

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»
САРАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)

«ИНТЕГРАЦИЯ НАУКИ
В УСЛОВИЯХ
ЦИФРОВИЗАЦИИ»

Материалы Национальной
научно-практической конференции

(Саранск, 29–30 ноября 2021 г.)

В двух частях
Часть вторая

САРАНСК
«ТИПОГРАФИЯ
«РУЗАЕВСКИЙ ПЕЧАТНИК»
2021

УДК 001.8(063)
ББК 72.5
И73

Печатается по решению ученого совета
Саранского кооперативного института (филиала) РУК

Редколлегия:
Р.Р. Хайров (отв. редактор),
Е.Г. Кузнецова (зам. отв. редактора),
Е.В. Зотова (отв. секретарь), *Т.В. Дворецкая*

«Интеграция науки в условиях цифровизации»
И73 [Текст] : материалы Нац. науч.-практ. конф. (Саранск, 29–30 нояб. 2021 г.) : в 2 ч. / [редкол.: Р.Р. Хайров (отв. ред.) и др.]; Саран. кооп. ин-т (фил.) РУК. – Саранск : Тип. «Рузаев. печатник», 2021. – Ч. 2. – 356 с.
ISBN 978-5-98344-673-1.

Материалы, вошедшие в настоящий сборник, затрагивают актуальные проблемы по следующим темам: тенденции развития бухгалтерского учета, анализа и аудита; актуальные проблемы в области управления современными организациями: опыт, проблемы и перспективы.

Предназначены для научных работников, преподавателей и студентов вузов.

УДК 001.8(063)
ББК 72.5

ISBN 978-5-98344-673-1

© Оформление и составление.
Саранский кооперативный
институт (филиал) РУК,
2021

ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА, АНАЛИЗА И АУДИТА

УДК 657.1

БУХГАЛТЕРСКИЙ И НАЛОГОВЫЙ УЧЕТ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ЗАПАСОВ

Татьяна Валерьевна Булычева, доцент

Татьяна Владимировна Завьялова, доцент

*Саранский кооперативный институт (филиал) Российского
университета кооперации*

E-mail: t.v.bulycheva@ruc.su; t.v.zaviyalova@ruc.su

ACCOUNTING AND TAX ACCOUNTING OF MANAGEMENT RESERVES

Tatyana Valeryevna Bulycheva, Associate Professor

Tatyana Vladimirovna Zavyalova, Associate Professor

*Saransk Cooperative Institute (branch) of Russian University
of Cooperation*

Запасы для управленческих нужд можно учитывать на счете 10 до передачи в эксплуатацию или списать сразу (п. 2 ФСБУ 5/2019). Если предприятие решит воспользоваться вторым вариантом, об этом необходимо указать в учетной политике. Отражение запасов в учете зависит не от того, что именно купили, а от того, для каких целей. Например, если запасы связаны с приобретением основного средства, то они включаются в его стоимость. А если с реализацией продукции, то относятся к расходам на продажу, то есть к коммерческим расходам.

К л ю ч е в ы е с л о в а: бухгалтерский учет, управленческий учет, финансовый учет, отчетность, управленческие расходы, себестоимость продаж, запасы, материалы, ФСБУ5/2019.

Stocks for management needs can be accounted for on account 10 before being put into operation or written off immediately (clause 2 FSBU 5/2019). If the company decides to use the second option, this must be indicated in the accounting policy. The reflection of stocks in the accounting does not depend on what exactly was bought, but on for what purpose. For example, if inventory is associated with the acquisition of a

fixed asset, then they are included in its cost. And if with the sale of products, then they refer to sales costs, that is, to commercial costs.

К е у о r d s: accounting, management accounting, financial accounting, reporting, administrative expenses, cost of sales, stocks, materials, FSBU5/2019.

Управленческие расходы – это, по сути, все общехозяйственные расходы, не связанные с производственным процессом. Какие запасы можно относить к управленческим, зависит не только от их назначения, но и от нашего выбора. Можно все запасы, которые не связаны с покупкой основных средств и реализацией продукции, отнести к запасам для управленческих нужд. При этом не важно, кто именно будет использовать эти запасы – управленцы, рядовые сотрудники или клиенты.

К управленческим запасам можно отнести любые ТМЦ, которые напрямую не связаны с производством продукции, выполнением работ или оказанием услуг. При этом не важно, кто ими пользуется – директор или помощник бухгалтера [1].

Те компании, которые приняли решение списывать управленческие запасы в момент покупки, учитывают их стоимость на счете 90 субсчет «Себестоимость продаж». Проводка может быть такой:

ДЕБЕТ 90 субсчет «Себестоимость продаж»

КРЕДИТ 60 – учли в расходах периода стоимость управленческих запасов в момент приобретения.

Важная деталь. В бухгалтерском учете можно списать управленческие запасы в момент покупки, а в налоговом – в момент передачи в эксплуатацию. Разницы между налоговым и бухгалтерским учетом не будет, если запасы сразу передали по назначению.

Но такой вариант подойдет не всем, ведь на счете 90 нет аналитики по видам расходов. Чтобы было удобнее контролировать расходы или собирать данные для отчетов руководству, можете встроить в цепочку счет 26. В конце месяца, когда будете его закрывать, стоимость запасов вместе с другими расходами попадет на счет 90. В таком случае проводки будут такие:

ДЕБЕТ 26

КРЕДИТ 60 – учли в общехозяйственных расходах стоимость управленческих запасов в момент приобретения;

ДЕБЕТ 90 субсчет «Себестоимость продаж»

КРЕДИТ 26 – учли в расходах периода стоимость управленческих запасов.

Этот порядок не противоречит ФСБУ 5/2019. Ведь в стандарте сказано, что стоимость запасов признают расходами периода, в котором они были понесены. А при таком варианте запасы именно так и учтены.

Мало того, можно добавить в цепочку еще одну проводку. Это

актуально для компаний, которые применяют общую систему и ведут учет в бухгалтерской программе. Дело в том, что стоимость запасов для налога на прибыль можно учесть только после передачи их в эксплуатацию. Подтвердить этот факт можно накладной по форме № М-11 (утв. постановлением Госкомстата от 30.10.1997 № 71а). Или любым другим документом, который разработает для этих целей ваша компания. Если ТМЦ отнести сразу в расходы, накладную понадобится заполнить вручную. Но можно поступить иначе. В учетной программе завести поступление запасов на счет 10. Тогда программа автоматически заполнит накладную. Ее понадобится лишь распечатать и подписать. Со счета 10 можно списать запасы на счет 90 или 26 по вашему желанию.

Если продукты и напитки для сотрудников входят в перечень управленческих запасов, то их можно не учитывать на счете 10, а списать сразу после покупки (п. 2 ФСБУ 5/2019). Их относят к расходам по обычным видам деятельности. Списывают их на счет 90 субсчет «Себестоимость продаж». Для удобства можно провести транзитом через счет 26, а в конце месяца отнести на счет 90.

Налоговики считают, что траты на продукты и напитки для сотрудников нельзя учитывать в расходах по налогу на прибыль. Исключение сделали только для тех компаний, которые соблюдают два условия. Первое – организовали персонифицированный учет расходов на каждого сотрудника. Второе – в трудовом или коллективном договоре закрепили обязанность компании поить работника чаем (п. 25 ст. 255, п. 25 ст. 270 НК, письмо Минфина от 21.08.2020 № 03-03-06/1/73500).

Рекомендуется не учитывать в налоговых расходах чай, кофе и печенье для сотрудников, если не хотите спорить с налоговиками.

Но в этом случае тоже есть свои минусы. Понадобится начислять страховые взносы и удерживать у работников НДФЛ со стоимости чая, кофе и других продуктов. А значит, вести учет, сколько съел и выпил каждый сотрудник. Это сложно сделать, если доступ к продуктам организован в общей зоне офиса.

А вот питьевую воду и кулеры чиновники разрешают учитывать всем компаниям без дополнительных условий. Стоимость таких запасов включают в прочие расходы, связанные с производством или реализацией (письмо Минфина от 23.03.2020 № 03-03-07/22134).

Учет НДС зависит от того, как учитывают расходы. Если не ведут персонифицированный учет чайно-кофейных трат по каждому сотруднику, НДС не начисляют (письмо Минфина от 27.01.2020 № 03-07-11/4421). Но тогда и входной НДС к вычету принимать не стоит (письмо Минфина от 08.02.2016 № 03-03-06/1/6140).

И наоборот – когда есть персонифицированный учет, то НДС

при передаче еды и напитков сотрудникам понадобится начислить. Но в этом случае вправе заявить вычет входного НДС.

НДС со стоимости воды и кулера можно принять к вычету. Начислять налог при передаче воды сотрудникам не нужно (п. 2 ст. 169, п. 2 ст. 171, п. 1 ст. 172 НК).

При учете НДС подход к учету расходов на питание такой же, как и для налога на прибыль. Если компания не ведет учет по каждому сотруднику, а в трудовом договоре про бесплатное чаепитие не сказано, то расходы не уменьшают доход (подп. 6 п. 1, п. 2 ст. 346.16, п. 25 ст. 255, п. 25 ст. 270 НК, письмо Минфина от 24.10.2014 № 03-11-06/2/53908). Стоимость питьевой воды и кулера Минфин тоже запретил учитывать (письмо от 06.12.2013 № 03-11-11/53315).

Предметы интерьера сроком службы до одного года и стоимостью меньше лимита для основных средств можно сразу списать в расходы. При условии, что включили их в состав запасов для управленческих нужд. Стоимость можно сразу учесть на счете 90 субсчет «Себестоимость продаж» или провести через счет 26.

Обычно предметы интерьера нужны для имиджа компании. Они помогают привлекать новых клиентов, заключать контракты с партнерами на более выгодных условиях. А значит, связаны с бизнесом и направлены на получение доходов. Но чиновники часто с этим не согласны. К примеру, Минфин считает, что расходы на покупку комнатных растений и горшков для их выращивания необоснованны (письмо от 25.05.2007 № 03-03-06/1/311).

Товары, которые приобретают для представительских мероприятий или для подарков клиентам, можно отнести к запасам для управленческих нужд. Их учитывают на счете 10 до передачи в эксплуатацию. Если решили не применять ФСБУ 5/2019 в отношении управленческих запасов — сразу списывают в расходы на счет 26 или 90 (п. 2 ФСБУ 5/2019).

Траты на алкоголь можно включить в представительские расходы. Но при условии, что спиртные напитки покупали для официального мероприятия.

Есть другое мнение – такие траты включают в прочие расходы. Аргументируют это тем, что подарки не принесут компании экономические выгоды в будущем. Но это спорное утверждение [2]. Ведь подарки и угощения для клиентов помогают добиться их расположения. А значит, компания может рассчитывать на выгоду от дальнейшего сотрудничества. Но если больше нравится этот вариант учета, можно списать расходы на счет 91 субсчет «Прочие расходы». Ошибки не будет.

Для представительских мероприятий обычно закупают сладости, алкоголь, чай, кофе, продукты, которые нужны для буфетного

обслуживания на деловой встрече. Такие расходы можно учесть для налога на прибыль, но в пределах лимита. Не больше 4 процентов от расходов на оплату труда. Норматив считают нарастающим итогом с начала года. Расходы, которые не укладываются в норматив в текущем квартале, можно перенести на следующие (ст. 264 НК).

Траты на алкоголь тоже можно включить в представительские расходы. Но при условии, что спиртные напитки предназначены для официального мероприятия. Теперь Минфин разрешает это делать (письмо от 22.01.2019 № 03-03-06/1/3120).

Документов, которые подтверждают покупку продуктов и напитков, недостаточно, чтобы учесть расходы. Понадобится еще собрать документы, которые докажут, что траты связаны с представительским мероприятием. Например, пакет документов может быть таким: приказ руководителя о проведении мероприятия, смета, отчет о мероприятии. В отчете укажите цель мероприятия, время и место проведения, программу, состав участников, результат и сумму расходов.

А вот подарки для клиентов чиновники запретили учитывать в налоговых расходах (письмо Минфина от 18.09.2017 № 03-03-06/1/59819).

НДС принимают к вычету только с той части представительских расходов, которые учтены для налога на прибыль. Если переносить часть затрат на следующий квартал, то заявить по ним вычет НДС можно в том же квартале (ст. 171 НК).

Расходы на подарки клиентам и на представительские мероприятия не учитывают для налога по упрощенке. Дело в том, что таких затрат нет в закрытом перечне Налогового кодекса (п. 1 ст. 346.16 НК, письмо Минфина от 23.03.2017 № 03-11-11/16982).

Компании, применяющие УСН, могут учесть в материальных расходах стоимость флеш-карт, внешних дисков, токенов. Но при условии, что они связаны с предпринимательской деятельностью.

Все носители информации, у которых есть вещественная форма, можно не учитывать на счете 10, а сразу после покупки списать в расходы (п. 2 ФСБУ 5/2019).

Например, в дебет счета 90 субсчет «Себестоимость продаж». Или вначале отнести на счет 26, а на счет 90 – в конце месяца. В таком порядке действуйте при условии, что эти запасы есть в перечне управленческих расходов учетной политики.

Расходы на покупку дисков, токенов и флеш-карт можно учесть в составе материальных расходов. Но не раньше, чем эти запасы передадут в эксплуатацию (подп. 3 п. 1 ст. 254 НК).

При УСН можно учесть электронные накопители в составе ма-

териальных расходов и уменьшить доход (подп. 3 п. 1 ст. 254, подп. 5 п. 1 ст. 346.16 НК). Дождаться передачи запасов в эксплуатацию не надо. Достаточно того, что их получили и оплатили.

ЛИТЕРАТУРА

1. Стратегический управленческий учет в системе управления хозяйствующим субъектом // Булычева Т.В., Бушева А.Ю., Завьялова Т.В. Фундаментальные исследования. 2017. № 10-3. С. 560–564.

2. Исследование действующего механизма упрощенного налогообложения ООО «Центр отчетности» // Бушева А.Ю., Елисеева О.В. // Научные исследования с социально-экономическим развитием общества. Материалы II Международной научно-практической конференции. 2018. С. 68–75.

УДК 336

ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ БУХГАЛТЕРСКОЙ (ФИНАНСОВОЙ) ОТЧЕТНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Надежда Геннадьевна Бусарова, преподаватель

Ксения Алексеевна Килина, студент

*Саранский кооперативный институт (филиал) Российского
университета кооперации*

E-mail: nadezhdaosipova89@mail.ru; st801533@ruc.su

THE CONCEPT AND COMPOSITION OF ACCOUNTING (FINANCIAL) REPORTING OF THE ORGANIZATION

Nadezhda Gannadievna Busarova, lecturer

Ksenia Alekseyevna Kilina, student

*Saransk Cooperative Institute (branch) of Russian University
of Cooperation*

В данной статье рассматривается понятие и сущность бухгалтерской (финансовой) отчетности организации. Необходимость формирования бухгалтерской (финансовой) отчетности заключается в обеспечении необходимой информацией лиц, которые заинтересованы в результатах деятельности предприятия.

К л ю ч е в ы е с л о в а: бухгалтерская отчетность, бухгалтерский баланс, организация, актив, пассив, сальдо.

This article discusses the concept and essence of accounting (financial) statements of an organization. The need for the formation of accounting (financial) statements is to provide the necessary information to persons who are interested in the results of the company's activities.

К е у в о р д s: accounting statements, balance sheet, organization, asset, liability, balance.

На сегодняшний день все организации и предприятия, зарегистрированные на территории РФ должны вести бухгалтерскую отчетность, которая должна отражать важные показатели деятельности.

Сравнивая отчетность российских компаний конца 1990-х годов с отчетностью 2020-х годов можно констатировать, что как индивидуальная, так и консолидированная отчетность стала качественнее, достоверность ее возросла. Повысилась прозрачность (транспарентность) отчетности. Во многом, это есть следствие изменений методологии бухгалтерского учета в России, которые осуществлялись в соответствии с мировыми тенденциями и главным образом под влиянием МСФО.

В бухгалтерский учет привнесены такие подходы как метод начислений, метод признания выручки по мере выполнения работы, определение сроков полезного использования амортизируемых объектов на уровне компаний, признание отложенных налоговых активов и обязательств по налогу на прибыль, отражение обесценения активов посредством создание оценочных резервов, признание оценочных обязательств, отражение неденежных операций, капитализация арендованных объектов и обязательств по аренде и учет ее как финансового соглашения, отражение влияния временной стоимости денег, оценка по справедливой и/или рыночной стоимости и пр. Благодаря этому отчетность стала более информативна для пользователя.

Бухгалтерская отчетность – это единая система данных об имущественном и финансовом положении организации и о результатах ее хозяйственной деятельности [1, с.12].

Целью формирования бухгалтерской отчетности – обеспечение необходимой информацией лиц, которые заинтересованы в результатах деятельности предприятия.

Как правило, информация, отраженная в бухгалтерской отчетности может быть использована для:

- принятия решения о распределении доходов между учредителями предприятия;
- прогнозирования деятельности предприятия;
- оценки эффективности аппарата управления.

На образование бухгалтерской отчетности, оказывают большое влияние все НПА, регламентирующие управление бухгалтерским учетом в Российской Федерации.

В годовую бухгалтерскую отчетность принято включать следующие формы:

- бухгалтерский баланс. Он показывает финансовое положение организаций на отчетную дату;
- отчет о финансовых результатах, который отражает финансовое положение организаций за отчетный период;

– пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах, содержащие сведения, которые относятся к учетной политике организации.

Документы, которые регламентируют порядок составления показателей такой отчетности являются:

– положение по бухгалтерскому учету 4/99 «Бухгалтерская отчетность организации»;

– приказ Министерства финансов Российской Федерации от 2 июля 2010 года № 66-Н «О формах бухгалтерской отчетности» [2].

В приказе Министерства финансов Российской Федерации № 66-Н говорится о том, что организации должны сами разрабатывать формы бухгалтерской отчетности, на основании образцов. Также необходимо соблюдать общие требования, которые предъявляются к бухгалтерской отчетности [2].

Финансовая отчетность может быть сформирована на основании сведений бухгалтерского учета, важно знать, что при этом ее информативность непосредственно зависит от достоверности и полноты представленной информации.

Достоверная и полная информация – та информация, составленная на основании правил, установленных нормативными актами по бухгалтерскому учету [3, с. 10].

Пользователь – физическое или юридическое лицо, заинтересованное в информации об организации [4, с. 45].

Пользователями данной отчетности могут являться:

– внутренние пользователи;

– внешние пользователи.

К первым следует относить руководителей организаций и структурных подразделений всех уровней. Таким образом, информация для внутренних пользователей должна быть полезной для планирования, анализа и контроля себестоимости производства, движения денежных потоков, экономической эффективности бизнес-процессов и принятия управленческих решений.

Внешними пользователями могут являться пользователи, находящиеся вне организации, но имеющие финансовую заинтересованность.

Их необходимо делить на следующие группы:

– пользователи с прямым фин. интересом, то есть участники организации, которые на основании отчетной информации разрабатывают способы предоставления займов, а также устанавливают возможность и сроки их возврата;

– пользователи с косвенным фин. интересом. Они представлены налоговыми или финансовыми органами, страховыми компаниями и т. д. Эта заинтересованность связана с интересом в развитии ор-

ганизации и продолжении ее деятельности в последующих годах;
– без финансового интереса, они проявляют интерес к отчетной информации для проверки законности совершаемых операций.

Далее мы рассмотрим критерии качества отчетной информации. Они представляют собой:

– понятность информации – главное качество, при котором отчетность становится полезной пользователю;

– достоверность и полнота, в этом случае отчетность должна быть сформирована на основании требований, установленных нормативными актами согласно ведению бухгалтерского учета;

– существенность показателей. Это обычно связано не столько количественным выражением, сколько наличием конкретной информации.

На качество отчетности, а главным образом ее полноту, по нашему мнению, оказало важнейшее влияние введение жесткого налогового администрирования со стороны государства. Так, например, система учета НДС, внедренная с 2014 года простимулировала бизнес отражать в учете все операции, а не только часть, с которой платятся налоги. Еще одним положительным примером, является изменение подхода к отражению в учете расходов на заработную плату, который во многом был результатом «бесед» сотрудников налоговых органов с директорами о необходимости «показывать» всю зарплату, а не только минимальную «официальную» часть. В контексте отчетности это важные вещи, так как расходы и доходы отражаются по тем статьям и в тех суммах, в которых они действительно осуществлялись.

Во многом эти положительные структурные и содержательные изменения финансовой отчетности стали возможно благодаря технологиям электронного документооборота, хранения и синхронизации данных.

«Бухгалтерская финансовая отчетность является завершающим этапом учетного процесса предприятия и характеризует результаты работы предприятия за отчетный год, а именно его имущественное и финансовое положение. Концептуальной основой бухгалтерской финансовой отчетности является формирование точной и достоверной информации для внутренних и внешних пользователей» [5].

Исходя из вышеперечисленного можно сделать вывод: бухгалтерская (финансовая) отчетность - это последний этап учетного процесса. Исходя из этого, организация обязана составлять бухгалтерскую отчетность за отчетный период нарастающим итогом с начала отчетного года.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Безруких, П.С.* Бухгалтерское дело: учебник / П.С. Безруких, И.П. Комиссарова. М.: Бухгалтерский учет, 2010. 412 с.
2. Приказ Минфина России от 02.07.2010 № 66н (ред. от 19.04.2019) «О формах бухгалтерской отчетности организаций» (Зарегистрировано в Минюсте России 02.08.2010 N 18023) (с изм. и доп., вступ. в силу с отчетности за 2020 год).
3. *Болтышева, Т.И.* Методика анализа финансового положения организации на основе формы «Бухгалтерский баланс» // Мировой опыт и экономика регионов России. 2020. № 5. С. 58–62.
4. *Богаченко, В.М.* Основы бухгалтерского учета. Среднего профессионального образования: учебник. М.: Феникс, 2021. 188 с.
5. *Елисеева, О.В.* Основные процедуры перед составлением бухгалтерской финансовой отчетности // Актуальные проблемы социально-экономического развития общества: материалы Национальной научно-практической конференции научно-педагогических работников. 2019. С. 224–228.

УДК 657.631.8

СИСТЕМА КОНТРОЛЯ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ

Антонина Юрьевна Бушева, доцент

*Саранский кооперативный институт (филиал) Российского
университета кооперации*

E-mail: butonrm@mail.ru

ACCOUNTS RECEIVABLE CONTROL SYSTEM

Antonina Yurievna Busheva, Associate Professor Lecturer

*Saransk Cooperative Institute (branch) of Russian University
of Cooperation*

Актуальность исследования изучаемой проблемы исходит из построения эффективной системы контроля дебиторкой, которая поможет сократить время возврата долгов и повысить их собираемость. К управлению дебиторкой должен быть комплексный подход, что позволяет не терять деньги из оборота и выявлять узкие места в системе контроля. В статье рассмотрена методика работы с долгами организации.

К л ю ч е в ы е с л о в а: дебиторка, контроль, эффективность, управление, риски, регламент, договор, задолженность.

The relevance of the study of the problem under study comes from the construction of an effective system of control of accounts receivable, which will help reduce the time of repayment of debts and increase their collection. There should be an integrated approach to managing accounts receivable, which allows you not to lose money from

turnover and identify bottlenecks in the control system. The article discusses the methodology of working with the debts of the organization.

Key words: accounts receivable, control, efficiency, management, risks, regulations, contract, debt.

В организациях часто возникает вопрос: «Почему образовался долг, и кто за него будет отвечать?» Потом оказывается, что ответственных нет и никто, кроме, пожалуй бухгалтерии с долгами не работает и не управляет. Сократить время возврата долгов и повысить их собираемость поможет система контроля дебиторской задолженности. «Взаимоотношения между юридическими лицами основаны на совершении хозяйственных операций, вытекающих из заключенных между ними договоров на поставку товарно-материальных ценностей, выполнения различного рода работ или оказания услуг» [1].

В организациях и предприятиях работа с дебиторкой находится на стыке интересов нескольких подразделений:

– коммерческий отдел работает с покупателями отгружая товар без предоплаты на условиях отсрочки платежа;

– юристы проверяют договоры и отстаивают интересы организации в суде;

– бухгалтерия контролирует денежные потоки и финансовую устойчивость организации в целом.

Эффективную систему контроля за дебиторкой можно представить в виде нескольких этапов.

Первый этап по работе с дебиторской задолженностью – объединить все разрозненные части в рамках одного бизнес-процесса. Например, для торговой компании это предоставление отсрочки платежа; работа в рамках согласованной отсрочки; возврат долга в случае его возникновения. Затем определить ответственное должностное лицо и четкий срок выполнения. Сроки могут меняться, но нужно прописать правила их переноса. Также необходимо назначить ответственного за весь бизнес-процесс и наделить его в рамках матричного подчинения полномочиями по управлению другими участниками.

На втором этапе проводится полноценное системное обучение сотрудников. Недостаточно просто ознакомить сотрудников с документом под роспись. Чтобы сэкономить время и силы, можно обучить руководителей, а затем, поручить им передать знания подчиненным.

После обучения стоит проконтролировать, насколько сотрудники усвоили новые знания. Лучше всего не допускать менеджеров к работе, пока они не сдадут тест на знание действующих регламентов.

Третий этап должен изменить мотивацию менеджеров по про-

дажам. Главное правило, которого стоит придерживаться при разработке системы КРІ: «То, что выгодно компании, выгодно и самим сотрудникам, и наоборот». Отсюда следуют все остальные правила.

Сотрудник получает повышенную компенсацию за отгрузки по предоплате.

Менеджер коммерческого отдела премируется не по факту отгрузки товара, а после того, как на расчетный счет поступят деньги.

Размер бонусов сотрудников коммерческого отдела зависит от глубины предоставляемого товарного кредита и срока его фактического возврата. Идеальный вариант — когда при расчете доходности сделки учитывается стоимость «подвисших» денег, ведь многие организации привлекают внешнее финансирование. Например, доходность сделки ежедневно уменьшается на сумму, равную процентам по кредиту.

Если возникает просрочка по дебиторке, то с определенного момента должны включаться штрафные санкции. А при грубом нарушении установленных правил, например в случае предоставления товарного кредита без проверки контрагента, сотрудники должны нести полную материальную ответственность за всю сумму долга. Эти пункты стоит прописать в трудовом соглашении или в должностной инструкции.

Если после возврата просроченной задолженности сотрудники коммерческой службы планируют продолжить работу с клиентом и просят простить неустойку или пени за опоздание с оплатой, то эти суммы целесообразно удерживать из будущего дохода по клиенту, а лучше — из текущего. Если же сотрудник отдела продаж при возврате просроченной дебиторки, самостоятельно получил с клиента неустойку, то эту сумму нужно включить в базу для расчета премии. Только так сотрудники оказываются в одной лодке с руководством бизнеса.

Комплексная оценка рисков — четвертый этап контроля дебиторки. Помимо стандартных приемов оценки предлагается ответить на ряд вопросов, которые еще шире и глубже раскрывают контрагента.

При анализе контрагента недостаточно опираться только на сведения из официальных источников. Необходимо получить информацию от физлиц и юрлиц, которые непосредственно взаимодействуют с проверяемым контрагентом. Источниками могут быть:

- организации, которые подавали иски в суд в отношении проверяемого контрагента;
- текущие поставщики и клиенты;

– арендодатели.

Такой анализ стоит также проводить и в отношении аффилированных с клиентом организаций и предприятий. Необходимо сопровождать работу судебных приставов, так шансы получить деньги растут.

Самый простой и эффективный инструмент, который снимет часть рисков, – поручительство физического или юридического лица. В качестве поручителя-физлица лучше всего брать собственника, а если поручитель — юрлицо, то, на котором сосредоточены основные активы.

Поручителя также нужно предварительно проверить. Помимо поручительства можно использовать и другие инструменты. Например, залог, банковскую гарантию, страхование дебиторки и безрегрессный факторинг.

Пятый этап – навести порядок в договорах и первичке. Бизнес-процессы нужно выстроить так, чтобы до начала отгрузки у вас на руках был подписанный клиентом договор и приложения к нему, а если есть поручительство, то и завизированный договор поручительства. Избегайте факсимиле — они не имеют юридической силы. Также может подвести подпись лица, если срок действия доверенности, выданной на его имя, истек. Поэтому стоит включить в регламент обязанность менеджера прикладывать к каждой сделке скан-копию доверенности. Кроме того, необходимо организовать регулярный контроль наличия и правильного оформления первички, которая подтвердит факт передачи товаров или выполнения услуг.

На следующем этапе оперативно отслеживаем просроченную дебиторку. Если просрочка возникла, начинайте действовать максимально быстро. Основные меры:

- стоп-отгрузка с первого дня просрочки;
- звонок должнику;
- выезд на переговоры;
- отправка по почте официальной претензии в период с 10-го по 20-й день просрочки;
- подача иска в суд после 20 дней задержки оплаты, но не позднее 30-го дня. Сроки могут зависеть от выстроенных партнерских отношений.

Исполнительный лист, полученный в суде после рассмотрения дела, можно вручить напрямую банку, в котором открыт расчетный счет должника, а можно передать его для взыскания приставами.

У судебных приставов достаточно широкий круг полномочий. Они имеют право накладывать арест на имущество и денежные средства должника, в том числе на его дебиторскую задолжен-

ность, ограничивать выезд физлица-должника за границу, накладывать запрет на регистрационные действия, как в отношении имущества, так и в отношении долей в уставном капитале.

Несмотря на всю широту предоставленных приставам полномочий, российская практика такова, что если организации не будут сопровождать работу судебных приставов, шансы получить деньги невелики. Рекомендую действовать по алгоритму.

После подачи исполнительного листа в канцелярию ФССП узнать через их сайт, какого пристава назначили на ваше дело.

В приемные дни, обычно это вторник и четверг, приходите на прием и познакомьтесь с приставом.

Оказывать помощь в передаче запросов и получение ответов из различных государственных органов и банков. Несмотря на то, что у приставов есть система электронного документооборота, через которую они могут взаимодействовать с другими госорганами, лучше подстраховаться.

Самостоятельно передавать запрос в налоговую инспекцию или банк, чтобы максимально быстро получить информацию, чем ждать ответ в электронном виде. Тем самым можно физически помочь приставам в доставке запросов и получении ответов.

Помогать приставам разыскивать и арестовывать имущество должника. Например, изучить сайты должников или соцсети поручителей.

Рассмотренный алгоритм требует некоторых усилий со стороны кредитора, но они обычно окупаются.

Седьмой этап контроля дебиторки - автоматизация работы в ERP или CRM. Эффективная система контроля работы с дебиторкой должна:

- обеспечивать процесс принятия и акцептования решения об отсрочке в соответствии с регламентом.

- ограничивать и автоматически контролировать сумму и глубину кредитного лимита. Система не должна позволить менеджеру совершить отгрузку товара на сумму, которая превышает размер акцептованного кредитного лимита.

- рассылать напоминания менеджеру и клиенту за два– три дня до наступления срока оплаты и формировать претензионные письма при наступлении просрочки.

- автоматически приостанавливать отгрузку клиенту в случае наступления просрочки платежа.

- информировать заинтересованных лиц о наступлении различных событий: о факте просрочки в первый же день; об истечении срока действия договора за один месяц до его окончания и т. д.

Анализ эффективности работы проводится по всем направлениям: в целом по организации, по отделу, по менеджеру, по конкрет-

ному клиенту. Можно вывести на отдельную вкладку в программе и тогда все участники работы с дебиторкой будут владеть актуальной информацией о текущем состоянии дел.

«Сейчас бухгалтеру важно правильно организовать работу, а также не допустить досадных ошибок, которые приведут к искажению сумм платежей в бюджеты и санкциям, увеличат объемы работы бухгалтерии и финансовые потери компании» [2]

Разработчики рассмотренных методик советуют регулярно проводить анализ ключевых показателей и оценивать эффективность самого бизнес-процесса работы с дебиторкой. Например, можно проанализировать, сколько прибыли можно заработать, предоставляя отсрочку, и оценить долю затрат в этой прибыли. В затраты должны включаться:

- стоимость денег из расчета действующей банковской ставки;
- ущерб от невозвратной дебиторки;
- оплата труда сотрудников, которые участвуют в процедуре предоставления отсрочки и работают с возникшим долгом (служба безопасности, юристы);
- расходы на взыскание (госпошлины, командировочные, представительские и почтовые расходы и т. д.).

В прибыль включают не только непосредственный доход от сделок с отсрочкой платежа, но и полученную неустойку. Чем меньше доля затрат, тем эффективнее бизнес-процесс. Этот коэффициент закладывают в КРІ сотрудника, который управляет всем процессом товарного кредитования.

Необходим анализ сбоев бизнес-процесса и возникновение невозвратных долгов. Даже если организация уже смирилась с потерей денег, нужно сделать правильные выводы. «В подобной ситуации высок риск начала процедуры банкротства предприятия, так как убытки и неплатежеспособность, как правило, взаимосвязаны» [3].

Для этого отвечаем на вопросы, насколько адекватно были оценены риски, какие действия или бездействие привели к образованию ущерба, требуется ли корректировка бизнес-процесса. Таким образом, можно понять в чем причина проблем с дебиторкой: либо в самом бизнес-процессе, или все дело в непосредственных исполнителях.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Елисева, О.В.*, Бушева А.Ю., Васильева Е.А., Гудожникова Е.В. Особенности учета операций по уступке прав требования // *Фундаментальные исследования*. 2017. № 12-2. С. 363–367.
2. *Бушева, А.Ю.*, Елисева О.В. Изменения в бухгалтерском и налоговом учете субъектов малого предпринимательства // *Фундаментальные исследования*. 2016. № 6-1. С. 149–153

3. Бушева, А.Ю., Елисеева О.В. Учетно-аналитическое обеспечение управления финансовыми результатами // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2019. № 12-1. С. 24–32.

УДК 338.242

ОСНОВЫ РЕФОРМИРОВАНИЯ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Ирина Шамильевна Грачева, магистрант

*Саранский кооперативный институт (филиал) Российского
университета кооперации*

E-mail: st803969@ruc.su

FUNDAMENTALS OF ACCOUNTING REFORM IN THE RUSSIAN FEDERATION

Irina Shamilevna Gracheva, Master's Degree student

*Saransk Cooperative Institute (branch) of Russian University
of Cooperation*

В статье рассмотрены основные нововведения в бухгалтерском и налоговом законодательстве, вступившие в силу с 01 января 2021 года. Автор раскрывает изменения, как в бухгалтерском учете коммерческих организаций, так и в бюджетном учете организаций госсектора. По мнению автора, процесс реформирования учета и отчетности набирают обороты, тем самым сближают отечественные стандарты с нормами международных стандартов финансовой отчетности (МСФО).

К л ю ч е в ы е с л о в а: федеральные стандарты, отраслевые стандарты, бухгалтерский учет, налоговый учет, бюджетный учет.

The article discusses the main innovations in accounting and tax legislation that came into force on January 01, 2021. The authors disclose changes in both the accounting of commercial organizations and the budgetary accounting of public sector organizations. According to the authors, the process of reforming accounting and reporting is gaining momentum, thereby bringing domestic standards closer to the norms of international financial reporting standards (IFRS).

К e y w o r d s: federal standards, industry standards, accounting, tax accounting, budget accounting.

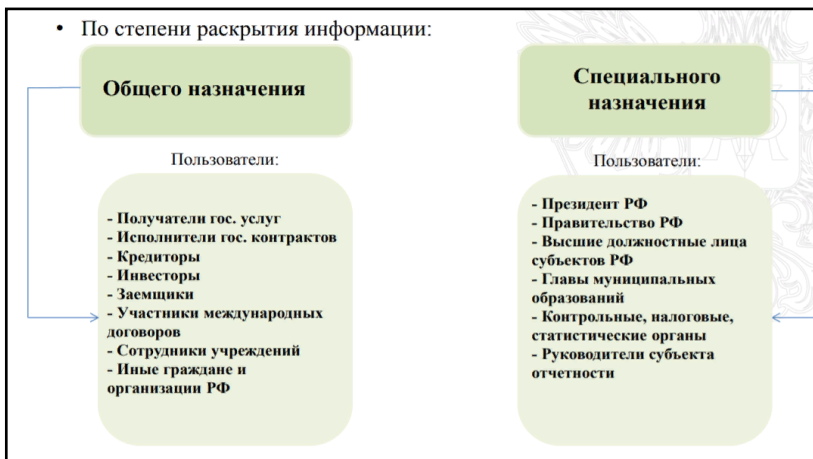
Бухгалтерский учет государственных организаций (широко известный под названием «бюджетный учет») является составной частью российской национальной системы бухгалтерского учета, специализированной на создании учетной информации для управления государственными (муниципальными) финансами на всех уровнях властных структур бюджетной системы Российской Федерации.

© Грачева И.Ш., 2021

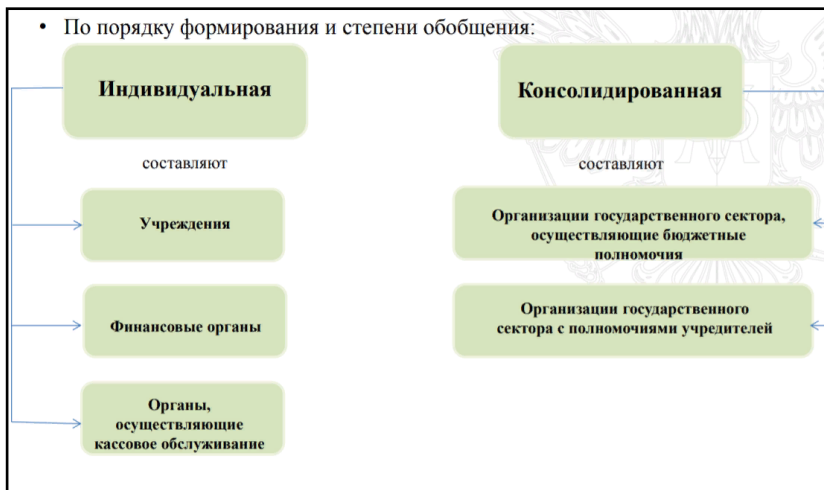


Р и с. 1. Основные уровни регулирования бюджетного учета

Существует несколько классификаций по которым происходит формирование отчетности в бюджетной организации, такие классификации представлены на рис 2. и 3.



Р и с. 2. Классификация по степени раскрытия информации



Р и с. 3. Классификация по порядку формирования и степени обобщения

Реформирование бухгалтерского учета – это процесс долгих и сложных преобразований в бухгалтерском учете, которые обусловлены общим процессом реформ в Российской Федерации.

Основная цель реформирования бухгалтерского учета – приведение национальной системы бухгалтерского учета в соответствие с международными стандартами финансовой отчетности и требованиями рыночной экономики.

На фоне динамично развивающейся экономики, а также других фактов влияющих на бухгалтерский учет, с каждым годом все больше изменений вносятся в законодательную базу 2021 год не стал этому исключением.

В текущем году законодательство по бухгалтерскому учету претерпело ряд значимых изменений.

В рамках утвержденной Минфином программы в 2021 году вступают в силу шесть новых федеральных стандартов бухгалтерского учета государственных финансов. «Рассмотрим, какие изменения произошли в российских стандартах бухгалтерского учета» [1].

ФСБУ «Непроизведенные активы» и ФСБУ «Нематериальные активы».

В стандартах сформулированы критерии, на основании которых объект учета должен быть отнесен к категории НПА или НМА. В новых нормативных актах подробно расписан порядок признания в учете, первоначальной и последующей оценки, начисления

амортизации или ущерба от обесценения, выбытия НПА и НМА.

Минфин разъяснил, как перестроить учет по новому стандарту «Нематериальные активы» ФСБУ «Выплаты персоналу» регламентирует отражение в учете всех выплат, получаемых сотрудниками и их семьями, и страховых взносов на социальное страхование, определяет правила оценки, признания и выбытия текущих и отложенных выплат. Как отражать выплаты персоналу по новому стандарту с 1 января выплаты персоналу должны учитывать по новому одноименному стандарту.

ФСБУ «Финансовые инструменты» устанавливает единые требования к учету финансовых активов и обязательств: денежных средств, кредиторской и дебиторской задолженности, ценных бумаг и пр. «В условиях быстро меняющейся ситуации развития рыночных отношений особое значение приобретает проблема учета взаимодействия между контрагентами на основе безналичных расчетов» [2]. Стало ясно, как применять новый стандарт «Финансовые инструменты»

ФСБУ «Затраты по займам» определяет порядок учета затрат на обслуживание займов и иных расходов, связанных с долговыми обязательствами.

ФСБУ «Информация о связанных сторонах» устанавливает правила раскрытия в отчетности информации о характере отношений с контрагентами, способными по разным причинам влиять на субъект отчетности или находящихся под его влиянием.

С 2021 года в составе системы бюджетного учета появится ранее не использовавшийся уровень – бюджеты муниципальных округов. В связи с этим приказом от 29 октября 2020 г. № 250н Минфин России откорректировал Инструкцию № 191н в области консолидированной отчетности. В связи с этим отчетность финансовых органов субъектов Российской Федерации об исполнении консолидированного бюджета региона, начиная с отчетов за 2021 год, также должна включать отчетность финансовых органов муниципальных районов .

Но и в основном Инструкции № 33н и № 191н претерпели колоссальные методологические корректировки. Рассмотрим проекты указанных изменений 20 ноября и 4 декабря. Данными поправками следует было руководствоваться при формировании годовой отчетности за 2020 год.

«Юридические лица имеют право досрочно применять данный федеральный стандарт. Для этого в бухгалтерской (финансовой) отчетности за 2020 год должно быть раскрыто соответствующее решение [3]».

Также в 2021 году произошли изменения в отражении сделок с исключительными правами. С текущего года они проводятся с ис-

пользованием счетов по видам нематериальных активов. Объекты, относящиеся к организации государственного сектора с неисключительными правами, с 2021 года в качестве активов защищены нематериальными активами: они учитываются на балансе, амортизируются. Если срок использования объекта, в отношении которого возникло неисключительное право, составляет 12 месяцев или менее, он не отражается в нематериальных активах. А расходы списываются на расходы текущего года.

Объекты учета	Как было в 2020 году	Как будет в 2021 году
Неисключительные права пользования, в частности, программные продукты	За балансовый счет 01 «Имущество, полученное в пользование»	Счет 111 00 «Права пользования активами»

Заполнять отчет о результатах деятельности учреждения и об использовании имущества за 2021 год будете по обновленным правилам. Минфин подготовил проект порядка составления и утверждения отчета.

Чиновники разработали проект новых требований к отчету о результатах деятельности учреждения. Требования будут применять государственные и муниципальные учреждения, а также их учредители при утверждении порядков составления отчетов. Порядок и сроки составления, рассмотрения отчета и внесения в него изменений для подведомственных учреждений должен будет установить учредитель. Форма старого отчета и порядок его заполнения, утвержденный приказом Минфина от 30.09.2010 № 114н, утратят силу.

В новом документе, в частности, закрепили структуру отчета. В форме оставили три раздела: «Результаты деятельности», «Использование имущества» и «Эффективность деятельности». Для каждого из них определили виды сведений, которые нужно раскрывать. Информацию о численности сотрудников и зарплате надо будет приводить в разделе «Результаты деятельности».

ЛИТЕРАТУРА

1. Елисеева, О.В., Рябов А.Н. Способы осуществления и учет расчетов с контрагентами // *Фундаментальные исследования*. 2013. № 11-4. С. 715–718.
2. Елисеева, О.В., Бушева А.Ю. Учет запасов по-новому // *Вестник Алтайской академии экономики и права*. 2020. № 10-1. С. 57–63.
3. Елисеева, О.В. Основные процедуры перед составлением бухгалтерской финансовой отчетности // *Актуальные проблемы социально-экономического развития общества: Материалы Национальной научно-практической конференции научно-педагогических работников*. 2019. С. 224–228.

УДК 657.421.1

**УЧЕТ ВНЕОБОРОТНЫХ СРЕДСТВ
ПО МЕЖДУНАРОДНЫМ СТАНДАРТАМ**

Елена Владимировна Гудожникова, доцент

Диана Вячеславовна Шишова, магистрант

*Саранский кооперативный институт (филиал) Российского
университета кооперации*

E-mail: Gudognikova-net@mail.ru; shishova.diana21@gmail.com

**ACCOUNTING OF NON-CURRENT FUNDS
ACCORDING TO INTERNATIONAL STANDARDS**

Elena Vladimirovna Gudozhnikova, Associate Professor Lecturer

Diana Vyacheslavovna Shishova, Master's Degree student

*Saransk Cooperative Institute (branch) of Russian University
of Cooperation*

Актуальность исследования изучаемой проблемы обусловлена тем, что внедрения международных стандартов в учетно-аналитическую работу российских компаний приобретают вопросы совершенствования методов и методик учета внеоборотных активов, а также раскрытия информации о них в отчетности организации.

Ключевые слова: основные средства, амортизация, первоначальная стоимость, лимит, переоценка.

The relevance of the study of the problem under study is due to the fact that the implementation of international standards in the accounting and analytical work of Russian companies acquires the issues of improving the methods and techniques for accounting for non-current assets, as well as disclosing information about them in the reporting of the organization.

Key words: fixed assets, depreciation, initial cost, limit, revaluation.

Первый официальный шаг в направлении приведении отчетности российских компаний в соответствие со стандартами МСФО был сделан при принятии Государственной программы перехода Российской Федерации на принятую в международной практике систему бухгалтерского учета и статистической отчетности [1].

Это стало отправной точкой. С тех пор было сформировано и принято несколько программ по развитию бухгалтерского учета в Российской Федерации. И только в 2011 году процесс официального признания в России программ международного стандарта завершился.

В данной статье мы рассмотрим учет внеоборотных средств в соответствии с Международными Стандартами Финансовой От-

четности. МСФО представляют собой обобщенную презентацию необходимой бухгалтерской и управленческой информации для потенциальных кредиторов и инвесторов в процессе принятия решения.

Отличительной особенностью и характеристикой международных стандартов является гибкость, по факту они позволяют приспособить все требования по формированию отчетности применительно к каждому предприятию с учетом специфики сферы деятельности.

Российские предприятия и организации обязаны составлять, представлять и публиковать свою консолидированную финансовую отчетность в соответствии с МСФО. Это регулируется согласно Федеральному закону № 208-ФЗ от 27.07.2010 г. «О консолидированной финансовой отчетности» [2].

Согласно МСФО (IFRS) 5 «Внеоборотные активы, предназначенные для продажи, и прекращенная деятельность» активы, классифицированные как внеоборотные в соответствии с МСФО (IAS) 1 «Представление финансовой отчетности», не должны реклассифицироваться в оборотные активы до тех пор, пока они не будут удовлетворять критериям классификации в качестве предназначенных для продажи в соответствии с настоящим МСФО [3], [4].

Активы, которые обычно рассматриваются организацией как внеоборотные, приобретенные исключительно с целью последующей перепродажи, не должны классифицироваться как оборотные, если только они не удовлетворяют критериям классификации в качестве предназначенных для продажи в соответствии с настоящим МСФО.

В МСФО неукоснительно поддерживается требование приоритета содержания над экономической формой.

Это предполагает под собой операции в учете необходимо отражать исходя из их экономического содержания, пренебрегая юридической подверженностью факта хозяйственной деятельности, в то время как российская система бухгалтерского учета основной акцент делает на юридическом оформлении хозяйственной операции.

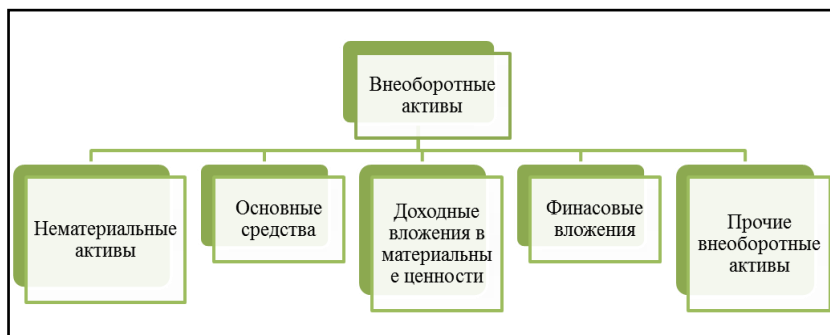
Рассмотрим входящие во внеоборотные активы объекты в соответствии с МСФО (рисунок).

Начнем с нематериальных активов. В международной практике определены конкретные критерии определения нематериальных активов, условия их контролирования и формы будущих выгод для компаний. По МСФО (почти также, как и в РСБУ) сюда относятся лицензии, патенты и франшиза; компьютерное программное обеспечение и авторские права.

Раскроем сущность основных средств. По международным

стандартам основные средства являются материальными имущественными активами, которые:

- используются более одного производственного периода;
- используются компанией для производства или поставки товаров, оказания услуг, сдачи в аренду или административных целей.



Классификация внеоборотных активов в соответствии с МСФО

Основные средства регулируются в соответствии с международными стандартами на основе документа МСФО (IAS) 16. В соответствии с ним к основным средствам относят:

- здания;
- земельные участки;
- машины и оборудование;
- транспортные средства (авто, водные суда и т. д.).

В соответствии с международным стандартом некоторые объекты (которые числятся в РСБУ) выведены из состава основных средств. Например, сюда можно отнести незавершенные капитальные инвестиции или долгосрочные активы. Их отражают в отчетности отдельно.

Согласно международным стандартам, предусмотрены следующие модели учета основных средств:

- по первоначальной стоимости;
- по переоцененной стоимости.

Международная практика допускает применение этих двух альтернативных вариантов для учета внеоборотных активов. Учет по переоцененной стоимости может быть применен как метод ко всей группе однородных активов, так и выборочно к отдельным объектам, при условии, что их использование длится более одного года [5].

Однако выбор данного метода обязывает компанию проводить переоценку основных средств на постоянной основе и амортизировать переоцененную стоимость в течение оставшегося срока полезного использования.

По МСФО начисление амортизации основных средств начинается тогда, когда активы становятся пригодным к использованию. Стоит отметить, что амортизация начисляется, даже если основные средства не используются предприятием [6].

По факту, выходит, что амортизация начинается только после доставки к месту расположения актива и приведения его в состояние, необходимое для эксплуатации. Перечислим основные методы начисления амортизации, определенные международным стандартом:

- линейный метод;
- метод единиц производства продукции;
- метод уменьшаемого остатка.

Можно отметить, что порядок начисления амортизации основных средств, определяемый МСФО, достаточно близок к российской практике учета. Но не стоит забывать и о наличии существенных отличий между ними.

Основное отличие международной практики от российской является: различие в методах амортизации, необходимость проверять активы на обесценение, возможность изменять срок использования и метод амортизации.

Следующим рассматриваемым объектом являются доходные вложения в материальные ценности. По международным стандартам сюда включаются: земля, предназначенная для получения прироста стоимости капитала в долгосрочной перспективе; здание, не занятое в настоящее время, но предназначенное для сдачи в аренду; недвижимое, строящееся или реконструируемое для будущего использования в качестве инвестиционного имущества и другие объекты.

С точки зрения МСФО, приоритет юридической формы над экономическим содержанием приводит к достаточному отражению внеоборотных активов в отчетности и, следовательно, к неправильной оценке рисков и потенциальных выгод для заинтересованного пользователя. По требованиям российского бухгалтерского учета отражать операцию можно только при наличии правильно составленного первичного документа, в МСФО большая часть операций отражается в учете на основе профессионального суждения бухгалтера, без привязки к оправдательной документации.

Главным критерием отражения операции при формировании отчетности является приоритет экономического содержания над юридической формой. Именно разной целевой направленностью обусловлены различия в определении понятий, классификации, методах оценки внеоборотных активов, условий и принципов их признания.

Отчетность, подготовленная по требованиям МСФО, в первую

очередь, направлена на отражение экономической сущности происходящих в компании процессов, нежели на достоверную передачу происходящих процессов внутри компании. Пользователями такой информации являются финансовые институты, учредители, инвесторы и прочие заинтересованные лица.

В условиях активного внедрения международных стандартов в учетно-аналитическую работу российских компаний особую актуальность приобретают вопросы совершенствования методов и методик учета внеоборотных активов, а также раскрытия информации о них в отчетности организации.

ЛИТЕРАТУРА

1. Федеральный закон «О бухгалтерском учете» от 06.12.2011 N 402-ФЗ (последняя редакция) режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122855/.

2. Федеральный закон «О консолидированной финансовой отчетности» от 27.07.2010 N 208-ФЗ (последняя редакция) http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103021/.

3. «Международный стандарт финансовой отчетности (IAS) 16 «Основные средства» (введен в действие на территории Российской Федерации приказом Минфина России от 28.12.2015 N 217н)» (ред. от 17.02.2021) http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_193590/.

4. «Международный стандарт финансовой отчетности (IFRS) 5 «Внеоборотные активы, предназначенные для продажи, и прекращенная деятельность» (введен в действие на территории Российской Федерации приказом Минфина России от 28.12.2015 N 217н) (ред. от 16.09.2019) (с изм и доп., вступ в силу с 01.01.2021) http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_193605/.

5. Павлюченко, Т.Н. Трансформация отчетности российских компаний в соответствии с МСФО / Т.Н. Павлюченко // Принципы и технологии экологизации производства в сельском, лесном и рыбном хозяйстве: матер. 68-й международной науч.-практ. конф. (Россия, г. Рязань, 26–27 апреля 2017 г). Рязань: Рязанский государственный агротехнологический университет им. П. А. Костычева, 2017. С. 307–312.

6. О введении Международных стандартов финансовой отчетности и Разъяснений Международных стандартов финансовой отчетности в действие на территории Российской Федерации и о признании утратившими силу некоторых приказов (отдельных положений приказов) Министерства финансов Российской Федерации: Приказ Минфина России № 217 от 28.12.2015 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_193532/.

УДК 303.101

**ПОРЯДОК ПЛАНИРОВАНИЯ БЮДЖЕТА
ДВИЖЕНИЯ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ**

Юлия Сергеевна Гунова, магистрант

*Саранский кооперативный институт (филиал) Российского
университета кооперации*

E-mail: st801113@ruc.su

CASH FLOW BUDGET PLANNING PROCEDURE

Yulia Sergeevna Gunova, Master's Degree student

*Saransk Cooperative Institute (branch) of Russian University
of Cooperation*

В статье рассмотрены методы формирования бюджета движения денежных средств. Автором отмечены особенности каждого из методов планирования бюджета движения денежных средств.

Ключевые слова: бюджет, планирование, отчет, денежные средства, методы.

The article discusses the methods of forming the budget of the movement of funds. The author notes the peculiarities of each of the methods of planning the cash flow budget.

Keywords: budget, planning, report, funds, methods.

При формировании бюджета движения денежных средств (БДДС) используются два метода: прямой и косвенный.

Какой метод формирования БДДС использовать – прямой, косвенный или оба, зависит от того, для каких целей нужен бюджет и кто его пользователи. Метод планирования определяет состав статей бюджета ДДС.

Рассмотрим особенности планирования БДДС каждого метода.

Прямой метод. Если нужно подготовить информацию об источниках притока и направлениях оттока денежных средств, управлять деньгами в краткосрочной перспективе, а также анализировать инвестиционные проекты, используют БДДС, сформированный прямым методом, при котором планируются денежные потоки по операционной, инвестиционной и финансовой деятельности. Пользователями такого бюджета могут быть как собственники и топ-менеджмент и кредиторы компании, так и казначейство, финансовые и операционные менеджеры.

Согласно прямому методу чистый денежный поток на каждом шаге планирования нужно рассчитать как сумму чистых потоков

от операционной, инвестиционной и финансовой деятельности. Каждый из трех потоков вычисляют отдельно как разницу между поступлениями и выплатами.

Чтобы составить бюджет прямым методом, в планирование предстоит вовлечь все центры финансовой ответственности или подразделения компании, сбор информации очень трудоемкий.

Косвенный метод. Когда требуется спланировать, на что расходовать прибыль, установить взаимосвязь между финансовым результатом и остатками денежных средств на счетах и кассе компании, формируют БДДС косвенным методом.

БДДС, составленный косвенным методом, позволяет выявить резервы пополнения денежных средств, он нагляден для владельцев и руководителей бизнеса. Этот план, как правило, используют как управленческий инструмент, чтобы принимать решения по ведению бизнеса. Основные пользователи – собственники, топ-менеджмент. В бюджете, составленном косвенным методом, предусмотрена невысокая детализация – ее недостаточно, чтобы оперативно управлять денежными потоками. «На практике возникают ситуации, когда недостаток денежных средств создает для предприятия серьезные трудности по своевременному расчету с поставщиками» [1].

Чтобы составить БДДС косвенным методом, не требуется план движения денежных средств по видам деятельности. Исходные данные – прогнозный баланс, бюджет доходов и расходов, а также планы инвестиционной деятельности, которые соответствуют стратегии компании. Косвенный метод подразумевает, что чистый денежный поток рассчитывается исходя из чистой прибыли компании с помощью корректировок.

Чистую прибыль корректируют:

- на суммы по статьям, по которым нет движения денежных средств, например на амортизацию;
- изменения рабочего капитала – нужно вычесть увеличения и прибавить уменьшения по статьям текущих активов; прибавить увеличения и вычесть уменьшения по статьям текущих обязательств;
- поступления и выплаты по инвестиционной деятельности;
- поступления и выплаты по финансовой деятельности.

Однако, для аналитических расчетов и управленческих выводов данный показатель не столь важен, как результат от продаж и чистый результат [2].

Нефинансовые менеджеры в своей работе часто ориентируются не на чистую, а на операционную прибыль, поскольку чистая прибыль включает элементы, на которые нефинансисты не могут повлиять, например начисленные проценты, начисленный налог на

прибыль. Чтобы выявлять резервы пополнения денежных средств, нужна операционная прибыль; чтобы объяснить руководству и собственникам взаимосвязь между финансовым результатом и денежными потоками, требуется чистая прибыль. Поэтому желательно включить в форму бюджета оба эти показателя: сначала указать чистую прибыль, затем ее корректировки и как промежуточный результат – операционную прибыль. И только после этого перечислить указанные выше корректировки – статьи БДДС.

Состав статей бюджета движения денежных средств зависит от того, каким методом формируют план БДДС – прямым или косвенным.

При прямом методе предусмотрены три вида деятельности – операционная, инвестиционная и финансовая. В рамках каждой деятельности два раздела – поступления и платежи, в них выделено несколько иерархических уровней статей. По каждому виду деятельности есть результат – чистый денежный поток. Кроме того, предусмотрен суммарный чистый денежный поток по всем видам деятельности, он рассчитывается как сумма чистых денежных потоков от операционной, инвестиционной и финансовой деятельности.

В отдельных строках представлены остатки денежных средств на начало и конец периода. Это справочные показатели, которые не относятся к статьям бюджета. Следует убедиться в том, что предусмотрена детализацию данных по ключевым покупателям и поставщикам материалов и услуг. Дополнительно необходимо опросить коллег об их потребностях в информации. Предположим, установили, что часто возникают проблемы с возмещением экспортного НДС. Тогда необходимо выделить эту статью в БДДС, чтобы планировать данные и контролировать исполнение бюджета. Другой пример – в предстоящем году планируется передавать дебиторскую задолженность на факторинг. Тогда следует убедиться, что в бюджете предусмотрели нужную статью.

Если собираетесь передавать дебиторскую задолженность на факторинг, включите соответствующие статьи в бюджет движения денежных средств.

Когда планируется факторинг с регрессом, следует добавить статьи «Поступления по факторингу» и «Платежи по факторингу» в блок статей «Денежные потоки от финансовой деятельности». Передавая дебиторку на факторинг, предприятие, по сути, берет кредит под залог дебиторской задолженности: если факторинговой компании не заплатит покупатель, придется платить за него, как если бы были задолженность по кредиту.

Поступления средств по договору факторинга без регресса относятся к операционной деятельности: компания получает деньги за поставку, при этом не имеет значения, что платит не покупатель

и что сумма меньше цены договора из-за регресса фактора. Получив деньги от фактора, предприятие уменьшает дебиторскую задолженность, следовательно, это операционная деятельность. Все дальнейшие отношения с клиентом, в том числе в случае неоплаты ведет факторинговая компания или банк.

Комиссию фактора и прочие расходы на факторинг без регресса отражают в составе платежей операционной деятельности – по статье «Факторинг» или «Прочие» в зависимости от того, существенна ли сумма для компании.

Поступления от сдачи имущества в аренду относятся к операционной деятельности. Если при этом предоставлять активы в аренду – основная деятельность компании, выделяют в статью «Поступления от основной деятельности» подстатью «Доходы от аренды». Или включить в статью «Поступления прочей выручки» подстатью «Доходы от аренды» или подстатью «Прочие».

Предположим, БДДС в компании формируют только прямым методом, чтобы управлять денежными потоками. Если генеральный директор просит объяснить, почему плановая прибыль и прогнозные остатки на счетах существенно отличаются, или собственники хотят разобраться, как компания расходует прибыль, вводится в использование БДДС, сформированный косвенным методом.

Возможно, с момента разработки или предыдущей актуализации формы бюджета у компании появились дополнительные виды деятельности, приносящие доход. Добавляются статьи в блок «Поступления от операционной деятельности». Если появились дополнительные направления расходования средств, включают в перечень соответствующие статьи – в состав платежей от операционной деятельности. Когда планируются новые инвестиционные проекты, покупку или продажу внеоборотных активов, дополняют список статей поступлений и выплат по инвестиционной деятельности.

Если ожидается, что появятся новые источники финансирования или выплаты по финансовой деятельности, то необходимо добавить соответствующие статьи. Предположим, компания собирается погашать векселя других организаций и выпускать собственные, то следует добавить в перечень статьи «Выпуск векселей» – в поступления от финансовой деятельности, «Погашение векселей» – в платежи по финансовой деятельности.

«Грамотно составленный отчет позволит руководителю вести дела более эффективно, увеличить валовую прибыль и уменьшить издержки» [3]. Чтобы сделать бюджет движения денежных средств (БДДС) прозрачнее, необходимо включить в форму дополнительный столбец «Источник информации или метод планирования».

Для каждой статьи указывают выбранный метод. Источники информации и методы планирования статей движения денежных средств представлены в таблице.

**Источники информации и методы планирования
данных по статьям движения денежных средств**

Источник информации или метод планирования	Комментарии	Примеры статей движения денежных средств
Заключенные договоры с контрагентами	Источник применим для подготовки БДДС как прямым, так и косвенным методом. Во втором случае пригодится, если нет прогнозного баланса	Статьи БДДС, составленного прямым методом: «Поступления от продажи продукции, товаров, услуг» и «Платежи поставщикам и подрядчикам» (по крупным контрагентам), «Проценты по долговым обязательствам», «Налог на прибыль», «Поступления от продажи основных средств», «Платежи в связи с приобретением основных средств», «Поступления по кредитам и займам», «Выплаты по кредитам и займам». Статьи БДДС, составленного косвенным методом: «Изменение дебиторской задолженности», «Изменение кредиторской задолженности»
Фактические данные прошлого периода, умноженные на коэффициент индексации (роста цен)	Метод применим для формирования БДДС прямым методом. Используйте для статей, по которым не ожидается структурных изменений, а также изменений по срокам оплаты по сравнению с предыдущим периодом, при этом на суммы влияет индексация или инфляция	«Поступления от продажи продукции, товаров, услуг» (по незначительным покупателям), «Поступления от аренды», «Платежи поставщикам за материалы», «Оплата труда персонала» (при сохранении численности и структуры)
Плановые показатели доходов и расходов, баланса на этот же период	Используйте данные, для подготовки БДДС косвенным методом	Все статьи бюджета, формируемого косвенным методом
Данные о планах деятельности и потребностях подразделений компании	Информация применима для формирования БДДС прямым и косвенным методом. Используйте для планирования нерегулярных поступлений и платежей	Статьи БДДС, составленного прямым методом: «Прочие платежи в связи с текущей деятельностью», «Поступления от продажи основных средств», «Платежи в связи с приобретением основных средств».

Источник информации или метод планирования	Комментарии	Примеры статей движения денежных средств
Стратегия компании	<p>Позволяет спланировать потоки от инвестиционной деятельности для БДДС, сформированного прямым и косвенным методами.</p> <p>Используйте также для подготовки БДДС косвенным методом на среднесрочную перспективу, если нет бюджета доходов и расходов и прогнозного баланса</p>	<p>Статьи БДДС, составленного косвенным методом: «Изменения резервов по запасам», «Изменение резервов по сомнительной дебиторской задолженности», «Поступления от продажи основных средств», «Платежи в связи с приобретением основных средств»</p> <p>Статьи движения денежных средств по инвестиционной деятельности: «Поступления от продажи основных средств», «Платежи в связи с приобретением основных средств», «Поступления от выбытия инвестиций», «Поступления (выбытия) финансовых активов, удерживаемых до погашения», «Приобретение дочерних предприятий за вычетом приобретенных денежных средств», «Приобретение неконтролируемых долей владения», «Приобретение зависимых компаний».</p> <p>Статьи БДДС, составленного косвенным методом: «Операционная прибыль», «Изменение запасов», «Изменение дебиторской задолженности», «Изменение кредиторской задолженности»</p>
Данные по инвестиционному проекту	<p>К данным по инвестиционному проекту относятся: технологические карты приобретаемых основных средств, заключения независимых оценщиков, маркетинговые исследования рынков, внутренние экспертные оценки относительно реализации инвестиционного проекта, уровень цен, затрат и прибыли</p>	<p>Все статьи движения денежных средств по инвестиционному проекту</p>

Если после разработки или предыдущей актуализации формы бюджета компания отказалась от каких-либо направлений деятельности и в БДДС есть статьи, которые не применяются и не

планируют далее применять, то их следует удалить, чтобы не загромождать форму.

Если есть статьи, которые составляют 10 процентов и более от суммарных поступлений и выплат по каждому виду деятельности, для них следует выделить подстатьи. Особое внимание уделяется статьям «Прочие поступления» и «Прочие платежи».

Если у компании появились важные контрагенты, в том числе кредиторы, новые продукты или направления деятельности, по которым важно отслеживать движение денежных средств, введите в справочник статей движения денежных средств соответствующие подстатьи.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Елисеева, О.В.*, Рябов А.Н. Способы осуществления и учет расчетов с контрагентами // *Фундаментальные исследования*. 2013. № 11-4. С. 715–718.
2. *Бушева А.Ю.*, Елисеева О.В. Учетно-аналитическое обеспечение управления финансовыми результатами // *Вестник Алтайской академии экономики и права*. 2019. № 12-1. С. 24–32.
3. *Елисеева, О.В.*, Бушева А.Ю. Учет финансовых результатов и порядок формирования показателей отчета о финансовых результатах Мордовпотребсоюза // *Вестник Российского университета кооперации*. 2018. № 4 (34). С. 22–28.

УДК 336.67

ИССЛЕДОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ МАЛОГО БИЗНЕСА

Ольга Владимировна Елисеева, доцент

Людмила Анатольевна Кочкурова, магистрант

*Саранский кооперативный институт (филиал) Российского
университета кооперации*

E-mail: oeliseeva@ruc.su; st801116@ruc.su

RESEARCH OF ACCOUNTING OF FINANCIAL RESULTS ORGANIZATION IN A SMALL BUSINESSES

Olga Vladimirovna Eliseeva, Associate Professor Lecturer

Ludmila Anatolievna Kochkurova, Master's Degree student

*Saransk Cooperative Institute (branch) of Russian University
of Cooperation*

В статье рассматривается порядок формирования финансовых результатов и

© Елисеева О.В., Кочкурова Л.А., 2021

их отражение на счетах бухгалтерского учета в малом предприятии, находящегося на общем режиме налогообложения, проводится сравнительных анализ количественных показателей финансовых результатов. Статья раскрывает условия признания в бухгалтерском учете выручки предприятия, отражает структуру формирования его прибыли.

К л ю ч е в ы е с л о в а: прибыль, предприятие, выручка, расходы, финансовые результаты, учетная политика.

The article discusses the procedure for the formation of financial results and their reflection on the accounts of accounting in a small enterprise, which is on the general taxation regime, a comparative analysis of quantitative indicators of financial results is carried out. The article reveals the conditions for recognizing the company's revenue in accounting, reflects the structure of the formation of its profit.

К е y w o r d s: profit, enterprise, revenue, expenses, financial results, accounting policy.

В условиях рыночной экономики главная роль среди экономического инструментария предприятий малого бизнеса, характеризующего эффективность деятельности, отводится показателям прибыли и рентабельности, характеризующие финансовые результаты [1].

Создание, регистрация, функционирование любого предприятия, не зависимо от формы и вида его деятельности направлены на получение финансового результата, способного обеспечить дальнейшее развитие компании, благосостояние сотрудников и их социальные гарантии.

Организация бухгалтерского учета на них призвана обеспечить своевременность и достоверность информации о результатах хозяйственной деятельности. Финансовые итоги работы каждого экономического субъекта формируют показатели отрасли, региона, страны.

В современной экономической науке рассмотрение экономической сущности прибыли как финансового результата является сложной и дискуссионной проблемой. Научная литература содержит большое множество трактовок финансовых результатов с учетом особенностей видов деятельности и их основной цели функционирования, а также форм собственности предприятий.

Малый бизнес сегодня – это та форма деятельности, получающая распространение в стране в последнее время и поддержку со стороны государства.

Нами проанализирована деятельность предприятий малого бизнеса с использованием статистических данных о финансовых результатах Приволжского Федерального округа. Полученные данные позволили сформировать рейтинг регионов по финансовым результатам деятельности в ПФО. Его содержание представлено в табл. 1.

Как видно из данных табл.1 из 14 регионов ПФО – 13 регионов закончили 2020 год с положительным финансовым результатом.

Лидерами по размерам прибыли в абсолютном выражении являются Самарская, Нижегородская области и Пермский край. Рейтинг по росту положительного финансового результата в относительном выражении возглавляют Пензенская область, Республика Мордовия и Кировская область. Чувашская республика единственный регион ПФО, закончивший 2020 г. с убытками, при этом следует отметить рост суммы убытков по сравнению с 2019 годом на 7907,0 млн. руб.

Т а б л и ц а 1

**Финансовые результаты регионов Приволжского
Федерального округа за 2019-2020 гг., млн. руб.**

Регионы ПФО	2019	2020	Отклонения	
			в сумме	%
Республика Башкортостан	231848,0	115924,0	- 115924,0	50,0
Республика Марий Эл	5129,0	4216,0	-913,0	82,2
Республика Мордовия	13820,5	26328,0	12507,7	190,5
Республика Татарстан	454900,0	54588,0	-400312,0	12,0
Удмуртская Республика	88329,1	55029,0	-33300,1	62,3
Чувашская Республика	-17708,0	-25615,0	-7907,0	(144,7)
Пермский край	312594,7	115921,0	-196673,7	48,6
Кировская область	9729,4	16073,0	6343,6	165,2
Нижегородская область	132801,0	153518,0	20717,0	115,6
Оренбургская область	121156,1	62880,0	-58276,1	51,9
Пензенская область	11669,6	28007,0	16337,4	240,0
Самарская область	226363,5	179959,0	-46404,5	79,5
Саратовская область	38437,2	27521,0	-10916,2	71,6
Ульяновская область	11021,7	6084,0	-4937,7	55,2
И т о г о	1706061,8	856443,0	-849618,8	50,2

Эффективное управление предприятиями напрямую зависит от контроля за возникающими рисками, анализа их причин и оперативности устранения.

Ведение бухгалтерского учета на малых предприятиях должно осуществляться в соответствии с требованиями ФЗ РФ «О бухгалтерском учете». Его порядок ежегодно утверждается приказом руководителя компании.

Учетная политика предприятия должна предусматривать со-

блюдение требований полноты, осмотрительности, непротиворечивости и рациональности. В ней также должны быть отражены особенности организации бухгалтерского учета для малых предприятий. Такие особенности претерпевают изменения и устанавливаются для каждого отчетного года. имеет свои особенности. Так, на 2021 год действуют три критериальных значения, позволяющих отнести деятельность компании к малому бизнесу:

- юридические;
- по численности;
- по доходу.

Юридические критерии отнесения хозяйствующего субъекта и их характеристика представлена в табл. 2.

Таблица 2

**Критерии отнесения предприятия
к субъектам малого предпринимательства**

Организационно-правовая форма предприятия	Условия отнесения компании к малому бизнесу
Общество с ограниченной ответственностью	Суммарная доля участия государственных структур, благотворительных фондов не более 25% Суммарная доля иностранного капитала, не принадлежащий СМП не более 49%
Акционерное общество	Акции, находящиеся в обороте на рынке ценных бумаг, относятся к акциям инновационного сектора экономики Государственные субъекты, благотворительные фонды владеют не более 25% акций предприятия Иностранные организации владеют не более 49% от общего пакета акций предприятия
Организация с «особенным учредителем»	Учредителем предприятия являются АО «РОСНАНО» или Фонд инфраструктурных и образовательных программ
Предприятие – «интеллектуал»	Деятельность предприятия заключается во внедрении в практическую деятельность интеллектуальной собственности, принадлежащей учредителям
Предприятие – «сколковец»	Предприятие имеет статус участника проекта «Сколково»

Из данных табл. 2 можно сделать вывод, что субъекты малого предпринимательства – это предприятия и организации, соответствующие вышеперечисленным условиям.

Однако, существуют ситуации, когда не выполнение одного из условий не влечет за собой исключения из категории малого предпринимательства. Так, если деятельность ООО удовлетворяет условию 1, но не соответствует условию 2 предприятие все равно признается малым, если оно удовлетворяет условия 6, 7, 8.

В табл. 3 сгруппированы показатели численности и объема деятельности на 2021 год.

Таблица 3

**Критерии численности и дохода для отнесения
предприятия к категории малого бизнеса в 2021 г.**

Показатели	Микропред- приятия	Малое предприятие	Среднее предприятие
Среднесписочная численность работников за 2020г., чел.	15	16–100	101–250
Предельное значение дохода за 2020г., млн. руб.	120	800	2000

Особым условием по категории численности является предприятие – хозяйственное партнерство, в котором численность допускается от 251 до 1000 человек. Такое общество должно входить в перечень предприятий легкой промышленности в порядке, предусмотренном Постановлением Правительства РФ №1412 от 22.11.2017г.

Для установления категории малого предпринимательства берутся максимальные по своему значению условия. Так, например, если по юридическому критерию экономический субъект можно отнести к микропредприятию, а его выручка за 2020 год составила от 120 до 800 миллионов рублей, то данное предприятие необходимо отнести к малому.

В условиях рыночной экономики главная роль среди экономического инструментария предприятий малого бизнеса, характеризующего эффективность деятельности, также отводится показателям прибыли и рентабельности, характеризующие финансовые результаты. Они позволяют комплексно оценить снабженческую, производственную, маркетинговую и финансовую деятельность компании. Результативное управление продажами, позволяющее обеспечить тесное взаимодействие производителя и покупателя продукции важно не только для получения прибыли, но и для эффективного использования производственных мощностей, рационализации организационной структуры предприятия, менеджмента, маркетинга, стратегического планирования, ресурсного обеспечения, логистики и т.п. [2].

Отличительной особенностью формирования финансовых результатов деятельности предприятий малого бизнеса является влияние на их величину особых условий функционирования:

- работа без утверждения лимита остатка денежных средств в кассе;
- запрет на проведение в 2021 году плановых проверок за исключением ФНС и ФСС;

- возможности ведения упрощенного бухгалтерского учета;
- составление упрощенной финансовой отчетности.

Оценка порядка формирования финансовых результатов является одним из важнейших аспектов исследования финансово-хозяйственной деятельности предприятий малого бизнеса в т. ч. и предприятий полупроводниковой промышленности. Развитие экономики России и ее регионов начиная с 2014 года происходит в условиях санкций, а с 2020 года еще и под влиянием пандемии.

Необходимость импортозамещения требует от производственных предприятий искать конструктивные решения по своей модернизации, увеличению доли инновационной продукции, повышению ее конкурентоспособности. Все это в полной мере можно отнести к предприятиям, выпускающим полупроводниковую продукцию и расположенных на территории Республика Мордовия. Именно они, и их типичный представитель АО «Элпресс» в большей степени, являются объектом настоящего исследования в вопросе финансовых результатов деятельности малого предпринимательства Республики Мордовия. Выбор именно этих объектов, специализирующихся на производстве полупроводниковых приборов, интегральных микросхем и силовой техники обусловлен приоритетностью развития в РМ на современном этапе наукоемких производств. Безусловно, критерием эффективности деятельности этих предприятий является их положительный финансовый результат.

Анализ деятельности АО «Элпресс» позволил сделать вывод, что финансовый результат деятельности, выражающийся в прибыли или убытках, определяется ежемесячно. С этой целью сопоставляются все виды доходов и расходов предприятия, принятых к учету. В процессе их сопоставления работниками экономических служб предприятия применяется классификация, предусматривающая группировку всех видов доходов и расходов по трем элементам:

- прибыль или убыток, полученная в результате основной деятельности предприятия;
- прибыль или убыток, полученная в результате прочей деятельности компании;
- влияющие на изменение размера прибыли прочие доходы и расходы (налог на прибыль, штрафные санкции, пени уплаченные и полученные).

Предприятие, стремясь к увеличению прибыли, заинтересовано в комплексном использовании всех инструментов, позволяющих улучшить его финансовые результаты хозяйственной деятельности, в т.ч. за счет снижения издержек производства (обращения), экономии живого и овеществленного труда.

Кроме того, заинтересованность компаний в увеличении получаемой прибыли обязывает не просто наращивать объемы деятельности с наименьшими затратами, а производить продукцию, имеющую спрос.

Возникает прямо пропорциональная зависимость. Чем выше эффективность хозяйственной деятельности, тем больше величина прибыли.

В табл. 4 представлены результаты динамики финансовых результатов предприятия за период 2016–2020 гг.

Таблица 4

**Характеристика финансовых результатов деятельности
АО «Элпресс» за 2016–2020 гг., тыс. руб.**

Показатели	2016	2017	2018	2019	2020	Отклонения 2020 / 2016	
						абсол.	относ.
Валовая прибыль	4476,0	1405,0	(1774,0)	(1276,0)	1482,0	-2994,0	33,1
Прибыль от продаж	4476,0	1405,0	(1774,0)	(1276,0)	1482,0	-2994,0	33,1
Прибыль до налогообложения	5791,0	3653,0	1096,0	1139,0	4332,0	-1459,0	74,8
Чистая прибыль	4633,0	2920,0	887,0	881,0	3466,0	-1167,0	74,8

Как видно из данных табл. 4, в 2018, 2019 годах АО «Элпресс» сработало убыточно по основному виду деятельности, но за счет доходов от прочей получило чистую прибыль в размере 887,0 тыс. руб., 881,0 тыс. руб. соответственно. Эти показатели величины финансовых результатов деятельности являются минимальными за период исследования. В 2020 году наблюдается рост объемов деятельности, но его интенсивность не позволила достигнуть размера чистой прибыли уровня 2016 года. Чистая прибыль 2020 года составляет 3466,0 тыс. руб. или 74,8% к результату 2016 года. Темп ее прироста по сравнению с 2019 годом – 293,4%, чистая прибыль увеличилась на 2585 тыс. руб. Финансовые результаты деятельности предприятия напрямую зависят от работников предприятия. Управление компанией сталкивается с проблемой нахождения оптимального соответствия между объективной необходимостью предоставления им большей свободы творчества и сохранением административно-политического контроля над их деятельностью [3].

Доходы АО «Элпресс» в бухгалтерском учете подразделяются на две группы:

а) доходы от основной деятельности, полученные от производства силовых блоков;

б) прочие доходы, полученные из любых других источников кроме основной.

В бухгалтерском учете выручка определяется путем сложения денежных сумм от продажи продукции, товаров, услуг или имущества предприятия, а также величины дебиторской задолженности.

При формировании финансового результата на предприятиях следует учитывать, что они напрямую зависят также и от создания благоприятных общих условий деятельности. В первую очередь, это относится к законодательству, устанавливающему правовое поле их деятельности – регистрации, лицензированию, налогообложению [4].

Организация финансового учета предприятий основана на применении принципа соответствия расходов и доходов. Соответствие состоит в отражении расходов, связанных с полученными доходами. Оно имеет место только тогда, когда установлена:

- а) взаимосвязь доходов и затрат;
- б) один период происхождения и отражения в учете.

Анализ литературы, касающейся вопросов признания в бухгалтерском учете выручки (доходов) предприятия, позволил нам выделить пять условий.

Основным из них является зарегистрированное право ее получения. Такое право возникает при заключении конкретного договора поставки. Второе условие признания выручки выражается в свободном определении ее суммы. Кроме того, как третье условие признания в бухгалтерском учете полученных доходов как выручки, можно рассматривать наличие уверенности в том, что в результате исполнения данной хозяйственной операции в компании произойдет увеличение размера прибыли за отчетный период т.е. она получит экономическую выгоду. Она возникает при получении в счет оплаты за отгруженную продукцию активов или наличия финансовых гарантий в ее получении. К четвертому условию признания выручки в бухгалтерском учете можно отнести факт передачи права владения, пользования или распоряжения на отгруженную продукцию от продавца к покупателю. Хотелось бы отдельно подчеркнуть условие признания выручки с точки зрения расходов, связанных с хозяйственной операцией, которые должны свободно определяться.

В бухгалтерском учете предприятия если в отношении денежных средств и иных активов, полученных предприятием в оплату, не исполнено хотя бы одно из вышеперечисленных условий, то они должны отражаться как кредиторская задолженность и не могут признаваться выручкой компании.

Исследуя прочие поступления предприятия и рассматривая их с

точки зрения признания в бухгалтерском учете как выручки можно выделить следующие хозяйственные операции:

- поступление от продажи движимого и недвижимого имущества и иных активов компании;
- штрафы, пени, неустойки, полученные в связи с нарушением условий договоров поставки;
- суммы кредиторской и депонентской задолженности, по которым истек срок исковой давности истек;
- суммы дооценки активов;
- иные поступления.

С точки зрения формирования и учета на предприятии финансовых результатов особое место отводится бухгалтерскому учету его расходов, которые подразделяются на расходы от основной и прочей деятельности.

Расходами по основным видам деятельности являются расходы, связанные с изготовлением и продажей продукции.

К прочим расходам относятся расходы, связанные с предоставлением за плату во временное пользование активов, расходы, связанные с оплатой услуг, оказываемых кредитными организациями, штрафы, пени, неустойки за нарушение условий договора, убытки прошлых лет, признанные в отчетном году и т.п.

С целью достоверности информации, при формировании расходов следует учитывать, что выбытие активов в связи с вкладами их в уставные капиталы других организаций не признаются расходами. Такое положение распространяется на операции приобретения акций других акционерных обществ или иных ценных бумаг не с целью перепродажи.

Для обобщения информации о доходах и расходах, связанных с обычными видами деятельности и определения финансового результата по ним планом счетов предусмотрен Счет 90 «Продажа». В соответствии с его характеристикой кредитовый оборот за отчетный период отражает сумму выручки от продаж. Дебетовый оборот по всем применяемым предприятием субсчетам счета 90 отражает процесс формирования себестоимости и размера начисляемых налогов с продаж.

Алгоритм вычисления финансового результата от продажи состоит в вычитании из величины выручки от продаж суммы себестоимости и размера начисляемых с продажи налогов. В бухгалтерском учете для определения окончательного размера финансового результата от продаж планом счетов определен счет 90-9 «Прибыль (убыток от продаж)». По окончании месяца определяется разница между дебетовым и кредитовым оборотом счета 90 «Продажа» и на эту полученную сумму составляется проводка в корреспонденции со счетом 99 «Прибыли и убытки»:

Д 90-9 К 99 – при положительном финансовом результате за отчетный период

Д 99 К 90-9 – при отрицательном результате деятельности предприятия за месяц.

Следует учитывать, что сальдо на конец каждого месяца по счету 90 не может быть, при этом субсчета могут иметь дебетовые или кредитовые остатки, величина которых накапливается.

В конце отчетного года, после списания финансового результата за декабрь, внутри счета 90 закрывают все субсчета. При этом остатки по ним переносятся на субсчет 90-9:

Д 90-1 К 90-9 – списано сальдо субсчета «Выручка»;

Д 90-9 К 90-2, 90-3, 90-4 – списано сальдо субсчетов счета 90.

В результате этих записей по состоянию на 1 января нового отчетного года субсчета счета 90 сальдо не имеют.

Прочие доходы и расходы предприятия за отчетный период представляют собой второй элемент процесса формирования финансовых результатов хозяйствующего субъекта. Для их отражения предусмотрен в счетном плане счет 91 «Прочие доходы и расходы». В соответствии с его характеристикой, можно сделать вывод, что по кредиту данного счета отражаются прочие доходы предприятия, а дебет указанного счета предназначен для отражения прочих расходов компании. Определение величины финансовых результатов от прочих видов деятельности производится путем вычитания из суммы кредитового оборота счета 91 «Прочие доходы и расходы» суммы дебетового оборота. Полученные прибыли или убытки отражаются в конце каждого отчетного месяца в корреспонденции со счетом 99 «Прибыли и убытки». Если кредитовый оборот по счету 91 «Прочие доходы и расходы» больше, чем дебетовый, то можно констатировать получение прибыли от прочей деятельности предприятия за данный отчетный период и на ее величину составляется проводка:

Д 91-9 К 99 – отражение суммы прибыли за месяц.

Если оборот по дебету счета 91 «Прочие доходы и расходы» больше чем по кредиту, то компания за данный отчетный период сработала убыточно. В данной ситуации в бухгалтерском учете составляется проводка

Д 99 К 91-9 – отражение суммы убытка, полученного за месяц.

По окончании каждого месяца счет 91 сальдо не имеет, но на субсчетах этого счета остается дебетовый или кредитовый остаток.

После списания финансового результата за декабрь субсчета счета 91 закрываются. Для этого на субсчет 91-9 списываются остатка с других субсчетов:

Д 91-1, К 91-9 – списано сальдо субсчете «Прочие доходы»;

Д 91-9 К 91-2 – списано сальдо субсчета «Прочие расходы».

Конечный финансовый результат деятельности экономического субъекта в бухгалтерском учете представляет собой чистую прибыль (убыток). Размер чистой прибыли (убытка) учитывается на счете 99 «Прибыли и убытки». В практической деятельности применим следующий алгоритм расчета чистой прибыли (убытка): необходимо прибавить к прибыли (убытку) от продаж сумму прибыли (убытка) от прочих видов деятельности. Полученный результат уменьшить на величину налога на прибыль и сумму санкций за нарушение налогового законодательства, если таковые имеются на предприятии.

Показатель «Чистая прибыль (убыток) отчетного года» отражает конечный финансовый результат деятельности организации в отчетном году.

31 декабря счет 99 закрывается – производится реформация баланса: сумма чистой прибыли (убытка) отчетного года списывается со счета 99 в кредит (дебет) счета 84 «Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)».

Таким образом, представленный порядок отражения финансовых результатов на малых предприятиях, находящихся на обычной системе налогообложения, соответствует нормативным законодательным актам и обеспечивает достоверность, полноту и своевременность данных их функционирования, повышает эффективность организации хозяйственно-финансовой деятельности [5].

Правильная организация бухгалтерского учета финансовых результатов позволяет обеспечивать стратегию развития предприятия и возможность социальной защиты его персонала.

ЛИТЕРАТУРА

1. Шилкина, Т.Е., Кочурова Л.А. Формирование финансовых результатов на малом предприятии // «Научные исследования в социально-экономическом развитии общества»: материалы Нац. науч.-практ. конф. (Саранск, 17 нояб. 2020 г.): в 2 ч. / [редкол.: Р.Р. Хайров (отв.ред.) и др.] ; Саран. кооп. ин-т (фил.) РУК. Саранск : Принтиз, 2020. Ч. 1. С. 218–222.

2. Кузнецова, Т.Е. Методы оценки эффективности программы стимулирования сбыта // Реформирование образовательной среды: материалы Междунар. науч.-практ. конф., посвящ. 185-летию потребит. кооп. России (Саранск, 30–31 марта 2016 г.) / [редкол.: Б.Ф. Кевбрин (отв. ред. и др.)] ; Мелитоп. ин-т гос. и муницип. управления Классич. приват. ун-та ; Саран. кооп. ин-т РУК. Саранск: ЮрЭкс-Практик, 2016. С.331–334.

3. Кузнецова, Е.Г., Хайров Р.Р. Организационное и информационное обеспечение управления разработкой конкурентной стратегии предприятия // Фундаментальные исследования. 2013. №8 С.159–163.

4. Кузнецова, Е.Г., Генглик Т.Ф. Формирование эффективной системы поддержки малого предпринимательства // Инновационные процессы в развитии современного общества. Материалы II Международной заочной научно-практической конференции. Саранский кооперативный институт РУК. 2014. С. 116–119.

5. Кузнецова. Е.Г. Кадровая политика в потребительской кооперации Республики Мордовия // Научные исследования в социально-экономическом развитии общества. Мат-лы междунар. науч.-практ. конф. 2017. С. 97–101.

УДК 657.432

ПОРЯДОК ОТРАЖЕНИЯ В УЧЕТЕ И ОТЧЕТНОСТИ РЕЗЕРВОВ ПО СОМНИТЕЛЬНЫМ ДОЛГАМ

Ольга Владимировна Елисеева, доцент

*Саранский кооперативный институт (филиал) Российского
университета кооперации*

E-mail: oeliseeva@rus.su

PROCEDURE FOR REFLECTION IN ACCOUNTING AND REPORTING RESERVES FOR DOUBTFUL DEBTS

Olga Vladimirovna Eliseeva, Associate Professor Lecturer

*Saransk Cooperative Institute (branch) of Russian University
of Cooperation*

В статье рассматриваются причины возникновения сомнительной дебиторской задолженности и порядок ее отражения в учете и отчетности. Автором рассмотрены способы списания невостребованной дебиторской задолженности.

К л ю ч е в ы е с л о в а: резервы, сомнительный долг, дебиторская задолженность, покупатели, бухгалтерская отчетность.

The article discusses the causes of doubtful accounts receivable and the procedure for its reflection in accounting and reporting. The author considers ways to write off unclaimed accounts receivable.

Key words: reserves, doubtful debt, accounts receivable, buyers, financial statements.

Современные рыночные отношения развиваются таким образом, что каждая организация имеет внушительную базу покупателей, несомненно, это большой плюс. «Взаимоотношения между юридическими лицами основаны на совершении хозяйственных операций, вытекающих из заключенных между ними договоров на поставку товарно-материальных ценностей, выполнения различного рода работ или оказания услуг. В договорах, которые при этом заключают между собой юридические лица, оговариваются условия и сроки оплаты» [1].

Но далеко не все контрагенты своевременно и в полном объеме выполняют взятые на себя обязательства по расчетам – это уже

минус. «Решение этой проблемы в значительной мере зависит от совершенствования форм взаиморасчетов юридических и физических лиц» [2]. Для сглаживания возможных рисков и потерь при расчетах с покупателями и прочими дебиторами Планом счетов бухгалтерского учета предусмотрен счет 63 «Резервы по сомнительным долгам».

В статье рассмотрим для учета каких операций применяется счет 63, как формировать суммы резерва в бухгалтерском и налоговом учете, какими проводками отражать начисление и списание сумм резерва и где в бухгалтерской (финансовой) отчетности отражаются суммы по счету 63.

Итак, для начала определимся, какую задолженность следует считать сомнительной.

Сомнительная задолженность – часть долгов контрагентов (дебиторская задолженность), которую должны были получить в указанные в договоре сроки, но не получили либо существует высокая вероятность совсем их потерять. При этом нет каких-либо гарантий со стороны контрагента.

Резерв по сомнительным долгам в бухгалтерском и налоговом учете создается, если предполагается, что покупатель не расплатится, а поставщик не отгрузит продукцию. Тогда уже заранее можно учесть часть убытков и снизить налог.

Резерв по сомнительным долгам необходим, чтобы бухгалтерская отчетность организации была достоверной. Поэтому формировать его обязаны все организации, в том числе и малые. Резерв по сомнительным долгам создавайте, даже если ведется упрощенный бухучет.

Создавая резерв, организация показывает пользователям реальную информацию о суммах дебиторки, которую в действительности будет сформирована. Эти данные нужны собственникам, которые хотят «держать руку на пульсе» своей компании и знать реальное положение дел. Ну и не стоит забывать о законодательстве – Закон о бухгалтерском учете №402-ФЗ предписывает составлять бухгалтерскую отчетность на основе достоверных данных.

Создавая резервы важно помнить, что бухгалтерский учет и налоговый учет операций по созданию резервов по сомнительным долгам различен: создавать соответствующие суммы резервов в налоговом учете – это право компании, то есть при желании его можно и не создавать. Однако в бухгалтерском учете такой резерв должен быть создан обязательно, если компания выявила суммы сомнительной дебиторки.

Исключение не делается и для малых предприятий, которые применяют упрощенные способы ведения бухгалтерского учета и

составления бухгалтерской отчетности. В налоговом учете порядков создания и правила работы с резервом регламентированы и четко прописаны – например, в какой доле от суммы задолженности стоит создавать резерв в зависимости от срока просрочки. Тогда как в бухгалтерском учете часть правил создания резерва остается на усмотрение компании.

Поэтому важно прописать раздел по созданию и использованию сумм резерва по сомнительным долгам в учетной политике организации для целей бухгалтерского учета. Данный раздел должен содержать следующие пункты:

1. Сроки проведения инвентаризация дебиторской задолженности;

2. Признаки сомнительности и критерии неплатежеспособности контрагентов;

3. Способы оценки вероятности погашения долга;

4. Размеры резерва в зависимости от сроков просрочки.

Организация самостоятельно должна разработать формулу, по которой она рассчитывает сумму к созданию и описать факторы, влияющие на него (как устанавливается сомнительность долга, как оценивается платежеспособность должника и вероятность погашения частично или полностью). При этом созданный резерв может не соответствовать реальной сумме задолженности по договору. При разных суммах резерва в бухгалтерском учете и налоговом учете возникают временные разницы, которые зависят как от момента признания самого долга сомнительным, так и формулы расчета резерва по нему.

Существуют три возможных способа создания резерва:

Экспертный – сумма резерва к созданию по каждому долгу рассчитывается экспертом индивидуально в зависимости от прогнозов возврата должником денег;

Процентный – рассчитывается в процентной доле от суммы долга в зависимости от сроков просрочки;

Статистический – применяется соотношение данных по непоплаченным товарам за несколько лет в общей сумме долгов покупателей.

В конце года проводится инвентаризация, при этом допускаются два способа корректировки остатка по счету 63 «Резервы по сомнительным долгам»:

1 способ. На конец года неизрасходованные суммы резерва восстанавливаются с одновременным созданием резерва по новым расчетам.

2 способ. Величина резерва пересматривается и корректируется в сторону уменьшения или увеличения.

Выбранные способы следует закрепить в учетной политике.

Создаваемый резерв по сомнительным долгам относится на финансовые результаты организации в составе прочих расходов, т. е. относится в дебет счета 91 «Прочие доходы и расходы» (п. 70 Приказа Минфина от 29.07.1998 № 34н, Приказ Минфина от 31.10.2000 № 94н).

При создании и использовании резерва по сомнительным долгам в бухгалтерском учете составляются следующие проводки:

Дебет счета 91, субсчет 2 «Прочие расходы» Кредит счета 63 – на сумму произведенных отчислений в резерв по сомнительным долгам;

Дебет счета 63 Кредит счетов 62 «Расчеты с покупателями и заказчиками», 60 «Расчеты с поставщиками и подрядчиками», 76 «Расчеты с разными дебиторами и кредиторами» – на сумму списанного безнадежного долга за счет созданного резерва;

Дебет счета 63 Кредит счета 91, субсчет 1 «Прочие расходы» – восстановлен резерв в случае погашения долга.

Аналитический счет по счету 63 должен быть организован в разрезе каждого долга (в разрезе контрагентов и договоров). Вести аналитический учет можно и по отдельным поставкам, если позволяют временные и трудовые затраты, возможности программного продукта. Счет 63 – пассивный, поэтому создание резерва (увеличение по счету) будет происходить по кредиту счета, а его уменьшение – по дебету, соответственно.

Если изменились факторы, влияющие на размер созданного резерва, то следует изменить его величину. Например, у покупателя началась процедура банкротства. И если ранее по нему был создан резерв в размере 50 процентов от величины долга, то теперь появились сомнения в возврате долга, поэтому по нему следует досоздать резерв до 100 процентов. Если часть резерва была не использована, либо же должник рассчитался, то списать (восстановить) сумму созданного резерва необходимо не позднее конца года, следующего за годом его создания.

«Бухгалтерская (финансовая) отчетность – содержит в себе информацию о финансовом положении экономического субъекта на отчетную дату, финансовом результате его деятельности и движении денежных средств за отчетный период» [3].

В Бухгалтерском балансе (ББ) для отражения дебиторской задолженности предусмотрена строка 1230 с одноименным названием. Сумы долга отражаются за вычетом величины созданного резерва, то есть отдельной строкой счет 63 в балансе не отражается. В Отчете о финансовых результатах (ОФР) все суммы, которые были перечислены в резерв по счету 63 показываются по строке 2350 «Прочие доходы и расходы». «Следует заметить, что российская форма отчета о прибылях и убытках также как и форма бух-

галтерского баланса претерпела изменения в сторону сближения с МСФО» [4].

В приложении к формам отчетности (ББ и ОФР) отражаются данные о забалансовых счетах. При этом следует помнить, что суммы списанных безнадежных долгов отражаются по счету 007 и числятся на забалансовом счете еще пять лет на случай возможного возврата долга.

Чтобы дебиторская задолженность не превысила допустимое для компании значение, нужно следовать шести простым правилам:

- персонифицировать ответственность за дебиторскую задолженность, закрепить конкретных сотрудников за каждым дебитором;
- разделить дебиторов на группы и предусмотреть для них разный порядок контроля оплат;
- регулярно контролировать динамику дебиторской задолженности;
- нормировать дебиторскую задолженность, рассчитать допустимые значения для компании в целом, отдельных дебиторов;
- контролировать сроки погашения долгов;
- предусмотреть штрафные санкции за невыполнение условий по оплате.

Следить за сроками оплат по договорам станет проще, если за каждым дебитором компании закрепить ответственного менеджера (при необходимости – за суммой дебиторки по конкретному договору, счету и т. д.). В задачи этого сотрудника будут входить напоминание контрагенту о ближайшей дате платежа, контроль поступления денег на счет и т. п.

Необходимо избегать коллективной ответственности, когда, например, с одним партнером работает сразу несколько подразделений, перекладывая вину за просрочку друг на друга. Разделение должно быть жестким. Как вариант, можно добиться, чтобы оплата каждому отделу проходила по отдельным документам, так держать под контролем суммарную задолженность станет проще.

Ключевой момент – исключение анонимных авансовых оплат поставщикам, у которых невозможно определить инициатора, и таких же анонимных гарантийных писем, подписанных или неизвестным человеком, или в спешке генеральным директором, который ввиду загруженности может и не вспомнить, кто именно подал документ без визы на подпись.

Полное избавление от дебиторской задолженности может лишить компанию ценных конкурентных преимуществ. Сумма долга должна быть обоснованной, то есть предсказуемой и находящейся в рамках запланированных значений. Чтобы рассчитать допустимые значения дебиторской задолженности в целом для компании

или для отдельного дебитора, можно использовать любые доступные инструменты: анализ факторов сезонности спроса, изучение лучших региональных или отраслевых практик. Главное – максимально исключить риск субъективной оценки.

Если для некоммерческих дебиторов (не связанных с закупкой и продажей профильных товаров и услуг компании) достаточно установить лимит задолженности исходя из собственного опыта или опыта непосредственных конкурентов, то для коммерческих потребуется полноценная расчетная методика, закрепленная регламентом. К их разработке стоит привлечь ведущих сотрудников департаментов продаж, закупок, финансовой службы, службы логистики, административно-хозяйственного департамента.

Таким образом, в статье рассмотрены проблемы возникновения дебиторской задолженности, причины ее возникновения, раскрыт порядок создания резервов по сомнительным долгам и способы сокращения сомнительной дебиторской задолженности.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Елисеева, О.В.*, Бушева А.Ю., Васильева Е.А., Гудожникова Е.В. Особенности учета операций по уступке прав требования // *Фундаментальные исследования*. 2017. № 12-2. С. 363–367.

2. *Елисеева, О.В.*, Рябов А.Н. Виды, формы и порядок осуществления безналичных расчетов // *Фундаментальные исследования*. 2013. № 8-2. С. 405–408.

3. *Елисеева, О.В.* Процедура и этапы формирования показателей бухгалтерской отчетности // *Сборник научных статей по бухгалтерскому учету, экономическому анализу и аудиту, посвященных юбилею заслуженного профессора ННГУ им. Н.И. Лобачевского, доктора экономических наук Е.А. Мизиковского*. Под редакцией И.Е. Мизиковского, Э.С. Дружиловской, А.А. Баженова. Нижний Новгород, 2018. С. 108–112.

4. *Завьялова, Т.В.*, Булычева Т.В. Методологический подход к формированию отчета о прибылях и убытках в международной практике // *Реформирование образовательной среды. материалы Международной научно-практической конференции, посвященной 185-летию потребительской кооперации России*. Саранский кооперативный институт (филиал) Российского университета кооперации. 2016. С. 298–303.

УДК 338.23.02.9

**БЮДЖЕТИРОВАНИЕ КАК ОСНОВНОЙ ЭЛЕМЕНТ
КОРПОРАТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ**

Татьяна Владимировна Завьялова, доцент

Татьяна Валерьевна Булычева, доцент

*Саранский кооперативный институт (филиал) Российского
университета кооперации*

E-mail: t.v.zaviyalova@ruc.su; t.v.bulycheva@ruc.su

**BUDGETING AS THE MAIN ELEMENT
OF THE CORPORATE MANAGEMENT SYSTEM**

Tatyana Vladimirovna Zavyalova, Associate Professor

Tatyana Valeryevna Bulycheva, Associate Professor

*Saransk Cooperative Institute (branch) of Russian University
of Cooperation*

В статье рассмотрена методика бюджетирования в современной компании. Чтобы сотрудники компании подготовили планы вовремя, следует поручить финансовой службе курировать процесс – заранее оповестить всех участников о сроках бюджетирования, разослать актуальные формы бюджетов, обучить новых сотрудников, оперативно отвечать на вопросы по подготовке бюджетов и сообщать об изменениях. Следует пересмотреть методику формирования бюджетов. Выясняем, по какой методике в компании составляют бюджет. Если планируют только выручку, а расходы рассчитывают, как процент от нее, лучше перейти к поэтапному планированию – это позволит повысить точность планов.

К л ю ч е в ы е с л о в а: затраты, бюджетирование, планирование, расходы, гибкий бюджет, жесткий бюджет, методика, метод.

The article discusses the methodology of budgeting in a modern company. In order for the company's employees to prepare plans on time, it is necessary to instruct the financial service to supervise the process - notify all participants in advance about the timing of budgeting, send out current budget forms, train new employees, promptly answer questions on budget preparation and report changes. The methodology of budgeting should be reviewed. We find out what methodology the company uses to make a budget. If only revenue is planned, and expenses are calculated as a percentage of it, it is better to switch to item-by-item planning – this will improve the accuracy of plans.

Key words: costs, budgeting, planning, expenses, flexible budget, tight budget, methodology, method.

Чтобы решить, что изменить в работе над планами на новый год, следует исходить из того, какие недостатки системы бюджетирования выявили по итогам предыдущего года. Например, компания:

– не исполнила бюджет;

- не учла в планах стратегию развития бизнеса;
- сорвала сроки подготовки и утверждения бюджета;
- утратила важные данные, которые лежали в основе планов.

Как повысить точность планов компании. Выясним причины отклонений от плана. Следует поднять результаты факторного анализа отклонений факта от плана. Далее установим, почему ключевые финансовые показатели не соответствовали бюджетным значениям. Например, возможные причины отклонения прибыли от плана – уменьшилась выручка, увеличилась себестоимость, коммерческие или управленческие расходы по сравнению с бюджетом. Выручка могла оказаться ниже плана из-за того, что компания продала меньше, чем планировала, снизила цены по сравнению с бюджетными, неверно запланировала структуру продаж. Выписываем факторы, из-за которых компания не исполнила бюджет. Следует убедиться, что их нельзя разделить на более простые элементы. К примеру, установили, что себестоимость увеличилась из-за того, что материальные затраты оказались выше бюджета. Выясняем, что не соответствовало плану – количество или цена израсходованных ресурсов [1].

Выбираем четыре-пять факторов – показателей, которые больше остальных повлияли на отклонения значимых результатов от плана. Разбираемся, почему факторы не соответствовали бюджету. Разделим причины на управляемые и неуправляемые. К первым относятся, например, методические или организационные ошибки в планировании. Ко вторым – непредвиденные изменения в экономике или на рынке, на котором работает компания. От того, какие причины привели к отклонениям, зависит, что нужно изменить в работе над планами. Если управляемые – нужно проверить методику планирования и назначить ответственных за планы. Если неуправляемые – использовать инструменты риск-менеджмента. Чтобы обеспечить гибкость бюджетов, составьте планы по нескольким сценариям развития событий. Следует предусмотреть актуализацию планов.

Необходимо установить ответственность за планы. Определить, как в компании формируют бюджет: «сверху вниз», «снизу вверх» или используют комбинированный подход [2].

Если применяем подходы «сверху вниз» или «снизу вверх», часто это приводит к ошибкам в планах. В первом случае топ-менеджеры ставят цели на год исходя из достигнутых результатов, например увеличить прибыль или снизить расходы на определенный процент. В результате показатели бюджета бывают завышены, планы недостижимы для исполнителей. При этом ответственность за бюджетные показатели размыта. Если формируем бюджет «снизу вверх», то планы составляют сами сотрудники. Когда они

стремятся установить легко достижимые цели, планы оказываются заниженными. В итоге компания может перевыполнить их с существенными отклонениями. Если же такие заниженные планы выполняют, предприятие рискует оказаться позади конкурентов и не достичь стратегических целей.

Следует предложить руководству использовать комбинированный метод формирования бюджетов, когда часть показателей устанавливает топ-менеджмент исходя из стратегии развития бизнеса, часть планируют исполнители. Согласовываем с менеджментом и собственниками, как распределить полномочия между участниками бюджетирования. Назначьте ответственных за бюджетные показатели. Если бюджеты в компании уже составляются комбинированным методом, проверьте, кто отвечает за правильность планов.

Следует пересмотреть методику формирования бюджетов. Выясняем, по какой методике в компании составляют бюджет. Если планируют только выручку, а расходы рассчитывают, как процент от нее, лучше перейти к постатейному планированию – это позволит повысить точность планов.

Если показатели бюджета планируют постатейно, проверяем методику планирования. Следует посмотреть в таблице подборку рекомендаций, как проанализировать корректность расчетов и обоснованность планов. Следует удостовериться, что финансисты не сокращают расходы без согласования с линейными менеджерами, иначе высок риск потерь. К примеру, в плане необоснованно сократили расходы на ремонт оборудования, чтобы выйти на целевые показатели бюджета. В результате оборудование сломалось, и компания потеряла деньги из-за простоя [3].

Рекомендации по проверке бюджетов

Бюджеты и статьи	Что проверить
Продажи	План продаж в натуральном и стоимостном выражении, цены реализации; достоверность плана продаж новой продукции; расходы на реализацию продукции
Производство	План производства; производственную себестоимость; удельные расходы на производство продукции
Закупки	Цены закупок на ключевые ресурсы; план закупок сырья и материалов в натуральном и стоимостном выражении; себестоимость закупок товаров
Логистика и хранение	Методику планирования расходов на транспортировку и хранение; бюджет складских расходов; бюджет расходов на содержание автотранспорта

Бюджеты и статьи	Что проверить
Маркетинг и реклама	Обоснованность бюджета расходов на маркетинг; взаимосвязь расходов на маркетинг с другими операционными планами
Ремонт	Бюджет расходов на ремонт оборудования; достоверность плана расходов на ремонт зданий и сооружений
Инвестиции	Перечень объектов капитальных вложений; соответствие инвестиционных планов стратегии компании; обоснованность бюджета инвестиций
Информационные технологии	Корректность плана расходов на информационные технологии
Персонал	Бюджет расходов на управление персоналом; расходы на оплату труда; план премий и бонусов сотрудников
Административно-хозяйственные расходы	Бюджет расходов на административные и общехозяйственные нужды
Налоги	Страховые взносы; налог на имущество; налог на землю; налог на прибыль; НДС
Сверстанный бюджет	Прогнозный баланс, бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств

Использование инструментов риск-менеджмента. Чтобы снизить влияние неуправляемых факторов на исполнение бюджета, используем инструменты, которые позволят выявлять риски, оценить вероятность их наступления и величину последствий, выбрать способы защиты – прогнозы, результаты мониторинга рынка, анализ рисков и т. д.

Например, следует поручить маркетологам подготовить отчет о ситуации на рынке и прогноз ее изменения или заказать такой документ у специализированной компании. Чтобы сформировать точный бюджет, потребуются данные о разделении долей между участниками рынка и прогноз изменений, информация о тенденциях рынка – расширяется он или сужается, а также основные характеристики потенциальных покупателей, например размер компаний-клиента, сфера деятельности, специфика работы и т. д. Следует передать данные в коммерческую службу, чтобы сотрудники учли их при формировании плана продаж.

Назначаем ответственного сотрудника, который будет отслеживать важные новости, влияющие на бизнес. Следует поручить ему

спрогнозировать, как изменения могут отразиться на деятельности предприятия.

Обеспечить гибкость бюджета. Гибкий бюджет – это такой бюджет, в котором предусматривают возможность внесения изменений при колебаниях объемов продаж, производства и других факторов, влияющих на финансовые результаты деятельности.

Следует сформировать два или более вариантов бюджета на основе нескольких прогнозных сценариев развития событий в предстоящем году, подробнее смотрите. Например, в период бюджетной кампании коммерсанты ведут переговоры с крупным клиентом. Удастся ли заключить с ним договор, будет известно только в предстоящем году. Следует подготовить оптимистичный и пессимистичный планы: первый подразумевает, что соглашение заключат и у предприятия будет дополнительный объем продаж, второй – без учета договора с потенциальным клиентом. Когда станет известно, состоится ли сделка, руководствуемся тем бюджетом, который основан на сбывшемся прогнозе.

Следует предусмотреть ежеквартальную актуализацию бюджетов. Так можно оперативно отражать в планах изменения во внешней среде, целях бизнеса, а также корректировать бюджеты с учетом достигнутых результатов. Заранее определимся с контрольными показателями, чтобы знать, когда нужно пересматривать план.

Как учесть стратегию развития бизнеса при подготовке бюджетов. До начала бюджетной кампании следует удостовериться, что у предприятия есть актуальная стратегия развития бизнеса. Если нет – обсудить ситуацию с руководством. Утвержденную стратегию следует разослать сотрудникам, ответственным за плановые показатели, и указать, что ее необходимо учитывать при подготовке бюджета.

При подготовке бюджета следует оценить, как соотносится деятельность компании и конкурентов: опережает она их или, наоборот, какие у нее преимущества и т. д. Если конкурентные риски высоки, определим, стоит ли предусмотреть перестроение бизнеса на следующий год и сформировать планы для пакета решений – нескольких направлений деятельности, которых у компании не было. Это трудоемкий анализ, который подразумевает множество расчетов, однако он помогает решить, как выжить бизнесу.

Пример использования актуальной стратегии развития бизнеса при формировании бюджета. Компания «Дельта» специализируется на торговле строительными материалами. Накануне бюджетной кампании отдел маркетинга провел исследование рынка. Согласно отчету маркетологов, в регионе, где работает «Дельта», построили несколько жилых комплексов. Согласно прогнозу отдела марке-

тинга, в предстоящем году будет высокий спрос на отделочные материалы, при этом крупных продавцов в регионе нет.

Собственники и топ-менеджмент приняли решение пересмотреть стратегию развития бизнеса. В новом году решили продавать не только строительные, но и отделочные материалы. В связи с этим подразделениям поручили подготовить планы продаж и закупок не только строительных, но и отделочных материалов, используя информацию из отчета маркетологов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Булычева, Т.В., Бушева А.Ю., Завьялова Т.В. Стратегический учет в системе управления хозяйствующим субъектом // *Фундаментальные исследования*. 2017. № 10-3. С. 560–564.

2. Булычева, Т.В. Развитие теории затрат и калькулирования себестоимости в современных условиях // *Теория и практика общественного развития*. 2014. № 3. С. 263–266.

3. Елисеева, О.В. Внутрихозяйственный контроль как фактор повышения эффективности работы производственных предприятий потребительской кооперации / *Studium*. 2012. № 3-4 (24-25). С. 9.

УДК 330.143

ОСОБЕННОСТИ УЧЕТА ДОХОДОВ И РАСХОДОВ И ФОРМИРОВАНИЯ ОТЧЕТА О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ

Елена Геннадьевна Кузнецова, доцент

Мария Юрьевна Сычева, магистрант

*Саранский кооперативный институт (филиал) Российского
университета кооперации*

E-mail: ekuznetsova@ruc.su; st801126@ruc.su

SPECIFIC FEATURES OF INCOME AND EXPENDITURE ACCOUNTING AND FORMATION OF A FINANCIAL RESULTS REPORT

Elena Gennadievna Kuznetsova, Associate Professor Lecturer

Maria Yurievna Sycheva, Master's Degree student

*Saransk Cooperative Institute (branch) of Russian University
of Cooperation*

В статье рассматриваются особенности формирования показателей отчета о финансовых результатах на основе данных бухгалтерского и управленческого

учета. Авторами представлены комментарии по каждому источнику информации при отражении в учете доходов и расходов.

К л ю ч е в ы е с л о в а: доходы, расходы, финансовые результаты, бухгалтерская отчетность.

The article discusses the features of the formation of indicators of the report on financial results based on the data of accounting and management accounting. The authors provided comments on each source of information when reflected in the accounting of income and expenses.

K e y w o r d s: income, expenses, financial results, financial statements.

Отчет о финансовых результатах можно формировать на основе данных как бухгалтерского, так и управленческого учета.

Бухгалтерский учет является основным источником информации по формированию доходов и расходов и безусловно достоверным при формировании показателей отчета о финансовых результатах. Как основной источник информации данные бухгалтерского учета удобно использовать, поскольку в дальнейшем собственники распределяют и направляют на развитие бухгалтерскую прибыль. Руководство и собственники, как правило, интересуются, как она сформировалась, каковы причины ее отклонения от плана и т. д. Кроме того, бухгалтерские доходы и расходы, как правило, документированы и достоверны.

Недостатком же можно назвать то, что бухгалтерская отчетность формируется не слишком быстро. Именно поэтому помимо итогового аналитического отчета желательно составлять и оперативный. Для него потребуется такая управленческая информация, как данные об объемах реализации, о динамике цен, внеплановых расходах или, наоборот, об отказе от плановых расходов и т. д.

Отчет о доходах и расходах на базе управленческого учета целесообразен, когда формировать аналитический отчет на базе бухгалтерского заведомо некорректно или если выявили сокрытие убытков, а значит, необходимо установить реальное состояние дел. Чтобы составлять качественный и корректный отчет о финансовых результатах, нужно обеспечить ведение бухгалтерского и управленческого учета в разрезе необходимых статей и аналитик, а значит:

- согласовать статьи затрат, применяемые бухгалтерской службой, с аналитическими потребностями финансовой службы;
- предоставить в бухгалтерию максимально четкие и простые указания о том, какие именно расходы отражаются по каждой статье;
- периодически контролировать правильность отражения информации, особенно если растут суммы по таким расходам, как прочие, услуги сторонних организаций, иным обезличенным статьям.

Источником информации о доходах от реализации служат данные по счету 90 «Продажи». Причем суммы необходимо брать без

учета НДС. Для полноты и достоверности данных лучше вести учет отдельно по каждой ассортиментной позиции. Информацию можно получать как из оборотно-сальдовой ведомости по счету, так и на основании дополнительного отчета, созданного программистами по техническому заданию финансовой службы. Если у компании есть такая возможность, это поможет сократить трудозатраты и вероятность появления ошибок при переносе данных в отчетные формы. В бухгалтерской финансовой отчетности порядок формирования конечного финансового результата по статьям раскрывается в отчете о финансовых результатах [1].

Чтобы сформировать оперативный отчет о доходах и расходах, следует использовать данные управленческого учета об объеме продаж в натуральном выражении, умноженные на средний уровень цены предыдущего периода или плановые цены.

В современных условиях бухгалтер должен знать различные методики формирования финансовых результатов, уметь выбрать и предложить руководству тот вариант учетной политики, который обеспечил бы реализацию принятой на предприятии финансовой стратегии [2].

Получить информацию о прочих доходах удобнее всего, используя отчет «Анализ счета» по счету 91 «Прочие доходы и расходы».

Источником информации об основных расходах для итогового ежемесячного отчета будут счета 20 «Основное производство», 21 «Полуфабрикаты собственного производства», 23 «Вспомогательные производства», 25 «Общепроизводственные расходы», 26 «Общехозяйственные расходы», 44 «Расходы на продажу», 43 «Готовая продукция». Причем прямые расходы будут отражаться по счетам 20, 25, 21, а косвенные – по счетам 26, 44. Примерная детализация источников данных по статьям расходов представлена в таблице.

Детализация источников данных по статьям расходов

Статья расхода	Источник информации	Комментарии
Основные материалы	Сч. 20	При формировании оперативного отчета расходы на сырье и материалы рассчитывают как произведение количества фактически реализованной продукции на плановый размер затрат на единицу, скорректированный на сверхплановый рост цен
Расходы на оплату труда	Сч. 20, 26	Расходы на оплату труда производственного персонала следует пересчитать на объем реализованной продукции. Для оперативного отчета используют плановые расходы на оплату труда

Статья расхода	Источник информации	Комментарии
Амортизация	Сч. 26	<p>Желательно, чтобы финансовый директор и главный бухгалтер согласовали, что амортизацию следует отражать по счету в полном объеме. Если по каким-либо причинам это невозможно, могут появляться отклонения между бухгалтером и отчетом о доходах и расходах.</p> <p>В оперативном отчете амортизацию следует отражать по плановой величине</p>
Аренда недвижимости и оборудования	Сч. 26	<p>Расходы по аренде отражают в соответствии с заключенным договором и графиком арендных платежей</p>
Содержание и обслуживание оборудования	Сч. 25, 26	<p>При отражении расходов по счету 25 следует пересчитать на объем реализованной продукции.</p> <p>Для оперативного отчета применяют плановые данные, которые содержат накапливаемую информацию об исполнении бюджета. Бухгалтер не всегда может правильно определить, какие затраты являются планово-предупредительными, а какие – внеплановыми. Поэтому важно организовать работу с техническими службами так, чтобы бухгалтерия получала подробную информацию об этой статье расходов</p>
Расходы на энергоресурсы	Сч. 20, 26	<p>Часть, связанную с производством, следует пересчитать на объем реализованной продукции.</p> <p>Для оперативного отчета расходы можно брать по плановой величине, а в случае простоев или сверхплановых работ корректировать</p>
Транспортные расходы	Сч. 26, 44	<p>В сумме фактических затрат по данным бухгалтерского учета после распределения между реализованной и нерезализованной продукцией</p>
Коммерческие расходы	Сч. 44	<p>В сумме фактических затрат по данным бухгалтерского учета после распределения между реализованной и нерезализованной продукцией</p>
Налоги	Сч. 26, 91	<p>В соответствии с налоговой декларацией по транспортному налогу и налогу на имущество</p>
Налог на прибыль	Сч. 99 в корреспонденции со сч. 68	<p>В соответствии с налоговой декларацией по налогу на прибыль</p>
Прочие расходы	Сч. 91	<p>Анализ счета</p>

Пересчитывать затраты на реализованную продукцию необходимо, чтобы обеспечить релевантность данных. Ведь и в бухгалтерском, и в управленческом учете расходы фиксируют при их совершении, то есть относят на объем выпущенной продукции. Даже если товар остается на складе на конец периода, а реализуют его в следующем, он уже числится по себестоимости единицы. В учетных же системах сложно выделить, какая часть этой себестоимости состоит из сырья и материалов, какая из оплаты труда и т. д. Тогда расчет затрат на реализованную продукцию нужно произвести по формуле:

$$Зр = (Зп/ОП) \cdot ОР,$$

где Z_p – затраты на реализованную продукцию; Z_n – затраты на произведенную продукцию (счета 20, 25, 26); ОП – объем произведенной продукции, ед. (отчет о произведенной продукции); ОР – объем реализованной продукции, ед. (отчет о продажах).

Если при заполнении отчета о финансовых результатах суммы по каким-либо статьям затрат вызывают сомнения, следует провести поэтапную проверку до нужного документа и убедиться, что данные в нем отразили корректно и достоверно. Возможность использования разных методов учета операций, списания долгов приводит к различным значениям финансовых результатов и денежных потоков [3].

Современные учетные системы делают этот процесс достаточно простым.

Если для контроля были использованы не оборотно-сальдовые ведомости, а готовые отчеты, выгруженные из бухгалтерской базы, то некоторые несоответствия могут пройти незамеченными. Чтобы этого не произошло, следует проконтролировать:

- прямые (переменные) расходы на произведенную продукцию должны равняться сумме закрытия счета 20 в корреспонденции со счетом 43;

- прямые (переменные) расходы на реализованную продукцию должны равняться обороту за период счета 43 в корреспонденции со счетом 90;

- управленческие (периодические) расходы должны равняться сумме закрытия счета 26 на счете 90. При этом счет 26 «закрывается» ежемесячно. Не должно оставаться сальдо;

- коммерческие расходы должны равняться сумме закрытия счета 44 на счете 90. При этом счет 44 «закрывается» каждый месяц, но может оставаться дебетовое сальдо;

- доходы от реализации должны равняться кредитовому обороту по счету 90 субсчет «Реализация» минус дебетовый оборот по счету 90 субсчет «НДС»;

– сальдо прочих доходов и расходов должно равняться сальдо закрытия счета 91 в корреспонденции со счетом 99;

– полученный результат деятельности должен равняться прибыли до налогообложения бухгалтерского отчета о финансовых результатах.

Следует отметить, что финансовый директор совместно с главным бухгалтером могут утвердить один из следующих способов отнесения управленческих расходов:

Первый. Управленческие затраты нужно рассматривать как периодические, то есть связанные с деятельностью в конкретном периоде, и относить на результаты отчетного периода (счет 26 закрывать на счет 90). Это могут быть и постоянные, и безусловно-постоянные затраты, а также какие-либо разовые расходы – например, оплата аудиторских или консультационных услуг. Данный способ прост в применении и более достоверно характеризует результаты деятельности.

Второй. Управленческие затраты следует рассматривать как неразрывно связанные с производством – вспомогательные для его обеспечения, сопутствующие производственной деятельности. Тогда их нужно распределять на объем выпущенной в периоде готовой продукции (счет 26 закрывать на счет 20). Такой способ применяют, как правило, чтобы сформировать привлекательную для инвесторов отчетность.

Таким образом, отчет о финансовых результатах является основным источником информации, в котором отражаются все доходы и расходы компании и отражается конечный финансовый результат за отчетный период.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Елисеева, О.В.*, Бушева А.Ю. Учет финансовых результатов и порядок формирования показателей отчета о финансовых результатах Мордовпотребсоюза // Вестник Российского университета кооперации. 2018. № 4 (34). С. 22–28.

2. *Бушева, А.Ю.*, Елисеева О.В. Учетно-аналитическое обеспечение управления финансовыми результатами // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2019. № 12-1. С. 24–32.

3. *Елисеева, О.В.*, Бушева А.Ю. Значение финансовой отчетности при оценке бизнеса предприятия // Инновационные технологии в кооперативном образовательном процессе: материалы международной заочной научно-практической конференции, посвященной 40-летию Саранского кооперативного института (филиала) Российского университета кооперации. 2016. С. 239–242.

УДК 336.225

**НАЛОГОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА И РИСКИ
ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ПРОЦЕДУРЫ
НАЛОГОВОЙ ЭКСПЕРТИЗЫ ДОГОВОРОВ**

Светлана Шамильевна Кулагина, магистрант

*Саранский кооперативный институт (филиал) Российского
университета кооперации*

E-mail: st801117@ruc.su

**TAX LIABILITIES AND RISKS DURING
THE PROCEDURE OF TAX EXAMINATION
OF CONTRACTS**

Svetlana Shamilyevna Kulagina, Master's Degree student

*Saransk Cooperative Institute (branch) of Russian University
of Cooperation*

Актуальность исследования исходит из проблемы управления налоговой нагрузкой при выборе наиболее оптимального из альтернативных вариантов осуществления сделки и соответственного учета налоговых обязательств, связанных с ее осуществлением. На уровне центров финансовой ответственности должен быть единый подход к проведению налоговой экспертизы. В статье рассмотрены налоговые обязательства и риски, при проведении процедуры налоговой экспертизы договора.

К л ю ч е в ы е с л о в а: сделка, договор, налоговый риск, центр ответственности, обязательства, налоговая экспертиза, налоговый период.

The relevance of the study comes from the problem of managing the tax burden when choosing the most optimal of the alternative options for the transaction and the corresponding accounting of tax obligations associated with its implementation. At the level of financial responsibility centers, there should be a unified approach to conducting tax expertise. The article considers tax liabilities and risks during the procedure of tax examination of the contract.

K e y w o r d s: transaction, contract, tax risk, center of responsibility, obligations, tax expertise, tax period.

Инструментом определения налоговых последствий, включая налоговые обязательства и риски, является проведение процедуры налоговой экспертизы договора.

Налоговый риск доначисления налогов (сборов), пеней и штрафов в результате разногласий с налоговыми органами по применению налогового законодательства при определении налоговых обязательств. В случае выявления налоговых рисков необходимо провести оценку целесообразности пересчета налоговых обяза-

тельств за прошедшие налоговые периоды по уже совершенным в рамках договора сделкам.

Налоговая выгода, связанная с выполнением организацией условий договора отражается как:

- результаты анализа отсутствия у организации намерений получить необоснованную налоговую выгоду, связанную с выполнением условий договора;

- предлагаемые процедуры, мероприятия по уточнению (доработке) условий договора с точки зрения отсутствия намерений получения необоснованной налоговой выгоды.

Необходима уверенность в том, что если сторона договора иностранная организация и является ли она налоговым резидентом РФ. Исходя, из особенностей налогово-правового статуса стороны договора следует определить, возникает ли у нее по договору выполнение обязательств налогового агента. Если да, то необходимо определить вид удерживаемого налога, его ставку и величину удержания.

Необходимо оценить риск признания сторон договора недобросовестными контрагентами на основе информации, полученной от сторон (участников) на этапе отбора и (или) переговоров о заключении договора. Если договор заключается одновременно с несколькими сторонами, экспертизу проводят отдельно по каждому участнику договора.

При проведении налоговой экспертизы необходимо изучить вид деятельности каждой из сторон (участников) договора и определить, подлежит ли деятельность лицензированию либо деятельность может осуществляться только при наличии другого аналогичного разрешения.

Если деятельность стороны (участника) сделки подлежит лицензированию либо деятельность может осуществляться только при наличии другого аналогичного разрешения, при проведении экспертизы необходимо убедиться, что у стороны (участника) сделки имеются все законодательные разрешения на совершение соответствующих видов деятельности. Должна быть уверенность, что разрешения (лицензии) действительны при выполнении условий договора.

При проведении экспертизы договора организация должна получить информацию, о том определена ли цена либо договор носит безвозмездный характер. Если в договоре определена цена товаров, работ, услуг, необходимо убедиться, что в договоре содержится следующая информация относительно:

- цена установлена на каждый вид товаров, работ, услуг, являющихся предметом договора, или приведена формула определения такой цены;

– определена ли валюта (условная единица), в которой установлена цена;

– определена общая стоимость договора за все виды товаров, работ, услуг, являющихся предметом договора.

При экспертизе цены договора следует определить, включается ли в цену договора НДС либо НДС выделен отдельной суммой с указанием применяемой ставки. В случае если операция по договору не облагается НДС, следует убедиться, что в договоре содержится ссылка на то, что операция не облагается НДС.

Если цена договора установлена в валюте либо в условных единицах, организация для отражения налоговых обязательств, возникающих по договору, должна пересчитать цену договора в рубли исходя из действующего на дату заполнения отчета налогового законодательства и методики налогового учета.

Если договор носит безвозмездный характер, организации для отражения налоговых обязательств, возникающих по договору, следует определить налоговые последствия, связанные с безвозмездным выполнением условий договора. В частности:

– если организация выступает в роли продавца по договору – необходимо определить сумму НДС с безвозмездной продажи исходя из рыночных цен, а также определить расходы, связанные с продажей, для исключения их из налогооблагаемой прибыли;

– если организация выступает в роли покупателя по договору – необходимо определить сумму налога на прибыль с безвозмездного поступления исходя из рыночных цен, а также определить налоговые последствия, связанные с дальнейшим использованием безвозмездно полученных товаров, работ, услуг.

Формы расчетов в договоре должны быть четко определены. После определения формы расчетов, предусмотренной договором, необходимо проанализировать налоговые последствия, связанные с выбранной в договоре формой расчета, и определить вид и размер налоговых обязательств. Анализ налоговых последствий выбора формы расчетов является сложной многофакторной задачей и осуществляется специалистом, обладающим необходимой квалификацией и экспертными знаниями в области норм законодательства, судебной практики, позиции налоговых органов.

Результаты налоговой экспертизы формы расчетов и процедур уточнения договора в части форм расчетов необходимо отразить в отчете о результатах налоговой экспертизы договора. Организациям необходимо установить предусмотренные договором формы ответственности сторон по договору – штрафы, пени, прочие формы ответственности.

Если организация выступает по условиям договора в роли продавца, то на данном этапе налоговой экспертизы в отношении

форм ответственности сторон по договору необходимо проанализировать следующие аспекты:

- определить по видам налогов (сборов), признаются ли предусмотренные договором формы ответственности объектом налогообложения у организации в соответствии с действующим налоговым законодательством;

- по видам налогов (сборов), по которым формы ответственности признаются объектом налогообложения у организации, необходимо установить перечень и величину налоговых обязательств, которые возникнут у организации, с указанием соответствующих налоговых (отчетных) периодов возникновения налоговых обязательств.

Если организация выступает по условиям договора в роли покупателя, то на данном этапе налоговой экспертизы в отношении форм ответственности сторон по договору необходимо проанализировать следующие аспекты:

- определить по видам налогов (сборов), могут ли формы ответственности, предусмотренные договором, быть признаны у организации для целей налогообложения в соответствии с действующим налоговым законодательством;

- по видам налогов (сборов), по которым формы ответственности могут быть признаны для целей налогообложения, необходимо установить перечень и величину налоговых обязательств организации с указанием соответствующих налоговых (отчетных) периодов.

По результатам налоговой экспертизы форм ответственности сторон по договору необходимо отразить:

- размер исчисленной налоговой базы по налогам (сборам);

- отчетный период возникновения налоговых обязательств по налогам (сборам);

- предлагаемые процедуры, мероприятия по уточнению (доработке) договора.

При проведении налоговой экспертизы договора организации следует проанализировать полноту и достаточность прилагаемых к договору подтверждающих документов (шаблон акта, шаблон отчета, техническое задание и др.). При этом перечень прилагаемой к договору документации может зависеть от специфики сделки, оформляемой договором.

При проведении экспертизы достаточности прилагаемых к договору подтверждающих документов необходимо оценить соответствие документации унифицированным формам, а также формам, утвержденным в конкретной организации.

В рамках данного мероприятия организация определяет, требуется ли обязательная государственная регистрация договора, в

случаях, предусмотренных законодательством Российской Федерации. При этом делают соответствующую отметку в отчете о результатах проверки.

При проведении налоговой экспертизы организации необходимо убедиться, что договор, а также прилагаемые к договору документы, составленные на иностранном языке, содержат построчный перевод документов на русский язык, который можно заказать у профессионального переводчика.

Результаты налоговой экспертизы документов, прилагаемых к договору, процедуры уточнения (доработки) договора в части документов необходимо отражать в отчете о результатах налоговой экспертизы договора.

Комплексная оценка влияния договора на налоговые обязательства группы организации проводят по следующим направлениям:

- налоговому эксперту на основе устного (письменного) опроса необходимо выяснить у ответственного подразделения компании, является ли договор элементом совокупности договоров (сделок), связанных общей деловой целью;

- оценка общей схемы сделки, частью которой является договор;

- оценка влияния договора на налоговые обязательства группы;

- оценка альтернативных вариантов налогообложения договора;

- оценка косвенного влияния договора на налоговые обязательства компании;

- оценка налоговых рисков, возникших от договора.

Оценка общей схемы сделки, частью которой является договор.

При проведении экспертизы договора компании необходимо проанализировать общую схему сделки, частью которой является договор.

Организация третьего уровня иерархии центра финансовой ответственности (ЦФО) в обязательном порядке проводит экспертизу общей схемы сделки в отношении договора, участником которой она является. При наличии информации такой организации необходимо также построить общую схему сделки, частью которой является договор, с указанием последовательности участия в сделке иных организаций с разным уровнем иерархии ЦФО.

Организация второго уровня иерархии центра финансовой ответственности в обязательном порядке проводит экспертизу общей схемы сделки в отношении договора, участником которой она является, а также экспертизу общей схемы сделки, частью которой является договор, с указанием последовательности участия в сделке подведомственных ей организаций третьего уровня ЦФО. При наличии информации организации второго уровня ЦФО необходимо также

построить общую схему сделки, частью которой является договор, с указанием последовательности участия в сделке иных организаций первого и второго уровня ЦФО, а также неподведомственных им организаций третьего уровня ЦФО.

Организация первого уровня ЦФО в обязательном порядке проводит экспертизу общей схемы сделки в отношении договора, участником которой она является, а также экспертизу общей схемы сделки, частью которой является договор, с указанием последовательности участия в сделке организаций третьего и второго уровня ЦФО.

При построении общей схемы сделки ответственное подразделение организации должно предоставить следующую информацию:

- какие именно группы организации и какого уровня ЦФО участвуют в сделке, частью которой является договор, и какова последовательность участия каждой из них в сделке;

- в какие сроки (периоды) и какие операции выполняются каждой организацией – участником общей схемы сделки в рамках общей схемы сделки, с указанием сумм каждой операции и условий расчетов между организациями – участниками общей схемы сделки;

- в какие сроки (периоды) и какая цель договора, заключаемого организацией, в рамках общей схемы сделки, с указанием суммы и условий расчетов, предусмотренных договором;

- какова цель общей схемы сделки с учетом всей последовательности участия организаций.

Результаты налоговой экспертизы общей схемы сделки необходимо отразить в письменном отчете в схематичном виде с кратким описанием.

УДК 338

**ИЗМЕНЕНИЯ В УЧЕТЕ
МАТЕРИАЛЬНО-ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ
ЗАПАСОВ В СВЯЗИ С ПРИНЯТИЕМ
ФСБУ 5/2019 «ЗАПАСЫ»**

Елена Евгеньевна Лузина, магистрант

*Саранский кооперативный институт (филиал) Российского
университета кооперации*

E-mail: st801120@ruc.su

**CHANGES IN ACCOUNTING OF MATERIAL
AND PRODUCTION STOCKS IN CONNECTION
WITH THE ADOPTION OF THE FSBU 5/2019 “RESERVES”**

Elena Evgenievna Luzina, Master’s Degree student

*Saransk Cooperative Institute (branch) of Russian University
of Cooperation*

В статье рассматриваются изменения в учете материально-производственных запасов в связи с принятием ФСБУ 5/2019 «запасы». Автором дается сравнение наиболее значимых различий между ПБУ 5/01 и ФСБУ 5/2019.

К л ю ч е в ы е с л о в а: материально-производственные запасы, учет, материалы, товары, готовая продукция.

The article discusses changes in the accounting of inventories in connection with the adoption of FSBU 5/2019 “reserves”. The author compares the most significant differences between PBU 5/01 and FSBU 5/2019.

K e y w o r d s: inventories, accounting, materials, goods, finished products.

Начиная с 2021 года учет материально-производственных запасов осуществляется по новым правилам. «В ноябре 2019 года был подписан приказ Минфина России № 180н «Об утверждении Федерального стандарта бухгалтерского учета ФСБУ 5/2019 «Запасы». Юридическую силу и действия приказ получил 6 апреля 2020 года» [1].

ФСБУ 5/2019 «Запасы» утвержден приказом Министерства финансов РФ от 15 ноября 2019 года №180н. Опубликован стандарт был 26 марта 2020 года.

Старое ПБУ 5/01 упразднили, учет материально-производственных запасов в 2021 году осуществляют по-новому, изменения регламентированы ФСБУ 5/2019 «Запасы». Совершенно новое ФСБУ «Запасы» с 2021 года обязательно для всех российских организаций. Исключением стали лишь учреждения бюджетной сфе-

ры. Кроме того, не применять новое ФСБУ с 2021 года смогут микропредприятия, которые могут вести упрощенный бухгалтерский учет и сдавать отчетность по упрощенным формам.

«Актуальность материала, изложенного в статье, обусловлена применением Международных стандартов финансовой отчетности в Российской Федерации, а также приближением учетной политики по отдельным объектам учета к требованиям МСФО» [2].

В 2021 году к таким фирмам можно отнести: годовой доход до 120 миллионов рублей в год; численность персонала до 15 человек; нет обязательств вести бухучет в обычном порядке. Если микропредприятию запрещено вести бухгалтерский учет в упрощенном порядке, то придется по-новому вести учет материалов в 2021 году, изменения для таких фирм обязательны к применению.

Чиновники постановили, что новые правила можно не применять в части учета затрат на управленческие нужды. Такие расходы можно сразу списывать на расходы. Например, компания вправе сразу списать канцелярские принадлежности на счет 26, а не приходовать МПЗ на счет 10 «Материалы». Однако, чтобы вести учет канцтоваров в 2021 году в новом порядке, необходимо прописать указанные правила в своей учетной политике.

Компания вправе отражать в бухгалтерской отчетности переход на новые правила учета запасов одним из двух способов: перспективно и ретроспективно (п. 47 ФСБУ 5/2019). Ретроспективно. В этом случае в отчетности за 2021 год нужно пересчитать входные данные, как если бы стандарт применялся с начала отражения запасов в учете. Корректировки делаются в межотчетный период, а разница между конечными данными в отчетности за 2021 год и входными данными в отчетности за 2022 год раскрывается в учетной политике.

Этот способ трудоемок в момент перехода, но дает сопоставимые показатели на начало и конец отчетного периода. Перспективно. В этом случае входные показатели на 1 января 2022 года не пересчитываются.

Новый стандарт применяется в обязательном порядке с бухгалтерской отчетности за 2021 год. Организации сами решают, как перейти на новый порядок: с проведением ретроспективного пересчета всех запасов на конец 2020 года или без такого пересчета (п. 47 ФСБУ 5/2019). Второй вариант проще.

«ФСБУ 5/2019 «Запасы» устанавливает, в частности:

- 1) состав и условия признания запасов в бухгалтерском учете;
- 2) требования к оценке запасов как при первоначальном признании, так и после признания;
- 3) порядок списания запасов и особенности учета расходов от списания запасов;

4) состав информации, раскрываемой в бухгалтерской (финансовой) отчетности организаций» [1].

По старым правилам, в состав МПЗ следовало включать сырье и материалы, активы для реализации на сторону, включая товары и готовую продукцию, а также активы для управленческих нужд. Но с 1 января состав запасов расширен. Новое в учете материалов в 2021 году - чиновники включили: НПЗ - объекты незавершенного производства; объекты недвижимости, которые предназначены для реализации (продажи); объекты интеллектуальной собственности, также предназначенные для реализации. Кроме того, товары, отгруженные без передачи права собственности, признаются в составе запасов организации. Правила уточнили в новом положении 5 ФСБУ 2021 года.

Перечень запасов расширен. Теперь запасами считаются не только материалы, товары и готовая продукция, но также незавершенное производство. Хотя по старому ПБУ 5/01 «Учет материально-производственных запасов» незавершенку учитывали в запасах, но ПБУ 5/01 не описывало правила ее учета. А теперь по новому стандарту незавершенная продукция – это часть запасов. А значит, к ней нужно применять правила нового стандарта.

«В новом стандарте дается более точное понятие активов, относящихся к запасам. Кроме того, их перечень конкретизирован» [1].

По новому стандарту запасы признают, если выполнено два условия. Среди них нет перехода права собственности.

Эти признаки вплотную приближают нас к МСФО, где такой подход активно практикуется. Однако эти признаки, не демонстрируют перехода права собственности. Это не значит, что на баланс можно ставить любой материал, который оказался в организации. Например, запасами по-прежнему не будут материальные ценности других лиц, которые находятся в организации, в связи с оказанием услуг по закупке, хранению, транспортировке, доработке, переработке, обслуживанию и т. д.

На практике возникают случаи, когда переход права собственности не произошел, а принять объект в запасы по новому ФСБУ нужно.

Например, компания получила от поставщика стеллажи, которые из-за небольшой стоимости учитывает как запасы. По договору право собственности к компании перейдет в момент оплаты. Стеллажи еще не оплачены. Но продавец не возражает против их использования.

Согласно договору стеллажи уже можно монтировать и использовать, претензий у продавца не будет. Получается, что оба условия выполнены. Стеллажи нужно учитывать как запасы.

Новый нормативный документ ФСБУ 5/01 «Запасы» был разра-

ботан с целью сблизить российскую практику учета запасов с международной.

Рассмотрим, в чем новый ФСБУ 5/2019 и МСФО схожи и какие положения необходимо прописать в учетной политике.

Новый стандарт устанавливает, что единицу учета запасов организация определяет самостоятельно, так чтобы обеспечить формирование полной и достоверной информации о запасах в бухгалтерском учете, а также надлежащий контроль их наличия и движения. Единицей учета запасов может быть номенклатурный номер, инвентарный номер, партия, однородная группа, отдельный объект или иная единица. После признания запасов в бухгалтерском учете допускаются следующие изменения единиц их учета (п. 6 ФСБУ 5/2019 «Запасы»).

МСФО (IAS) 2 также предъявляет определенные требования к единице учета запасов. Запасы обычно списываются до чистой возможной цены продажи пообъектно (п. 29 МСФО (IAS) 2). Однако в некоторых случаях целесообразно группировать сходные или связанные друг с другом единицы запасов. Это возможно, если они относятся к одному товарному ассортименту, имеют одинаковое предназначение или конечное использование, произведены и продаются в одной географической области и их практически невозможно оценить отдельно от прочих статей того же товарного ассортимента. Но с точки зрения МСФО, неправильно списывать запасы на основе их классификации, например, списывать готовую продукцию или все запасы в конкретной отрасли или географическом сегменте.

Организация вправе самостоятельно определить единицы учета запасов в своей учетной политике по МСФО. Поэтому, рекомендуется установить одинаковые единицы учета запасов в учетных политиках по РСБУ и МСФО.

По ФСБУ 5/2019 запасы классифицируют по видам исходя из их предназначения на каждом этапе операционного цикла организации (п. 7 ФСБУ 5/2019). В свою очередь, по МСФО запасы также классифицируются по видам. Поэтому в учетной политике по РСБУ и МСФО рекомендуется определить одинаковую классификацию по видам запасов.

«Синтетический учет запасов не изменился. В бухгалтерском учете на основании первичных документов по движению запасов производятся записи на синтетических счетах: 10 «Материалы», 20 «Основное производство», 41 «Товары», 43 «Готовая продукция». По дебету перечисленных счетов отражается поступление запасов, а по кредиту списание, отпуск в производство или продажа» [2].

Учет запасов по МСФО (IAS) 2 «Запасы» может представлять трудности для компаний в обстоятельствах нестабильного произ-

водства и продаж. Необходимость отслеживать возмещаемость стоимости запасов на конец отчетного периода требует выявления признаков падения их стоимости и наличия грамотных процедур оценки чистой цены реализации. Знание конкретных требований стандарта поможет не допустить ошибок в классификации и оценке запасов на конец отчетного периода.

Если организация, которая должна применять ФСБУ 5/2019, не перейдет на новый порядок учета, ее могут оштрафовать за грубое нарушение правил учета доходов и расходов, а также за искажение показателей бухгалтерской отчетности более чем на 10 процентов. При аудиторской проверке такая компания рискует получить заключение с оговоркой или вовсе отрицательное заключение. Кроме этого, учет запасов влияет на сумму бухгалтерских расходов, а, значит, на сумму дивидендов. Искажение их размера может привести к неправильному расчету налога с дивидендов, что грозит штрафами за неуплату налогов и пенями.

Новое ФСБУ изменило правило, в каком порядке с 2021 года может формироваться себестоимость готовой продукции. Теперь управленческие расходы учитывать в себестоимость нельзя согласно п.18 и п. 26 ФСБУ 5/2019. Однако, если управленческие расходы были напрямую связаны с покупкой или изготовлением запасов, то такие траты все таки разрешается включить в себестоимость.

Например, зарплата генерального директора фирмы не связана с приобретением или производством запасов. Поэтому такие управленческие расходы нельзя включить в себестоимость МПЗ. Зарплату директора в таком случае отражают по дебету 90 и кредиту 26. А вот расходы на оплату командировки директору, целью которой является организация производства запасов в обособленном подразделении можно включить в себестоимость. Управленческие затраты можно обосновать, ведь они напрямую связаны с изготовлением МПЗ. В таком случае управленческие затраты отражают по дебету 20 счета и кредиту 26.

В новом ФСБУ с 2021 года нет перечня управленческих затрат, которые относятся к производству и покупке запасов, которые можно включить в себестоимость. Организациям рекомендуется самостоятельно определить перечень управленческих нужд, напрямую связанных с запасами в учетной политике на 2022 год.

В новом стандарте бухгалтерского учета особое внимание уделено правилам обесцениваю МПЗ (пп. 28-31 ФСБУ 5/2019). По новым правилам запасы оценивают не только в момент их создания или покупки, но и после этих событий - на отчетную дату (на 31 декабря или иную дату, если организация сдает промежуточную бухгалтерскую отчетность).

Согласно п. 28 ФСБУ 5/2019 запасы в бухгалтерском учете следует отражать по наименьшей из двух величин: фактической себестоимости; чистой стоимости от продажи. Если на отчетную дату показатель фактической себестоимости выше, чем значение чистой стоимости от продажи МПЗ, это означает, что произошло обесценивание активов.

Простыми словами, запасы морально устарели, износились, потеряли свои первоначальные характеристики и качества, их рыночная стоимость снизилась. В таком случае, компании необходимо создать резерв под обесцениванием МПЗ.

По новому ФСБУ предусмотрено всего два варианта, как вести учет материалов в 2021 году (п. 47 Положения по бухучету). Компании могут применять новые правила к новым фактам хозяйственной деятельности, либо выбрать второй вариант - пересчитывать показатели прошлых лет. В любом случае, необходимо внести следующие изменения в учетную политику, а именно исключить из текста в учетной политике все упоминания и ссылки на старое положение по бухучету запасов (ПБУ 5/01). Если ранее оценку незавершенного производства осуществляли по стоимости сырья, материалов и полуфабрикатов, то придется выбрать другой метод из пп.27 ФСБУ 5/2019. Затем следует внести новые положения, касающиеся учета МПЗ, предусмотренные ФСБУ 5/2019 и прописать вариант применения новых правил – с начала 2021 года или путем пересчета показателей прошлых лет.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Елисеева, О.В.*, Бушева А.Ю. Учет запасов по-новому // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2020. № 10-1. С. 57–63.
2. *Елисеева, О.В.* Учет основных средств в соответствии с новым федеральным стандартом ФСБУ 6/2020 «Основные средства» // Вестник Российского университета кооперации. 2021. № 1 (43). С. 34–38.

УДК 338

**МЕТОДЫ АКТУАЛИЗАЦИИ СТОИМОСТИ
СЫРЬЯ И МАТЕРИАЛОВ
В УПРАВЛЕНЧЕСКОМ УЧЕТЕ**

Елена Евгеньевна Лузина, магистрант

*Саранский кооперативный институт (филиал) Российского
университета кооперации*

E-mail: st801120@ruc.su

**METHODS OF UPDATING THE COST
OF RAW MATERIALS AND MATERIALS
IN MANAGEMENT ACCOUNTING**

Elena Evgenievna Luzina, Master's Degree student

*Saransk Cooperative Institute (branch) of Russian University
of Cooperation*

Чтобы информация о реальной стоимости запасов сырья и материалов в управленческом учете всегда была актуальной, нужно регулярно их переоценивать. В статье рассмотрено, какими способами можно проводить переоценку, как ее правильно организовать, без сложностей и лишних трудозатрат.

К л ю ч е в ы е с л о в а: запасы, сырье, материалы, управленческий учет, стоимость.

In order for information about the real value of raw materials and supplies in management accounting to always be relevant, it is necessary to regularly re-evaluate them. The article discusses the ways in which the reassessment can be carried out, how to organize it correctly, without difficulties and unnecessary labor.

К e y w o r d s: stocks, raw materials, materials, management accounting, cost.

Последние несколько лет Министерство финансов РФ серьезно занимается переработкой нормативных документов по бухгалтерскому учету с целью сближения российских стандартов с международными. «В ноябре 2019 года был подписан приказ Минфина России № 180н «Об утверждении Федерального стандарта бухгалтерского учета ФСБУ 5/2019 «Запасы». Юридическую силу и действие приказ получил 6 апреля 2020 года» [1].

Новый стандарт существенно отличается от предыдущего ПБУ 5/01 «Учет материально-производственных запасов» и максимально приближен к МСФО 2 «Запасы».

Изменения, происходящие в российской экономике потребовали углубленного развития ряда новых областей в науке и практике [2].

В новом федеральном стандарте отмечаются изменения в оценке запасов. Рассмотрим порядок оценки сырья и материалов с позиции принятия управленческих решений.

«Что касается оценки запасов, то также как и ранее запасы будут признаваться к учету по фактической себестоимости: в ПБУ5/01 п.5, в ФСБУ 5/2019 п.9. При этом новый стандарт устанавливает порядок формирования себестоимости в зависимости от вида запасов. Для всех запасов за исключением незавершенного производства и готовой продукции в фактическую себестоимость включаются затраты на приобретение (создание) запасов, приведение их в состояние и местоположение, необходимые для потребления, продажи или использования (п. 10 ФСБУ 5/2019)» [1].

Чтобы в управленческом учете запасы сырья и материалов отражались по реальной рыночной стоимости, нужно регулярно переоценивать эти активы. Можно взять за основу подходы, рекомендуемые международными стандартами финансовой отчетности. Переоценивая запасы на каждую отчетную дату, учитывать их по чистой цене продаж, то есть в большинстве случаев по рыночным ценам (с учетом физического состояния запасов). Если предполагаются затраты на реализацию, на их сумму (устанавливается экспертно) придется стоимость остатков уменьшить.

При переоценке запасов, связанных с незавершенным производством, из их стоимости (по актуальным ценам) вычитаются затраты на завершение производства.

Рассмотрим методику переоценки запасов по рыночным ценам, так как на практике она применяется чаще всего. Порядок действий такой:

- в разрезе номенклатурных позиций фактическая себестоимость, по которой учтен остаток того или иного вида материалов, сравнивается с ценой, по которой его можно реализовать на отчетную дату;

- для тех видов ресурсов, которые обесценились, разница между фактической стоимостью и чистой стоимостью продаж относится на убытки текущего периода и отражается в составе резерва под обесценение запасов.

В зависимости от того, как часто закупаются ресурсы, насколько сложно собрать информацию об актуальных ценах на них, от уровня автоматизации учетных и аналитических процедур в компании тестирование запасов на обесценение может быть сплошным или выборочным.

В управленческом учете лучше предусмотреть не только списание стоимости запасов до чистой стоимости реализации, но и их дооценку – на случай, если рыночные цены на данный вид ресурсов стали выше их фактической себестоимости, отраженной в учете.

При этом в управленческом учете можно будет заранее признать часть прибыли, которую предприятие заработает при последующей продаже готовой продукции из данного сырья (материалов) либо перепродаже этого запаса.

Однако возможность применения этого подхода следует обсудить с пользователями управленческой отчетности, так как есть высокий риск манипулирования показателями сотрудниками компании в целях соблюдения KPI (Key Performance Indicator).

Отметим, причина может быть, если на единицу продукции стали тратить больше материала, значит, в компании изменили технологию производства или неэффективно используют ресурсы.

Возможные причины экономии материалов:

1. Положительные:

- изменили технологию;
- повысили качество работы сотрудников.

2. Отрицательная: нарушали технологию и выпускали некачественную продукцию.

Разъяснить ситуацию помогут технологи.

Нормы расхода материалов на единицу продукции разрабатывают технологи и конструкторы. На предприятии нормы могут оформить как:

- спецификации на выпуск продукции;
- технологические карты;
- нормы на создание изделия (в серийном или индивидуальном производстве).

Чтобы оценить эффективность расхода материалов на единицу продукции, нужно сравнить:

1. Нормы расхода материалов в текущем и базисном годах. Если они отличаются друг от друга, технологи должны представить пояснения. Предположим, на предприятии стали использовать:

более качественные упаковочные материалы, с более высокой плотностью и весом. Так, расход упаковочных материалов в килограммах на единицу изделия возрос, при этом повысилось качество упаковки и продукции;

2. Фактический расход материалов на единицу изделия с актуальными нормами. Возможные причины отклонений:

- технологические потери;
- естественная убыль;
- брак в производстве.

Если отклонения от норм больше допустимых (например, превышают нормативы естественной убыли), компания несет потери из-за брака, можно сделать вывод о неэффективном использовании материалов.

Чтобы нормировать стоимость запасов сырья и материалов, ко-

торые находятся в незавершенном производстве, можно воспользоваться методом прямого счета либо аналитическим методом. Последний позволяет рассчитать совокупный стоимостный норматив. Важное условие для того, чтобы его вычислить, – цеха должны четко соблюдать длительность производственного цикла.

Если в компании высокий уровень автоматизации, оценку соответствия стоимости запасов сырья и материалов расчетной продажной цене можно проводить в автоматическом режиме, учитывая, например, последние цены приобретения ресурсов данного вида.

Этот способ применим лишь для сырья и материалов с высокой оборачиваемостью, которые закупаются постоянно и остатки которых регулярно обновляются. Соответственно, в информационной системе компании актуализируется информация о текущих рыночных ценах на эти виды ресурсов.

Тестирование запасов сырья и материалов на обесценение реализуется так. Система анализирует поступления ресурсов за месяц в разрезе номенклатуры. Для всей выборки, в которую попадают только те позиции, по которым были закупки в течение последнего месяца, определяется средняя цена (по каждой номенклатурной группе). Она сравнивается с ценой остатка по этой позиции. Те виды сырья и материалов, по которым выявлено снижение, выводятся в отчет для анализа и в случае необходимости переоцениваются.

Выборочное тестирование запасов сырья и материалов на обесценение касается ресурсов с медленной оборачиваемостью. Для них рыночные цены нужно искать и устанавливать вручную – так как эти запасы пополняются редко, в информационной базе компании нет актуальных сведений о ценах. Поэтому нужно стремиться сократить выборку до минимального (в разумных пределах) размера и снизить трудоемкость процедуры тестирования.

В учетной политике управленческого учета следует зафиксировать периодичность расчета оборачиваемости (в зависимости от потребности в актуализации данных и возможностей компании организовать такую процедуру). Кроме того, в регламенте нужно установить, в отношении каких номенклатурных групп и подгрупп следует проводить такую проверку.

Из анализа следует исключить те позиции, которые компания оставила в качестве «страхового запаса» для бесперебойного производства. Низкая оборачиваемость таких ресурсов связана не с тем, что они неликвидны, а с политикой компании, которая боится на случай несвоевременных поставок. Необходимо заранее утвердить перечень позиций, которые входят в «страховой запас», чтобы после тестирования у руководства компании не было искушения включить в него еще несколько групп, обесценившихся особенно сильно (например, если КРІ топ-менеджеров за-

висит от прибыли, которую уменьшает резерв под обесценение запасов).

Чтобы снизить трудоемкость тестирования, но при этом обеспечить надлежащий уровень контроля, в учетной политике необходимо установить, какая сумма остатка по номенклатурной позиции будет считаться существенной – например, 100 000 руб. А также определить, какой процент запасов данной группы должен быть протестирован – например, 90 процентов от суммы остатков всех выявленных медленно оборачиваемых позиций данной номенклатурной группы. Это позволит избежать ситуаций, когда существенными по сумме окажутся несколько позиций из всего отобранного массива запасов с медленной оборачиваемостью, но эти позиции будут составлять, например, 10 процентов этой выборки, и соответственно, потенциальное обесценение не будет проверено.

Кроме того, нужно оценивать, как соотносится величина медленно оборачиваемых сырья и материалов с общей величиной запасов компании, чтобы понимать, окажет ли существенное влияние на отчетность потенциальный резерв на обесценение.

Алгоритм проверки на обесценение запасов с низкой оборачиваемостью такой:

- из массива данных по остаткам сырья и материалов на отчетную дату исключить номенклатурные позиции, которые приняты в качестве «страхового запаса»;

- проанализировать оборачиваемость оставшихся видов ресурсов – например, рассчитав период оборота либо выбрав позиции без списаний в производство за последние три месяца и т. д. Если уровень автоматизации не позволяет получать отчеты по уровню оборачиваемости запасов в автоматическом режиме, тестирование может проводиться в Excel на основании обычной оборотно-сальдовой ведомости (количественно-суммовой). Например, это могут быть запасы без оборотов по кредиту за квартал, причем при формировании оборотно-сальдовой ведомости важно не учитывать движение запасов внутри предприятия – например, со склада в цех или со склада на склад;

- уменьшить перечень отфильтрованных позиций по принципу существенности сумм остатков;

- полученную выборку по каждой позиции вручную сравнить с ценами рынка и при необходимости переоценить запасы.

Таким образом, неэффективное управление запасами оборачивается для компании либо дополнительными затратами на хранение и обездвиженными в складских остатках деньгами, либо недополученной прибылью. Предлагаемое решение поможет мгновенно получить ответ на вопрос, что происходит с запасами, без каких-либо трудоемких расчетов.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Елисеева, О.В.*, Бушева А.Ю. Учет запасов по-новому // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2020. № 10-1. С. 57–63.

2. *Елисеева, О.В.*, Бушева А.Ю. Значение финансовой отчетности при оценке бизнеса предприятия // Инновационные технологии в кооперативном образовательном процессе: материалы международной заочной научно-практической конференции, посвященной 40-летию Саранского кооперативного института (филиала) Российского университета кооперации. 2016. С. 239–242.

УДК 338

ПРОБЛЕМЫ УЧЕТА МАТЕРИАЛЬНО-ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ЗАПАСОВ В СВЯЗИ С ПРИНЯТИЕМ ФСБУ 5/2019

Елена Евгеньевна Лузина, магистрант
*Саранский кооперативный институт (филиал) Российского
университета кооперации*
E-mail: st801120@ruc.su

PROBLEMS OF ACCOUNTING MATERIAL AND PRODUCTION STOCKS IN CONNECTION WITH THE ADOPTION OF THE FSBU 5/2019

Elena Evgenievna Luzina, Master's Degree student
*Saransk Cooperative Institute (branch) of Russian University
of Cooperation*

В статье рассматриваются проблемы, с которыми столкнулись большинство компаний при принятии нового федерального стандарта по учету материально-производственных запасов. Автором предложены возможные варианты решения возникающих проблем.

К л ю ч е в ы е с л о в а: запасы, учет, расходы, готовая продукция, управленческие расходы.

The article discusses the problems faced by most companies when adopting a new federal standard for accounting for inventories. The author offers possible solutions to emerging problems.

K e y w o r d s: stocks, accounting, expenses, finished products, administrative expenses.

Новый ФСБУ 5/2019 «Запасы» применяется с отчетности за 2021 год. Он обязателен для всех компаний, кроме бюджетных и микроорганизаций с правом упрощенного бухучета. При этом не-

своевременное или неправильное отражение материальных ценностей на счетах бухучета или в отчетности является грубым нарушением правил учета доходов и расходов. Компании грозит штраф 10 тыс. руб., если ошибки не привели к налоговой недоимке. Иначе заплатить придется 20 процентов от суммы неуплаченного налога, но не менее 40 тыс. руб. (ст. 120 Налоговый кодекс РФ). И это еще не все проблемы, с которыми может столкнуться компания в связи с принятием нового стандарта по учету материально-производственных запасов.

Министерством Финансов РФ запланировано, что новый стандарт будет применяться при формировании показателей бухгалтерской (финансовой) отчетности за 2021 год [1].

Учет материально-производственных запасов влияет на величину бухгалтерских расходов, а значит, на размер дивидендов. Их искажение может привести к неправильному расчету налога на прибыль, что грозит штрафами и пенями.

Кроме того, компания получит отрицательное заключение аудитора на бухгалтерскую отчетность, если сформирует отчетность не по правилам нового стандарта. Это дискредитирует организацию перед возможными партнерами, и не исключено, что именно из-за такой «черной метки» они откажутся работать с компанией, чтобы не привлекать внимание налоговиков и не рисковать НДС-вычетами.

В новом стандарте дается более точное понятие активов, относящихся к запасам [1].

Однако, из нового ФСБУ 5/2019 стало неясно, как учитывать малоценку в ситуациях, которые раньше не вызывали затруднений. В самом стандарте не на все вопросы можно найти готовое решение.

Отметим самые основные проблемы, с которыми столкнулись большинство компаний.

По новым правилам любое имущество со сроком полезного использования более 12 месяцев нельзя включать в запасы (п. 3 ФСБУ 5/2019, утв. приказом Минфина от 15.11.2019 № 180н). Многие компании перешли на стандарт перспективным способом, чтобы свести к минимуму корректировки в учете. Но стало неясно, как быть с активами, которые отпустили в производство до 1 января, но теперь они запасами не считаются.

Речь идет, в частности, о спецодежде, стоимость которой раньше списывали равномерно. При этом с 1 января 2021 года больше не действуют приказы Минфина № 119н «Об утверждении Методических указаний по бухгалтерскому учету материально-производственных запасов» и № 135н «Об утверждении Методических указаний по бухгалтерскому учету специального инстру-

мента, специальных приспособлений, специального оборудования и специальной одежды» (приказ Минфина от 15.11.2019 № 180н).

При перспективном способе перехода на ФСБУ 5/2019 менять данные бухучета, которые уже сформировались, не нужно. Поэтому в отношении переходных запасов можно продолжать использовать ту учетную политику, которую применяли раньше. Это подтвердил Минфин (информационное письмо от 12.03.2021 № 07-01-09/17431). Например, ранее, когда стоимость запасов составляла менее 40 тыс. руб., но срок их полезного использования превышал 12 месяцев, то расходы вы признавали равномерно. Разрешается продолжать их списывать в том же порядке и в следующем году.

Аналогично и со спецодеждой с более коротким сроком службы, если по прошлогодней учетной политике не относили ее стоимости на расходы одновременно. К спецодежде, которую выдали работникам в этом году, применяется уже новый стандарт.

Однако, ФСБУ 05/2019 запрещает включать в запасы объекты со сроком полезного использования 12 месяцев и более. Но по активам стоимостью менее 40 тыс. руб. это допускает ПБУ 6/01 «Учет основных средств» (утв. приказом Минфина от 30.03.2001 № 26н). В этом году организации вправе применять это положение. Только со следующего года нужно в обязательном порядке перейти на ФСБУ 6/2020 «Основные средства» (утв. приказом Минфина от 17.09.2020 № 204н). Сейчас это сделать можно только добровольно, но тогда и оценивать объекты нужно в особом порядке. «Активы, которые по характеристикам можно отнести к основным средствам, но стоимостью ниже установленного лимита, будут учитываться как расходы текущего периода» [2].

По новому стандарту компания вправе самостоятельно установить лимит стоимости основного средства (п. 5 ПБУ 6/2020). Решение должно зависеть от существенности для нее стоимости такого объекта. То есть как она влияет на решение инвестора. Именно поэтому лимит нужно определить не для одного объекта, а для группы основных средств. И если стоимость всей группы превышает лимит, то каждый из объектов признается основным средством.

Лимит устанавливается не в твердой сумме, а в процентах от показателей бухгалтерской отчетности. Это нужно сделать до начала нового отчетного года. В конце года нужно будет оценить, как принятый лимит повлиял на отчетность. Если он оказался существеннее, чем ожидалось, отчетность придется скорректировать.

В этом году у компаний есть выбор, как учитывать малоценные активы, срок полезного использования которых превышает 12 месяцев. Это подтвердил Минфин в письмах от 02.03.2021 № 07-01-09/14384 и от 05.03.2021 № 07-01-09/15786. По-прежнему их мож-

но включить в состав запасов. Но с оговоркой – нужно выполнить все остальные правила нового стандарта. По всей видимости, речь идет о том, что, если малоценку взяли в рассрочку, переплату следует учитывать как проценты.

Когда такой вариант компании не подходит, малоценку необходимо будет учитывать как основные средства. То есть списывать их стоимость через амортизацию.

Далее рассмотрим как учитывать бракованную продукцию.

Раньше стоимость бракованной продукции учитывали в производственных затратах. Теперь это запрещено (п. 27 ФСБУ/5/2019). Новый стандарт предписывает оценивать незавершенное производство и готовую продукцию в массовом и серийном производстве в сумме:

- прямых расходов без включения косвенных затрат;
- плановых (нормативных) затрат.

Однако плановые затраты можно установить только исходя из нормальных объемов использования ресурсов и в условиях нормальной загрузки производственных мощностей.

Это значит, что в себестоимость незавершенки и готовой продукции нельзя включить потери от простоев, расходы сырья выше норматива, затраты из-за нарушения технологии и т. п. Поэтому все расходы на брак нужно учитывать и списывать отдельно. Но ФСБУ 5/2019 не устанавливает, как это делать.

Все затраты, связанные с браком, следует учитывать на счете 28 «Брак в производстве». При этом необходимо составить акт или извещение в произвольной форме. В документах следует отразить количество брака, его причины, виновников – если их установили. По-прежнему расходы уменьшайте в двух случаях:

- бракованные изделия можно использовать в качестве сырья или материалов (их стоимость вычитается);
- если установлен виновник, то нужно вычесть сумму, которую он должен вернуть.

Бракованные изделия как сырье или материалы оценивают по справедливой стоимости.

Остаток на счете 28 списывается в расходы. Раз затраты на брак нельзя учесть в себестоимости продукции и незавершенки, то счета по учету производственных расходов для этих целей не подходят. Поэтому остаются только прочие расходы.

То есть нужно сделать проводку:

ДЕБЕТ 91/2 «Прочие расходы» КРЕДИТ 28 «Брак в производстве».

Особое внимание следует обратить на наличие в перечне запасов незавершенного производства. Ведь ПБУ 5/01 в отношении этого вида активов не применяется [1].

В ФСБУ 5/2019 ничего не сказано, как учитывать побочную продукцию. Например, когда из одного и того же сырья получают несколько разных товаров.

Если в российских стандартах такого порядка нет, то в таких случаях используют международные (п. 7 и 7.1 ПБУ 1/2008 «Учетная политика организации», утв. приказом Минфина от 06.10.2008 № 106н). В случае с «побочкой» следует руководствоваться МСФО (IAS) 2 «Запасы» (приложение № 2 к приказу Минфина от 28.12.2015 № 217н). Этот стандарт предписывает оценивать всю побочную продукцию по чистой возможной цене продажи без НДС. Также нужно вычесть затраты на завершение производства и те, которые нужны для самой продажи.

ФСБУ 5/2019 запрещает включать управленческие расходы в фактическую себестоимость всех запасов, то есть так, как было раньше. Исключение — затраты напрямую связаны с производством. У компаний есть право отказаться применять новый стандарт к управленческим запасам, то есть признавать их стоимость сразу затратами текущего периода. С принятием нового стандарта, управленческие запасы придется учитывать по его правилам и списывать в периоде фактического использования.

В любом случае может возникнуть ситуация, когда управленческие расходы есть, а доходы компания еще не получила. Возникает вопрос, когда их можно списать и на какой счет.

В учетной политике следует отметить, применяет ли компания ФСБУ 5/2019 к управленческим запасам или нет. При этом в учетной политике можно сделать следующую запись: организация не применяет ФСБУ 5/2019 в отношении запасов, предназначенных для управленческих нужд. К таким запасам относятся канцелярские принадлежности, бумага, подарки контрагентам. При этом затраты, которые в соответствии с указанным стандартом должны включаться в стоимость запасов, признаются расходами периода, в котором они понесены (п. 2 ФСБУ 5/2019).

Если есть управленческие расходы, но пока нет доходов, расходы все равно отражаются:

ДЕБЕТ 90/1 «Себестоимость продаж» Кредит 26 «Общехозяйственные расходы».

Чтобы признавать затраты в учете, наличие выручки не обязательно.

ДЕБЕТ 26 КРЕДИТ 60 – на покупную стоимость канцтоваров;

ДЕБЕТ 90/1 КРЕДИТ 26 – списаны расходы по обычным видам деятельности.

При этом не возникнет разниц с налоговым учетом. При расчете налога на прибыль также можно списать расходы вне зависимости от того, получен доход или нет. Главное, чтобы затраты были

экономически обоснованы, документально подтверждены и направлены на получение дохода.

ФСБУ 5/2019 требует сравнивать фактическую себестоимость запасов на отчетную дату с чистой ценой продажи. То есть ценой, по которой компания может продать запасы, за вычетом предполагаемых затрат на подготовку к продаже и реализацию.

Если фактическая себестоимость запасов больше, чем чистая стоимость продажи, организация должна создать резерв под обесценение. Его сумма равна превышению фактической себестоимости над чистой ценой продажи (п. 28–30 ФСБУ 5/2019). Минфин в письме от 11.02.2021 № 07-01-09/8933 разъяснил, с какой периодичностью формировать резерв.

Чиновники указали, что обязанность организации проверять запасы на обесценение не зависит от периода, за который составляется отчетность. А это означает, что если компания составляет отчетность каждый квартал, то и резерв нужно создавать так же, ежеквартально. Если организация относится к малым предприятиям и не подпадает под обязательный аудит, то можно не создавать резерв. Но это нужно закрепить в учетной политике то есть указать, что на отчетную дату запасы отражаются по фактической себестоимости (п. 32 ФСБУ 5/2019).

Компания вправе перейти на ФСБУ 5/2019 ретроспективным способом. Он требует пересчитать входные данные, как если бы стандарт применялся с начала отражения запасов в учете. Пересчет затронет и счет 84. В результате на нем может оказаться непокрытый убыток. Неясно, как тогда быть с уже выплаченными дивидендами.

Пересчитывать дивиденды и тем более требовать от учредителей вернуть излишки не нужно. Это не предусмотрено законодательством.

В первой бухгалтерской отчетности, составленной с применением ФСБУ 5/2019, необходимо раскрыть способ, который был выбран для перехода на ФСБУ 5/2019 (информационное сообщение Минфина от 10.04.2020 № ИС-учет-27). В пояснительной записке следует указать причину, по которой образовался непокрытый убыток на счете 84 – она напрямую связана с тем, что компания выбрала ретроспективный способ, хотя он и более трудозатратный, чем перспективный.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Елисеева, О.В.*, Бушева А.Ю. Учет запасов по-новому // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2020. № 10-1. С. 57–63.
2. *Елисеева, О.В.* Учет основных средств в соответствии с новым федеральным стандартом ФСБУ 6/2020 «Основные средства» // Вестник Российского университета кооперации. 2021. № 1 (43). С. 34–38.

УДК 334.21.03.6

НОРМИРОВАНИЕ ЦЕЛЕВЫХ ЗАТРАТ В УПРАВЛЕНЧЕСКОМ УЧЕТЕ

Валерия Анатольевна Морозова, магистрант

*Саранский кооперативный институт (филиал) Российского
университета кооперации*

E-mail: st801123@ruc.su

RATIONING OF TARGET COSTS IN MANAGEMENT ACCOUNTING

Valeria Anatolyevna Morozova, Master's Degree student

*Saransk Cooperative Institute (branch) of Russian University
of Cooperation*

В этой статье раскрыта методика своевременного пополнения перечня норм расходов, необходимых в компании для планирования, учета и контроля деятельности. Все это также позволит определить, какие нормы нужно разработать в первую очередь, если время на выполнение этих работ ограничено.

К л ю ч е в ы е с л о в а: целевые затраты, управленческий учет, нормирование, норма расходования, классификация затрат, технологическая операция, материалы, координатор.

This article reveals the methodology of timely replenishment of the list of expenditure standards required in the company for planning, accounting and control of activities. All this will also make it possible to determine which standards need to be developed first, if the time to perform these works is limited.

К e y w o r d s: target costs, management accounting, rationing, expenditure rate, cost classification, technological operation, materials, coordinator.

Разработка норм расхода ресурсов и последующая их актуализация требуют значительных усилий и времени специалистов компании. Поэтому очень важно найти баланс между затратами на нормирование и пользой, которую предприятие получает от его применения. Чтобы избежать лишних трудозатрат, нужно составить перечень норм, который будет необходимым и достаточным для конкретной компании, а также решить, какие из них формировать в первую очередь.

Чтобы составить список необходимых норм и расставить приоритеты их разработки, можно использовать следующие критерии:

– значимость (существенность) объекта нормирования для компании;

– простота нормирования.

Значимость объекта нормирования. Чем дороже обходятся ма-

териалы, чем больше операций выполняют одни и те же сотрудники и т. д., тем больше оснований для того, чтобы нормировать расход важных ресурсов (например, разработать нормативы использования сырья и материалов, цен на них, нормы трудоемкости и др.) и сделать это как можно быстрее. Значимость ресурсов для компании определяется:

- по затратности (стоимости для компании). Например, если существенная доля в прямой производственной себестоимости продуктов приходится на статью затрат «Основные материалы», то материалы следует признать затратным ресурсом;

- по ограниченности. Чем меньше ресурсов какого-либо вида у предприятия, тем рациональнее нужно ими распорядиться и тем больше внимания уделить управлению ими.

Например, таким ограниченным ресурсом может быть персонал службы, ремонтирующей и обслуживающей основное производственное оборудование. Чтобы наилучшим образом использовать фонд рабочего времени этих сотрудников, необходимы нормы затрат времени на выполнение операций по ремонту и обслуживанию данных основных средств.

Ограниченные ресурсы очень часто бывают и затратными. Но возможны исключения, когда ограничен ресурс, не значительный по стоимости. Например, работники основного производства могут обладать уникальными компетенциями, значит, нужно рационально использовать их рабочее время. При этом затраты на оплату их труда не являются существенными для компании (по сравнению с другими статьями).

Простота нормирования. Если ресурс играет не самую важную роль в бизнесе и не очень заметен в общей сумме затрат компании, но при этом для его нормирования не требуется существенных усилий, имеет смысл разработать для него нормы.

К примеру, затраты на канцтовары, моющие средства относительно невелики. Ограничений в части их количества тоже нет.

Вместе с тем, нормирование расхода этих ресурсов целесообразно, поскольку может быть проведено довольно быстро и с минимальной трудоемкостью.

В результате компания получит двойную выгоду.

- Во-первых, повысится эффективность использования самих нормируемых ресурсов.

- Во-вторых, сотрудники увидят, что руководство компании уделяет внимание даже мелочам, поэтому начнут дисциплинированно относиться и к этим, и к более значимым ресурсам.

На практике компании не часто используют критерий простоты нормирования. Так, из внимания специалистов выпадают инфраструктурные ресурсы общехозяйственного и общепроизводствен-

ного назначения – например, энергоресурсы на освещение и отопление помещений, труд персонала, участвующего в содержании помещений и т. д. В результате предприятия лишают себя возможности повысить эффективность их использования.

Как организовать нормирование для целей управленческого учета. Важно определиться, как организовать в компании процесс нормирования – чтобы в рамках системы управленческого учета были разработаны все нормы, нужные для планирования, учета, контроля деятельности, и чтобы их перечень своевременно пополнялся.

Например, можно придерживаться следующего порядка действий.

1. Инициатор формирования тех или иных норм (любой сотрудник и руководитель компании) оформляет свое предложение служебной запиской, в которой:

- приводит обоснование необходимости в новой норме, то есть формулирует те управленческие задачи, для решения которых она может быть использована, и потенциальный эффект от этого;
- определяет желательные сроки нормирования;
- указывает возможного разработчика норм, метода нормирования и дает предварительную оценку его трудоемкости.

2. Координатор системы нормирования (сотрудник, определяющий методологию формирования норм, контролирующей правильность их применения), получивший служебную записку:

- проверяет предлагаемые нормы на соответствие критериям значимости и простоты нормирования;
- определяет возможность нормирования в сроки, указанные инициатором, с учетом уже ведущихся и запланированных работ по нормированию;
- готовит экспертное заключение о предложенных инициатором (разработки норм) методе, исполнителе и трудоемкости нормирования.

3. Координатор передает служебную записку и свое заключение руководителю, который курирует в компании работу системы нормирования. Последний принимает решение о целесообразности разработки и использования данных норм, а также об исполнителе, о сроках и методах нормирования.

Если определенная группа объектов управленческого учета уже нормируется на предприятии и необходимо разработать норму для нового объекта этой группы, предложенную схему можно упростить.

Например, в компании есть нормы потребления основных материалов и трудоемкости производства основной продукции. Проектирование и запуск в производство нового продукта (в группе

объектов «основная продукция» появляется еще один объект) требуют дополнительного нормирования.

Принципиальное решение о разработке норм для него принимать не нужно, так же, как и определять исполнителей и методы нормирования. Единственный вопрос, который необходимо согласовать, – это сроки разработки нормативов.

Правила формирования и дополнения перечня норм желательно зафиксировать во внутренних регламентирующих документах и ознакомить с ними сотрудников компании.

Чтобы регламентировать правила учета непроизводительных затрат, в управленческую учетную политику рекомендуется включить соответствующий раздел. Его нужно подготовить по такому плану:

- квалификация и классификация непроизводительных затрат;
- момент признания;
- оценка;
- используемые аналитические признаки.

Как квалифицировать и классифицировать непроизводительные затраты в управленческом учете

В управленческой учетной политике необходимо сформулировать, что в компании относят к непроизводительным затратам.

Например, так: «Непроизводительные затраты и расходы (потери) – это затраты и расходы, возникающие вследствие нарушения нормальных условий деятельности компании». В основе этой квалификации – деление затрат по целесообразности использования ресурсов [1].

Классифицировать непроизводительные затраты можно по следующим признакам:

- характер связи с результатом;
- виновник возникновения;
- возможность получения компенсации;
- виды ресурсов, использование или отток которых привели к возникновению потерь;
- характер потребления ресурсов;
- группы процессов, при реализации которых возникли потери.

Классификация по характеру связи затрат с результатом. По характеру связи с результатом, достижение или недостижение которого сопровождалось возникновением непроизводительных затрат, последние можно разделить на три группы, которые условно можно назвать так:

- избыточные – для получения результата было использовано ресурсов больше, чем это действительно необходимо. Например, компания заменила сырье и потратила его больше в расчете на единицу продукции. К этой же группе относится брак, на

исправление которого понадобились дополнительные материалы;

- непродуктивные – использование или отток ресурсов не привели к ожидаемым результатам. В этой группе неисправимый брак (ресурсы израсходованы, а готовая продукция не произведена), потери из-за простоев, во время которых потребление ресурсов продолжается, потери товарно-материальных ценностей при их хранении и перемещении, а также штрафы и неустойки;

- невостребованные – полученный результат оказался не нужен. Например, когда для выполнения уникального заказа спроектировали и изготовили специальную технологическую оснастку. Но заказ был аннулирован, а оснастка оказалась невостребованным активом. Списание ее стоимости привело к образованию потерь. К этой же группе относятся потери перепроизводства.

На основе этой классификации можно сформулировать еще одно определение непроизводительных затрат для управленческой учетной политики – как дополнение к приведенному выше: «Непроизводительные затраты и расходы (потери) – это затраты и расходы, обусловленные тем, что:

- для получения результата было использовано ресурсов больше, чем это действительно необходимо [2].;

- использование или отток ресурсов не привели к получению запланированного (нормативного) результата;

- полученный результат оказался невостребованным».

Классификация по виновникам возникновения. По этому признаку непроизводительные затраты делятся:

- на обусловленные внутренними причинами – когда потери возникли вследствие организационно–технических проблем внутри самой компании;

- на обусловленные внешними причинами – потери, возникшие из-за ненадлежащих действий или бездействия субъектов внешней среды;

- на не имеющие очевидных виновников. В первую очередь к ним относятся потери, возникшие в результате стихийных бедствий.

Классификация по возможности получения компенсации. Потери можно разделить:

- на подлежащие компенсации за счет виновных лиц (сотрудников компании) или субъектов внешней среды;

- на некомпенсируемые.

Классификация по видам израсходованных ресурсов. Можно выделить потери, обусловленные:

- оттоком финансовых ресурсов – к ним относятся неустойки и штрафы;

- использованием или оттоком производственных ресурсов.

Эта группа включает все прочие виды потерь.

Классификация по характеру потребления ресурсов. В соответствии с этим признаком потери можно разделить на связанные:

– с выбытием ресурсов из компании. Затраты при этом не возникают, отток ресурсов сразу приводит к признанию расходов (потери товарно-материальных ценностей при их хранении и перемещении, неустойки и штрафы);

– с применением ресурсов по целевому назначению. При этом возникают затраты, которые далее становятся расходами. К этой группе относятся потери, образовавшиеся вследствие потребления ресурсов сверх необходимого, потери от брака и простоев.

Классификация по процессам. В зависимости от того, к какой группе относится процесс, в котором возникли потери, можно выделить:

– производственные потери основных производственных процессов;

– коммерческие потери коммерческих процессов;

– потери обеспечивающих и управленческих процессов;

– потери процессов развития (к примеру, непроизводительные затраты, сопровождающие формирование внеоборотных активов).

Для каждой из перечисленных групп потерь в управленческой учетной политике можно привести частную квалификацию. Так их будет проще квалифицировать [3]. Например: «К производственным потерям относятся затраты (расходы), возникшие при реализации основных производственных процессов и вызванные потреблением ресурсов в количествах больших, чем предусмотрено конструкторско-технологической документацией, или не давшие результата, предусмотренного конструкторско-технологической документацией».

ЛИТЕРАТУРА

1. Булычева, Т.В., Завьялова Т.В., Богданова А.Р. Роль стратегического управленческого учета в управлении предприятием / Studium. 2014. № 3 (32). С. 3.

2. Булычева, Т.В., Бушева А.Ю., Завьялова Т.В. Стратегический учет в системе управления хозяйствующим субъектом. Фундаментальные исследования. 2017. № 10-3. С. 560–564.

3. Пронина, Т.В. Организация учета затрат по центрам ответственности // аграрная наука № 3-2009. С67-71

УДК 658.152

**АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ
ОРГАНИЗАЦИИ ПРИ ПРОДАЖЕ БИЗНЕСА**

Ирина Анваровна Новикова, магистрант

*Саранский кооперативный институт (филиал) Российского
университета кооперации*

E-mail: st801124@ruc.su

**ANALYSIS OF THE MAIN INDICATORS
OF THE ORGANIZATION WHEN SELLING A BUSINESS**

Irina Anvarovna Novikova, Master's Degree student

*Saransk Cooperative Institute (branch) of Russian University
of Cooperation*

В теории существуют ряд коэффициентов, которые характеризуют финансовые показатели организации. В данной статье рассматривается методика улучшения показателей бухгалтерской финансовой отчетности, чтобы стоимость компании не вызвала сомнений у покупателя.

К л ю ч е в ы е с л о в а: анализ, показатели, бизнес, продажа, отчетность.

In theory, there are a number of ratios that characterize the financial performance of an organization. This article discusses the methodology for improving the indicators of accounting financial statements so that the value of the company does not raise doubts among the buyer.

K e y w o r d s: analysis, indicators, business, sales, reporting.

Если собственник планирует продать бизнес, главному бухгалтеру предстоит подготовительная работа по формированию показателей отчетности.

Иногда бизнес приобретают только на том основании, что компания заключила перспективные контракты на будущие поставки, занимает значимую долю рынка или владеет нужными покупателю технологиями. Такие сделки не всегда сопровождается тщательная оценка финансового состояния объекта покупки. Однако в других случаях топ-менеджерам следует подготовиться к тому, что покупатель будет выявлять слабые места, в том числе в финансовой отчетности компании, чтобы сбить цену.

Инвесторы и покупатели бизнеса часто акцентируют внимание не на всех, а всего лишь на двух-трех финансовых показателях, которые по сложившейся практике непосредственно влияют на стоимость компании.

Как правило, инвесторы изучают данные из отчета о финансо-

вых результатах (отчет о прибылях и убытках P & L) и отчета о движении денежных средств (Cash Flow) компании. В современной рыночной экономике показатели бухгалтерского баланса уже не вызывают особого интереса со стороны инвесторов.

Инвестор знает, что источником его дохода, то есть дивидендов, будет прибыль компании: текущая или будущая. Поэтому даже потенциально возможная прибыль — не просто один из множества показателей бизнеса, а мультипликатор для расчета цены сделки при покупке среднего и малого бизнеса.

Сделка купли-продажи может содержать условие о тестовом периоде для проверки покупателем параметров бизнеса. Однако даже в этом случае увеличить стоимость компании можно, если вовремя оптимизировать параметры отчета о финансовых результатах. Рекомендуется начать с расходной части отчета. Снижение затрат на 7–10 процентов может добавить 90 процентов к стоимости бизнеса.

Как правило, не менее 20–30 процентов расходов можно сократить, если до этого целенаправленная работа по минимизации расходов не велась или велась непрофессионально. Потенциал можно реализовать за счет организационных мероприятий, оптимизации процессов, ликвидации потерь. Обычно на этой стадии сокращают расходы на аренду, электроэнергию, отопление, водоснабжение и персонал.

Даже в том случае, если мероприятия по минимизации расходов в целом проведены, собственнику стоит перед продажей бизнеса применить технику мини-оптимизаций. Допустим, стоит задача сократить расходы на 15 процентов. Уменьшить расходы единообразно уже сложно, поэтому проводим 30–40 мини-оптимизаций, каждая из которых экономит по 0,25–0,5 процента от общей суммы.

Практика доказывает, что найти 15–20 мероприятий по мини-оптимизации расходов возможно за одну-две стратегические сессии с руководителями всех департаментов компании. Это может дать 7–10 процентов снижения затрат, что позволяет добавить 90 процентов к стоимости бизнеса.

Оптимизировать доходы сложнее, так как времени для кардинальных улучшений нет. Однако полезно провести *growth hacking* – спровоцировать взрыв роста продаж через технику генерации гипотез и их проверку в текущей системе продвижения бизнеса. Важно оптимизировать структуру товаров, продукции и услуг бизнеса через последовательный отказ от менее выгодных сделок.

Детализация отчета о движении денежных средств является важным аргументом при продаже. В отчете о финансовых резуль-

татах видна прибыль, а в отчете о движении денежных средств — деньги. Именно по денежному потоку инвесторы или покупатели рассчитывают доходность и окупаемость своих вложений, в том числе через дисконтирование денежного потока. Поэтому сумму возврата инвестиций и выплаты дивидендов они увидят именно из отчета о движении денежных средств.

Главный бухгалтер должен четко объяснить, почему прибыль компании не равна доходу инвестора, какую часть средств направили на развитие бизнеса, а сколько — на погашение убытков прошлых периодов или на благотворительность. Поэтому отчет о движении денежных средств должен быть сформирован так, чтобы была возможность тонкой детализации каждой агрегированной строки.

Чтобы оценить реальный результат компании, необходимо ввести мониторинг информации от нескольких профильных агентств не реже одного раза в квартал. Приведу основные показатели для замеров рынка.

1. Объем рынка и структура по сегментам.
2. Структура по каналам продаж: сетевой ритейл, традиционная розница, оптовые продажи и т. д.
3. Структура по объему упаковки.
4. Структура по ценовым сегментам.

Показатели нужно оценивать в динамике, в противном случае вы не сможете построить верный прогноз и обосновать бюджет. Ключевые показатели в динамике для прогноза продаж:

- объем рынка — сколько денег на конкретном рынке и как этот рынок растет или падает;
- структура по сегментам — какие сегменты растут, а какие падают;
- доля рынка вашей компании и ближайших конкурентов.

«На основании информации, содержащейся в формах бухгалтерской финансовой отчетности, внешние пользователи могут сделать вывод об инвестиционной привлекательности предприятия и принять решение о деловом сотрудничестве либо отказаться от него» [1].

Чаще всего организации допускают искажения в таких статьях, как дебиторка, нематериальные активы и налоговые разницы. Самая достоверная статья — это денежные средства, просто потому, что ее легче всего проверить. Но ошибки допускают и там. Например, вопросы учета «коротких» вкладов считаются наиболее проблемными. Это происходит в силу того, что компании забывают реклассифицировать такие активы из статей инвестиций в денежные эквиваленты и наоборот.

Хотя сделки на основе валюты баланса остались в прошлом,

тем не менее главный бухгалтер может значительно улучшить структуру баланса перед продажей компании.

Например, можно выявить и закрыть нерентабельные производства и инициировать распродажу связанных с ними активов. Это позволит высвободить нерационально используемые средства и улучшить общие финансовые показатели. Например, капитализировать расходы. Иногда часть операционных затрат по факту идет на создание собственных основных средств или нематериальных активов. Это особенно актуально для IT-компаний.

Если факт создания ОС или НМА удалось выявить и задокументировать, стоит капитализировать расходы последнего, незакрытого отчетного периода. Это улучшит структуру баланса и заодно увеличит показатель прибыли компании. Можно переоценить основные средства по рыночной стоимости.

Однако стоит помнить, что переоценку ОС придется проводить регулярно, но не чаще одного раза в год. При этом такую переоценку отражают в бухгалтерском, а не в налоговом учете.

Следует организовать проведение инвентаризации товарно-материальных ценностей. Если провести инвентаризацию ТМЦ, компания сможет:

- оценить расхождение между отраженными в учете и фактическими позициями;
- выявить ТМЦ, которые бизнес не использует длительное время;
- принять решение о реализации или списании ТМЦ.

«Балансовая стоимость списываемых запасов признается расходом периода: в котором признана выручка от продажи этих запасов; в котором данное выбытие (списание) произошло, в случаях, отличных от продажи запасов» [2]. Так можно не только оптимизировать конкретную позицию баланса, но и улучшить коэффициенты оборачиваемости запасов и в целом оборотных средств.

Далее необходимо оценить дебиторку и сроки ее погашения. Важно выявить сомнительную дебиторскую задолженность и начислить резерв. Это покажет покупателю, что компания ведет работу с дебиторами и вовремя строит допущения, когда сроки погашения дебиторки не ясны. Стоит реструктурировать долги с длинными сроками погашения и заключить соглашения с покупателями на новые сроки или реализовать долги третьим лицам, в том числе с помощью факторинга. Это позволит улучшить коэффициенты оборачиваемости дебиторки и в целом оборотных средств.

Можно управлять избыточной денежной массой. Анализ краткосрочных планов и отчета о движении денежных средств иногда демонстрирует внешнему пользователю отчетности переходящий

запас остатков средств на счетах. Если компания разместит их на депозите, это подтвердит рациональное планирование платежей. К примеру, бизнес через депозиты получает дополнительную выгоду от временно свободных денег, которые финансовый директор резервировал под долгосрочный строительный проект.

«Каждый комплексный резерв включает в себя два или более элементов, изменение которых имеет разнонаправленный характер: одна их часть при реализации улучшает конечный результат, другая – ухудшает» [3].

Рекомендуется оптимизировать соотношение капитала и долга компании. Устойчивость бизнеса характеризует соотношение собственного и заемного капитала. Увеличить размер собственного капитала можно, если переоценить основные средства или покрыть рост уставного капитала за счет взносов учредителей. В последнем случае можно погасить и часть заемных средств. Кроме того, в современных условиях, чтобы сократить дебиторскую задолженность, долг может быть продан (переуступка прав требования). «В результате чего право требования долга переходит к новому кредитору на условиях, не ухудшающих положение должника» [4].

Краткосрочные заемные средства и обязательства учитывают при расчете коэффициентов быстрой и абсолютной ликвидности. Поэтому полезно реструктурировать долги компании по кредитам и займам и увеличить договорной период их погашения на срок, превышающий 12 месяцев. Это позволит оптимизировать коэффициенты ликвидности, не меняя соотношения собственного и заемного капитала в целом.

«Валовую прибыль можно приравнять к маргинальному финансовому результату, если предположить, что себестоимость продаж обобщает только переменную составляющую расходов» [5].

В результате такой подготовки, с точки зрения стороннего анализа, бизнес будет выглядеть более привлекательно.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Елисеева, О.В.* Основные процедуры перед составлением бухгалтерской финансовой отчетности // Актуальные проблемы социально-экономического развития общества: материалы Национальной научно-практической конференции научно-педагогических работников. 2019. С. 224–228.

2. *Елисеева, О.В., Бушева А.Ю.* Учет запасов по-новому // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2020. № 10-1. С. 57–63.

3. *Бушева, А.Ю., Васильева Е.А., Елисеева О.В.* Влияние на финансовый результат использования резервов повышения прибыли // Инновации в образовательной среде. материалы Международной научно-практической конференции. Саранский кооперативный институт РУК. 2015. С. 363–366.

4. *Елисеева, О.В.*, Бушева А.Ю., Васильева Е.А., Гудожникова Е.В. Особенности учета операций по уступке прав требования // *Фундаментальные исследования*. 2017. № 12-2. С. 363–367.

5. *Бушева, А.Ю.*, Елисеева О.В. Учетно-аналитическое обеспечение управления финансовыми результатами // *Вестник Алтайской академии экономики и права*. 2019. № 12-1. С. 24–32.

УДК 658.155

**ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ КАК ИНСТРУМЕНТ
ОБЕСПЕЧЕНИЯ УСТОЙЧИВОГО
РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Ирина Валентиновна Романова, доцент

ООО «ЕвроРециклинг», г. Пенза

Ирина Викторовна Волгина, доцент

*Саранский кооперативный институт (филиал) Российского
университета кооперации*

E-mail: irarom111@mail.ru; ivolgina@ruc.su

**FINANCIAL ANALYSIS AS A TOOL TO ENSURE
SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF AN ENTERPRISE**

Irina Valentinovna Romanova, Associate Professor Lecturer

LLC «EuroRecycling», Penza

Irina Viktorovna Volgina, Associate Professor Lecturer

*Saransk Cooperative Institute (branch) of Russian University
of Cooperation*

Статья посвящена определению значения и роли финансового анализа в обеспечении устойчивого развития предприятия в условиях сложной экономической обстановки. В статье систематизированы и охарактеризованы типы моделей финансового анализа, результаты которых выступают механизмами адаптации деятельности предприятия к конъюнктуре рынка. Выявлены особенности основных подходов к финансовому анализу как к инструменту обеспечения устойчивого развития предприятия в отечественной и зарубежной практике.

К л ю ч е в ы е с л о в а: анализ, показатель, прибыль, рентабельность, эффективность, устойчивое развитие, факторный анализ.

The article is devoted to determining the value and role of financial analysis in providing sustainable development of the enterprise in a difficult economic situation. The article systematizes and characterizes the types of financial analysis models, the results of which serve as mechanisms of enterprise activity adaptation to market conditions. The features of the main approaches to financial analysis as a tool to ensure sustainable development of the enterprise in domestic and foreign practice were revealed.

© Романова И.В., Волгина И.В., 2021

К e y w o r d s: analysis, indicator, profit, breakeven, efficiency, sustainable development, factorial analysis.

В современных экономических условиях предприятия поставлены в жесткие рамки выживания при обостряющейся конкурентной борьбе. Ограниченные возможности приобретения и рост цен на некоторые виды ресурсов (например, топливо, электроэнергия и т.п.), усиливающаяся власть клиентов, переход к «рынку потребителя» и многие другие факторы прямо определяют необходимость устойчивого развития предприятия, что находит свое выражение объемах получаемой прибыли и уровне рентабельности. Следовательно, проблемы обеспечения устойчивого развития хозяйствующих субъектов, безусловно, относятся к числу наиболее актуальных, имеющих большую теоретическую и практическую значимость.

Осуществление финансового анализа и оценки эффективности позволяют получить информацию о многих аспектах ее деятельности, оценить конкурентоспособность и выявить проблемы и перспективы устойчивого развития предприятия. Экономический анализ можно считать особой системой мышления, требующей не только научного подхода и разработки специальных методов обработки показателей результативности, но и умения правильно формулировать выводы и определять рекомендации по повышению эффективности хозяйственного, финансового и коммерческого аспектов деятельности исследуемой компании [1, с.77].

Для лучшего понимания исследуемой темы необходимо расширить терминологический кругозор в области непосредственного понятия устойчивого развития и его теоретической сущности, так как в итоге на основе сути этого понятия будут определяться концепция и методика финансового анализа.

Устойчивое развитие предприятия предполагает наличие возможностей адаптации к воздействиям внешней и внутренней среды на основе выбора наиболее эффективных управленческих действий в интересах самого предприятия и общества в целом. Традиционными механизмами адаптации к конъюнктуре рынка являются разные типы моделей анализа. Анализ и оценка показателей устойчивого развития проводят с применением различных типов моделей, которые помогают определить взаимосвязь и взаимозависимость между отдельными его показателями. Существуют следующие типы моделей анализа устойчивого развития предприятия: дескриптивные, предикативные и нормативные [2, с. 258].

Дескриптивные модели – известные также как модели описательного характера, являются основными для оценки финансового состояния предприятия. К ним относятся: построение системы отчетных балансов; представление финансовой отчетности в различ-

ных аналитических разрезах; вертикальный и горизонтальный анализ отчетности; система аналитических коэффициентов и аналитические записки к отчетности. Все эти модели основаны на использовании информации бухгалтерской отчетности.

Предикативные модели – это модели предсказательного, прогностического характера. Данные модели используются для прогнозирования доходов предприятия и его будущего финансового состояния. Наиболее распространенными из них являются: расчет точки критического объема продаж; построение прогностических финансовых отчетов; модели динамического анализа (жестко детерминированные факторные модели и регрессионные модели) и модели ситуационного анализа.

Нормативные модели позволяют сравнить фактические результаты деятельности предприятия с ожидаемыми, рассчитанными по бюджету. Эти модели используются в основном во внутреннем финансовом анализе. Их сущность сводится к установлению нормативов по каждой статье расходов по: технологическим процессам; видам изделий; центрам ответственности; анализу отклонений фактических данных от этих нормативов [2 с.258].

Финансовый анализ предприятия важный этап в процессе прогнозирования устойчивого развития, позволяющий на основе данных финансовой отчетности исследовать в динамике различные показатели, выступающие финансовыми индикаторами, отражающие потенциальные возможности организации.

Для проведения финансового анализа предприятия в целях оценки возможности устойчивого развития применяются разнообразные приемы и методы, где последние имеют различную классификацию.

Для более точного определения состояния предприятия, применяются различные характеристики. Для оценки вероятности устойчивого развития предприятия во многих литературных источниках представлены мнения различных авторов на тему выделения наиболее важных, по их мнению, необходимых показателей [3, с.175].

У российских и зарубежных авторов имеются как сходства, так и различия в методических подходах к финансовому анализу предприятия для оценки его устойчивого развития. Одинаковыми основными финансово-экономическими показателями выступают ликвидность, платежеспособность, рентабельность и деловая активность.

Зарубежные авторы отводят деловой активности главную роль при осуществлении финансового анализа предприятия. Более сходств в выделяемых показателях не наблюдается. Таким образом, отечественные авторы считают основными показателями та-

кого анализа – финансовую устойчивость, а зарубежные – финансовый рычаг (финансовый леве́ридж) предприятия. Также российские источники, в качестве основного показателя финансового анализа для оценки устойчивого развития, рассматривают кредитоспособность предприятия, а западные – систему (модель) Дюпон.

В быстроменяющихся современных условиях, предусматривающих наличие жесткой конкуренции между предприятиями, важным условием их устойчивого развития является увеличение финансовых результатов их деятельности, т.е. повышение прибыли и рентабельности. Сумма получаемой прибыли в прямой зависимости определяет уровень рентабельности деятельности предприятия или, другими словами, эффективность его функционирования на рынке.

Прибыль является важнейшим показателем в системе стоимостных инструментов экономики устойчивого предприятия. Для обеспечения экономической устойчивости фирмы, гарантии полноты финансовой независимости фирмы служит такой показатель как прибыль. В жестких условиях рыночной экономики прибыль определяет решение: «что», «как» и «в каких размерах» выпускать. В связи с этим любой производитель товаров и услуг задается вопросом: какое количество выпускаемого товара (реализуемой продукции), и при какой его стоимости получится наибольшая прибыль.

Выступая в качестве одного из основных оценочных показателей, прибыль, тем не менее, характеризует лишь количественную сторону финансового результата хозяйственной деятельности, но не дает его качественной оценки. Данный пробел ликвидируется с помощью использования показателей рентабельности.

В современной отечественной практике используется целая система показателей рентабельности, позволяющая составить полное и реальное представление о результативности работы предприятий и организаций, а также установить взаимосвязь с другими экономическими показателями, характеризующими эффективность использования финансовых ресурсов и источников их формирования.

Таким образом, прибыль и рентабельность – это два основных оценочных показателя результатов работы предприятий, за счет роста которых они могут развиваться, увеличивать масштабы деятельности, а, следовательно, обеспечить устойчивое развитие хозяйствующего субъекта [4].

Следовательно, важным условием успешного функционирования предприятий в условиях рыночных отношений, предусматривающих наличие конкуренции между ними, является повышение

прибыли и рентабельности их деятельности. Именно с этой целью и проводится анализ прибыли и рентабельности, основной задачей которого является поиск путей и резервов их увеличения. Исходя из всего выше изложенного, анализ прибыли и рентабельности является особо значимым инструментом финансового анализа в обеспечения устойчивого развития предприятия в современных условиях.

Вместе с тем, несмотря на прибыльность деятельности, предприятиям для обеспечения его устойчивого развития необходимо постоянно следить за финансовыми показателями по следующим направлениям:

- разработка новых программ лояльности для потенциальных и постоянных клиентов;
- разработка проектов получения доходов от сопутствующей деятельности (реализация сопутствующих товаров и услуг, аренда площадей и пр.);
- дальнейшее осуществление маркетинговых исследований рынка;
- исследование слабых мест конкурентов.

Итак, реализация этих и других мер приведет к росту прибыли и рентабельности в будущем, а, следовательно, устойчивому развитию предприятия.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Волгина И.В.* Показатели эффективности хозяйствующих субъектов и роль экономического анализа в их систематизации / И.В. Волгина, Е.А. Плеханова, И.В. Романова // Актуальные проблемы социально-экономического развития общества: материалы Национальн. науч.-практ. конф. Саранск, 2019. С.71–77.
2. *Романова, И.В.* Модели, этапы и информационная база анализа финансового состояния в процессе управления предприятием / И.В. Романова, И.В. Волгина // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2021. №4-2. С.257–261.
3. *Волгина, И.В.* Анализ финансового состояния как процесс управления предприятием / И.В. Волгина, И.В. Романова // Научные исследования в социально-экономическом развитии общества : материалы Национальн. науч.-практ. конф. Саранск, 2020. С. 174–178.
4. *Зотова, Е.В.* Катайкина Н.Н. Оценка финансовой устойчивости кооперативной организации // Studium. 2018. 2(47). С.5.

УДК 657.1

**РОЛЬ ОТЧЕТА О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ
В СИСТЕМЕ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ
ОРГАНИЗАЦИИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

Любовь Сергеевна Соколова, магистрант

*Саранский кооперативный институт (филиал) Российского
университета кооперации*

Маргарита Валерьевна Булычева, студент

*Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ»
Обнинский институт атомной энергетики (ИАТЭ)*

E-mail: st803973@ruc.su

**THE ROLE OF THE PROFIT AND LOSS
STATEMENT IN THE FINANCIAL
REPORTING SYSTEM OF THE ORGANIZATION
IN CURRENT CONDITIONS**

Lubov Sergeevna Sokolova, Master's Degree student

*Saransk Cooperative Institute (branch) of Russian University
of Cooperation*

Margarita Valerievna Bulycheva, student

*National Research Nuclear University "MEPhI"
Obninsk Institute of Atomic Energy (IAE)*

Значимое место в составе финансовой отчетности организации занимает отчет о финансовых результатах, который относится к основным источникам информации для большого числа пользователей наряду с бухгалтерским балансом и приложениями к нему. Опираясь на данные, содержащиеся в отчете, рассчитывается ряд экономических показателей и делаются выводы о результативности и прибыльности организации. На основании данных отчета о финансовых результатах строится оперативное финансовое планирование любой организации, осуществляется контроль за структурой и динамикой расходов и доходов организации.

Ключевые слова: отчето финансовых результатах, финансовая отчетность, пользователи, инвесторы, информация, доходы, расходы, выручка, прибыль, рентабельность.

Profit and loss statement the report on the financial results of the organization occupies a important place in the financial statements, and it belongs to the main source of information for a large number of users, along with the balance sheet and appendices to it. Users calculate economic indicators and draw conclusions about the effectiveness and profitability of the organization based on the data of this report. operational financial planning of any organization, control over the structure and dynamics of expenses and income of the organization is carried out on the basis of the data of the profit and loss statement.

Keywords: profit and loss statement, financial statements, users, investors, information, revenues, expenses, revenue, profit, profitability.

Каждая организация должна не только организовывать свою деятельность с позиций повышения эффективности управления капиталом, материальными и трудовыми ресурсами, но также и оценивать результаты за определенный период. Это позволяет выявить проблемы, которые есть в деятельности организации, и найти пути решения, и, следовательно, укрепить свое финансовое состояние и эффективность своей работы.

Чистая прибыль или убыток – основной финансовый результат компании. Его заметный рост или сокращение сразу отразятся на ключевых показателях деятельности. Например, на норме чистой прибыли и рентабельности активов. Последний индикатор используют при оценке риска включения компании в план выездных налоговых проверок. Если рентабельность активов ниже предельного значения, вероятность налоговой проверки высока.

Оценивая финансовое состояние компании, необходимо убедиться в корректности расчета чистой прибыли (убытка). Для проверки необходимо:

- выбрать периоды для изучения первичных документов;
- оценить корректность учета чистой прибыли или убытка;
- пересчитать итоговый показатель по данным отчета о финансовых результатах.

Анализируя финансовое состояние компании за несколько лет, необходимо проверять порядок формирования чистой прибыли или убытка только за периоды существенного ухудшения показателей платежеспособности и предшествующие им даты. Значительные изменения этого индикатора ($\pm 15\%$), как правило, приходится на них.

Если же не удалось выявить периоды значительного ухудшения, необходимо проверить отчетность только за те даты, в которых чистая прибыль резко изменилась или же оставалась неизменной на протяжении нескольких кварталов.

Чтобы оценить корректность учета чистой прибыли или убытка в отчете о финансовых результатах, целесообразно изучить первичные документы за периоды существенного ухудшения имущественного положения компании и убедиться, что их оформили в соответствии с действующей учетной политикой, рекомендациями аудиторов и требованиями законодательства в рассматриваемые даты [1].

Проанализировав отчет о финансовых результатах, собственнику необходимо задуматься над вопросом: насколько основной бизнес выгоден, и какую долю занимают доходы и прибыль от операционной и финансовой деятельности организации. Менеджеры

проводят анализ доходов и расходов, финансовых результатов с точки зрения стратегического и тактического планирования, а также сравнивают результаты деятельности со среднеотраслевыми показателями. Успешность деятельности организации оценивается на основании темпов роста основных показателей (продажи, прибыли, активов) и скорости оборота денежных средств.

Для удовлетворения общих потребностей заинтересованных пользователей в информации о финансовых результатах деятельности организации и их изменениях используется отчет о финансовых результатах, содержащий информацию об итогах хозяйственной деятельности организации, которая способствует выявлению путей увеличения прибыли [2].

Целью заполнения отчета о финансовых результатах является раскрытие информации о том, как были рассчитаны итоговые показатели прибыли. Отчет о финансовых результатах состоит из трех частей. Верхняя часть отчета содержит информацию по основному виду деятельности и включает в себя следующие статьи: выручка, себестоимость продаж (убыток), коммерческие расходы, управленческие расходы, прибыль (убыток от продаж). Средняя часть характеризует величину прочих доходов и расходов, процентов к получению и уплате и доходов от участия в других организациях. В нижней части определяется финансовый результат деятельности организации и раскрывается в следующих статьях: прибыль (убыток) до налогообложения, налог на прибыль, текущий и отложенный налог на прибыль, чистая прибыль (убыток). Справочно предоставляется информация о размере базовой и разводненной прибыли (убытка) на акцию.

Проводя анализ деятельности организации на основании данного отчета, можно изучить не только структуру доходов и расходов, но и провести исследование полученной прибыли или убытка, как в абсолютной величине, так и в относительной с помощью коэффициентов на основании других финансовых показателей организации. Используя данные бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах можно произвести расчет таких коэффициентов как: рентабельность продаж, рентабельность активов, рентабельность собственного капитала и задействованного капитала, а также норму чистой прибыли [3].

Россия относится к стране с континентальной системой учета, в которой влияние на порядок составления отчетности оказывает государство. Данная система характеризуется высокой степенью вмешательства государственных органов в учетную систему организации. Государство разрабатывает нормы, методику и принципы бухгалтерского учета и формирования отчетности, обязательные для всех экономических субъектов [4].

Согласно критериям данной системы бухгалтерский учет подвергается влиянию налогового законодательства, чего нельзя сказать о влиянии рынка ценных бумаг. Но в настоящее время российское законодательство в области бухгалтерского учета начинает сближаться с правилами международного учета.

С точки зрения привлечения инвестиций бухгалтерская финансовая отчетность должна быть привлекательна не только для контролирующих органов, но и для отечественных и зарубежных инвесторов и кредиторов. В такой финансовой отчетности данные должны соответствовать не только требованиям и принципам ведения бухгалтерского учета Российской Федерации, но и требованиям международных стандартов.

Так в 2011 году Минфин РФ ввел международные стандарты для применения в России, и государство определило список согласно закону № 208-ФЗ отех,кто должен предоставлять отчетность в соответствии с МСФО.

Другие коммерческие организации самостоятельно принимают решение о применении данных стандартов и предоставлении финансовой отчетности в соответствии с международными требованиями. Это позволит:

- повысить деловую репутацию и рыночную стоимость бизнеса;
- упростить взаимодействие с контрагентами;
- выйти на международный рынок [5].

Особенности составления и представления финансовой отчетности затрагиваются практически всеми действующими в настоящее время международными стандартами, однако можно отметить следующие: МСФО (IFRS) 13 «Оценка по справедливой стоимости», МСФО (IAS) 10 «События после отчетной даты», МСФО (IAS) 14 «Отчетность по сегментам», МСФО (IAS) 27 «Консолидированная и индивидуальная финансовая отчетность», МСФО (IAS) 32 «Финансовые инструменты: представление», МСФО (IAS) 34 «Промежуточная финансовая отчетность».

Однако основным стандартом, регулирующим порядок формирования финансовой отчетности в соответствии с МСФО, является МСФО (IAS) 1 «Представление финансовой отчетности». Он определяет критерии соответствия финансовой отчетности правилам МСФО, устанавливает требования в отношении существенности, непрерывности деятельности, последовательности представления, определяет обязательные компоненты финансовой отчетности, дает рекомендации по составлению каждой из основных отчетных форм, устанавливает общие требования к признанию и оценке в отчетности объектов и операций.

Помимо этого, государство разрабатывает, опираясь на упомя-

нутые ранее международные стандарты, и уже вводит к применению Федеральные стандарты бухгалтерского учета взамен используемых ранее Положений по бухгалтерскому учету.

Например, с применением ФСБУ 5/2019 «Запасы» с 2021 года нельзя включать в себестоимость продукции управленческие расходы, которые теперь признаются текущими расходами, и в отчете о финансовых результатах эти затраты будут отражаться уже не в составе себестоимости продукции, а в отдельной строке «управленческие расходы». Так же в отчете нужно показывать разницу между оценочным обязательством, которое было учтено при формировании себестоимости запасов, и фактическими расходами, под которые это обязательство было сформировано. Данные изменения способствуют получению более достоверной информации о структуре затрат, на основании которой возможно более точно оценить эффективность деятельности прибыльности организации.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Завьялова, Т.В.*, Булычева Т.В. Методологический подход к формированию отчета о прибылях и убытках в международной практике // Реформирование образовательной среды: Материалы Международной научно-практической конференции, посвященной 185-летию потребительской кооперации России. Саранский кооперативный институт (филиал) Российского университета кооперации. 2016. С. 298–303.
2. *Ропотан, С.В.*, Артеменко А. С., Скнарина Е. В. Проблемные аспекты формирования финансовых результатов организаций в современной экономике // Молодой ученый. 2017. № 8. С. 618–621.
3. *Шеремет, А. Д.*, Сайфулин, Р. С., Негашев, Е. В. Теория финансового анализа // М.: ИНФРА-М. 2019. С. 97–98.
4. *Кондраков, Н.П.* Бухгалтерский учет (финансовый и управленческий). М.: ИНФРА-М, 2018. 584 с.
5. *Гетьман, В.Г.* Международные стандарты финансовой отчетности: учебник / В.Г. Гетьман, Л.В. Сотникова, М.А. Вахрушина. М.: Инфра-М, 2020. 80 с.
6. *Елисеева, О.В.* Бухгалтерская отчетность как завершающий этап учетного процесса и ее информационные возможности // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2019. № 9-2. С. 30–35.

УДК 336.011

**БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС В АНАЛИЗЕ
ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Николай Николаевич Солдаткин, магистрант

*Саранский кооперативный институт (филиал) Российского
университета кооперации*

E-mail: st801125@ruc.su

**THE BALANCE SHEET IN THE ANALYSIS
OF THE FINANCIAL CONDITION OF THE ENTERPRISE**

Nikolay Nikolaevich Soldatkin, Master's Degree student

*Saransk Cooperative Institute (branch) of Russian University
of Cooperation*

В данной статье рассмотрена значимость бухгалтерского баланса для целей анализа финансового состояния предприятия, а также основные вопросы совершенствования бухгалтерского баланса для повышения репрезентативности результатов анализа финансового состояния предприятия. Обозначены требования, которые предъявляются к бухгалтерскому балансу, соблюдение которых позволяет рассчитывать на получение данных для работы.

К л ю ч е в ы е с л о в а: баланс, анализ, предприятие, стабильность, управление, устойчивость, ликвидность.

This article discusses the importance of the balance sheet for the purposes of analyzing the financial condition of the enterprise, as well as the main issues of improving the balance sheet to increase the representativeness of the results of the analysis of the financial condition of the enterprise. The requirements that are imposed on the balance sheet, compliance with which allows you to count on obtaining data for work, are outlined.

К e y w o r d s: balance sheet, analysis, enterprise, stability, management, stability, liquidity.

В современных рыночных условиях стабильностью любого предприятия является его финансовая устойчивость и ликвидность. Финансовая устойчивость предприятия наиболее привлекательна для любого поставщика, кредитора или инвестора. Это помогает предприятию выделиться на фоне других хозяйствующих субъектов.

Грамотно и своевременно проведенный анализ финансового положения предприятия позволяет вовремя отыскать проблемы с платежеспособностью и определить степень финансовой устойчивости и ликвидности предприятия, сформировать соответствующие корректирующие мероприятия.

Поэтому в наше время огромную роль играет анализ финансового состояния предприятия. Его результаты используются для оценки всей деятельности предприятия, для подбора вектора развития капитальных вложений и своевременного выявления угрозы банкротства.

Именно такой анализ помогает предприятию в совершенствовании финансовой и инвестиционной политики.

Задачи финансовой политики предприятия:

- совершенствование состава капитала предприятия;
- увеличение прибыли предприятия;
- привлечение дополнительных инвестиций;
- обеспечение результативного управления финансами.

Бухгалтерский баланс это главный ресурс для проведения финансового анализа. Он является фундаментом приемов учета. Это главный источник информации для любого внешнего пользователя, по которому можно легко определить, чем владеет собственник предприятия, сможет ли он ответить за взятые на себя обязательства или у него финансовые затруднения.

По бухгалтерскому балансу можно определить конечный финансовый результат работы предприятия за период отчетности. И уже зависит от того, увеличился конечный финансовый результат или уменьшился в отчетном периоде, можно судить о способности предприятия сохранить или добавить имеющиеся ресурсы.

Правильно составленный баланс, реальный и правдивый, сможет четко показать, чем владеет предприятие, сколько должно и каким лицам.

Бухгалтерский баланс является самым реальным средством информации, благодаря которому:

- руководители получают полное представление о своем предприятии в системе похожих предприятий, о правильности и эффективности использования ресурсов;
- аудиторы получают реальную подсказку для выбора правильного решения в процессе аудирования;
- аналитики определяют правильные направления бухгалтерского (финансового) анализа.

Для того, чтобы финансовый результат предприятия был правдивым и реальным, к бухгалтерскому балансу предъявляются ряд требований.

Требование уместности – одно из требований, предъявляемое к балансу, основывается на том, что данные баланса должны учитываться пользователем и влиять на принятие решений и оценку предприятия. Для реализации этого требования пользователю необходимо получать своевременную информацию и значимую. Своевременность – представление пользователю реальных данных

в тот момент, когда ими еще можно воспользоваться в полной мере.

Требование правдивости заключается в том, что баланс должен быть достоверным и достоверно обоснованным. Все факты хозяйственной жизни предприятия выступают как информационная база бухгалтерского баланса. Они отражаются в соответствующих документах.

Требование единства – это одно из требований, предъявляемых к бухгалтерскому балансу, который построен на единых правилах учета и единых правилах оценки. Выполнение данного требования дает возможность сравнивать между собой балансы предприятий. Оно служит гарантией того, что правдивость и реальность баланса будут обширно распространены.

Требование преемственности заключается в сравнении балансов предприятий разных временных периодов, а также на связи между предыдущим и последующим балансов. Реализация требования преемственности дает возможность построить график и сделать соответствующий анализ, определяющий полное развитие предприятия.

Требование правдивости подразумевает правдивый баланс, который имеет реальное обоснование, подтвержденный записями и точными расчетами.

Все вышеперечисленные требования обеспечивают надежность реальных выводов, полученных на основе бухгалтерского баланса. Эти требования являются лишь общими признаками информации и не содержат каких-либо рекомендаций.

Анализ бухгалтерского баланса предприятия дает оценку имущественному состоянию предприятия на отчетную дату, его платежеспособности, ликвидности, его финансовую устойчивость в целом.

Анализ имущественного положения предприятия это проведение глубокого исследования изменений в структуре имущества, его темпов роста. Проводить вертикальный и горизонтальный анализ бухгалтерского баланса, это значит получить полный вывод о составе и структуре имущества предприятия.

Финансовая устойчивость предприятия основывается на рациональном инвестировании денежных средств и напрямую зависит от доли собственных и заемных средств в объеме капитала. В современных конкурентных условиях она является главной составляющей стабильности предприятия и показывает, как и в каком объеме эффективно использовать финансовые ресурсы, чтобы обеспечить непрерывный процесс собственного производства и реализации продукции.

Платежеспособность предприятия, то есть способность распла-

чиваться по собственным обязательствам является ключевым параметром финансового состояния предприятия. Она выражается в необходимом количестве денежных средств для своевременных выплат контрагентам, налоговой, банкам и другим. Поэтому, дав оценку имуществу, которое используется для будущих платежей, можно сделать вывод о степени платежеспособности предприятия.

Ликвидность бухгалтерского баланса предприятия изучается с целью получения финансового вознаграждения для дальнейшего погашения краткосрочных обязательств. Это и есть период покрытия всей задолженности.

Для мероприятий по ликвидности предприятия и для определения стратегии дальнейшего развития используются результаты анализа ликвидности баланса предприятия.

Кроме того, проводится оценка удовлетворительности структуры баланса и финансовой несостоятельности по установленным критериям. Для этого рассчитываются нормативные показатели, которые характеризуют предприятие как платежеспособное.

Следует сделать вывод, что бухгалтерский баланс это основа, формирующая представление об имуществе и капитале предприятия. Его значение для целей анализа финансового состояния предприятия особо велико. Он дает оценку структуре собственного и заемного капитала и сроки их погашения. На основе данных финансового анализа предприятия осуществляется выработка почти всех направлений экономической и финансовой политики данного предприятия.

В заключении надо сказать, что для улучшения репрезентативности результатов оценки финансового положения предприятия надо постоянно совершенствовать форму бухгалтерского баланса в части выполнения требований по его составлению, а именно полноты введенных данных, достоверности и удобства использования. Руководителям предприятий необходимо правильно уметь анализировать бухгалтерский баланс и давать ему реальную оценку. Это поможет им успешно и эффективно управлять своим предприятием.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Завьялова, Т.В.* Методика оценки активов и обязательств в бухгалтерском балансе в соответствии с требованиями МСФО // Научное обозрение. Международный научно-практический журнал. 2020. № 2. С. 9.
2. *Мешкова, Г.В.* Использование бухгалтерских балансов для оценки перспектив предпринимательства // Интеграция наук. 2017. № 6 (10). С. 93–95.
3. *Михаленок, Н.О.* Основные этапы формирования бухгалтерского баланса: цель, задачи и проблемы // Гуманитарные балканские исследования. 2019. Т. 3. № 4(6). С. 65–67.
4. *Марабаева, Л.В., Кузнецова Е.Г.* Критерии, принципы и факторы устойчивого развития предприятий // Управленческий учет. 2021. № 4-2. С. 362–367.

5. Федотова, М.А. Оценка стоимости активов и бизнеса: учебник для бакалавриата и магистратуры / М. А. Федотова, В. И. Бусов, О. А. Землянский; под ред. М. А. Федотовой. М.: Юрайт, 2019. 522 с.

6. Чернышева, Ю.Г. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия (организации). М.: Инфра-М, 2019. 421 с.

УДК 336.011

СУЩНОСТЬ КАПИТАЛА И ЕГО РОЛЬ В БУХГАЛТЕРСКОМ БАЛАНСЕ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Николай Николаевич Солдаткин, магистрант

*Саранский кооперативный институт (филиал) Российского
университета кооперации*

E-mail: st801125@ruc.su

THE ESSENCE OF CAPITAL AND ITS ROLE IN THE BALANCE SHEET OF A CONSTRUCTION ORGANIZATION

Nikolay Nikolaevich Soldatkin, Master's Degree student

*Saransk Cooperative Institute (branch) of Russian University
of Cooperation*

В статье рассматривается роль капитала строительной организации в бухгалтерском балансе. Автором сделан вывод о практическом значении капитала.

К л ю ч е в ы е с л о в а : бухгалтерский баланс, капитал, основные средства.

The article discusses the role of the capital of a construction organization in the balance sheet. The author makes a conclusion about the practical value of capital.

K e y w o r d s : balance sheet, capital, fixed assets.

Экономическое развитие страны обусловило развитие представлений о бухгалтерском балансе. В раннем средневековье различными поместьями используются для формирования простой бухгалтерии персонафицированные счета. Объективные основы формирования бухгалтерского баланса отмечено в XX в., что связано с преобладанием промышленного, а не финансового капитала вследствие промышленного развития экономики [1].

В условиях формирования бухгалтерского баланса строительной организации приобретают актуальность следующие принципы:

– тактические и стратегические цели предприятия должны

своевременно, точно и достоверно отражать влияние внешней и внутренней среды;

- потребность в заемном капитале должна быть обоснована в комплексных планах развития деятельности;
- оптимизации производственной программы предприятия и распределения капитала на всех этапах производственного процесса с учетом стратегических интересов по экономическим, социальным и инвестиционным критериям [2].

Цели позиционирования строительной организации достигаются с помощью нетрадиционного направления, а именно, через формирование лояльных отношений с потребителем. Данное позиционирование заведомо претендует на элитность, кроме того, самостоятельно создает информационный и рекламный повод, одновременно – отстройка от конкурентов.

Услуги разных групп потребителей актуальны. По этой причине компании, выполняющие различные работы в данной отрасли, постоянно регистрируются, а другие, менее успешные, исчезают. Возможностями развития организации в строительной отрасли являются:

- шанс реализовать государственную или локальную программу по формированию современной инфраструктуры;
- возможность изменить внешний облик города или района;
- высокая прибыль как для инвесторов, так и для строительных фирм;
- обуславливается это большим процентом надбавки к смете расходов на возведение дома;
- рост популярности фирмы-застройщика при условии полного исполнения обязательств.

Экономическая сущность капитала в функционировании хозяйственной деятельности строительной организации проявляется в следующем:

- применение различных ресурсов;
- реализация целевых подходов для принятия управленческих решений;
- необходимость учета временного фактора и реализация ситуационного подхода.

Хозяйственная деятельность предприятия связана с принятием управленческих решений по накоплению и распределению капитала на всех этапах производства. Деятельность строительной организации связана с производственным или коммерческим направлением, что подразумевает обладание определенным капиталом в виде совокупности материальных ценностей и денежных средств, финансовых вложений и затрат на приобретение прав и привилегий.

Причиной изменения первоначальной стоимости капитала строительной организации может быть:

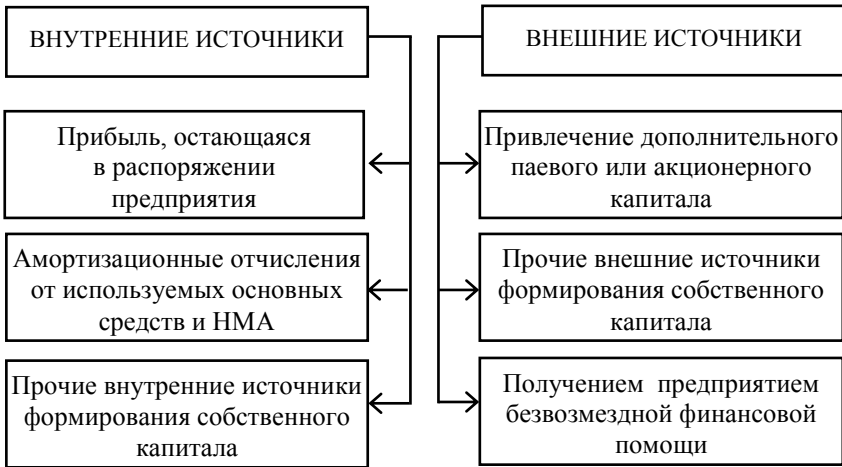
- переоценка путем прямого пересчета по документально подтвержденным рыночным ценам с отнесением возникающих разниц на добавочный капитал;

- достройка, дооборудование, реконструкция, проведение работ капитального характера с отнесением разницы на добавочный капитал.

Особенностями капитала является его способность переносить часть своей стоимости на готовый товар и вновь принимать денежную форму после его реализации. В составе капитала присутствуют как, краткосрочные, так и долгосрочные обязательства [3].

Состав основных источников формирования капитала организации приведен на рисунке.

Но в практической деятельности следует исходить из учета того, что замена акций более дешевым заемным капиталом снижает стоимость фирмы, которая определяется рыночной стоимостью собственного капитала этой фирмы.



Классификация источников формирования капитала строительной организации

К ограничениям организационно-правового характера относятся законодательно закрепленные требования к величине и порядку формирования отдельных элементов капитала, а также контроль над управлением компанией со стороны собственников. В число макроэкономических ограничений входят инвестиционный климат в стране, страновой риск, эмиссионно-кредитная политика госу-

дарства, действующая система налогообложения, величина ставки рефинансирования ЦБ, уровень инфляции.

Анализ состояния и использования капитала имеет ключевое значение в условиях оздоровления, что обусловлено динамикой объем производства и продаж, производительностью и трудоемкостью производства, себестоимостью единицы продукции, чистой прибылью, рентабельностью деятельности. Использование капитала промышленного предприятия в процессе хозяйственной деятельности способствует оптимизации производственных процессов и его ориентации на конкурентоспособность [4].

Поскольку различные виды основных средств и их составных частей принимают не одинаковое участие в производственно-хозяйственной деятельности предприятия, важно проанализировать не только общий объем основных средств, но и их состав, структуру и динамику [5, 6].

Соотношения темпов роста различных групп производственных основных средств, характеризуют рациональность формирования основного капитала строительной организации. Кроме того, непроизводственные основные средства также играют далеко не пассивную роль: расширение сферы услуг, оказываемых работникам, повышает их благосостояние, способствует повышению культурно-технического и общеобразовательного уровня работников, а, следовательно, и производительности труда.

Для определения изменений, которые происходят в составе капитала, необходимо проанализировать поступление и выбытие основных средств в общем и по отдельным их видам, которые определяются спецификой производства и отражают особенности данного предприятия.

Этому будет способствовать совершенствование структуры капитала, повышение удельного веса действующего оборудования, сокращение и ликвидация внутрисменных и целодневных простоев оборудования путем повышения качества ремонтного обслуживания, своевременного обеспечения рабочей силой, электроэнергией, повышение степени загрузки оборудования в единицу времени, установление оптимального режима его работы, совершенствование техники и технологии выполнения работ и оказания услуг, совершенствование научной организации труда, производства и управления, повышение квалификации и профессионального уровня работников. Таким образом, наращивание высокого технического уровня позволит повысить объем оказания услуг, фондоотдачу, ритмичность работы предприятия, снизить затраты на услуги [1].

Данная ситуация возникла в результате сложившейся обстановки на рынке строительной продукции в данном регионе. Снижение

потребности или появление новых конкурентов, которые предлагают наиболее выгодные условия для инвесторов, из-за этого произошло снижение не только фактических, но и плановых заданий.

Резервы роста эффективности производственных средств и повышения их отдачи связаны, прежде всего, с необходимостью совершенствования системы обновления машин и оборудования, с ускорением их оборачиваемости в производственном процессе. Для определения качественного состава производственных средств предприятия рассчитываются коэффициенты обновления, выбытия и прироста.

Это характеризует стремление предприятия повысить технический уровень и производственный потенциал с тем, чтобы оказывать услуги и выполнять работы только высокого качества, отвечающие запросам потребителей и требованиям рынка [4].

Строительная организация не исключение, поэтому целесообразно указать все слабые и сильные стороны на данном этапе, чтобы предугадать возможные угрозы и возможности. Можно заключить, что на сегодняшний день следует в первую очередь:

- совершенствовать систему ассортимента услуг и строительных работ;
- обновить материально-техническую базу;
- перейти на модель с фиксированным / оптимальным размером заказа;
- повышение экономических показателей оборачиваемости, выручки, прибыли;
- минимизация затрат на управление товарными запасами для снижения угрозы при повышении цен.

Таким образом, капитал играет значительную роль в бухгалтерском балансе строительной организации. В процессе функционирования хозяйственной деятельности капитал обеспечивает юридическую возможность существования, а также обеспечивает себе возможность непрерывного функционирования.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Завьялова Т.В.*, Булычева Т.В. Ошибки при формировании бухгалтерской отчетности по МСФО // Материалы Международной научно-практической конференции «Результаты современных научных исследований». Саранск, 20–21 апреля 2021. С. 289–294.
2. *Марабаева, Л.В.*, Кузнецова Е.Г. Критерии, принципы и факторы устойчивого развития предприятий // Управленческий учет. 2021. № 4-2. С. 362–367.
3. *Зотов, Е.В.*, Калабкина И.М. Оценка эффективности использования капитала организации // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. 2020. № 2. С. 155–161.
4. *Елисеева, О.В.* Учет основных средств в соответствии с новым Федеральным стандартом ФСБУ 6/2020 «Основные средства» // Вестник Российского университета кооперации. 2021. № 1(43). С. 34–38.

5. *Мешкова, Г.В.* Использование бухгалтерских балансов для оценки перспектив предпринимательства // Интеграция наук. 2017. № 6 (10). С. 93–95.

6. *Михаленок, Н.О.* Основные этапы формирования бухгалтерского баланса: цель, задачи и проблемы // Гуманитарные балканские исследования. 2019. Т. 3. № 4(6). С. 65–67.

УДК 657.37

ПОРЯДОК КОНСОЛИДАЦИИ БУХГАЛТЕРСКОЙ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ

Мария Юрьевна Сычева, магистрант

*Саранский кооперативный институт (филиал) Российского
университета кооперации*

E-mail: st801126@ruc.su

PROCEDURE FOR CONSOLIDATION OF ACCOUNTING FINANCIAL STATEMENTS

Maria Yurievna Sycheva, Master's Degree student

*Saransk Cooperative Institute (branch) of Russian University
of Cooperation*

В статье рассматривается методика составления консолидированной финансовой отчетности. Автором рассмотрены этапы консолидации показателей бухгалтерского баланса, отчета о финансовых результатах и отчета о движении денежных средств.

Ключевые слова: консолидированная отчетность, бухгалтерский баланс, консолидация, активы, пассивы, доходы, расходы.

The article discusses the methodology for preparing consolidated financial statements. The author examines the stages of the consolidation of the balance sheet indicators, the statement of financial results and the statement of cash flows.

Keywords: consolidated reporting, balance sheet, consolidation, assets, liabilities, income, expenses.

Многие компании ведут бухгалтерский учет и формируют свою финансовую (бухгалтерскую) отчетность в соответствии с требованиями, установленными законодательством РФ или юрисдикцией, в которой зарегистрирована компания. «Насущной проблемой развития бухгалтерского учета в России является ее сближение не только с теорией, но и с практикой, принятой в странах с развитой рыночной экономикой, и в качестве ориентира выбраны международные стандарты финансовой отчетности» [1].

Консолидированная отчетность объединяет сразу несколько компаний, входящих в одну группу. Например, материнская компания может подготовить консолидированную отчетность по МСФО, в которую будут включены ее дочерние общества. Целью подготовки консолидированной отчетности является предоставление собственнику группы, ее инвесторам или кредиторам сведений о результатах деятельности и финансовом состоянии материнской компании и ее дочерних обществ как единого экономического субъекта. Активы, обязательства и результаты деятельности группы компаний консолидируются (объединяются) в одной финансовой отчетности. Это позволяет оценить финансовое положение и деятельность в целом по всей группе. Процесс подготовки консолидированной отчетности включает в себя несколько этапов:

- определение периметра консолидации – перечень компаний группы, которые будут включены в консолидированную отчетность;

- сбор и анализ учетных данных и иной информации по каждой из компаний;

- подготовка финансовых консолидационных данных по каждой из компаний. Расчет необходимых корректировок по МСФО и консолидационных поправок на уровне каждой компании группы;

- формирование консолидированных оборотов и остатков по группе. Расчет необходимых корректировок по МСФО и консолидационных поправок на уровне группы;

- формирование консолидированной финансовой отчетности по группе.

Консолидированная управленческая отчетность – это финансовая отчетность группы компаний как единого предприятия. Консолидированная отчетность показывает общие результаты деятельности от операций с внешними контрагентами и общее финансовое состояние группы как совокупности активов и обязательств, принадлежащих одному бенефициару.

«Именно на основании данных бухгалтерской отчетности управленческий персонал предприятия имеет возможность корректировать направления его экономического развития, кроме того, проведенный экономический анализ показателей отчетности дает возможность скорректировать маркетинговую политику, разработать или улучшить стратегию инновационного развития предприятия» [2].

Все правила и алгоритмы из рекомендации корректны, если выполняются следующие условия:

- во-первых, все компании группы напрямую или опосредованно принадлежат одному собственнику, других владельцев у бизнеса нет. Это означает, что не потребуются поправки на доли неконтро-

лирующих акционеров – стоимость меньшей части компании, принадлежащей несобственнику материнской компании;

во-вторых, компании не покупали, а учреждали – собственник или его структуры. Это значит, что нет гудвилла – премии, уплаченной продавцу при приобретении компании или ее доли. Не потребуются корректировки в отчете о доходах и расходах, связанные с учетом времени владения дочерней компанией.

Например, если бы компанию приобрели за один квартал до отчетной даты, все статьи отчета о доходах и расходах должны были бы отражать при консолидации в размере примерно 3/12 от исходных данных, так как результаты деятельности за первые девять месяцев учитывались бы в цене сделки;

в-третьих, индивидуальную управленческую отчетность всех компаний составили верно, на одну и ту же дату, по одной методике. Это означает, что все компании ведут управленческий учет либо на основе единой учетной политики, либо выполняют минимальные необходимые корректировки. Например, если у одной из компаний отличается способ начисления амортизации или признания доходов и расходов и т. д.;

в-четвертых, все активы и обязательства каждой компании отразили в учете. Активов, которые не учли в индивидуальной отчетности и которые требуют признания в консолидированной отчетности, нет. Например, торговые марки, нематериальные активы и т. п. Кроме того, все активы и обязательства учли по справедливой стоимости, не требуется их переоценивать в корреспонденции с собственным капиталом. Например, дебиторскую или кредиторскую задолженность со значительным сроком до погашения продисконтировали, недвижимость и оборудование оценили по справедливой стоимости и т. п.;

В-пятых, в отчетах о доходах и расходах также выполнили необходимые корректировки. Например, выделили сервис в продажах. При этом в договорах на продажу оборудования с условием последующего сервисного обслуживания без дополнительной оплаты со стороны покупателя выручку и затраты по договору поставки и по услугам учитывают раздельно. Выручку и затраты по сервису признают в течение срока оказания услуг, а фактически полученную за сервисные услуги оплату показывают, как доходы будущих периодов до момента прекращения обслуживания. «Нормализация отчетности проводится с целью определения доходов и расходов, которые характерны для успешно функционирующего бизнеса. В первую очередь, она необходима для того, чтобы оценочные заключения носили объективный характер, основывались на реальных показателях, характеризующих деятельность предприятия» [3].

Консолидированный баланс – имущественное состояние материнской и дочерних компаний как единого предприятия. Отражает активы и обязательства группы, контролируемой бенефициаром, а также право собственности на них. При консолидации бухгалтерского баланса по состоянию суммируются активы и пассивы отдельных компаний.

Чтобы консолидировать уставные капиталы материнской и дочерней компаний, необходимо в активе консолидированного баланса уменьшить совокупные инвестиции холдинга на сумму, которую материнское общество вложило в уставный капитал дочерней компании. Затем на ту же величину необходимо сократить совокупный уставный капитал в пассиве консолидированного баланса. В результате инвестиции материнской компании и уставный капитал дочерней компании схлопнутся. Актив и пассив консолидированного баланса уменьшится на одну и ту же сумму, балансовое равенство сохранится.

Если участники холдинга проводят между собой хозяйственные операции, то дебиторка по ним в отчетности одного предприятия будет равна кредиторке другого предприятия. При консолидации балансов исключаются эти зеркальные суммы из актива и пассива.

Если же по внутригрупповым операциям дебиторка одной компании не равна кредиторке другой, значит, компания-должник уплатила долг компании-кредитору, но деньги на его расчетный счет еще не поступили («деньги в пути»). При консолидации внутригрупповые остатки задолженности исключают полностью и увеличивают статью «Денежные средства» на сумму платежа («деньги в пути»).

Чтобы консолидировать отчеты о доходах и расходах компаний группы, сначала по состоянию суммируются соответствующие доходы и расходы. Затем следует исключить результаты внутригрупповых операций: выручку, себестоимость, операционные и прочие расходы, дивиденды. «В бухгалтерской финансовой отчетности порядок формирования конечного финансового результата по состоянию раскрывается в отчете о финансовых результатах» [4].

Группа компаний может иметь сложную структуру, когда материнское и дочерние предприятия владеют акциями друг друга. И те, и другие будут получать доходы от долевого участия. При консолидации финансовых результатов исключаются все внутригрупповые дивиденды независимо от того, кто их получил – материнская компания или дочерняя.

Внутренние обороты, которые отразили в доходах одной компании группы и в себестоимости другой, при консолидации необходимо исключить. Для этого следует просуммировать выручку и себестоимость консолидируемых компаний, а затем из получен-

ных значений вычесть суммы внутригрупповых торговых операций.

При подготовке сводного баланса и отчета о прибылях и убытках нужно корректно учитывать определенные операции: продажу товарно-материальных ценностей и основных средств внутри холдинга, а также внутригрупповые займы.

Когда одно предприятие группы продает другому свои товарно-материальные запасы с прибылью и эти запасы остаются непроданными внешним покупателям до конца отчетного периода, прибыль от продажи этих товаров остается нерезализованной для группы в целом. В этом случае необходимо выполнить две корректировки.

Во-первых, в балансе уменьшить консолидированные товарно-материальные запасы на конец отчетного периода. Корректировка по запасам необходима, так как в индивидуальном отчете компания-покупатель отражает запасы по той себестоимости, в которую они обошлись для нее, а в консолидированном балансе запасы должны быть отражены по себестоимости с точки зрения группы. Затем корректируется на соответствующую величину нераспределенная прибыль группы.

Во-вторых, в отчете о доходах и расходах необходимо увеличить консолидированную себестоимость на сумму нерезализованной прибыли. Корректировка себестоимости повлечет уменьшение прибыли группы.

Если внутри группы одна компания продает другой в течение отчетного периода объект основных средств с прибылью, то при консолидации необходимо выполнить две корректировки.

Во-первых, в балансе уменьшают остаточную стоимость проданных и купленных основных средств – должна быть отражена реальная для холдинга стоимость активов. Во-вторых, в отчете о доходах и расходах исключают внутригрупповые обороты и уменьшают расходы группы на излишне начисленную амортизацию (не в последний день отчетного периода).

Если одна компания выдала заем другой компании внутри группы, то при консолидации необходимо выполнить две корректировки.

Во-первых, в балансе из займов выданных и полученных исключают сумму задолженности. Если на отчетную дату есть начисленные, но неуплаченные проценты, уменьшают и сумму требований по начисленным процентам.

Во-вторых, в отчете о доходах и расходах уменьшают доходы компании-кредитора и финансовые расходы компании-заемщика на сумму начисленных процентов. «При составлении отчета о финансовых результатах необходимо исходить из двух методологических допущений: непрерывности и соответствия. Формирование

отчета о финансовых результатах направлено на оценку и характеристику финансового состояния компании за отчетный период времени» [5].

Консолидированный отчет о движении денежных средств показывает денежные потоки между группой компаний и внешними контрагентами за анализируемый период. При консолидации сначала считают суммарные обороты денег, а затем корректируют их на внутригрупповые операции.

При подготовке консолидированного отчета о движении денежных средств денежные потоки компаний группы суммируют постатейно по каждому из разделов – потоки от операционной, финансовой и инвестиционной деятельности. Внутри статей, как и при консолидации отчетов о доходах и расходах, исключают все внутригрупповые операции.

В концепции единой компании «деньги в пути» – это деньги группы. При консолидации внутренние денежные потоки следует исключить полностью, а затем увеличить поступления компании-получателя на величину сложившейся разницы.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Елисеева, О.В.* Процедура и этапы формирования показателей бухгалтерской отчетности. В сборнике: Сборник научных статей по бухгалтерскому учету, экономическому анализу и аудиту, посвященных юбилею заслуженного профессора ННГУ им. Н.И. Лобачевского, доктора экономических наук Е.А. Мизиковского; под редакцией И.Е. Мизиковского, Э.С. Дружиловской, А.А. Баженова. Нижний Новгород, 2018. С. 108–112.

2. *Елисеева, О.В.* Основные процедуры перед составлением бухгалтерской финансовой отчетности // Актуальные проблемы социально-экономического развития общества: Материалы Национальной научно-практической конференции научно-педагогических работников. 2019. С. 224–228.

3. *Елисеева, О.В.,* Бушева А.Ю. Значение финансовой отчетности при оценке бизнеса предприятия // Инновационные технологии в кооперативном образовательном процессе: материалы международной заочной научно-практической конференции, посвященной 40-летию Саранского кооперативного института (филиала) Российского университета кооперации. 2016. С. 239–242.

4. *Елисеева, О.В.,* Бушева А.Ю. Учет финансовых результатов и порядок формирования показателей отчета о финансовых результатах Мордовпотребсоюза. Вестник Российского университета кооперации. 2018. № 4 (34). С. 22–28.

5. *Бусарова, Н.Г.* Информационные возможности отчета о финансовых результатах // Научные исследования в социально-экономическом развитии общества: материалы Национальной научно-практической конференции. В 2-х ч. Ред.: Р.Р. Хайров (отв. ред.) [и др.]. 2020. С. 25–28.

УДК 338.21.04.6

**УЧЕТ ЗАТРАТ, КАЛЬКУЛИРОВАНИЕ
СЕБЕСТОИМОСТИ И БЮДЖЕТИРОВАНИЕ
В СОВРЕМЕННОЙ КОМПАНИИ**

**Екатерина Андреевна Толстикова, магистрант
Валерия Анатольевна Морозова, магистрант**
*Саранский кооперативный институт (филиал) Российского
университета кооперации*

E-mail: st803975@ruc.su; st801123@ruc.su

**COST ACCOUNTING, COST CALCULATION
AND BUDGETING IN A MODERN COMPANY**

**Ekaterina Andreevna Tolstikova, Master's Degree student
Valeria Anatolyevna Morozova, Master's Degree student**
*Saransk Cooperative Institute (branch) of Russian University
of Cooperation*

В данной статье рассмотрен учет затрат, методика калькулирования себестоимости и бюджетирование в современной компании. Чтобы выяснить, насколько управленческий учет компании соответствует ее потребностям, используем такие критерии качества: полнота данных, их корректность, диагностичность, своевременность.

Ключевые слова: себестоимость, калькулирование, бюджетирование, управленческий учет, информационное обеспечение, затраты, жесткий бюджет, гибкий бюджет, план, компания.

This article discusses cost accounting, cost calculation methodology and budgeting in a modern company. To find out how the company's management accounting meets its needs, we use the following quality criteria: completeness of data, their correctness, diagnostics, timeliness.

Key words: cost, calculation, budgeting, management accounting, information support, costs, tight budget, flexible budget, plan, company.

Описывая порядок учета затрат в учетной политике, не будет лишним зафиксировать и саму методику учета. В зависимости от технологии производства, отрасли, ассортимента продукции используются следующие методы:

- по процессный;
- по передельный;
- по заказный;
- котловой.

Сведения управленческого учета полные, если содержат все показатели, которые нужны, чтобы отслеживать исполнение бюджета.

тов, рассчитывать себестоимость, контролировать бизнес и принимать управленческие решения. При этом сотрудники отражают показатели в требуемой детализации и единицах измерения.

Воспользуемся анкетами из табл. 1–2, чтобы проанализировать полноту данных управленческого учета. Чтобы оценить, выполняют ли в компании требования к информации, достаточно трехбалльной шкалы. Выбираем, какие значения шкалы удобнее использовать: например, указывать в анкете, что требование не выполняется, выполняется частично, выполняется полностью, или использовать баллы – 0, 1, 2.

Анкета из табл. 1 поможет установить, предоставляет ли управленческий учет все данные, необходимые для контроля исполнения бюджетов. Чтобы сформировать анкету, возьмем форму из таблицы 1. В графе 1 перечислим планы и бюджеты компании, в графе 2 – все показатели каждого из них, в графе 3 укажем, в какой детализации и единицах измерения нужны показатели, в графе 4 отметьте, выполняются ли требования к данным, и напишем пояснение [1].

Таблица 1

Анкета для оценки информационного обеспечения бюджетирования (фрагмент)

Планы и бюджеты	Используемые в форме показатели	Требования к представлению значений показателей	Выполняется ли требование
План продаж	Объем продаж в натуральном и стоимостном выражении	1. Все показатели отражать в натуральных и стоимостных единицах измерения 2. Указывать значения в детализации по номенклатурным единицам продукции, филиалам и менеджерам по продажам 3. Отражать данные в детализации по месяцам	Выполняется частично: в учете нет аналитики «Менеджер по продажам»
Бюджет коммерческих затрат	Коммерческие затраты	Данные должны быть представлены по итогам отчетного периода в стоимостном выражении: – по статьям затрат; – местам возникновения затрат	Выполняется полностью: коммерческие затраты учитываются по каждому филиалу в детализации по статьям
...

Анкета из табл. 2 нужна, чтобы установить, предоставляет ли управленческий учет данные, необходимые, чтобы рассчитывать себестоимость. Проведите анализ по составляющим методики калькулирования, которая включает правила:

- отнесения прямых затрат на объекты калькулирования;
- распределения косвенных затрат между объектами калькулирования;
- разделения затрат периода на те, которые относятся к готовой продукции и незавершенному производству.

Составляющие методики калькулирования укажем в графе 1 анкеты. В графе 2 перечислим показатели, которые используют в рамках каждой составляющей, в графе 3 опишем, в какой детализации и единицах измерения нужен каждый показатель, в графе 4 оцениваем, насколько полно в компании выполняют требования.

Таблица 2

**Анкета для оценки информационного обеспечения
калькулирования себестоимости**

Составляющие методики калькулирования	Используемые в методике показатели	Требования к представлению значений показателей	Выполняется ли требование
Порядок отнесения прямых затрат на объекты калькулирования	Прямые затраты	Данные о прямых затратах необходимо формировать в детализации: – по статьям затрат; – объектам калькулирования; – номенклатурным единицам продукции	Выполняется полностью
Порядок распределения косвенных затрат между объектами калькулирования	– косвенные затраты; – базы и коэффициенты распределения косвенных затрат	Требуемые аналитические разрезы зависят от выбранного способа распределения затрат и базы распределения. Например, если база распределения затрат на содержание и эксплуатацию оборудования – нормативная трудоемкость обработки продукции, их учет необходимо вести в детализации по видам оборудования. Если общепроизводственные затраты распределяют по прямой себестоимости, дополнительная аналитика не требуется	Выполняется полностью
Порядок разграничения затрат периода на затраты, относящиеся к готовой продукции и к незавершенному производству	– общие затраты периода; – готовая продукция; – незавершенное производство	Данные о готовой продукции и незавершенном производстве необходимо формировать в учете в натуральном выражении в детализации: – по номенклатурным единицам продукции; – технологическим переделам и операциям	Выполняется полностью

Если в предыдущую бюджетную кампанию предприятие сорвало сроки подготовки бюджетов, разберитесь с причинами. Выясним, есть ли документы, регламентирующие методику и процесс бюджетирования, график подготовки планов. Если документы есть, проверим, актуальны ли они, реалистичные ли сроки предусмотрели для выполнения каждой задачи. Выявив недостатки в регламентах, внесем корректировки и ознакомим под подпись сотрудников, участвующих в бюджетировании.

Воспользуемся готовыми документами, регламентирующими бюджетирование, – положениями, регламентами, методиками, а также образцами приказов о формировании бюджета на предстоящий год, об утверждении положения о бюджетировании. Используем их в качестве образцов при создании собственных документов.

Чтобы сотрудники компании подготовили планы вовремя, поручим финансовой службе курировать процесс – заранее оповестить всех участников о сроках бюджетирования, разослать актуальные формы бюджетов, обучить новых сотрудников, оперативно отвечать на вопросы по подготовке бюджетов и сообщать об изменениях.

Чтобы участники бюджетной кампании не отказывались составлять планы с обоснованиями к установленным срокам, предусмотрим депремирование за неисполнение этих обязанностей. Согласуем предлагаемые меры с руководством компании и подразделений, участвующих в подготовке планов.

Ускорить процесс формирования и защиты бюджета поможет бюджетный комитет. Если в компании работа этого органа не формализована, следует убедить собственников образовать его [2].

Как обеспечить сохранность данных, на основе которых формировали бюджеты. Определим, какие данные, касающиеся бюджета, необходимо архивировать и хранить на серверах компании, в течение какого периода. К примеру, прогнозный баланс, бюджет доходов и расходов и бюджет движения денежных средств, а также итоговые таблицы с обоснованиями храните не менее пяти лет. Если компания формирует полисценарный бюджет, храним описание каждого сценария. Если актуализируем планы исходя из ситуации, для дальнейшего анализа потребуются сведения о том, почему пришлось пересмотреть бюджет.

Информацию необходимо систематизировать на серверах, разграничить доступ к ней в зависимости от полномочий и функций сотрудников. Следует дать соответствующее распоряжение ответственному сотруднику из ИТ-подразделения. Исключим ситуацию, когда информация о планах на год сосредоточена у определенного

специалиста, а при его уходе из компании все сведения утеряны, никто не знает, как получили показатели.

Допустим, вам подчиняется ИТ-подразделение, поскольку на вашем предприятии оно обслуживает преимущественно финансовую службу. Тогда убедимся, что задокументированы правила хранения информации, есть регламент резервного копирования данных, например в 12 часов ночи, в 12 часов дня. Кроме того, удостоверимся, что компания принимает меры для защиты от утери данных – есть резервные серверы или она использует услуги дата-центра.

Как использовать Beyond budgeting, или безбюджетное планирование. Метод Beyond budgeting подразумевает, что компания отказывается от жесткого бюджета и переходит на гибкую систему бизнес-планирования. При этом полномочия руководителей подразделений расширяют – им дают возможность самостоятельно принимать оперативные управленческие решения.

Преимущества Beyond budgeting в том, что этот метод позволяет не тратить время на подготовку и пересмотр бюджета. В среднем финансовая служба два месяца формирует бюджет и почти месяц в квартал тратит на то, чтобы пересмотреть его. Так, половина года уходит на планирование, тогда как компания работает с неактуальным бюджетом.

Однако опыт внедрения метода Beyond budgeting показал следующее. Восемь процентов российских компаний пытались ввести в использование «бюджет без бюджета». Половина из них отказались от метода из-за высоких трудозатрат, а для части компаний широкие полномочия руководителей ЦФО обернулись потерями из-за злоупотреблений и мошенничества. При этом потребность в гибкости бизнеса и обновляемом бюджете осталась.

В связи с этим метод Beyond budgeting можно модифицировать – свести к применению гибкого бюджета.

Для этого автоматизировали процесс в Excel, при этом оценивают только основные укрупненные статьи. В итоге ежемесячно удается актуализировать бюджет за три рабочих дня. Это делает бизнес гибким, способным быстро и адекватно реагировать на изменения на рынке. Подготовку годового бюджета также удалось ускорить – теперь на нее уходит месяц [3].

Основная проблема жесткого бюджета – упущенная выгода. Заложить все перспективы будущего года при подготовке бюджета невозможно. Гибкий бюджет позволяет не брать долгую паузу и не отказываться от проектов, только потому что непонятно, как их внедрить в уже утвержденный годовой бюджет. Если компания получает бизнес-предложение, она может оперативно оценить финансовые параметры проекта в инвестиционной модели и встроить

его в бюджет. Если не реагировать оперативно, бизнес теряет порядка 70 процентов выгодных инициатив.

Корректировать бюджет доходов и расходов каждый месяц или вносить в него новые проекты вам поможет Excel-модель. Модель состоит из двух рабочих листов («Исходные данные» и «Анализ») и двух вспомогательных («Справочники» и «Расчет»). Внесем в модель данные бюджета, который утвердили в начале года, и отдельно – возможные изменения в результате пересмотра бюджета или новых проектов. Сценариев может быть много, например корректировка по итогам план-факт анализа и два новых проекта. После того как заполним исходные данные и нажимаем кнопку «Обновить все», на листе «Анализ» увидим результаты. За несколько минут сможем оценить, как отразится на результатах бизнеса корректировка бюджета и будущие проекты – все вместе или каждый по отдельности. Варианты можно комбинировать.

ЛИТЕРАТУРА

1. Булычева, Т.В., Завьялова Т.В., Богданова А.Р. Роль стратегического управленческого учета в управлении предприятием Studium. 2014. № 3 (32). С. 3.
2. Булычева, Т.В., Бушева А.Ю., Завьялова Т.В. Стратегический учет в системе управления хозяйствующим субъектом // Фундаментальные исследования. 2017. № 10-3. С. 560–564.
3. Пронина, Т.В. Организация учета затрат по центрам ответственности // Аграрная наука № 3-2009. С. 67–71.

УДК 657.1

**ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ФИНАНСОВЫХ
РЕЗУЛЬТАТОВ И КЛЮЧЕВЫХ
ФИНАНСОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ
В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ**

Татьяна Александровна Трубакова, магистрант

Светлана Сергеевна Лилекова, магистрант

*Саранский кооперативный институт (филиал) Российского
университета кооперации*

E-mail: st801127@ruc.su; st801119@ruc.su

**FORECASTING FINANCIAL PERFORMANCE
AND KEY FINANCIAL INDICATORS
UNDER UNCERTAINTY**

Tatyana Alexandrovna Trubakova, Master's Degree student

Svetlana Sergeevna Lilekova, Master's Degree student

*Saransk Cooperative Institute (branch) of Russian University
of Cooperation*

Оценка влияния финансовых рисков на эффективность деятельности компаний приобретает особое значение в условиях действия секторальных экономических санкций по отношению к России со стороны США и стран Евросоюза, повышающих роль финансовых факторов и уровень воздействия финансовых рисков, а так же условиях пандемии.

Необходимость анализа и всесторонней оценки указанного влияния, тем не менее, наталкивается на определенные сложности. Например, существующие методики оценки влияния и управления финансовыми рисками не учитывают современные экономические условия и специфику отраслевых финансовых отношений.

Системное противоречие ликвидности, доходности и риска в деятельности компаний предполагает необходимость разработки адекватного инструментария для оптимизации стратегии и тактики развития компаний с целью повышения эффективности их деятельности.

К л ю ч е в ы е с л о в а: прибыль, доходы, расходы, выручка, прогноз, бюджет, условия неопределенности, дебиторская задолженность.

Assessing the impact of financial risks on the performance of companies is of particular importance in the context of sectoral economic sanctions against Russia by the United States and the European Union, which increase the role of financial factors and the level of impact of financial risks, as well as in a pandemic.

The need to analyze and comprehensively assess the specified impact, however, runs into certain difficulties.

For example, the existing methods of assessing the impact and managing financial risks do not take into account the current economic conditions and the specifics of industry financial relations.

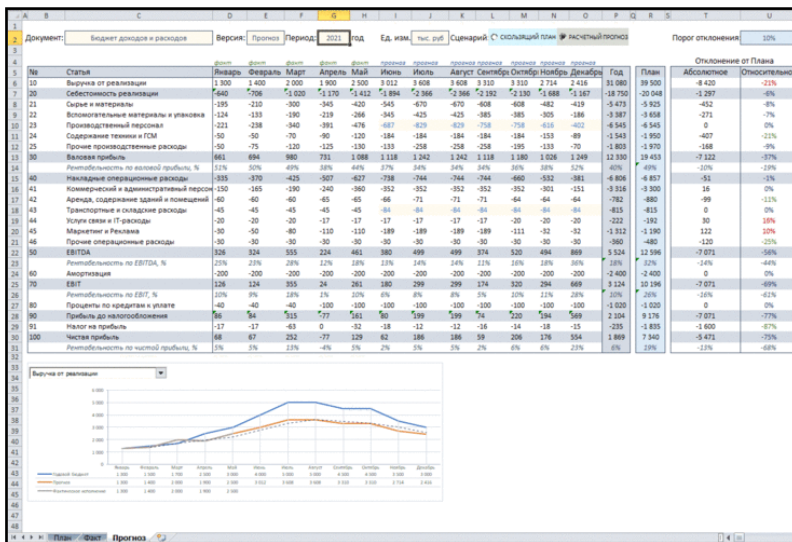
The systemic contradiction of liquidity, profitability and risk in the activities of companies suggests the need to develop adequate tools to optimize the strategy and tactics of companies' development in order to increase the efficiency of their activities.

К е у о р д с: profit, income, expenses, revenue, forecast, budget, conditions of uncertainty, accounts receivable.

Посчитать ожидаемые финансовые итоги за год можно с помощью одной из двух готовых моделей в Excel. Какую из них выбрать, зависит от того, менялся ли режим работы компании из-за пандемии и ограничительных мер, насколько сильно пострадал при этом бизнес. Первая Excel-модель подходит, если предприятие в кризис не закрывалось, вторая – когда деятельность пришлось приостановить [1].

Excel-модель для компаний, которые не прекращали работать

Если во время кризиса компания не простаивала и получала выручку, пусть и существенно ниже бюджета, посчитать прибыль за год поможет модель в Excel, как на рис. 1. Файл пересчитает бюджетные показатели до конца года с учетом фактических темпов изменения продаж. Методика не подходит, если топ-менеджмент планирует сокращать или менять ассортимент продукции, закрывать подразделения, продавать активы, перепрофилировать или банкротить бизнес.



Р и с. 1. Excel-модель для прогноза прибыли работающей компании

Чтобы спрогнозировать финансовый результат до конца года, необходимо действовать по плану:

– настроить параметры вычислений и безопасности приложения Excel;

– внести исходные данные в расчетный файл;

– выбрать в модели сценарий прогноза.

Настроить параметры вычислений. Excel-модель содержит макросы и элементы формы ActiveX. В одном из расчетных алгоритмов файл использует надстройку «Поиск решений». Прежде чем начать работать с моделью, нужно проверить и скорректировать настройки приложения Excel.

Внести исходные данные. Для этого понадобится годовой бюджет доходов и расходов компании в ежемесячной детализации и отчет о его исполнении на последнюю отчетную дату. На листе модели «План» нужно заполнить одноименную таблицу данными из бюджета, не пропуская ни одного месяца. На лист «Факт» внести фактические результаты минимум за два периода.

Выбрать сценарий прогноза. Необходимо перейти на лист файла «Прогноз» и выбрать сценарий «Расчетный прогноз», чтобы посчитать прибыль в условиях неопределенности. Excel-модель учитывает критические изменения во внешней среде и строит тренд доходов и расходов исходя из их бюджетных значений и фактического исполнения [2].

В модели есть еще один сценарий прогноза – «Скользкий план». Это промежуточный вариант годового бюджета, в котором плановые данные первых месяцев постепенно заменяют фактическими. Его оправданно использовать, если прикидываете результаты в начале года, когда статистики недостаточно, а отклонение факта от плана составляет не более 10 процентов. В условиях кризиса и резких колебаний выручки этот сценарий не подходит.

Если по какой-то статье расходов прогноз оказался выше утвержденного бюджета, и собственники не согласны с таким расхождением, Excel-модель может его скорректировать. Для этого необходимо дважды щелкнуть левой кнопкой мыши по сумме отклонения в одноименном столбце на листе «Прогноз». Макрос пересчитает расходы в прогнозных месяцах так, чтобы отклонение от утвержденного бюджета стало равно нулю.

Excel-модель для компаний, которые приостановили работу

Если компания вынужденно простаивала из-за ограничительных мер, спрогнозировать прибыль до конца года можно в Excel-модели, как на рис. 2.

Файл подходит и работающим предприятиям, если они ожидают, что придется существенно корректировать бюджетные предпосылки. Например, пересчитать отпускные цены, заложить несезонное падение спроса, темпы инфляции сверх ожидаемых.

Прогноз исполнения бюджета доходов и расходов компании «Альфа» за год																					
Статья бюджета	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	ИТОГО за год	ИТОГО за год	Отклонения						
Укажите тип данных >>	Факт	Факт	Факт	Факт	Прогноз	Прогноз	Прогноз	Прогноз	Прогноз	Прогноз	Прогноз	Прогноз	Бюджет	Абсолютное	Относительное						
10 Выручка от продажи продукции, в т.ч.	200 230 568	212 505 667	232 653 836	0	163 170 213	209 477 007	248 314 321	296 330 267	2 507 054 631	3 340 777 376	-833 122 845	-25,1%	3 340 777 376	-833 122 845	-25,1%						
12 Сырьевая самостоятельность производства, в т.ч.	125 472 541	131 564 650	145 416 846	0	91 850 001	78 949 270	93 080 888	110 949 384	142 734 950	1 249 414 444	-303 619 493	-24,3%	1 249 414 444	-303 619 493	-24,3%						
16 Затраты производства	24 999 547	27 997 479	29 833 279	7 181 010	22 091 378	26 346 394	30 246 295	34 094 257	318 797 910	386 179 154	-67 381 244	-17,2%	386 179 154	-67 381 244	-17,2%						
24 Доход от продаж	49 758 600	52 922 238	57 463 718	7 181 010	39 158 631	52 563 976	64 839 933	78 855 127	824 067 034	860 234 678	-35 227 644	-4,1%	860 234 678	-35 227 644	-4,1%						
24 Рентабельность производства	39,7%	40,2%	39,2%	39,4%	40,3%	40,3%	40,3%	40,3%	40,3%	40,3%	40,3%	40,3%	40,3%	40,3%	40,3%	40,3%					
26 Коммерческие затраты	26 157 312	27 729 400	29 095 016	8 223 296	23 023 790	27 860 303	32 277 014	36 977 802	334 123 645	387 817 450	-53 693 805	-13,8%	387 817 450	-53 693 805	-13,8%						
30 Административные затраты	5 950 000	5 775 000	6 150 000	3 275 000	5 296 136	5 462 756	5 679 227	5 853 063	6 075 271	74 189 896	-6 224 625	-8,8%	74 189 896	-6 224 625	-8,8%						
41 Прибыль (убыток) от продаж	17 651 198	19 418 620	22 158 701	18 679 306	10 839 697	19 254 824	24 884 352	34 024 242	223 968 118	419 217 526	-194 309 207	-46,3%	419 217 526	-194 309 207	-46,3%						
42 Рентабельность продаж	8,8%	9,1%	9,5%	9,2%	6,6%	9,2%	10,0%	13,7%	8,9%	12,2%	-3,3%	-21,9%	12 000 000	-412 500	-96,1%						
43 Инвестиционные доходы	1 035 000	1 510 000	1 600 000	100 000	277 500	550 000	2 000 000	700 000	0	0	0	0	0	0	0						
43 Инвестиционные расходы	15 293 201	13 147 600	18 387 380	17 180 000	17 159 402	20 261 529	22 528 078	25 577 559	236 342 699	224 476 071	11 869 628	5,3%	224 476 071	11 869 628	5,3%						
46 Чистая прибыль до налогообложения	7 319 460	4 852 000	10 119 830	9 858 800	6 170 504	10 434 074	12 362 272	15 788 057	123 148 001	111 226 549	19 921 452	16,3%	111 226 549	19 921 452	16,3%						
46 Прибыль до налогообложения	3 392 847	7 781 029	4 431 321	-35 760 200	4 939 265	-251 705	3 556 275	6 146 703	847 278	205 741 254	-206 588 532	-104,3%	205 741 254	-206 588 532	-104,3%						
46 Налог на прибыль	678 569	1 556 206	889 254	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0						
48 Сопоставимые средства	75 000	345 000	160 000	0	408 333	409 333	409 333	409 333	3 811 667	4 400 000	-588 333	-13,4%	4 400 000	-588 333	-13,4%						
50 Чистая прибыль	2 639 278	5 879 824	3 380 867	-35 760 200	4 647 588	-660 839	4 246 886	6 969 029	11 681 530	160 193 004	-178 874 534	-17,3%	160 193 004	-178 874 534	-17,3%						
51 Сравнение всего операционных затрат	57 108 659	61 501 688	65 079 292	18 679 306	51 811 304	59 693 440	68 201 530	76 929 122	718 898 632	628 197 118	109 312 290	86,9%	628 197 118	109 312 290	86,9%						
52 Рентабельность инвестиций	5,2%	3,8%	1,9%	-1,9%	-1,9%	-1,9%	-1,9%	-1,9%	-1,9%	-1,9%	-1,9%	-1,9%	-1,9%	-1,9%	-1,9%						

Р и с. 2. Excel-модель для прогноза прибыли простаивающей компании

Чтобы спрогнозировать финансовый результат до конца года, действуют так:

- уточняют названия статей доходов и расходов в модели под свою компанию;
- переносят в расчетный файл плановые и фактические данные;
- меняют в модели бюджетные предпосылки.

Уточнить название статей. Для начала работы с Excel-моделью нужно на листе «Бюджет» переименовать статьи доходов и расходов в бюджете и расшифровках к нему, как принято в вашей компании. Названия строк на других листах файла изменятся автоматически. Если какие-то строки не используют, их целесообразно скрыть или сгруппировать, но не удалять.

Внести исходные данные. Для этого понадобится бюджет доходов и расходов компании на текущий год в ежемесячной разбивке, а также отчет об исполнении бюджета минимум за четыре месяца. Плановые и фактические данные из документов нужно перенести на листы Excel-модели – «Бюджет» и «Отчет» соответственно. Затем следует заполнить расшифровки наиболее весомых статей затрат под основными таблицами [3].

Поменять предпосылки. Перейдите на лист Excel-модели «Индексы» и скорректируйте бюджетные предпосылки: ожидаемое падение спроса, темпы отпускных цен на продукцию, индексы инфляции на покупные сырье, материалы, услуги. С учетом этих данных модель пересчитает выручку от продаж до конца года, себестоимость продукции, операционные расходы компании.

После того как заполните данные на листах «Бюджет», «Отчет» и «Индексы», модель автоматически выведет ожидаемый финансовый результат на листе «Прогноз».

Чтобы спрогнозировать, как из-за ограничительных мер и фи-

нансового кризиса изменятся отдельные показатели работы компании, можно воспользоваться подборкой готовых Excel-моделей.

Безубыточный объем продаж. Если ожидается, что во время кризиса переменные или постоянные расходы компании отклонятся от плана, стоит пересчитать точку безубыточности и запас финансовой прочности. Так можно определить, на какую сумму теперь предстоит реализовать продукцию, чтобы покрыть прогнозируемые затраты.

Быстро вычислить безубыточный объем продаж поможет Excel-модель, изображенная на рис. 3. На первом листе файл посчитает выручку, которая позволит компании оплатить свои расходы и заработать требуемую прибыль. На втором – определит, какими должны быть продажи, чтобы предприятие достигло целевой рентабельности.

Показатели	Ед. изм.	Базовый период	Планируемый период	Изменение, %
Выручка	тыс. руб.	300 000	301 550	0,5%
Переменные расходы, всего	тыс. руб.	105 000	105 550	0,5%
Маржинальная прибыль	тыс. руб.	195 000	196 000	0,5%
Постоянные расходы всего, в т. ч.:	тыс. руб.	190 000	190 000	0%
Амортизация	тыс. руб.	12 000	12 000	0%
Операционная прибыль	тыс. руб.	5 000	6 000	20%
Рентабельность продаж по операционной прибыли	%	1,7%	2,0%	0,3%
Прочие расходы	тыс. руб.	0	0	
Начисленные проценты	тыс. руб.	1 000	1 000	0%
Прибыль до налогообложения	тыс. руб.	4 000	5 000	25%
Налог на прибыль	тыс. руб.	800	4 000	400%
Чистая прибыль	тыс. руб.	3 200	4 000	25%
Рентабельность продаж по чистой прибыли	%	1,1%	1,3%	0,3%
Точка безубыточности	тыс. руб.	297 231	298 473	0,4%
Точка безубыточности по денежному потоку	тыс. руб.	278 769	280 011	0,4%
Запас финансовой прочности	%	7,08%	7,14%	0,1%
- вводимые данные				

Р и с. 3. Excel-модель для расчета безубыточного объема продаж

Пересчитывать в середине года себестоимость собственной или импортируемой продукции придется, если по меркам компании существенно изменились прямые или косвенные затраты. Например, выросли закупочные цены, тарифы на услуги, расходы на таможенную очистку и покупку валюты [4].

Если предстоит пересчитать себестоимость своей продукции из-за того, что выросли затраты на сырье, услуги, энергию, воспользуйтесь моделью в Excel, изображенной на рис. 4. В файле

потребуется заполнить производственную программу, принятые в компании статьи затрат калькуляции, установить нормативы распределения затрат.

№	Номенклатура	Ед. изм.	Себестоимость выпуска, руб.	Себестоимость единицы, руб./ед.	Средняя цена реализации, руб./ед.	Коэффициент рентабельности продукции
1	Фасованный чай крупнолистовой "Венецианская ночь" (50 гр.)	шт.	447 353	124	210	0,41
2	Фасованный чай крупнолистовой "Наглый" (50 гр.)	шт.	542 971	113	190	0,40
3	Фасованный чай крупнолистовой "Русский самовар" (50 гр.)	шт.	655 419	137	230	0,41
4	Фасованный чай фильтр-пакеты в саше "Ceylon Classic" (25*2 гр.)	шт.	493 426	164	270	0,39
5	Фасованный чай фильтр-пакеты в саше "Raspberrry" (25*2 гр.)	шт.	513 645	171	290	0,41
6	Фасованный чай фильтр-пакеты в саше "Strawberry" (25*2 гр.)	шт.	506 448	169	290	0,42

Примечание: таблица формируется автоматически

Справочники Нормативы Производственная программа Статьи затрат Коэффициенты распределения Отнесение затрат на продукты Себестоимость

Р и с. 4. Excel-модель для планирования себестоимости отечественного товара

Чтобы скорректировать цены на импортируемую продукцию после резкого роста курса валюты, уточните себестоимость с помощью Excel-модели, изображенной на рис.5. Файл вычислит полную стоимость закупки единицы товара с учетом таможенных пошлин и сборов, расходов на страховку, сертификацию, доставку продукции, покупку валюты. Потребуется настроить справочники Excel-модели под вашу компанию и ввести свои данные.

Артикул	Наименование товара	Количество, шт.	Себестоимость за ед. продукции, нетто	Сумма заказа, нетто	Век. кг/ Объем, м3	Расходы, распределенные пропорционально	Себестоимость за ед. продукции, брутто, в руб.			
		в эк. валюте	в руб.	в эк. валюте	в руб.	нетто	брутто			
93	Наименование товара SKU87	50	15,00	1 095,00	750,00	54 750	25,000	29,487		
94	Наименование товара SKU88	50	15,00	1 095,00	750,00	54 750	25,000	29,487		
95	Наименование товара SKU89	50	35,00	2 555,00	1 750,00	127 750	60,000	64,487		
96	Наименование товара SKU90	50	20,00	1 460,00	1 000,00	73 000	40,000	44,487		
97	Наименование товара SKU91	50	20,00	1 460,00	1 000,00	73 000	40,000	44,487		
98	Наименование товара SKU92	50	35,00	2 555,00	1 750,00	127 750	60,000	64,487		
99	Наименование товара SKU93	50	10,00	730,00	500,00	36 500	17,500	21,987		
100	Наименование товара SKU94	50	10,00	730,00	500,00	36 500	17,500	21,987		
101	Наименование товара SKU95	50	35,00	2 555,00	1 750,00	127 750	60,000	64,487		
102	Наименование товара SKU96	50	20,00	1 460,00	1 000,00	73 000	40,000	44,487		
103	Наименование товара SKU97	50	20,00	1 460,00	1 000,00	73 000	40,000	44,487		
104	Наименование товара SKU98	50	35,00	2 555,00	1 750,00	127 750	60,000	64,487		
105	Наименование товара SKU99	50	35,00	2 555,00	1 750,00	127 750	60,000	64,487		
106	Наименование товара SKU100	50	15,00	1 095,00	750,00	54 750	17,500	21,987		
		5 000		122 800	8 964 400	4 487 000	4 935 700	658 056	3 553 154	13 175 610

Курс валют по контракту: RUB/USD 73,00

Стоимость товара по ценам поставщика: 8 964 400

Проверка: 0

Общий вес: 4 935 700

Вес упаковки, кг: 448,70

Примечание: установить одно из значений в выпадающем списке

Примечание: установить одно из значений в выпадающем списке

Примечание: Вес упаковки распределяется пропорционально количеству.

Примечание: Рассчитывается как: разница между общим весом (общим партией) и нетто весом (общим продукцией), в кг.

Примечание: Общая стоимость импортируемой продукции

Рассчит себестоимости поставки Номенклатурный справочник Расходы Транспортные расходы Расходы на хранение, упаковку Платежи государству

Р и с. 5. Excel-модель для планирования себестоимости импортного товара

Если в кризисной ситуации прогнозируется падение выручки или планируется изменить условия работы с клиентами, стоит пересчитать ожидаемое поступление денег. Так можно определить, хватит ли компании средств, чтобы рассчитаться по обязательствам.

Чтобы актуализировать платежи и дебиторскую задолженность покупателей, пригодится прогнозная Excel-модель, как на рис. 6. Предстоит внести в расчетный файл статистику отгрузок и платежей по клиентам за последние четыре месяца и обновленный план продаж до конца года. Затем нужно выбрать метод прогнозирования – по коэффициенту инкассации или коэффициенту оборачиваемости дебиторской задолженности. На листе «Свод» модель выведет план продаж, оплат и задолженности в детализации по каналам сбыта.

Р и с. 6. Excel-модель для прогнозирования дебиторской задолженности и платежей клиентов

№ п/п	Ключевой финансовый показатель	Единицы измерения	Значение по годовому бюджету	Уточненный прогноз на год	Отклонение от бюджета	
					абсолютное	относительное
1	Выручка от продаж	руб.	39 500 000	31 080 000	-8 420 000	● -21,3%
2	Маржинальный доход	руб.	19 453 000	12 330 000	-7 123 000	● -36,6%
3	EBITDA	руб.	12 596 000	5 524 000	-7 072 000	● -56,1%
4	Рентабельность по EBITDA	%	31,9%	17,8%	-14,1%	● -44,3%
5	Чистая прибыль	руб.	7 340 000	1 869 000	-5 471 000	● -74,5%
6	Рентабельность по чистой прибыли	%	18,6%	6,0%	-12,6%	● -67,6%
7	Безубыточный объем продаж	руб.	33 703 000	32 537 000	-1 166 000	● -3,5%
8	Поступление платежей от клиентов	руб.	39 358 000	30 877 000	-8 481 000	● -21,5%
9	Доля дебиторской задолженности в выручке	%	42,7%	56,8%	14,1%	● 33,0%
10	Рентабельность собственного капитала	%	59,4%	47,7%	-11,7%	● -19,7%

Р и с. 7. Прогноз отклонения ключевых финансовых показателей от плана

Генеральному директору или собственнику не обязательно вникать в детали каждой расчетной Excel-модели. Ожидаемые результаты можно свести в одну таблицу и посчитать прогноз отклонения показателей от бюджета, как на рис. 7.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Завьялова, Т.В.*, Булычева Т.В. Методологический подход к формированию отчета о прибылях и убытках в международной практике // Реформирование образовательной среды: Материалы Международной научно-практической конференции, посвященной 185-летию потребительской кооперации России. Саранский кооперативный институт (филиал) Российского университета кооперации. 2016. С. 298–303.

2. *Елисеева, О.В.* Бухгалтерская отчетность как завершающий этап учетного процесса и ее информационные возможности // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2019. № 9-2. С. 30–35.

3. *Завьялова Т.В.*, Булычева Т.В. Методологический подход к анализу ликвидности и платежеспособности предприятия // Научные исследования в социально-экономическом развитии общества: Материалы Международной научно-практической конференции. 2017. С. 217–222.

4. *Завьялова Т.В.*, Булычева Т.В. Методологический подход к анализу и оценке финансового состояния // Вестник Российского университета кооперации. 2019. № 1 (35). С. 42–48.

УДК 657.421.1

ПРАВИЛА УЧЕТА ВНЕОБРОТНЫХ СРЕДСТВ ПО РОССИЙСКИМ СТАНДАРТАМ

Диана Вячеславовна Шишова, магистрант

*Саранский кооперативный институт (филиал) Российского
университета кооперации*

E-mail: shishova.diana21@gmail.com

RULES FOR ACCOUNTING NON-CURRENT FUNDS ACCORDING TO RUSSIAN STANDARDS

Diana Vyacheslavovna Shishova, Master's Degree student

*Saransk Cooperative Institute (branch) of Russian University
of Cooperation*

Актуальность исследования изучаемой проблемы исходит из вопросов, касающихся реформы бухгалтерского учета соответствия российских и международных систем стандартов учета. В российской и международной практике подходы к определению внеоборотных активов в учете существенно разнятся.

© Шишова Д.В., 2021

К л ю ч е в ы е с л о в а: внеоборотные активы, стандарты, основные средства, учет, отчетность, учетная политика, износ.

The relevance of the study of the problem under study proceeds from issues related to the reform of accounting for compliance with Russian and international systems of accounting standards. In Russian and international practice, the approaches to determining non-current assets in accounting differ significantly.

К e y w o r d s: non-current assets, standards, fixed assets, accounting, reporting, accounting policy, depreciation.

Наиболее обсуждаемым и рассматриваемым вопросом реформы бухгалтерского учета является соответствие российских и международных систем стандартов учета. Это касается абсолютно всех позиций учета, в том числе и учета внеоборотных средств. Правила учета внеоборотных активов в международном и российском стандартах различаются во многих аспектах. С одной стороны отличия проявляются лишь с технической стороны, но есть и принципиальные различия. Долгое время в России внедрялись международные стандарты, и в последнее время российская система стандартов стала стремительно набирать обороты в своем развитии.

Изначальная ориентация российской системы бухгалтерского учета на международные стандарты финансовой отчетности сопровождается сейчас внедрением новых принципов и улучшением навыков работы, а также повышением прозрачности деятельности предприятий (открытость и доступность информации).

В данной статье мы рассмотрим учет внеоборотных средств в соответствии с Российским стандартом бухгалтерского учета. Раскрывая РСБУ, стоит пояснить что, это совокупность норм и правил федерального законодательства Российской Федерации, которые издаются Министерством Финансов Российской Федерации, призванные регулировать правила ведения бухгалтерского учета в организациях.

В то время, пока МСФО носит рекомендательный характер и пользу для инвесторов, РСБУ рассчитана, по большей части, для надзорных и налоговых органов. Она используется для осуществления контроля за достоверностью учета хозяйственных операций, за тем, насколько правильно и строго используются правила оформления.

Другими словами, отчетность РСБУ является источником необходимой информации о том, насколько добросовестна и сознательная организация, правильно ли она ведет свой учет и правильно ли платит налоги.

Внеоборотные активы являются особой категории имущества предприятия. В российской и международной практике подходы к определению внеоборотных активов в учете существенно разнятся. В соответствии с отечественными правовыми актами внеобо-

ротные активы или средства – имущество, в распоряжении компании, которое используется в производственно-финансовой деятельности срок которых превышает один год. Стоимость имущества, включенного в состав внеоборотных активов, в течение всего срока полезного использования переносится на вновь создаваемый продукт.

Рассмотрим внеоборотные средства с точки зрения российской практики. Согласно ФЗ № 402 «О бухгалтерском учете», бухгалтерский учет представляет собой длящийся процесс составления документированной систематизированной информации об объектах, которые предусмотрены в данном законе, и формирование на основе составленной информации бухгалтерской (финансовой) отчетности [1].

В общем, внеоборотные активы являются имущественными ресурсами, применяющимися в деятельности предприятия более одного года. Это имущество переносит свою стоимость на стоимость готовой продукции по частям, сохраняя таким образом способность приносить доход организации.

В соответствии с ПБУ 4/99 в состав внеоборотных активов включаются несколько категорий [2], представленные на рисунке.

Внеоборотные активы	Нематериальные активы
	Основные средства
	Доходные вложения в материальные ценности
	Финансовые вложения
	Результаты исследований и разработок
	Отложенные налоговые активы
Прочие внеоборотные активы	

Состав внеоборотных активов по РСБУ

Рассмотрим в соответствии с РСБУ каждую статью внеоборотных активов.

Нематериальные активы регламентируются в соответствии с ПБУ 14/2007. Сюда могут относиться такие категории, как: права на объекты интеллектуальной собственности; лицензии; деловая репутация; различные патенты и торговые знаки.

Далее рассмотрим основные средства по РСБУ. Основные средства регламентируются в соответствии с ПБУ 6/01 и к ним относятся:

- здания;
- машины;
- оборудование;
- скот;

- многолетние насаждения;
- внутрихозяйственные дороги;
- земельные участки и объекты природопользования.

Также сюда можно относить такие категории, как незавершенное строительство; инструмент, инвентарь; транспортные средства предприятия и капитальные вложения в арендованные объекты основных средств.

Такой характерный широкий перечень объектов в ПБУ повышает информативность учета. Пользователи отчетности получают информацию о производственных мощностях (потенциале) предприятия, что оказывает большое влияние на утверждение управленческих решений.

Однако, стоит упомянуть, что с 2022 года ПБУ 6/01 утратит силу. На смену будут действовать ФСБУ 6/2020 «Основные средства» и ФСБУ 26/2020 «Капитальные вложения», разграничивающие капитальные вложения от основных средств.

Раскроем несколько подробнее основные средства и их влияние на хозяйственную деятельность организации. Эффективность их использования во много зависит от сферы хозяйства, в котором находится предприятие. Но кроме этого существует ряд и других факторов, например, уровень технологий организации и соответствующие особенности отрасли. Если все влияющие факторы благоприятно сказываются на хозяйственной деятельности, то улучшение использования основных средств положительно отражается на финансовых результатах [3].

Зарубежная практика и отечественный опыт рыночных преобразований позволяют сделать вывод, что «запуск» инвестиционного процесса, создающего основу для устойчивого роста отечественного производства, может и должен начинаться с отраслей, ориентированных на конечный потребительский спрос, одной из которых является агропромышленный комплекс [4].

Далее рассмотрим доходные вложения в материальные ценности. Требования к учету данной статьи в отдельный ПБУ не выделены, а включены в ПБУ 6/01 «Учет основных средств». По своей сущности их нужно учитывать отдельно от основных средств.

Поэтому встанут вопросы признания, в том числе классификации и оценки, в отдельном ПБУ, но пока данная возможность не рассматривалась. В доходные вложения в материальные ценности входит имущество, предоставляемое по договору проката и имущество для передачи в лизинг.

Последним раскроем финансовые вложения. По ПБУ 19/02 в данную статью включаются займы, предоставленные на срок более года; инвестиции в дочерние компании и инвестиции в другие организации.

Признание внеоборотных активов начинается с определения их первоначальной стоимости. По правилам и российских ПБУ, и МСФО на момент принятия актива к учету его оценка осуществляется по себестоимости. Себестоимость в данном случае будет включать все затраты, понесенные организацией на момент приобретения или возведения объекта.

Последующая оценка внеоборотных активов в российском учете строится таким образом, что в бухгалтерском учете актив отражается по его первоначальной стоимости, в бухгалтерской отчетности – по остаточной. Первоначальная стоимость при этом корректируется на величину накопленной за отчетный период амортизации. По решению руководства или собственников компании перед составлением бухгалтерской отчетности может быть произведена переоценка активов.

В процессе эксплуатации внеоборотные активы подвержены снижению своей стоимости. Обесценение внеоборотных активов может быть в результате морального или физического износа. ПБУ не учитывают снижение стоимости в результате морального устаревания актива, физический износ корректирует первоначальную стоимость в сторону уменьшения на величину накопленной амортизации. Снижение стоимости вследствие физического износа происходит через категорию амортизации. ПБУ 6/01 разрешает руководству компании при определении существенных положений учетной политики выбрать один из четырех представленных в нем методов начисления амортизации:

- линейный метод;
- метод уменьшаемого остатка;
- метод списания стоимости по сумме чисел лет срока полезного использования;
- метод начисления пропорционально объему продукции [7].

Говоря о классификации стандартов, следует отметить, что внеоборотные активы, могут быть признаны по российским и по международным стандартам бухгалтерского учета в качестве разных объектов финансовой отчетности. Тенденция развития бухгалтерского учета в настоящий момент является особой частью развития рыночных отношений. Отмечая особенности статей внеоборотных активов, можно отметить, что есть достаточно моментов, которые необходимо скорректировать для достоверного и правильного учета. Выделенные особенности могут способствовать созданию условий для дальнейшего развития бухгалтерского учета основных средств.

В дальнейшем это позволит создать наиболее качественную и полезную для заинтересованных пользователей финансовой отчетности информацию о положении предприятия, как финансо-

вом, так и имущественном. Это должно формироваться посредством отражения в бухгалтерском учете и отчетности точной и раскрытой информации о состоянии внеоборотных активов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Федеральный закон «О бухгалтерском учете» от 06.12.2011 N 402-ФЗ (последняя редакция). Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122855/.

2. Приказ Минфина РФ от 06.07.1999 N 43н (ред. от 08.11.2010, с изм. от 29.01.2018) «Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Бухгалтерская отчетность организации» (ПБУ 4/99)» -Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_18609/d914c3b6e6aa1058fbfa77f7a66a2f8d92ea09cf/.

3. Направления развития инвестиционной политики АПК / Гудожникова Е.В., Скороходова О.Н.// Мир науки и образования. 2015. № 3 (3). С. 4–10.

4. Дружшловская, Т.Ю. Концептуальные основы формирования отчетности в системах МСФО и РСБУ // Учетно-аналитические инструменты развития инновационной экономики: российский и европейский опыт: матер. IX Всероссийской научно-практической конференции (Россия, г. Княгинино, 23–24 ноября 2017 г). Княгинино: Нижегородский государственный инженерно-экономический институт, 2018. С. 23–28.

5. Приказ Минфина России от 30.03.2001 N 26н (ред. от 16.05.2016) «Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Учет основных средств» ПБУ 6/01» (Зарегистрировано в Минюсте России 28.04.2001 N 2689) - Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_31472/71350ef35fca8434a702b24b27e57b60e1162f1e/.

6. Приказ Минфина России от 10.12.2002 N 126н (ред. от 06.04.2015) «Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Учет финансовых вложений» ПБУ 19/02» (Зарегистрировано в Минюсте России 27.12.2002 N 4085) Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_40251/88f48d60ea32b0c5fb1f5c32664f1b364b7e1a1/.

7. Приказ Минфина России от 27.12.2007 № 153н (ред. от 16.05.2016) «Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Учет нематериальных активов» (ПБУ 14/2007)» (Зарегистрировано в Минюсте России 23.01.2008 N 10975) Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_63465/adf2cfd636e9e799777ca5e7c8add8b722dced71/.

УДК 379.83:657

**БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ
В ТУРИСТИЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ**

Яна Игоревна Шкарина, магистрант

*Саранский кооперативный институт (филиал) Российского
университета кооперации*

E-mail: yanatrevo95@mail.ru

ACCOUNTING IN TOURIST ORGANIZATIONS

Yana Igorevna Shkarina, Master's Degree student

*Saransk Cooperative Institute (branch) of Russian University
of Cooperation*

В статье рассматриваются особенности ведения бухгалтерского учета в деятельности туристических агентств.

К л ю ч е в ы е с л о в а: бухгалтерский учет, туристический продукт, туристская организация, объекты учета, комиссия, туроператор, турагент, тур.

The article deals with the peculiarities of accounting in the activities of travel agencies.

К е у о r d s: accounting, tourist product, tourist organization, accounting objects, commission, tour operator, travel agent, tour.

Россия располагает огромным потенциалом для развития внутреннего туризма, так и для приема иностранных путешественников. У нее есть все необходимое – огромная территория, богатое историческое и культурное наследие. Эта отрасль имеет большое значение в целом для государства и общества, в частности, для развития экономики страны и в особенности экономики регионов. Особую актуальность приобретают вопросы полноты и достоверности отражения фактов хозяйственной деятельности с целью принятия руководством управленческих решений.

Участниками туристической деятельности являются туроператор, туристический агент, непосредственный исполнительный туристических услуг, турист. Туроператор (ТО) формирует, продвигает и реализует туристический продукт (комплекс услуг по перевозке и размещению, оказываемых за общую цену (независимо от включения в общую цену стоимости экскурсионного обслуживания и (или) других услуг) по договору о реализации туристского продукта). Турагенты занимается только продвижением и реализацией туристического продукта туристу. К исполнителям туристических услуг относятся авиакомпании, объекты размеще-

ния, экскурсоводы, транспортные компании, точки питания, музеи, театры и другие поставщики туристических услуг. Наиболее распространенной формой бизнеса в туризме является деятельность туристических агентств.

Сущность туристического рынка определена как совокупность экономических отношений между участниками процесса с целью продвижения турпродукта от туроператора с помощью турагента к конечному потребителю – туристу.

Оформление гражданско-правовых отношений между участниками туристической деятельности возможно с помощью различных посреднических договоров – договор комиссии, поручения и агентского соглашения. Основным отличием таких договоров друг от друга является от чьего имени (туристического агентства или ТО) будет заключена сделка. Роли турагентов и туроператоров в разрезе посреднических договоров представлены в табл. 1.

Таблица 1

Роли сторон туристского рынка в посреднических договорах

Посреднический договор	Туроператорская деятельность	Турагентская деятельность
Договор комиссии	Комитент	Комиссионер
Договор поручения	Доверитель	Поверенный
Договор агентского соглашения	Принципал	Агент

С точки зрения бухгалтерского учета главные условия в договоре – размер агентского вознаграждения, порядок его выплаты, порядок и сроки представления отчетов турагента и условие о распределении дополнительной выгоды в случае, если турагент совершил сделку на условиях более выгодных, чем те, которые были указаны туроператором.

В учете турагента при составлении отчета о реализации туристского продукта формируется выручка в сумме агентского вознаграждения и дополнительной выгоды в случае ее возникновения. В учете производятся записи:

Д 50 (51) К 62 – получены денежные средства за туристский продукт от туриста согласно договору на оказание туристских услуг;

Д 62 К 76 – согласно отчету турагента отражена продажа туристских услуг на сумму сделки между туроператором и турагентом;

Д 76 К 90 – отражена выручка в сумме агентского вознаграждения, причитающаяся уплате туроператором турагенту;

Д 90 К 68 – начислен НДС к уплате в бюджет с суммы агентского вознаграждения (если турагент, является плательщиком НДС);

Д 62 К 90 – отражена выручка в сумме дополнительной выгоды.

**Перечень нормативных актов, на основании которых
организуется бухгалтерский учет в туризме**

№ п\п	Название документа	Дата и № утверждения	Примечание
<i>Первый уровень нормативного регулирования</i>			
1	Гражданский Кодекс РФ	21.10.1994 с изм и доп.	Регулирует правоотношения между туроператором, турагентом, туристом
2	Налоговый кодекс РФ, часть 2	ФЗ от 21.11.1996 № 129	Устанавливает порядок исчисления и уплаты налогов
3	«О бухгалтерском учете»	ФЗ от 6.12.2011 г. № 402	Устанавливает все основные требования и допущения по ведению бухгалтерского учета
<i>Второй уровень нормативного регулирования</i>			
4	Положения (стандарты) по бухгалтерскому учету (ПБУ)		
<i>Третий уровень нормативного регулирования</i>			
5	План счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организаций	Приказ Минфина РФ от 31.10.2000 № 94н.	Предусматривает синтетические счета для учета объектов бухгалтерского учета.
6	Порядок ведения кассовых операций юридическими лицами и упрощенном порядке ведения кассовых операций индивидуальными предпринимателями и субъектами малого предпринимательства	Указание Банка России от 11 марта 2014 г. № 3210-У	Устанавливает основные принципы работы с наличными и безналичными денежными средствами
7	Учетная политика и другие внутренние локальные акты, нормативные акты	Разрабатываются и утверждаются в организации	Устанавливают способы учета объектов, вариантность которых предусмотрена действующим законодательством

Исполняя договор комиссии, туристическое агентство несет расходы, связанные с исполнением поручения, которые осуществляются за счет комиссионного вознаграждения и включаются в состав расходов турагента. Расходы, понесенные в процессе осуществления посреднической деятельности учитываются на счете 44 «Расходы на продажу», предназначенном для обобщения информации о расходах, связанных с продажей товаров, работ, услуг.

Ежемесячно обороты по указанному счету закрываются в дебет счета 90 «Продажи»/субсчет 90-2 «Себестоимость продаж». В учете такие затраты отражаются проводкой: Дебет 90-2 Кредит 44.

Объекты бухгалтерского учета в турфирме: основные средства, материальные запасы, денежные средства, расчеты с покупателями, поставщиками, персоналом, бюджетом, капитал и резервы, финансовые результаты отражаются в общем порядке, согласно действующему законодательству.

Регулирование бухгалтерского учета в туризме состоит из документов четырех уровней (см. табл. 2).

В статье рассмотрена специфика ведения бухгалтерского учета в организации туристической отрасли и основные нормативные документы, регламентирующие бухгалтерский учет.

ЛИТЕРАТУРА

1. Федеральный закон «О бухгалтерском учете» от 06.12.2011 № 402-ФЗ [Электронный ресурс]: (с изм. и доп.) // Консультант Плюс: [сайт информационно-правовой компании] – [М.,2021]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/Cons_doc_LAW_122855/.

2. Федеральный закон «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» от 24.11.1996 №132-ФЗ [Электронный ресурс]: (с изм. и доп.) Консультант Плюс: [сайт информационно-правовой компании] – [М.,2021]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_12462/.

3. *Бобкова, А. Г.* Правовое обеспечение туризма (Ростуризм) : учебник / А.Г. Бобкова, С.А. Кудреватых, Е.Л. Писаревский. М.: Федеральное агентство по туризму, 2019. 329 с.

4. *Ничук, Р.П.* Туризм: учет и налогообложение // Бухгалтерский учет. 2019. №8. С. 83–89.

5. *Сапогина, Л.А.* Бухгалтерский учет и налогообложение в туристической фирме: учеб. пособие. М.: КноРус, 2019. 208 с

УДК 657.432.433

**УЧЕТ И КОНТРОЛЬ РАСЧЕТОВ С ПОСТАВЩИКАМИ
И ПОКУПАТЕЛЯМИ КАК СЛЕДСТВИЕ
ВОЗНИКНОВЕНИЯ ДЕБИТОРСКОЙ
И КРЕДИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ**

Андрей Николаевич Язовцев, магистрант

*Саранский кооперативный институт (филиал) Российского
университета кооперации*

E-mail: st801130@ruc.su

**ACCOUNTING AND CONTROL OF SETTLEMENTS
WITH SUPPLIERS AND BUYERS
AS A CONSEQUENCE OF ACCOUNTANTS
AND CREDITS DEBT**

Andrey Nikolaevich Yazovtsev, Master's Degree student

*Saransk Cooperative Institute (branch) of Russian University
of Cooperation*

Актуальность материала, изложенного в данной статье сводится к тому, что современные экономические отношения между поставщиками и покупателями приводят к возникновению дебиторской и кредиторской задолженности. В статье рассматривается порядок учета между поставщиками и покупателями.

К л ю ч е в ы е с л о в а: поставщики, покупатели, учет, контроль, дебиторская задолженность, кредиторская задолженность

The relevance of the material presented in this article boils down to the fact that modern economic relations between suppliers and buyers lead to the emergence of receivables and payables. The article discusses the accounting treatment between suppliers and buyers.

K e y w o r d s: suppliers, buyers, accounting, control, accounts receivable, accounts payable.

Современные экономические отношения между поставщиками и покупателями привели к тому, что каждая организация имеет как дебиторскую так и кредиторскую задолженность.

При этом каждая организация следит за масштабами и причинами возникновения дебиторской и кредиторской задолженности, потому что большая дебиторская задолженность говорит о том, что организация неэффективно выбирает покупателей и заказчиков, если они неплатежеспособны, а слишком большая кредиторская задолженность создает угрозу в принципе существования организации, как юридического лица.

«Взаимоотношения между юридическими лицами основаны на совершении хозяйственных операций, вытекающих из заключенных между ними договоров на поставку товарно-материальных ценностей, выполнения различного рода работ или оказания услуг» [1].

Если руководство организации не уделяет должного внимания и не контролирует причины возникновения дебиторской и кредиторской задолженности, не изыскивает резервы снижения дебиторской и кредиторской задолженности, то все это может привести к ситуации, когда организация успешно работает, имеет много заказов, но практически не имеет денежных средств. Парадокс такой ситуации заключается в том, что покупатели и заказчики не хотят сразу оплачивать выполненную работу.

Рыночные отношения ставят условия перед поставщиками и покупателями в осуществлении тотального контроля как за дебиторской так и за кредиторской задолженностью.

Чтобы избежать возникновения дебиторской и кредиторской задолженности поставщикам и покупателям необходимо соблюдать следующие принципы:

- вести учет дебиторской и кредиторской задолженности с нужной степенью детализации;
- отслеживать состояние дебиторской и кредиторской задолженности;
- проводить своевременное списание дебиторской и кредиторской задолженности;
- формировать необходимые резервы под списание сомнительных долгов.

В современных экономических отношениях между юридическими лицами вряд ли найдется хотя бы одна организация, у которой не будет дебиторской или кредиторской задолженности.

При этом, как показывает практика, в организациях недостаточно внимания уделяется внутреннему контролю за возникновением и погашением дебиторской и кредиторской задолженности.

Слабая организация по управлению дебиторской и кредиторской задолженностью приводит к снижению платежеспособности как поставщика так и покупателя.

Причины возникновения дебиторской и кредиторской задолженности у каждой организации практически одинаковые:

- 1) отгрузка товаров и продукции, выполнение работ и оказание услуг без предоплаты;
- 2) несвоевременная оплата счетов поставщиков и подрядчиков;
- 3) отсутствие контроля за движением денежных потоков.

Отметим, что задолженность не возникает сама по себе, как де-

биторская, так и кредиторская задолженность возникает по причине самой организации.

Следует отметить, что дебиторская и кредиторская задолженность взаимосвязаны между собой, так как возникновение дебиторской задолженности приводит к отвлечению денежных средств и, как следствие, отсутствие свободных денежных средств приводит к возникновению кредиторской задолженности.

При этом использование дебиторской задолженности выгодно как для покупателя-должника, так и для поставщика-кредитора. Для покупателя-должника появляется возможность использовать дополнительные средства для осуществления финансово-хозяйственной деятельности, а для поставщика-кредитора появляется возможность расширить рынок сбыта.

Реализация действенной кредитной политики возможна при правильной организации учета и осуществлении внутреннего контроля за дебиторской и кредиторской задолженностью. От этого зависит структура активов и пассивов баланса как поставщика так и покупателя, а также сумма прибыли до налогообложения.

Как известно, в процессе осуществления хозяйственной деятельности между организациями возникают расчетные взаимоотношения, поэтому с целью контроля за осуществлением расчетных операций каждая организация должна вести своевременный учет расчетов с юридическими и физическими лицами, документировать выполнение расчетных операций, тем самым предотвращать появление дебиторской и кредиторской задолженности.

Дебиторская задолженность образуется, когда организация-поставщик выполнила свои обязательства по договору, а другая сторона (покупатель) – еще нет. Например, организация отгрузила товар покупателю, но тот еще не оплатил его. Или организация выдала подотчетнику аванс, но тот еще ничего не приобрел и не отчитался.

Дебиторская и кредиторская задолженность может возникнуть в результате самых разных операций:

– в бухгалтерском учете при расчетах с поставщиками и подрядчиками по предварительной оплате делаются записи:

Дт 60 Кт 51 – на сумму перечисленного аванса поставщику на основании выписки из банка;

Дт 19 Кт 60 - на сумму начисленного НДС с авансового платежа на основании счета фактуры;

Дт 68 Кт 19 - на сумму налогового вычета по НДС.

Дебиторская задолженность формируется в момент списания денежных средств с расчетного счета и до момента исполнения обязательств поставщиком или возврата денежных средств на расчетный счет.

Отгружена продукция, товары или услуги покупателю:

Дт 62 Кт 90/1 – на продажную стоимость продукции, товаров, работ, услуг;

Дт 76 Кт 91/1 – на сумму начисленной арендной платы;

После исполнения дебитором своих обязанностей происходит уменьшение дебиторской задолженности:

– поставщиком отгружены товары в счет полученного аванса:

Дт 41 Кт 60 – на покупную стоимость товаров;

– покупатель произвел оплату за ранее полученную продукцию:

Дт 51 Кт 62 – на сумму оплаты от покупателей;

«На практике возникают ситуации, когда недостаток денежных средств создает для предприятия серьезные трудности по своевременному расчету с поставщиками» [2].

В настоящее время поставщики, которые не смогли востребовать конкретную дебиторскую задолженность могут заключить договор цессии, то есть сделать переуступку права требования долга. Для того, чтобы переуступить долг другой организации (цессионарию) изначальный владелец долга (цедент) может не информировать об этом должника, но информирование должника в письменной форме о смене владельца права требования должно быть проведено (ст. 382 ГК РФ).

При передаче права требования на взыскание дебиторской задолженности фактически происходит продажа долга. В бухгалтерском учете поступления от продажи дебиторской задолженности отражаются в составе прочих доходов на дату перехода права требования долга к новой организации.

Дт 76 Кт 91/1 – на продажную стоимость дебиторской задолженности;

– списана дебиторская задолженность покупателя:

Дт 91/2 Кт 62 – на фактическую сумму проданной дебиторской задолженности;

– получены денежные средства от цессионария:

Дт 51 Кт 76 – на продажную сумму дебиторской задолженности.

В конце каждого отчетного периода в организации рекомендуется проводить инвентаризацию дебиторки и кредиторки.

Для того, чтобы выяснить вовремя ли производится оплата по обязательствам, своевременно поступают платежи, не угрожает ли банкротство из-за того, что кто-то из партнеров подаст в суд из-за просроченных долгов или придется списывать невостребованную дебиторскую задолженность.

«Существует определенная последовательность, соблюдение которой позволяет получить в итоге корректные и достоверные отчеты» [3].

Для этого проверяется задолженность покупателей и заказчиков, поставщиков и подрядчиков.

Рассмотрим шесть этапов, как это может происходить на практике.

Этап 1

Закрытие отчетного периода. Необходимо выяснить в бухгалтерии, службы снабжения, коммерческого отдела, все ли документы от покупателей, поставщиков, подрядчиков, прочих контрагентов и подотчетных лиц поступили в компанию за отчетный период. Проводится проверка в учетной системе начисление за период налогов, зарплаты, страховых взносов, дивидендов, а также отражены ли по ним выплаты.

Этап 2

Составление отчета по дебиторской и кредиторской задолженности. С этой целью в бухгалтерской программе за отчетный период формируются оборотно-сальдовые ведомости по счетам 60, 62, 76, 70, 71, 73, 75, 68, 69 или аналогичным счетам в управленческой учетной программе. По полученным данным составляют отчет о дебиторской и кредиторской задолженности на начало и конец периода по группам – покупатели, поставщики, клиенты, персонал, собственники, бюджет, прочая. Рассчитывается удельный вес каждой группы в общей сумме долгов.

Этап 3

Подсчет просроченной дебиторской и кредиторской задолженности. Определяется исходя из условий договоров с контрагентами и порядка расчетов с персоналом, бюджетом, собственниками, сколько у компании просроченной дебиторки и кредиторки на начало и конец периода. Подсчитывается доля просроченных долгов в общей сумме, оценивается динамика за период – выросла, сократилась, по каким группам.

Этап 4

Сверка расчетов. Выделяют в структуре дебиторки и кредиторки наиболее весомые долги – сначала по группам, затем по контрагентам или видам платежей внутри группы. Проводится сверка расчетов с контрагентами, чтобы подтвердить величину задолженности.

Этап 5

Составляют график погашения. Выясняются причины возникновения просроченной дебиторки и кредиторки и составляют график ее погашения. Исходите из того, какие меры со стороны кредиторов угрожают компании в ближайшее время, если ее не оплатить.

Например, налоговая сразу же заблокирует счета. Чем больше просрочка перед персоналом, тем выше санкции со стороны госу-

дарства. Поставщикам, которые мало влияют на основную деятельность, придется платить в последнюю очередь.

Этап 6

Расчет оборачиваемость. Чтобы определить для компании периодичность погашения дебиторской и кредиторской задолженности. Для этого посчитывают и сравнивают в динамике показатели ее оборачиваемости, рентабельности и зависимости компании от дебиторки и кредиторки.

Этап 7

Списание дебиторской и кредиторской задолженности. Задолженность перед контрагентами, по которой истек срок исковой давности, списывают отдельно по каждому обязательству. В бухучете для этого оформляют акт инвентаризации по форме № ИНВ-17, бухгалтерскую справку и приказ руководителя в произвольной форме.

Таким образом, выполнение вышеперечисленных этапов позволит получать своевременную оплату от покупателей и производить расчеты с поставщиками, что в свою очередь не приведет к возникновению дебиторской и кредиторской задолженности.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Елисеева, О.В.*, Бушева А.Ю., Васильева Е.А., Гудожникова Е.В. Особенности учета операций по уступке прав требования // *Фундаментальные исследования*. 2017. № 12-2. С. 363–367.
2. *Елисеева, О.В.*, Рябов А.Н. Способы осуществления и учет расчетов с контрагентами. *Фундаментальные исследования*. 2013. № 11-4. С. 715–718
3. *Елисеева, О.В.* Процедура и этапы формирования показателей бухгалтерской отчетности. В сборнике: *Сборник научных статей по бухгалтерскому учету, экономическому анализу и аудиту, посвященных юбилею заслуженного профессора ННГУ им. Н.И. Лобачевского, доктора экономических наук Е.А. Мизикова*; под редакцией И.Е. Мизиковского, Э.С. Дружиловой, А.А. Баженова. Нижний Новгород, 2018. С. 108–112.

АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ: ОПЫТ, ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

УДК 331.08

РОЛЬ ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ОБЕСПЕЧЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

**Алексей Степанович Бекшаев, магистрант
Абдула Мохаммед Мустафа Аль-Факих, магистрант**
*Саранский кооперативный институт (филиал) Российского
университета кооперации*

E-mail: st803051@ruc.su; st803050@ruc.su

THE ROLE OF INNOVATION MANAGEMENT IN ENSURING THE EFFECTIVENESS OF THE MODERN ORGANIZATION

**Alexey Stepanovich Bekshaev, Master's Degree student
Al-Faqih Mustafa Abdullah Mohammed, Master's Degree student**
*Saransk Cooperative Institute (branch) of Russian University
of Cooperation*

В статье проводится анализ эффективности инновационного менеджмента для современных организаций и результатов в этой области. Отмечается влияние пандемии COVID-19 на развитие инновационного менеджмента.

Ключевые слова: инновационный менеджмент, Россия 2020, инновации, отрасли, направления, виды, тренды, COVID-19.

The article analyzes the effectiveness of innovation management for modern organizations and the results in this area. The impact of the COVID-19 pandemic on the development of innovation management is noted.

Keywords: innovation management, Russia 2020, innovations, industries, directions, types, trends, COVID-19.

© Бекшаев А.С., Аль-Факих М.А.М., 2021

В современных условиях агрессивной конкурентной среды обеспечить долгосрочную устойчивость организации возможно только при создании и эффективном функционировании системы инновационного менеджмента. Базовую основу инновационного менеджмента в значительной степени представляет управление развитием. Развитие, в общем понимании, – это движение вперед, формирование новых черт, становление новых структурных характеристик объекта. Развитие означает его эволюцию, улучшение, совершенствование, прогресс, а также рост и расширение. Применительно к предприятию развитие означает устойчивые изменения его деятельности, выполняемых функций, структуры, уровня эффективности и качества.

Как результат инновационный менеджмент становится основой конкурентной стратегии современных корпораций, а инновативность – мощнейшим конкурентным преимуществом.

Существует несколько способов занять более выгодное положение на рынке, в общем виде они сводятся к следующим:

- 1) выпуск продукта или услуги, аналогов которым нет в принципе или в радиусе охватываемого региона;
- 2) предоставление лучших цен, качества или сопутствующего сервиса;
- 3) эффективная маркетинговая стратегия [1].

Под инновационным менеджментом в трактовках различных ученых понимаются абсолютно разные явления, связанные с инновациями, в том числе реализация новых идей, оптимизация бизнес-систем, направленная на результат деятельность по созданию новой или модернизированной продукции, технология, инструмент, средство и наконец форма организации труда и взаимодействия со стейкхолдерами [2].

Главная задача инновационного менеджмента — управление процессами разработки и внедрения инноваций на любом уровне посредством их качественного и количественного изменения в результате применения адекватных методов организации и управления, обеспечивающих единство науки, техники, производства и потребления, т. е. удовлетворение общественных потребностей в инновационном продукте.

Инновации можно классифицировать по различным признакам. В ознакомительной форме рассмотрим некоторые из включаемых в них видов.

По масштабам они могут быть общими, распространяющимися на всю организацию, и локальными, затрагивающими ее филиал, отдельный продукт, содействующие тестовое структурное подразделение.

По степени причастности к внедрению нового явления иннова-

ции бывают абсолютные (впервые воплощенные человеком) и территориальные (изначально применяемые на другой территории, а затем внедренные регион, где они до этого отсутствовали).

По уровню вклада различают: базисные инновации, т. е. фактическую разработку нового элемента с нуля; улучшающие – поддерживающие предыдущие и нейтрализующие их недостатки; псевдоинновации, вносящие поверхностные новшества, внедряемые больше для вида или с целью адаптации к конкретной компании [3].

В зависимости от содержания разграничивают:

1) производственные, все что связаны с улучшением или сменой технологии в области используемых основных средств, сырья, каких-либо компонентов, практических свойств упаковки;

2) информационные, сущность которых передается через усовершенствование каналов внутренней и внешней связи на предмет обмена данными;

3) социальные, охватывающие сферу межличностных и межгрупповых отношений;

4) экологические, направленные на уменьшение негативного влияния на естественную среду в целях обеспечения жизнедеятельности настоящих и будущих поколений, населяющих Землю;

5) управленческие, предполагающие пересмотр элементов организации труда, краткосрочного и долгосрочного планирования.

Последний вид инноваций представляется возможным включить в состав такого обширного понятия, как инновационный менеджмент, в рамках которого осуществляются и другие компоненты, представленные в списке выше.

Но инновационный менеджмент может являться ответом не только на запросы конкурентной среды, но и на временные и ситуационные тенденции.

Так, пандемия COVID-19 дала новый толчок для развития инноваций в информационной среде, так как организациям, занятым в разных сферах, жизненно необходимо была адаптация к условиям изоляции. Но в целом эксперты выделяют и другие сопутствующие тренды инноваций в менеджменте на 2021 г.:

1. Увеличение роли командной работы в условиях удаленной практики и необходимости оптимизации усилий и результата.

2. Более плотное сотрудничество функциональных отделов, и в особенности руководителей.

3. Увеличение роли гибкости, адаптивности и инициативности в организационных структурах с сокращением количества согласований и опорой на быстроту реакции.

4. Всевозможная аккумуляция и приложение опыта сотрудников и клиентов (в том числе и с помощью информационных технологий).

5. Смена стиля руководства – переход от замалчивания и способ коммуникации через лозунги и поручения к правдивой функционально полезной коммуникации [4].

Немаловажную роль в инновационном развитии помимо инвестиций занимает социальная поддержка и сотрудничество с различными стейкхолдерами. Управление взаимоотношениями с стейкхолдерами в этой связи выступает ключевой задачей менеджмента и заключается в реализации решений, удовлетворяющих интересам как стейкхолдеров, так и самой организации. Устойчивый успех бизнеса может быть достигнут только при соблюдении интересов и требований заинтересованных сторон, способных оказать воздействие на деятельность экономического субъекта.

Особое значение в развитии инновационного менеджмента имеет интеграционное взаимодействие. Сущность экономической интеграции заключается в тесной кооперации различных субъектов хозяйствования, взаимодополнение с целью получения синергетического эффекта. Для малого бизнеса занятого инновационными процессами жизненно необходимы в первую очередь финансовые ресурсы [5]. А крупный бизнес для укрепления рыночных позиций в высокотехнологичном развитии нуждаются в постоянном партнерстве с генераторами новых идей и перспективных разработок, что присуще малому предпринимательству.

В принципиальном плане можно отметить такие направления интеграционного взаимодействия, как:

1) «интеллектуальное» направление (обмен опыта научно-технической информацией, актуальными знаниями);

2) «проектное» направление (исполнители научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ);

3) «венчурное» направление (участие крупного бизнеса в капитале малого предпринимательства как следствие их интеллектуального и проектного взаимодействия).

Таким образом, следует отметить, что именно благодаря инновациям в менеджменте современные организации способны проводить изменения синхронно с изменениями внешней среды, что достигается готовностью сотрудников привносить свою инициативу, изобретательность, увлеченность. Исходя из этого можно сделать вывод о том, что инновации представляют нововведения, которые оказывают положительный эффект в результате деятельности той или иной организации.

В соответствии с международными стандартами инновация обуславливается как итоговый результат инновационной деятельности, получивший воплощение в виде нового или усовершен-

ствованного продукта, внедренного на рынке, нового или усовершенствованного научно-технического процесса, используемого в утилитарной деятельности. Ввиду этого ее роль в менеджменте состоит в изменении организационных структур, структур управления, состава функций, технологии и организации процесса управления, методов работы системы управления.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Антонец, В.А.*, Бедный Б. И. Инновационный менеджмент. Учебник и практикум для СПО. М.: Юрайт, 2018. 304 с.
2. *Келейникова, С.В.*, Основные подходы и концепции стратегического менеджмента. материалы II Междунар. науч.-практ. конф. «Научные исследования в социально-экономическом развитии общества» (Саранск, 11–12 апр. 2018 г.) Саран. кооп. ин-т (фил.) РУК. Саранск: Принт-Издат, 2018. 452 с.
3. Индикаторы инновационной деятельности: 2020: статистический сборник / Л. М. Гохберг, К. А. Дитковский, Е. И. Евневич и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: НИУ ВШЭ, 2020.
4. *Якобсон, А.Я.* Инновационный менеджмент: учебное пособие. М.: Омега-Л, 2016. 448 с.
5. *Келейникова, С.В.* Особенности разработки и реализации стратегии организации // Проблемы развития социально-экономических систем: материалы Нац. науч.-практ. конференции. Саранск. 20 ноября. 2019 г. С. 294–298.

УДК 331.1

СИСТЕМА РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ ИННОВАЦИОННОЙ КОМПАНИИ

Павел Геннадьевич Видманкин, магистрант

*Саранский кооперативный институт (филиал) Российского
университета кооперации*

E-mail: st804177@ruc.su

SYSTEM OF WORK WITH AN INNOVATIVE COMPANY STAFF

Pavel Gennadievich Vidmankin, Master's Degree student

*Saransk Cooperative Institute (branch) of Russian University
of Cooperation*

В статье аргументируется значение проекта развития персонала для инновационного предприятия, раскрываются основные элементы системы управления кадрами, предложены рекомендации по разработке новых, наиболее эффективных направлений развития управления персоналом.

© Видманкин П.Г., 2021

Ключевые слова: инновации, персонал, эффективность, профессиональные компетенции, управление, мотивация.

The article argues the importance of the personnel development project for an innovative enterprise, reveals the main elements of the staff management system, offers recommendations for the development of new, most effective directions for the development of staff management.

Key words: innovation, staff, efficiency, professional competence, management, motivation.

Для обеспечения конкурентоспособности предприятия в рыночных отношениях недостаточно иметь конкурентоспособную продукцию и развитые производственные технологии [1].

Решающей предпосылкой конкурентоспособности предприятий является профессиональная компетентность, уровень квалификации, ответственность и активность кадрового корпуса [2].

Управление персоналом инновационного предприятия имеет ряд специфических особенностей. Следует помнить, что «...эффективность управления зависит не только от изменения стилей управления, но и от готовности («зрелости») подчиненных» [3].

Человеческий ресурс является ключевым фактором, поскольку именно человек осуществляет как управленческую, так и производственную деятельность.

Для инновационного предприятия важность грамотного управления персоналом увеличивается в несколько раз, поскольку возрастает само значение данной организации для стратегического развития как региона и страны в целом. Для такого типа предприятий, создание благоприятных условий для развития и формирование инновационного потенциала у своих сотрудников является основной целью управления персоналом. Объектами системы управления персоналом при этом выступают сотрудники всех подразделений предприятия, а субъектом управления – менеджеры по кадрам, а также руководители высшего и среднего звена по отношению к своим подчиненным.

Считаем, что система работы с персоналом инновационной компании должна формироваться на совокупности следующих элементов:

- кадровая стратегия;
- подсистема развития и повышения инновационного потенциала персонала;
- наличие принципов по подбору персонала;
- регулярная оценка труда персонала;
- мотивация персонала;
- расстановка кадров и формирование кадрового резерва предприятия.

Анализ действующей кадровой стратегии АО «Элпресс» за

2016–2021 гг. показал, что одним из эффективных инструментов создания инновационного потенциала кадров на предприятии является тщательный подбор персонала через собеседование, в ходе которого выявляются теоретические знания кандидата, в соответствии с вакантной должностью, широта кругозора и его личных интересов, опыт работы, ряд имеющихся достижений, а так же, на основе всего вышеперечисленного, определяются перспективы развития.

Своим сотрудникам АО «Элпресс» предлагает широкий спектр форм развития и повышения его квалификации, который сотрудник может получить за счет средств организации, при условии, что отработает в ней не менее трех лет после прохождения обучения:

- стажировки;
- курсы;
- семинары;
- тренинги.

Все эти мероприятия нацелены на совершенствование сотрудников, повышение их квалификации и профессионализма.

Важное место в кадровой стратегии инновационного предприятия должен занимать процесс приема на стажировку и прохождения практики студентов и формирование из их числа кадрового резерва. Его необходимо рассматривать с двух сторон.

Со стороны будущих выпускников вузов прием на стажировку обеспечивает возможности формирования заинтересованности будущего специалиста в трудоустройстве, желания участия в трудовом процессе компании, знакомства с коллективом и его корпоративной культурой.

Со стороны предприятия – это возможность приема на работу сотрудника, проявившего ответственный подход к работе и желание профессионально развиваться. В данном случае, акцент делается на привлечение квалифицированных работников, нацеленных на дальнейшее развитие профессиональных знаний; создание грамотной оценки потенциала сотрудника, как основы для карьерного роста.

Особое место в управлении персоналом инновационного предприятия занимает мотивация сотрудников. Для АО «Элпресс» свойственны методы материального стимулирования через премирование. Премии делятся на два вида: плановые и внеплановые.

Плановое премирование – представляет собой ежеквартальное начисление премии в размере оклада.

Внеплановая премия – премия в размере по усмотрению руководства за особые заслуги в работе предприятия. В исследуемом предприятии получили распространение формы моральной мотивации представлены в виде награждений сотрудников за личный

вклад в развитие компании, а также активное участие в организации мероприятий.

Анализ научной литературы, касающейся темы исследования позволил разработать рекомендации по разработке новых, наиболее эффективных направлений развития управления персоналом.

Во-первых, это повышение уровня квалификации и профессиональных компетенций. Данные мероприятия необходимы для того, что бы персонал организации находился в непрерывном и качественном развитии, что является принципиально важным для обеих сторон процесса образования – организации и ее сотрудника. Развитие профессиональных качеств персонала, с точки зрения предприятия, – это определенное инвестирование в успешное будущее компании, финансирование на выращивание сотрудника такой квалификации и уровня, который необходим работодателю и индивидуально подходящего именно для данной организации.

С точки зрения сотрудника, его непрерывное развитие профессиональных компетенций, расширяет круг его возможностей как в отношении карьерного роста внутри той организации, которая выступает инвестором его обучения, так и во внешней среде, в которой он выступает, как конкурентоспособный сотрудник на рынке труда.

Во-вторых, деятельность по развитию персонала направленная на получение второго высшего и последующих образований. Это направление развития особенно актуально для тех организаций, в деятельности которых присутствуют смежные области знаний .

Рынок образовательных услуг, на сегодняшний день, предлагает различные формы обучения: очная, заочная, очно-заочная. Такое разнообразие упрощает образовательный процесс, предоставляя студентам право выбора.

В-третьих, направление развития персонала, относящееся к научной сфере и выражающееся в получении ученых званий и степеней.

В-четвертых, посещение мероприятий, способствующих развитию мышления сотрудников и формированию в них инновационного потенциала. Данное направление развития более быстрое и менее затратное для предприятия. Основная его цель – выработка в персонале собственного стремления к развитию.

Актуализируя проект развития персонала для АО «Элпресс», можно выделить три основных аргумента:

- данная система мер необходима для достижения цели кадровой стратегии компании – повышение уровня эффективности управления персоналом;

- способствует повышению инновационного потенциала Республики Мордовия;

– обеспечивает интеллектуальное и профессиональное развитие персонала.

АО «Элпресс» отдает предпочтение внедрению системного подхода по работе с персоналом, который в перспективе отразится на повышении эффективности управления, благодаря ориентации на существующие потребности.

Вышеперечисленная система мер необходима для достижения кадровой стратегии АО «Элпресс», повышения уровня эффективности управления персоналом, формирования категории «инновационного человека». Реализация предложенных рекомендаций позволит сформировать адекватную структуру процесса разработки и реализации инновации, обеспечить комплексную оценку воздействующих факторов и, в конечном итоге, – эффективное управление инновационной деятельностью производственного комплекса, направленное на удовлетворение интересов потребителей и получение прибыли от реализации инновационных продуктов на различных рынках [4].

Таким образом, можно сделать вывод, что процесс управления персоналом с целью устойчивого развития предприятия, является одним из основных показателей, характеризующих устойчивость, надежность и инновационную, инвестиционную привлекательность предприятия [5].

ЛИТЕРАТУРА

1. Кузнецова, Т.Е. Методы оценки эффективности программы стимулирования сбыта // Реформирование образовательной среды: материалы Междунар. науч.-практ. конф., посвящ. 185-летию потребит. кооп. России (Саранск, 30-31 марта 2016 г.) / [редкол.: Б.Ф. Кевбрин (отв. ред. и др.)]; Мелитоп. ин-т гос. и муницип. управления Классич. приват. ун-та; Саран. кооп. ин-т РУК. Саранск: ЮрЭкс-Практик, 2016. С. 331–334.

2. Кузнецова, Е.Г. Кадровая политика в потребительской кооперации Республики Мордовия // Научные исследования в социально-экономическом развитии общества: Мат-лы Междунар. науч.-практ. конф. 2017.С. 97–101.

3. Кузнецова, Т.Е. Ситуационный менеджмент в страховании // «Инновации в образовательном процессе»: материалы науч.-практ. конф. (Саранск, 15 нояб. 2017 г.) / [редкол.: Б.Ф. Кевбрин (отв. ред.) и др.] ; Саран. кооп. ин-т (фил.) РУК. Саранск: Принт-Издат, 2017. С. 306–309.

4. Кузнецова, Е.Г. Комплексный подход в управлении инновационной деятельностью // Интеграция образования в условиях инновационной экономики: Мат-лы Междунар. науч.-практ. конф.: в 2 частях. АНОО ВО ЦС РФ «Российский университет кооперации» Саранский кооп. ин-т. (филиал) 2014. С. 157–160.

5. Кузнецова, Е.Г., Горин И.А. Практика применения проектного подхода к реализации государственных программ развития региона//Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. 2017. № 2. С. 31–37.

УДК 65.01

**СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ:
СУЩНОСТЬ И ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ**

Светлана Ивановна Гусарова, магистрант
Александр Сергеевич Чукланов, магистрант
Саранский кооперативный институт (филиал) Российского
университета кооперации
E-mail: st800302@ruc.su; killua0207@yandex.ru

**ORGANIZATION DEVELOPMENT STRATEGY:
ESSENCE AND MAIN STAGES**

Svetlana Ivanovna Gusarova, Master's Degree student
Alexander Sergeevich Chuklanov, Master's Degree student
Saransk Cooperative Institute (branch) of Russian University
of Cooperation

Стратегия является одним из важнейших инструментов управления и развития организации. В статье рассмотрены трактовки понятия «стратегия», предложенные разными авторами, показана необходимость разработки и реализации стратегии развития в организации, сформулированы основные этапы разработки стратегии и определены основные факторы и критерии.

К л ю ч е в ы е с л о в а: стратегия, стратегические альтернативы, стратегический план, развитие, бизнес-модель

Strategy is one of the most important tools for managing and developing an organization. The article discusses the concept of “strategy” proposed by different authors, shows the need to develop and implement a development strategy in an organization, formulate the main stages of developing a strategy and identify the main factors and criteria.

К e y w o r d s: strategy, strategic alternatives, strategic plan, development, business model.

Сегодня экономика страны претерпевает изменения, связанные с пандемией и переходом к новым рыночным отношениям. В такой период особое значение приобретает способность предприятий так спланировать свою деятельность, чтобы не оказаться в числе банкротов, а в лучшем случае – активно наращивать мощности и получать прибыль, тем самым повышая благосостояние населения. Поэтому становится необходимым выбор стратегии развития организации, что требует рассмотрения различных подходов к пониманию ее сущности и этапов ее разработки.

Понятие «стратегия» пришло к нам из военной терминологии и в переводе означает «искусство полководца». Этот термин вошел

в жизнь организации и прочно занял свое место. Сегодня существует насчитываются тысячи трактовок понятия «стратегия».

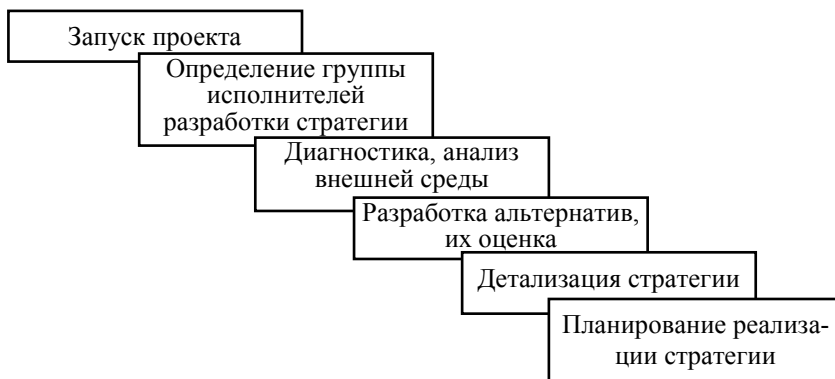
В исследованиях М. Портера, стратегия представляет собой уникальный инструмент, созданный для обеспечения развития предпринимательской деятельности [1].

По утверждению Ф. Котлера, стратегия компании представляет собой определенный системный подход руководства к правильному функционированию ее деятельности, основанный не только на извлечении прибыли, но и поддержании сбалансированности [2].

По мнению Агафонова В.А., стратегия представляет собой руководство для достижения цели, включающая в себя определенный набор правил для принятия управленческих решений [3].

Таким образом, можно отметить, что под стратегией в общем смысле понимается план работы организации и всех ее подразделений на ближайшую перспективу, а также процесс ее реализации. В период формирования стратегии развития организации закладываются ожидаемые результаты и расчеты. Разработка подобного детального плана играет наиглавнейшую роль в деятельности организации – помогает адаптироваться в условиях быстро меняющейся бизнес-среды.

Разработка стратегии развития организации предполагает комплексный анализ определенной сферы деятельности и включает в себя следующие этапы (рис. 1).



Р и с. 1. Этапы разработки стратегии развития организации

Рассмотрим более подробно каждый из этапов.

На первом этапе осуществляется уточнение задач проекта, определяются миссия и основные цели. Это обеспечивается путем ответа на вопрос «Кому и зачем будет полезна организация?». Четко сформулированная миссия организации позволит повысить

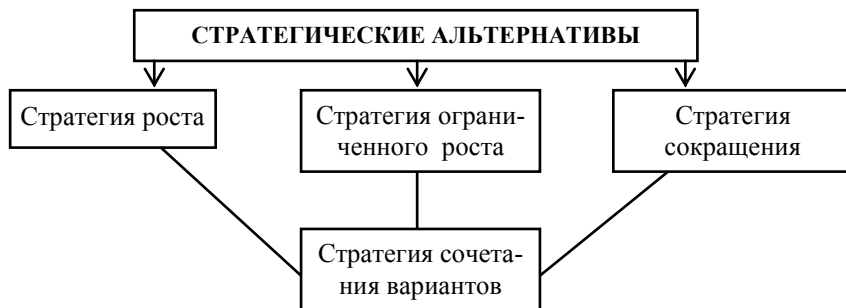
лояльность клиентов и вывести организацию из тени конкурентов.

Второй этап включает в себя формирование команды из сотрудников организации, которые будут участвовать в процессе разработки и, в дальнейшем, реализации стратегии. Здесь планируется работа команды, делегируются полномочия и роли участников в проекте.

На третьем этапе проводится оценка внешней среды организации, прогноз рынков, анализируются конкуренты и позиции потребителей, а также проводится анализ текущих и возможных бизнес-моделей и их преимуществ. Здесь необходимо учитывать ряд факторов:

- состояние политики;
- как развивается страна и регион;
- в каком состоянии рынок, на который выходят продукты;
- какое там место занимают товары конкурентов;
- насколько клиенты способны покупать;
- что может повлиять на изменение покупательской способности людей;
- возможные демографические перемены [4].

Четвертый этап разработки стратегии подразумевает выявление стратегических альтернатив, их оценка и выбор наиболее приоритетных. Напомним, что в практике выделяют четыре основных стратегических альтернативы (рис. 2).



Р и с. 2. Виды стратегических альтернатив

Как видно из рис. 2, на практике есть стратегические альтернативы и необходимо сделать выбор в пользу одной из них. Не существует универсального плана, по которому могут все работать. Выбор той или иной стратегической альтернативы должен базироваться на результатах анализа конкурентоспособности организации или их продукта.

Пятый этап разработки стратегии развития организации осуществляется детализация инициатив, формируются функциональ-

ные планы и бюджеты проекта, детализируются среднесрочные планы.

И, наконец, на заключительном этапе идет подготовка плана реализации стратегии, согласовываются сроки, ответственные лица и ожидаемые результаты.

Таким образом, вследствие разработки стратегии развития организация формирует прогноз рынков и оценку положения организации среди конкурентов, определяет свои сильные стороны и активизирует работу по укреплению слабых сторон организации, формирует стратегические цели и детальный план действий по развитию организации. Стратегия должна способствовать разрешению противоречия между потребностью в ресурсах и целесообразностью их использования [5].

Иными словами, стратегический план рассчитывает, каким путем будет быстрее и эффективнее достигать поставленные задачи.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Портер, М.* Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. Электрон. текстовые данные. М.: Альпина Паблишер, 2020. 456 с.
2. *Мацегора, В.А.* Стратегия развития организации: подходы и определение: статья // Молодой ученый. 2021. № 22(364). С. 206–208.
3. *Агафонов, В.А.* Стратегический менеджмент. Модели и процедуры. Монография. М: Инфра-М, 2018. 276 с.
4. *Почепский, О.* Стратегия развития компании: что это такое, как разработать, образцы и примеры: статья. [Электронный ресурс] / О.Почепский, 2019. – Режим доступа: <https://www.cleverence.ru/articles/biznes/strategiya-razvitiya-kompanii-cto-eto-takoe-kak-razrabotat-obrazcy-i-primery/>.
5. *Зотова, Е.В.* Финансовая стратегия как инструмент реализации финансово-хозяйственных целей предприятия // Научные исследования в социально-экономическом развитии общества»: материалы Междунар. науч.-практ. конф. Редколлегия: Б.Ф. Кевбрин (отв.ред.) [и др.]. 2017. С. 161–165.

УДК 331.1

**ФУНКЦИИ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ
ПЕРСОНАЛОМ ИННОВАЦИОННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

Татьяна Викторовна Дворецкая, младший научный сотрудник

Павел Геннадьевич Видманкин, магистрант

*Саранский кооперативный институт (филиал) Российского
университета кооперации*

E-mail: t.v.dvoretzkaya@ruc.su; st804177@ruc.su

**FUNCTIONS OF THE STAFF MANAGEMENT
PROCESS OF AN INNOVATIVE ENTERPRISE**

Tatyana Victorovna Dvoretzkaya, Junior Research Associate

Pavel Gennadievich Vidmankin, Master's Degree student

*Saransk Cooperative Institute (branch) of Russian University
of Cooperation*

В статье раскрывается значение управления персоналом в эффективности деятельности инновационной компании, описываются функции управления, дается их развернутая характеристика. Авторы раскрывают особенности управления персоналом на инновационных предприятиях, отмечают специфику мотивации научных сотрудников.

Ключевые слова: инновационное предприятие, персонал, процесс управления, функции управления, научный сотрудник, мотивация, труд, эффективность.

The article reveals the importance of staff management in the effectiveness of an innovative company, describes the management functions, gives their detailed characteristics. The authors reveal the peculiarities of personnel management at innovative enterprises, note the specifics of the motivation of researchers.

Keywords: innovative enterprise, staff, management process, management functions, researcher, motivation, labor, efficiency.

Среди объектов управления персонал предприятия является самым сложным и важным.

Трудовые ресурсы в отличие от материальных факторов производства обладают возможностями критической оценки предъявляемых к ним требованиям и принятия решения. Именно люди, их трудовая активность и стремление к достижению поставленных целей, их знания и система ценностей, творческие способности позволяют обеспечить эффективную деятельность любого предприятия [1].

Управление трудовыми ресурсами предусматривает выбор такой концепции, которая, учитывая особенности развития компа-

нии, в своем реальном воплощении приносила бы оптимальный эффект [2].

Управление персоналом компании предусматривает использование сохраняются классических функций менеджмента. К такому можно отнести организацию трудовой деятельности, мотивацию на качественный и производительный труд – планирование потребности в трудовых ресурсах, организация трудовой деятельности, мотивация персонала на качественный и добросовестный труд, контроль со стороны руководства за реализацией планов.

Функции управления персоналом заключаются в планировании трудовых ресурсов, подборе и отборе персонала, разработке системы оплаты труда, организации адаптационного периода и обучения сотрудников, а также формировании системы карьерного продвижения работников предприятия. Раскроем содержание каждой из перечисленных функций.

Планирование трудовых ресурсов складывается из оценки наличных ресурсов и будущих потребностей в кадрах на предприятии. При планировании трудовых ресурсов проводятся анализ содержания деятельности действующего персонала компании и прогноз спроса и предложений на рабочую силу, как внутренних, так и внешних.

После получения данных анализа и прогноза, предприятие, для решения кадрового вопроса предприятия на перспективу, должно разработать проект, регламентирующий процесс управления персоналом. Данный проект основывается на соблюдении соотношения стратегии развития компании в части удовлетворения будущих своих потребностей в людских ресурсах и внутреннего и внешнего предложений рабочей силы.

Создание кадрового резерва из потенциальных кандидатов на все позиции и должности предприятия раскрывает сущность другой функцией управления персоналом предприятия – подбор персонала. Два направления отбора персонала хозяйствующего субъекта производится получили распространение в практической деятельности в настоящее время:

- оценка претендентов кандидатов на рабочие позиции;
- ранжирование кандидатов на должность.

В результате которого происходит выявление лучших, из числа участников набора.

На первом этапе – оценке претендентов, используется ряд критериев, характеризующие квалификационные и профессиональные навыки, опыт предшествующей работы и наличия совместимости с окружением.

Соответствие таким критериальным показателям обеспечивает претенденту победу в конкурсе с последующим приемом на рабо-

ту. Широкое распространение на практике получили такие методы отбора как тестирование, собеседование, различные виды испытаний.

Одной из функций управления персоналом является разработка нахождения оптимальной структуры штатов предприятия.

Разработка эффективной системы оплаты труда заключается в определении размера должностного оклада всех категорий сотрудников, тарифных расценок, разработке содержания и величины внутрифирменных льгот с целью привлечения и удержания трудовых ресурсов компании. Наиболее приоритетными направлениями в области кадровой политики являются повышение уровня оплаты труда работников, применение прогрессивных форм материально-стимулирования [3].

При установлении размера базовой заработной платы необходимо учитывать, что он является для большинства сотрудников решающим аргументом. Управление персоналом предприятия имеет в своем арсенале два эффективных инструмента, способствующие мотивации к труду. Это – поощрение и наказание. Практика показала, что производительность труда значительно повышается при правильном сочетании этих приемов воздействия на персонал. Не желание наказания, повышает ответственность, помогает избежать ошибок в работе. Возможность поощрения, наоборот, побуждает к действиям. В совокупности все это приводит к достижению цели – эффективности деятельности предприятия в целом. Мотивация персонала является основой трудового потенциала компании.

Особенностью инновационных предприятий является наличие в их штатном расписании категории – научных сотрудников.

Именно эти работники обеспечивают инновационность фирмы. Поэтому следует отметить специфику и их мотивации. Действующая система мотивации научных сотрудников должна быть направлена на мотивацию творчества.

Функция адаптации персонала заключается в системе мероприятий, направленных на ознакомление новых сотрудников с производственной жизнью предприятия, его подразделениями и службами. При их проведении вновь принятому персоналу предприятия разъясняются действующие принципы и правила производства, о действующей в компании мотивации труда.

В период адаптационного периода происходит сращивание личных знаний, умений и навыков нового сотрудника, имеющегося у него опыта с целями функционирования, ценностями и традициями предприятия.

Разработку и реализацию программ по совершенствованию трудовых навыков сотрудников с целью повышения эффективно-

сти выполнения предстоящих работ можно рассматривать как следующую функцию управления. В случаях приема на работу в компанию, перемещения на новую должность или при изменении объемов полномочий работника возникает необходимость и предприятие проводит повышение квалификации или переподготовку своих сотрудников.

Обязательность обучения персонала возникает и при некачественном исполнении сотрудниками возложенных на них обязанностей, при выявлении у работников недочетов. Безусловно обучение персонала необходимо при смене технологических процессов, внедрении нового оборудования.

Обучение своего персонала взаимовыгодно для предприятия и работника. Априори, у образованных сотрудников более высокая производительность труда, которая выливается в прямую выгоду предприятия, повышение его рентабельности деятельности. При этом, сотрудник, прошедший обучение, имеет большую конкурентоспособность на рынке труда.

В системе управления персоналом важная роль отводится этапу планирования и управления деловой карьерой, который связан с организацией процесса служебного роста работников предприятия. Планирование и управление деловой карьерой предусматривает формирование стремления сотрудников к служебному росту, обеспечение их мотивационными установками и обеспечение контроля за ходом производственного процесса с целью повышения результативности социально – экономического состояния предприятия.

Для руководителя в инновационной деятельности отводится отдельная роль. Хотелось бы выделить особую категорию – специалистов-инновационных менеджеров, которые профессионально занимаются управленческой деятельностью в инновационной сфере. Задачи и функции инновационного менеджмента в основном реализуются через них. Но следует помнить, что «...эффективность управления зависит не только от изменения стилей управления, но и от готовности («зрелости») подчиненных» [4].

К числу инновационных менеджеров традиционно относят: руководителей творческих групп исполнителей, начальников лабораторий, отделов и функциональных служб инновационного предприятия, руководителей, руководителей производственных подразделений, администраторов различного уровня, координирующих деятельность различных подразделений, администраторов различного уровня, координирующих деятельность различных подразделений и внешних партнеров, руководителей организации в целом.

Инновационная деятельность предъявляет к инновационным

менеджерам ряд требований, среди которых можно выделить: понимание сути инноваций, заинтересованность в ее практической реализации, четкая ориентация на получение конкретных результатов в определенный срок, наличие навыков работы с людьми, лидерских качеств.

Так, основным предметом труда менеджера является научно-техническая и управленческая информация, то обязательным условием его эффективной работы выступает знание современных технологий управления инновациями и умение пользоваться ими. Определяющее значение так же имеют социально экономический статус менеджера и уровня образования. Таким образом, процесс управления персоналом с целью устойчивого развития предприятия, является одним из основных показателей, характеризующих устойчивость, надежность и инновационную, инвестиционную привлекательность предприятия [5].

ЛИТЕРАТУРА

1. *Кузнецова Е.Г.* Эффективность управления персоналом предприятия // Инновационные процессы в развитии современного общества: мат-лы II Междунар. науч.-практ. конф. Саранский кооп. ин-т РУК.2014. С. 116–119.
2. *Кузнецова, Е.Г.,* Гентлик Т.Ф. Формирование эффективной поддержки малого предпринимательства // Инновационные процессы в развитии современного общества: мат-лы II Междунар. науч.-практ. конф. Саранский кооп. ин-т РУК.2014. С. 171–173.
3. *Кузнецова, Е.Г.* Кадровая политика в потребительской кооперации Республики Мордовия // Научные исследования в социально-экономическом развитии общества: Мат-лы междунар.науч.-практ.конф. 2017.С.97-101
4. *Кузнецова, Т.Е.* Ситуационный менеджмент в страховании // «Инновации в образовательном процессе» : материалы науч.-практ. конф. (Саранск, 15 нояб. 2017 г.) / [редкол.: Б.Ф. Кевбрин (отв. ред.) и др.] ; Саран. кооп. ин-т (фил.) РУК. Саранск: Принт-Издат, 2017. С.306–309.
5. *Кузнецова, Е.Г.,* Горин И.А. Практика применения проектного подхода к реализации государственных программ развития региона //Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. 2017. № 2. С. 31–37.

УДК 334.7

**ОРГАНИЗАЦИОННОЕ, ИНФОРМАЦИОННОЕ
И НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ
ПРОЦЕССА РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ
УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Кристина Владимировна Донина, магистрант

Максим Игоревич Копылов, магистрант

*Саранский кооперативный институт (филиал) Российского
университета кооперации*

E-mail: kristisha_93_@mail.ru; maksim99kop@gmail.com

**ORGANIZATIONAL, INFORMATION AND REGULATORY
SUPPORT OF THE PROCESS OF DEVELOPING
THE STRATEGY OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT
OF THE ENTERPRIS**

Kristina Vladimirovna Donina, Master's Degree student

Maxim Igorevich Kopylov, Master's Degree student

*Saransk Cooperative Institute (branch) of Russian University
of Cooperation*

Актуальность исследования изучаемой проблемы исходит из необходимости обеспечения процесса разработки стратегии устойчивого развития предприятия организационными, информационными и нормативно-правовыми документами. Рассмотрены организационное и информационное обеспечение каждого этапа процесса разработки стратегии устойчивого развития.

К л ю ч е в ы е с л о в а: предприятие, управление, развитие, устойчивость, стратегия.

The relevance of the study of the problem under study proceeds from the need to ensure the process of developing a sustainable development strategy for an enterprise with organizational, informational and regulatory documents. Organizational and informational support of each stage of the process of developing a sustainable development strategy is considered.

К e y w o r d s: enterprise, management, development, sustainability, strategy.

Процесс разработки стратегии устойчивого развития предполагает организационное, информационное и нормативно-правовое наполнение каждого этапа.

Данные виды обеспечения процесса являются отражением институционального аспекта концепции устойчивого развития в рамках деятельности предприятия.

Для разработки и реализации стратегии устойчивого развития, затрагивающей интересы всех стейкхолдеров, необходимы значи-

тельные организационные усилия, затраты времени и других ресурсов.

На предприятии может создаваться рабочая группа, состоящая из специалистов различных подразделений и внешних экспертов в области устойчивого развития, если нет необходимости в создании специализированного отдела. Из структурных отделов предприятия могут быть задействованы маркетологи, сотрудники планово-экономического, социального, экологического, правового, производственных отделов, а также подразделений по стратегическому развитию, по кадровому составу. Такой состав рабочей группы сможет выявить ключевые направления и существенные проблемы, отражающие значительные экономические, экологические и социальные воздействия на оценки и решения заинтересованных сторон. Также в обязанности рабочей группы входит подготовка отчета об устойчивом развитии предприятия [1].

Рабочая группа может находиться в подчинении исполнительного директора предприятия, либо совета директоров, которые разрабатывают и утверждают стратегию устойчивого развития, а также участвуют в разработке отчета об устойчивом развитии.

В международных компаниях, как правило, создаются отделы, службы или советы по устойчивому развитию для разработки и постоянного мониторинга реализации стратегии УР.

Рассмотрим пример организации управления устойчивым развитием ООО «Хенкель Рус», являющимся филиалом компании Henkel на территории России (рис. 1).



Р и с. 1. Организация управление устойчивым развитием ООО «Хенкель Рус» [2]

Совет по устойчивому развитию ООО «Хенкель Рус», возглавляемый одним из членов Правления компании и отражающий все сферы деятельности компании, осуществляет управление глобальными мероприятиями по устойчивому развитию в качестве центрального органа, принимающего решения.

Члены комитета представляют подразделения бизнеса и функциональные отделы компании, отвечающие за реализацию страте-

гии устойчивого развития и ее внедрение в производственную деятельность [2].

Создание отдельного подразделения устойчивого развития требует больших затрат, так как специалисты устойчивого развития будет на себя ответственность принимать решения по всем направлениям УР предприятия. Отдел устойчивого развития находится в подчинении директора по стратегическому развитию.

На национальном уровне деятельности предприятия стратегическое планирование в области устойчивого развития может осуществляться в рамках основных существующих подразделений: производственный, планово-экономический, социальный/ кадровый отделы, а также отделы маркетинга и охраны труда, окружающей среды (рис. 2). Ответственные за УР представители отделов включены в рабочую группу, формируемую в данном случае без участия внешних экспертов.



Р и с. 2. Подразделения предприятия, участвующие в разработке стратегии устойчивого развития

Производственный отдел отвечает за предоставление информации по возможности повышения эффективности организации производства, освоения инновационных технологий, увеличения качества выпускаемой продукции.

Отдел маркетинга занимается изучением рыночной ситуации, выбором приоритетных сегментов рынка, анализом конкурентной борьбы.

Планово-экономический отдел ориентирован на определение источников поступления финансовых средств для организации хозяйственной деятельности, формирования прогнозов ее экономических результатов, оценки операционной деятельности.

Отдел кадров (социальный отдел) предоставляет данные по персоналу предприятия, его развитию, взаимодействию с профсоюзами, реализацию кадровой политики.

Отдел охраны труда отвечает за информацию по уровню про-

мышленной безопасности, возможности улучшения технологий по снижению уровня травматизма на производстве.

Отдел охраны окружающей среды занимается вопросами экологической безопасности, энерго- и ресурсосбережения.

Вся информация в рамках предприятия является открытой, подразделения могут свободно ей обмениваться для достижения эффективного анализа текущей деятельности и более объективного планирования устойчивого развития [3].

Каждый отдел формирует стратегическую цель в рамках своей функции и предоставляет ее службе генерального директора, где разрабатывается конечный вариант стратегии устойчивого развития на основании всестороннего анализа деятельности компании, ее потенциальных возможностей, и влияния основных процессов на широкий круг заинтересованных сторон.

Еще одним вариантом организационного обеспечения разработки стратегии УР является передача данного процесса на аутсорсинг. Внешняя компания оценивает состояние предприятия, ее взаимодействие с заинтересованными сторонами, выявляет возможности развития. Как результат, разрабатывает обоснованную стратегию устойчивого развития. Также данные компании занимаются формированием отчетности в области УР по окончании года.

Независимо от того, какой вариант организационного обеспечения процесса разработки стратегии устойчивого развития выбран, необходимым является формирование непрерывного информационного потока[4].

Информационное обеспечение предприятия в процессе стратегического планирования, в том числе разработки стратегии устойчивого развития, должно осуществляться на всех этапах.

В таблице представлена информация, которая может быть использована на этапах процесса разработки стратегии устойчивого развития предприятия.

Организационное и информационное обеспечение каждого этапа процесса разработки стратегии устойчивого развития [2]

Этап процесса разработки стратегии УР предприятия	Входящая информация	Кто разрабатывает новую информацию?	Исходящая информация	Кто использует информацию?
Состояние внешней и внутренней среды и качественный и количественный анализ факторов, влияющих на них	Динамика показателей деятельности предприятия и их анализ, результаты ре-ализации текущей стратегии, обзор рынка	Рабочая группа	Результаты оценки внешней и внутренней среды предприятия и анализа факторов	Рабочая группа, высший менеджмент

Этап процесса разработки стратегии УР предприятия	Входящая информация	Кто разрабатывает новую информацию?	Исходящая информация	Кто использует информацию?
Оценка потенциала УР предприятия	Результаты оценки внешней и внутренней среды организации и анализа факторов	Рабочая группа, высший менеджмент	Результаты оценки потенциала организации	Рабочая группа, высший менеджмент
Разработка дерева целей УР предприятия	Миссия, результаты оценки потенциала предприятия	Рабочая группа, высший менеджмент	Дерево целей в области УР	Рабочая группа, высший менеджмент
Оценка вариантов достижения поставленных целей и выбор лучшего	Дерево целей в области устойчивого развития	Рабочая группа, высший менеджмент	План достижения целей в области УР, критерии оценивания результатов стратегии	Рабочая группа, высший менеджмент
Формулирование стратегии УР и принятие соответствующего документа	План достижения целей в области УР, критерии оценивания результатов стратегии	Высший менеджмент, совет директоров	Стратегия и план мероприятий по УР предприятия	Все сотрудники предприятия
Реализация стратегии УР предприятия	Стратегия и план мероприятий по УР предприятия	Все сотрудники предприятия	Результаты реализации стратегии УР	Заинтересованные стороны
Оценка эффективности	План реализации стратегии УР предприятия, критерии оценивания, показатели экономической и неэкономической деятельности	Руководители подразделений	Результаты оценки эффективности реализации стратегии УР	Высший менеджмент
Корректировка	Результаты оценки эффективности реализации стратегии УР	Высший менеджмент	Управленческие решения по изменению действий в рамках реализации стратегии УР	Все сотрудники предприятия

Результаты, получаемые в рамках осуществления каждого этапа, являются основополагающей и стратегически важной информацией для последующих действий и принятий управленческих решений.

Помимо международных и национальных стандартов в нашей стране особое внимание уделяется законодательной базе. Наличие нормативно-правового обеспечения по отдельным аспектам устойчивого развития способно больше стимулировать предприятия на реализацию стратегий устойчивого развития, корпоративной социальной ответственности и т. п.

Согласно экономической, социальной и экологической составляющим концепции устойчивого развития, мы можем интерпретировать нормативно-правовое обеспечение процесса разработки стратегии устойчивого развития следующим образом: экономическая деятельность – через качество продукции и получение прибыли, экологическая – через влияние компании на окружающую среду, социальная – через улучшение социальных гарантий.

Разрабатывая стратегию устойчивого развития, предприятие должно ориентироваться на приоритетные направления развития российской экономики в целом, своей отрасли, региона [5].

ЛИТЕРАТУРА

1. *Копылова, Е.В.*, Толстякова А.Н. Процесс разработки маркетинговых стратегий // Научные исследования в социально-экономическом развитии общества: Материалы Национальной научно-практической конференции. В двух частях. Саранск, 2020. С. 222–225.
2. *Светлакова, О.А.* Факторы устойчивого развития предприятий в современных условиях // Научный обозреватель. 2016. № 12 (72). С. 23–24.
3. *Копылова, Е.В.*, Коннов А.А. Оптимизация управленческих решений в коммерческих организациях // Научные исследования в социально-экономическом развитии общества. Международная научно-практическая конференция научно-педагогических работников. 2019. С. 109–113.
4. *Копылова, Е.В.* Совершенствование методов управления рисками и оценка их эффективности // Результаты современных научных исследований. Материалы Международной научно-практической конференции. В 2-х частях. Редколлегия: Р.Р. Хайров (отв. ред.) [и др.]. Саранск, 2021. С. 63–68.
5. *Скворцова, М.А.*, Хайров Р.Р., Карякина Л.А., Малясова М.М., Драгунова И.В., Плеханова Е.В., Зотова Е.В. Системная диагностика устойчивого развития предприятий региона: монография. М. 2020. С. 97.

УДК 336.272.1

**ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ
УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Кристина Владимировна Дони́на, магистрант

Евгений Владимирович Кушнир, магистрант

*Саранский кооперативный институт (филиал) Российского
университета кооперации*

E-mail: kristisha_93_@mail.ru; st804180@ruc.su

**SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY
DEVELOPMENT PROCESS**

Kristina Vladimirovna Donina, Master's Degree student

Evgeny Vladimirovich Kushnir, Master's Degree student

*Saransk Cooperative Institute (branch) of Russian University
of Cooperation*

Актуальность исследования изучаемой проблемы исходит из необходимости разработки стратегии для обеспечения устойчивого развития предприятия. Рассмотрены алгоритм разработки стратегии устойчивого развития предприятия и этапы предлагаемого процесса разработки стратегии устойчивого развития предприятия.

Ключевые слова: предприятие, управление, развитие, устойчивость, стратегия.

The relevance of the study of the problem under study is based on the need to develop a strategy to ensure sustainable development of the enterprise. An algorithm for developing a strategy for the sustainable development of an enterprise and the stages of the proposed process for developing a strategy for a sustainable development of an enterprise are considered.

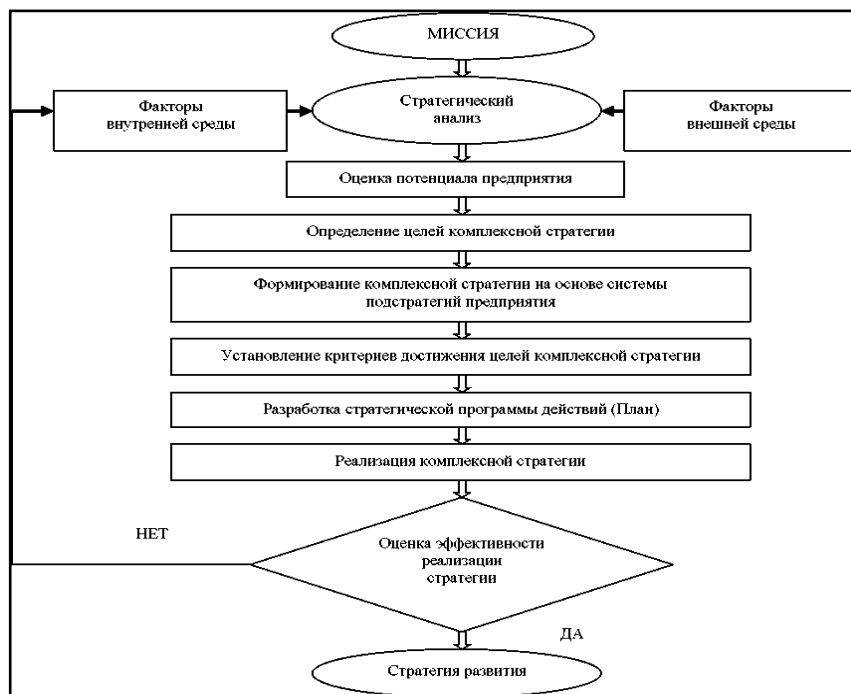
Key words: enterprise, management, development, sustainability, strategy.

Современные экономические условия, характеризующиеся наличием конкурентной борьбы, повышают значимость стратегического управления. В связи с этим любое коммерческое предприятие должно концентрировать свое внимание не только на внутрифирменном положении дел, но и ориентироваться на изменяющиеся условия внешней среды [1].

Принимая это во внимание, существует необходимость в определении перспективных приоритетов устойчивого развития деятельности предприятия в нестабильных рыночных условиях.

В таких случаях обеспечение долгосрочной конкурентоспособности организации может достигаться на основе использования лучших практик, учитывающих общемировые тенденции развития

бизнеса. В настоящее время одним из направлений глобальной экономики является использование концепции устойчивого развития, принятая многими международными корпорациями. Она позволяет соответствовать не только требованиям мирового рынка, но и ставить и достигать цели по четырем направлениям: экономическому, социальному, экологическому, институциональному. Концепция призывает учитывать интересы всех заинтересованных сторон, в том числе будущих поколений, в деятельности предприятия, быть честными и ответственными перед ними. Это формирует эффективное управление организацией, влияние и доверие в обществе [2].



Р и с. 1. Алгоритм разработки стратегии устойчивого развития предприятия С. В. Трубицкова, О. А. Зингера, С. Н. Сергуниева [4]

До недавнего времени устойчивое развитие предприятия было обусловлено лишь его экономической состоятельностью. В настоящее время в соответствии с концепцией устойчивости организации также рассматривается с социальной, экологической и инсти-

туциональной точек зрения. Управление деятельностью в такой интерпретации позволяет предприятию достигать свои экономические и неэкономические цели, повышать стоимость бизнеса, быть инвестиционно более привлекательным, соответствовать мировым тенденциям развития бизнеса [3].

Так, С. В. Трубицков, О. А. Зингер, С. Н. Сергуняев рассматривают разработку стратегии устойчивого развития в виде алгоритма [4]. По мнению авторов, алгоритм формирования стратегии устойчивого развития предприятия включает на входе три фактора: миссия, внешняя среда и внутренняя среда (см. рис. 1).

Представленный на рис. 1 алгоритм удобен в практической реализации, так как прост и понятен. Стоит отметить подход автора к формированию комплексной стратегии на основе системы подстратегий предприятия. Исходя из теории метода «дерево целей», известно, что подцели составляются на основе главной цели. В данном алгоритме мы видим обратный подход к разработке стратегии, что может ввести в заблуждение.

Применение различных подходов достаточно обосновано авторами, но механизмы, модели, алгоритмы являются лишь дополнениями к процессу формирования стратегии устойчивого развития. Поэтому с учетом исследования различных подходов на рис. 2 предлагается процесс разработки стратегии устойчивого развития.



Р и с. 2. Предлагаемый процесс разработки стратегии устойчивого развития предприятия

Рассмотрим более подробно предлагаемый процесс управления устойчивым развитием предприятия.

На первом этапе осуществляется оценка состояния внешней и внутренней среды, а также анализ влияния факторов (социальных, экологических, экономических и институциональных) в контексте устойчивого развития предприятия. Факторы ранжируются по их актуальности, масштабности, учитывая стадию жизненного цикла предприятия.

Второй этап включает оценку значимых факторов и проверку их соответствия условиям развития. На основании изучения внешних и внутренних факторов предприятия выявляются основные возможности и угрозы, в результате чего оценивается потенциал устойчивости предприятия. Данную процедуру осуществляет рабочая группа или высший менеджмент [5].

На третьем этапе рабочая группа или высший менеджмент определяет основную цель, которая в дальнейшем определит экономическую и неэкономическую дееспособность предприятия в контексте устойчивого развития.

В рамках четвертого этапа осуществляется разработка вариантов достижения поставленных целей. По каждой проблеме необходимо разработать несколько альтернативных вариантов, что обеспечит высокое качество и эффективность будущего управленческого решения [5].

На пятом этапе происходит конечное формулирование стратегии устойчивого развития как документа и его принятие на совете директоров. Стратегия вводится в действие приказом и распространяется на всех сотрудников.

Заключительный этап разработки стратегии устойчивого развития – это ее реализация, которая осуществляется всеми сотрудниками предприятия согласно утвержденному плану.

Оценка ее эффективности проводится каждый выбранный отчетный период. Принимаются необходимые корректирующие меры.

Для эффективного функционирования предприятия важен изначально правильно организованный процесс разработки стратегии устойчивого развития. Существующие подходы различных авторов к ее формированию, безусловно, могут быть адаптированы на практике, но в качестве дополнения к основному процессу организации разработки стратегии устойчивого развития. Представленный процесс позволяет поэтапно исследовать проблематику устойчивого развития, сформировать стратеги и принять грамотные управленческие решения.

ЛИТЕРАТУРА

1. Келейникова, С.В. Особенности разработки и реализации стратегии организации // Проблемы развития социально-экономических систем : материалы Нац-

ональной научно-практической конференции, Саранск. 20 ноября. 2019 г. С. 294–298

2. *Копылова, Е.В.*, Имярек С.М. Методы оценки рисков и их система управления // Управление, образование, экономика: вызовы и перспективы: сборник научных трудов по материалам II Всероссийской научно-практической конференции. Саранск, 2021. С. 10.

3. *Копылова, Е.В.*, Толстякова А.Н. Процесс разработки маркетинговых стратегий // Научные исследования в социально-экономическом развитии общества: Материалы Национальной научно-практической конференции. В 2 ч. Саранск, 2020. С. 222–225.

4. *Трубицков С.В.*, Зингер О. А., Сергуняев С. Н. Формирование стратегии устойчивого развития промышленного предприятия // Вестник НГУ. Сер. Соц.-экон. науки. Т. 12, вып.4. 2012. С. 178–188.

5. *Копылова, Е.В.*, Коннов А.А. Оптимизация управленческих решений в коммерческих организациях // Научные исследования в социально-экономическом развитии общества: Международная научно-практическая конференция научно-педагогических работников. 2019. С. 109–113.

УДК 331.108.5

АНАЛИЗ СОВРЕМЕННОЙ ПРАКТИКИ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА

Надежда Васильевна Еремкина, доцент

Анна Сергеевна Якушова, магистрант

*Саранский кооперативный институт (филиал) Российского
университета кооперации*

E-mail: Levchaeva79@mail.ru; tweety123@bk.ru

STAFF PERFORMANCE: EVALUATION METHODS AND APPLICATION PROBLEMS

Nadezhda Vasilyevna Yeremkina, Associate Professor Lecturer

Anna Sergeevna Yakusheva, Master's Degree student

*Saransk Cooperative Institute (branch) of Russian University
of Cooperation*

В данной статье рассматриваются основные аспекты формирования системы мотивации и стимулирования труда персонала на современных предприятиях, в условиях кризисной ситуации, связанной с пандемией коронавируса. Мотивация и стимулирование труда персонала в организации рассматривается как одно из определяющих направлений (подсистем) системы управления персоналом. Основываясь на проводимых исследованиях, отмечается необходимость комплексного

подхода к формированию эффективной системы мотивации и стимулирования труда персонала.

Ключевые слова: мотивация, стимулирование, персонал, поведение, культура, трудовая деятельность, организация, вознаграждение, пандемия.

This article discusses the main aspects of the formation of a system of motivation and stimulation of personnel at modern enterprises, in a crisis situation associated with the coronavirus pandemic. Motivation and stimulation of personnel work in the organization is considered as one of the defining areas (subsystems) of the personnel management system. Based on the conducted research, the need for an integrated approach to the formation of an effective system of motivation and stimulation of staff work is noted.

Key words: motivation, stimulation, personnel, behavior, culture, work activity, organization, remuneration, pandemic.

Трудовая деятельность является важнейшей стороной жизнедеятельности человека, которая обеспечивает наиболее полную самореализацию личности и актуализацию всех ее возможностей. Эффективность профессиональной деятельности в большей степени определяется мотивацией и стимулированием персонала, с его внешней и внутренней составляющей.

Мотивацию и стимулирование труда персонала в организации следует рассматривать как одно из определяющих направлений системы управления персоналом. Именно от правильно разработанной системы мотивации и стимулирования труда персонала зависит эффективное функционирование и дальнейшее развитие предприятия, а также его рентабельность.

Мотивация – это стратегическая составляющая обеспечения эффективного труда персонала, а стимулирование – тактическая.

Мотивация – «это процесс стимулирования отдельного сотрудника или группы людей к действиям, приводящим к осуществлению целей организации» в перспективе. Стимулирование – это «тактика решения проблемы является ориентацией на фактическую структуру ценностных ориентаций и интересов работников, на более полную реализацию имеющегося трудового потенциала [1].

Все ученые-специалисты представляют мотивацию человека, в частности, трудовую мотивацию, как определенный сознательный процесс или «процесс побуждения» к труду к достижению своих целей и целей организации.

Карташова Л.В. добавляет, что мотивацию можно рассматривать и, как систему различных «способов воздействия» на работников для достижения целей предприятия и личных целей. Пряжников Н. С. определяет мотивацию как «широкий круг явлений», побуждающих к деятельности [1].

Руденко А. М. обращает внимание на необходимость «формирование мотива» у персонала предприятия [2].

Травин В.В., Дятлов В.А., Шапиро С.А. считают, что трудовую мотивацию определяют в основном жизненные «потребности» людей, а также «влечения», «установки», «идеалы» и другие, необходимые для существования человека факторы [3].

С точки зрения Егоршина А.П., трудовая мотивация – это влияние на производственное поведение человека с целью получения результата от выполнения индивидуальных или коллективных задач. Ивановская Л.В. полагает, что трудовая мотивация является важным составляющим элементом управления персоналом, посредством которого трудозатраты людей, работающих в организации, отражаются в производственном поведении персонала, предсказуемым итогом которого становятся результативные совместные действия, помогающие достигать стоящие перед организацией цели [4].

Кибанов А.Я. отмечает, трудовая мотивация представляет собой желание человека удовлетворить нужду, то есть приобрести некоторые выгоды от выполняемой работы [5].

Подводя итоги рассмотренным выше трактовкам, следует отметить, что трудовая мотивация изучается в качестве:

- комплекса побудителей к труду;
- мотивов к активности в работе;
- применения в трудовой деятельности поведенческих побудителей;
- направляющей причины, импульса;
- ключевого элемента системы управления персоналом

Итак, мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала «взаимно дополняют друг друга», имеют общие задачи, направлены на совершенствование системы управления персоналом, для достижения главной цели организации.

Система мотивации и стимулирования труда персонала есть структурный элемент системы управления персоналом, и поэтому на нее оказывает влияние большого количества факторов: политики в отношении кадров, предпринимательской культуры, финансовой специфики и особенностях производственного процесса. Поэтому при построении мотивационной системы необходимо охватывать все структурные подразделения предприятия. Для того чтобы интересы ни одного из подразделений не пострадали, к разработке системы стимулирования рекомендуется привлекать руководителей всех структурных подразделений и ключевых специалистов.

Анализ формирования системы мотивации и стимулирования труда персонала показал следующие результаты. Сегодня в успешно функционирующих предприятиях действует система мотивации и стимулирования труда персонала, так как без нее дея-

тельность сотрудников будет малоэффективна, а, следовательно, и работа предприятия будет не продуктивной.

В целом в большинстве организаций происходит стандартное формирование системы мотивации и стимулирование труда персонала, которое построено на материальной и не материальной основе. Результаты исследования показали, что на данный момент работа предприятий находится не в лучшем положении, что связано с пандемией коронавируса, которая нанесла серьезный удар не только по населению, но и экономике в целом.

Пандемия нанесла огромные финансовые потери для организаций, поэтому руководители предприятий будут нацелены на формирование нематериальной системы мотивации и стимулирования труда персонала. Однако, денежная мотивация персонала, по-прежнему, является основной: по результатам исследования, проведенного MIT Sloan Management показало, материальную компенсацию как главенствующую выбирают до 76% опрошенных сотрудников. Поэтому, руководителю необходимо найти баланс между материальным и нематериальным, который будет наилучшим образом мотивировать команду.

В настоящее время, практически во всех хозяйствующих субъектах, одним из приоритетных направлений деятельности является развитие потенциала персонала, как одного из рычагов воздействия на темпы развития организаций, поэтому для комплексного развития кадров необходимо формировать и внедрять в работу организации продуктивную систему мотивации и стимулирования труда персонала.

Рассмотрим наиболее актуальные современные технологии и инструменты стимулирования персонала, использование которых, по нашему мнению, может способствовать совершенствованию мотивационной политики на современных предприятиях.

Профессиональное обучение персонала за счет средств организации. Данный инструмент стимулирования – хороший вариант для тех организаций, которые заинтересованы в повышении кадрового потенциала своих сотрудников. Профессиональное развитие персонала формирует уверенность в завтрашнем дне. Такие сотрудники осознают, что ценность их, как человеческого капитала, будет возрастать. Поддержка руководства организации в профессиональном развитии сигнализирует о том, что в будущем условия оплаты труда могут повыситься, поскольку эффективность трудового процесса будет выше, а сама компания успешнее.

Организация комфортного уровня корпоративной культуры и проведение мероприятий по командообразованию. Люди – социальные институты, выступающие участниками активной внутриорганизационной коммуникации. Проводя большую часть вре-

мени на рабочем месте, рабочий персонал требует эффективный механизм замещения по обеспечению потребностей в общении.

Социальное диагностирование персонала. Суть данной технологии заключается в постоянном мониторинге социальных проблем у сотрудников организации. В случае их выявления у отдельных работников, возникает необходимость в организации помощи в их решении. Нерешенные проблемы отражаются на психологическом состоянии человека и негативно влияют на эффективность его труда.

Материальное стимулирование. При выстраивании системы материального стимулирования необходимо, с одной стороны, – заинтересовать персонал в общих результатах работы, с другой – учесть вклад каждого в этот общий результат.

Примером первого направления является определение той доли прибыли организации, которая пойдет на поощрение персонала. Второе направление можно реализовать, сформировав целевые показатели для каждого сотрудника. Это можно сделать через систему ключевых показателей эффективности. Такая система позволяет оценивать эффективность труда каждого сотрудника индивидуально.

Подводя итоги, нужно сказать, что формирование системы мотивации и стимулирования труда персонала есть неотъемлемая часть в процессе управления персоналом современного предприятия. Для того чтобы организация наиболее эффективно функционировала на рынке, руководителю необходимо подходить к данному вопросу комплексно, применяя как материальные, так и нематериальные способы мотивации персонала, тогда коллектив будет работать, более слажено и результативно.

В заключении необходимо отметить, что систему мотивации и стимулирования труда персонала нужно совершенствовать, так как современное общество постоянно развивается, и у него появляются новые потребности, как в интеллектуальном, так и материальном плане.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Пряжников, Н.С.* Мотивация трудовой деятельности : учеб. пособие для студентов вузов. М.: Академия, 2008. 368 с.
2. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие / А.М. Руденко [и др.] ; под ред. А.М. Руденко. Ростов-на-Дону : Феникс, 2015. 350 с.
3. *Травин, В.В.* Менеджмент персонала предприятия / В.В. Травин, В.А. Дятлов. М.: Дело, 2000. 270 с.
4. *Герчиков, В.И.* Мотивация персонала: метод. пособие / В.И. Герчиков, Н.Н. Опарина. М., 2005. 95 с.
5. *Келейникова, С.В., Осипова К.Э.* Инновации в обучении и развитии персонала // Актуальные проблемы социально-экономического развития общества: материалы Национальной научно-практической конференции, Саранск. 21 нояб. 2018 г. С. 371–376.

УДК 33.334.7

**РАЗРАБОТКА МЕХАНИЗМА СТИМУЛИРОВАНИЯ
ПЕРСОНАЛА КАК ДВИЖУЩЕЙ СИЛЫ
ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ**

**Екатерина Сергеевна Жандарова, магистрант
Надира Рафиковна Куркина, профессор**

*ФГБОУ ВО «Мордовский государственный педагогический
университет имени М. Е. Евсевьева»*

E-mail: zhandarova@lenta.ru; nadezhda.kurkina18@mail.ru

**DEVELOPING A MECHANISM TO STIMULATE
STAFF AS A DRIVING FORCE
FOR ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT**

**Ekaterina Sergeevna Zhandarova, Master's Degree student
Nadiryа Rafikovna Kurkina, Professor**

FSBOU VO Mordovia State Pedagogical M. E. Evseyev University

В статье дано понятие методам стимулирования персонала, исследованы основные подходы к стимулированию труда персонала на предприятии. Предложены основные направления по повышению стимулирования персонала как движущей силы организационного развития на предприятии.

Ключевые слова: стимулы, мотивы, персонал, производительность, эффективность, персонал, предприятие.

The article gives the concept of employee incentive methods, researches the main approaches to stimulating personnel in the enterprise. The main directions to increase staff stimulation as a driving force of organizational development at the enterprise are proposed.

Key words: incentives, motives, personnel, productivity, efficiency, personnel, enterprise.

В настоящее время проблема стимулирования труда персонала на предприятии является актуальной, так как трансформация экономики, требует все более универсального работника. Побудить работника к определенным действиям возможно только через систему стимулирования [1, с. 258].

Насколько эффективно разработан механизм стимулирования персонала на предприятии, настолько продуктивно будут работать сотрудники.

На каждом предприятии используется материальное и нематериальное стимулирование труда персонала [2, с. 258].

Проведем анализ численности персонала ООО ТД «Лига» (табл. 1)

Таблица 1

Сведения о наличии персонала ООО ТД «Лига»

Персонал	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2020 г. к 2018 г., %
1. Руководители, специалисты и служащие, чел.	18	18	15	83,3
2. Рабочие всего, чел., в том числе:	103	114	123	119,4
– машинист крана	4	4	4	100,0
– каменщик	29	32	35	120,7
– водитель	7	6	6	85,7
– слесарь-сантехник	5	5	5	100,0
– электросварщик	5	5	5	100,0
– контролер	4	4	5	125,0
– плиточник	10	10	11	110,0
– штукатур-маляр	13	16	18	138,5
– тракторист-машинист	7	8	7	110,0
– плиточник	8	12	11	137,5
– плотник	6	6	8	133,3
– бетонщик	5	6	8	160,0
3. Младший обслуживающий персонал (МОП), чел.	9	10	10	111,1
4. Среднесписочная численность всего персонала, чел.	130	142	148	113,8

Как показывают данные, персонал ООО ТД «Лига» за анализируемый период отличается стабильностью. Увеличение численности персонала в 2020 г. по сравнению с 2018 г. составило 13,8% или 148 человек.

Хочется отметить, что на предприятии ООО ТД «Лига» персонал повышает уровень подготовки, ежегодно проходя курсы повышения квалификации, в результате чего увеличивается один из основных элементов стимулирования труда - заработная плата [3, с. 78].

Размер оплаты труда рабочих ООО ТД «Лига» имеет тенденцию к увеличению (табл. 2).

Таблица 2

Динамика размера гарантированного оклада работников ООО ТД «Лига» без доплат, руб.

Профессия	Годы			2020 г. к 2018 г.	
	2018	2019	2020	(+, -)	(%)
1. Каменщик 3 разряда	32700	33200	34300	+1600	104,9
2. Каменщик 4 разряда	37600	38100	39800	+2200	105,9

Профессия	Годы			2020 г. к 2018 г.	
	2018	2019	2020	(+, -)	(%)
4. Каменщик 6 разряда	43400	44800	45900	+2500	105,8
5. Штукатур-маляр 5 разряда	29900	30400	31150	+1250	104,2
6. Штукатур-маляр 6 разряда	33580	34700	35100	+1520	104,5
7. Бетонщик 5 разряда	39800	40200	41400	+1600	104,0
8. Плотник 4 разряда	29900	30400	31150	+1250	104,2
9. Уборщица	9100	10200	11500	+2400	126,4
Итого в среднем	35490	36260	37460	+1970	105,5

Анализ данных таблицы показывает, что средний размер гарантированного оклада с учетом выполняемых работ работников ООО ТД «Лига» без доплат в 2020 г. по сравнению с 2018 г. увеличился на 5,5%.

Несколько иными темпами осуществляется материальное стимулирование руководителей и служащих предприятия [4, с. 46], что отражено в табл. 3.

Таблица 3

Динамика размера гарантированного оклада руководителей ООО ТД «Лига» без доплат, руб.

Профессия	Годы			2020 г. к 2018 г.	
	2018	2019	2020	(+, -)	(%)
1. Директор	45000	60000	70000	+25000	155,5
2. Главный бухгалтер	43000	50000	60000	+17000	139,5
3. Главный инженер	33000	40300	43000	+1000	130,3
4. Экономист	27500	28000	32000	+4500	116,4
5. Прораб	29000	37700	42000	+13000	144,8
6. Зав. производством	33500	35000	37000	+4500	110,4
7. Зав. складом	25000	27000	30000	+5000	120,0
8. Мастер	31000	35000	35000	+4000	112,9
Итого в среднем	33626	39377	43877	+10251	130,4

Анализ табл. 3 показывает, что средний размер гарантированного оклада руководителей в 2020 г. по сравнению с 2018 г. увеличилось на 30,4%. Наиболее значительными темпами увеличилась заработная плата директора – на 55,5% и прораба – на 44,8%.

Для определения уровня стимулирования на данном предприятии было проведено тестирование 25 человек различных категорий. Оценка осуществлялась по десяти балльной шкале из перечня стимулирующих систем на предприятии ООО ТД «Лига».

Исследования показали, что сотрудники удовлетворительно относятся к стимулам разработанные на предприятии руководством [5, с.159]. Но меньше всего они удовлетворены уровнем продвижения по службе и стилем руководства. В целом общая удовлетворенность работников составила 4, 98, что соответствует среднему уровню.

В анализе структуры стимулирования трудовой деятельности персонала любой категории необходимым является выявление важных мотивов и стимулов на различных этапах деятельности персонала [6, с. 77]. В табл. 4 показана взаимосвязь стимулов и мотивов на каждом этапе трудовой карьеры персонала ООО ТД «Лига».

Таблица 4

**Взаимосвязь мотива и стимула
в управлении персоналом ООО ТД «Лига»**

Мотивы	Стимул
Меры по удовлетворению потребностей в жизненно насущных материальных и духовных благах: – производительность; – качество работы; – рост квалификации; – повышение ответственности; – совмещение должностей	Рост заработной платы Доплата к заработной платы Надбавка к заработной плате Материальная помощь Единовременные выплаты Премияльная система Социальный пакет Система участия в прибылях
Мотивы жизненного самоопределения (личностные): – признание; – самовыражение; – творчество; – изобретательство; – рационализаторство; – занятие наукой	Предоставление работы по интересам, по призванию Профессиональная ориентация Повышение творческого характера труда Учет личных качеств и способностей работника Развитие неспециализированной карьеры Премии за новаторство, изобретения, открытия Программы вознаграждений за идею, подарки фирмы Гибкий график работы Всеобщее призвание и уважение
Мотивы социального взаимодействия: – общение; – сопричастность; – солидарность; – поддержка; – безопасность; – дружба; – взаимовыручка	Благоприятный социальный климат Демократический стиль руководства Участие в управлении и принятии решений Единый статус работника Доска почета Вынесение благодарностей, призвание за заслуг Справедливость во всем (распределение работ, оценки вознаграждения) Программы культурно-оздоровительных мероприятий, социальный пакет

Мотивы	Стимул
Мотивы статусного самоутверждения: – достижение цели; – престиж; – развитие карьеры; – высокий статус; – успех; – самоутверждение	Участие в управлении и принятии решений Предоставление руководящей работы Расширение полномочий Представительские функции для других организаций Ротация кадров Рост числа подчиненных
Мотивы оптимизации жизненного цикла; – социальная мобильность; – профессиональная мобильность; – возрастная релаксация; – преодоление статусного и психологического дискомфорта	Предоставление работы по желанию и возможностям Развитие специализированной карьеры Передача опыта молодежи – наставничество Устранение отрицательных стимулов Психологическое поощрение Единый статус работников Комиссия по трудовым спорам

Таким образом, на основе проведенного исследования, предлагаем несколько способов улучшения стимулирования труда рабочих ООО ТД «Лига».

Первое направление отражает роль механизма оплаты труда в системе повышения стимулирования труда в ООО ТД «Лига». Критерии стимулирования, разработанные руководством должны учитывать и мнение рабочих в полном объеме.

Следующее направление, влияющее на улучшение стимулирования персонала, это низкая трудовая культура рабочих, поэтому необходимо не только использовать материальное воздействие, но и моральное.

Важным, моральным воздействием на персонал ООО ТД «Лига» может являться признание определенных достижений, положительных результатов в деятельности коллектива.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Липатова, Л.Н.*, Имяреков С.М., Сивиркина Н.Н. Трудовой потенциал как фактор экономического развития (на примере регионов Приволжского федерального округа) // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. 2015. 3(34). С. 302–313.
2. *Куркина, Н.Р.* Управление адаптацией персонала в образовательном учреждении // VIII Всероссийская научно-практическая конференция «Высокие технологии, наука и образование: актуальные вопросы, достижения и инновации». Пенза, 2020. С. 258–261.
3. *Михайлов, П. В.*, Куркина Н.Р. Проблемы отбора и найма в управлении человеческими ресурсами на предприятии // Управление, образование, экономика: вызовы и перспективы: сборник научных трудов по материалам II Всероссийской научно-практической конференции. Мордов. государственный педагогический университет. Саранск: РИЦ МГПУ, 2021. С. 77–81.

4. *Пименова, Е.И.* Развитие организационной культуры предприятия в современных условиях // Экономика в теории и практике: инновации и достижения: сборник статей по материалам Международной научно-практической конференции «56-е Евсевьевские чтения». Мордовский государственный педагогический институт. Саранск, 2020. С. 44–50.

5. *Куркина, Н.Р.,* Стародубцева Л.В., Имяреков С.М. Управление академической мобильностью обучающихся педагогического вуза в условиях трансформации образовательной среды // Современные наукоемкие технологии. 2020. № 3. С. 158–162.

6. *Samigin, D.,* Imyarekov S., Keleynikova S., Khayrov R., Kuznetsova E., Kondrashkina I., Volgina I., Shilkina T., Markova A., Kataykina N., Kukushkin O., Ponimatkina L. et al. Modern financial management tools in agrarian business. North Carolina, USA: Lulu Press, 2020. 192 p.

УДК 339.1

**АКТУАЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ПРОДАЖ
И ПРОДВИЖЕНИЯ В СТРАТЕГИИ СБЫТА
КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Анна Алексеевна Захаркина, магистрант

*Саранский кооперативный институт (филиал) Российского
университета кооперации*

E-mail: st800303@ruc.su

**CURRENT SALES AND PROMOTION
TECHNOLOGIES IN THE SALES STRATEGY
OF A COMMERCIAL ORGANIZATION**

Anna Alekseevna Zakharkina, Master's Degree student

*Saransk Cooperative Institute (branch) of Russian University
of Cooperation*

В настоящее время каждый субъект рынка организую сбытовую систему, формируя и реализуя сбытовую стратегию должен уделять больше внимания продвижению товаров и услуг. Так как активная коммуникационная поддержка позволит обеспечить узнаваемость организации, привлечь к ее товарам и услугам дополнительную клиентскую аудиторию и поддержать сбытовую стратегию.

К л ю ч е в ы е с л о в а: новые технологии, продажи, продвижение, стратегия сбыта.

Currently, any market entity organizing a sales system, forming and implementing a sales strategy, should pay more attention to the promotion of goods and services. Since active communication support will ensure the recognition of the organization, it is necessary to attract an additional customer audience to its products and services, and support the sales strategy.

© Захаркина А.А., 2021

Одним из главных условий успешности стратегии сбыта субъекта хозяйствования является применение актуальных в современном ведении бизнеса методов продвижения [1]. Многие направления продвижения бизнеса, набирающие свою силу в течение прошедших двух-трех лет, актуальны и сейчас. В частности, это экспертные и экологичные продажи, персонализация во взаимодействии с потребителем, омниканальный маркетинг, развитие коллабораций и комьюнити. Тем не менее, в последнее время появились и новые тренды в системе продаж, которые позволяют повысить эффективность сбытовой стратегии коммерческих организаций. Среди них можно выделить:

1. Нативная реклама. Нативная реклама – так называемая «естественная реклама», максимально адаптированная к платформе, на которой размещается, к ее форматам и интересам аудитории. Главное, что нативная реклама не содержит навязчивых призывов купить и заказать. Отличается от скрытой рекламы тем, что на материалах с нативной рекламой стоит пометка «промо», «реклама», чтобы не вводить потребителя в заблуждение.

Нативную рекламу в дополнение к основным инструментам продвижения используют крупные бренды. Но все чаще встречаются такие решения и у среднего и малого бизнеса.

Активно подхватили этот тренд развлекательные заведения, салоны красоты, обучающие центры.

Особенности реализации: Компании вкладывают средства не только в традиционную «застывающую» рекламу, но и стараются присутствовать в поле зрения своей целевой аудитории на тех площадках, где она чаще бывает. Сейчас очень популярно направление «life style», когда с помощью нативной рекламы ненавязчиво демонстрируют образ жизни потребителя, в которую встроены продукты или услуги компании.

2. Инфлюенс-маркетинг. Это продвижение через блогеров, лидеров мнений. Он позволяет реализовывать различные форматы рекламы, в том числе, нативный. Дает возможность выходить как на широкие, так и на локальные группы потребителей.

Даже небольшие компании с маленькими бюджетами продвижения могут себе позволить инфлюенс-маркетинг. Более того, можно организовать продвижение практически без бюджета. Так, определенные блогеры-тысячники делают обзоры товаров и услуг по бартеру, то есть в обмен на рекламируемый продукт.

Особенности реализации: У ряда крупных компаний работа с блогерами выведена в отдельное направление. Есть задачи, аналитика и контент-план. Представители малого бизнеса делают пробные шаги – тестовые проекты с нишевыми блогерами.

3. Клиент хочет платить за результат. Сначала результат – потом оплата. Конечно, для компаний такая схема довольно рискованная. Зато она позволяет формировать лояльную аудиторию, укреплять свое имя эксперта на рынке.

Особенности реализации: Как правило, компании предлагают клиенту компромиссный вариант. Какая-то часть его стоимости оплачивается после выполнения заказа, принятия работы.

Также многие реализуют схему, когда клиент может проверить качество товара и, если его что-то не устроит, вернуть его.

4. Уход от традиционных этапов продаж [2]. Не все продажи сейчас осуществляются по традиционной схеме: от формирования цели до завершения сделки с обязательной презентацией товара и обработкой возражений. Какие-то этапы продаж можно обойти или переставить местами. Иногда клиент до обращения в компанию уже собрал много информации или имеет экспертный уровень выше, чем у продавцов.

Особенности реализации: Продавцы действуют более гибко и подстраиваются под клиента. Если клиент отрицает значимость какого-то звена процесса, то стоит аккуратно обойти этот момент и не тратить время.

5. Предварительная квалификация и категоризация клиента. В магазин или в компанию может обратиться нецелевой клиент. К примеру, не готовый тратить определенный бюджет или желающий заказать малую партию.

Если продавец будет вести данного клиента по базовому скрипту и терпеливо обрабатывать все его запросы, то не останется времени на целевых клиентов. С первых вопросов необходимо прояснить цели, бюджет, регион клиента и другие параметры, актуальные для данного бизнеса. Если клиент нецелевой, то необходимо сообщить ему об этом.

Для того, чтобы объяснение было корректным, возможно рекомендовать клиенту контакты других магазинов, поставщиков. Время специалистов компании оплачивается. Поэтому анализ определенных телефонных переговоров или переписки менеджеров с клиентами показывает, что на какие-то группы клиентов нецелесообразно тратить много времени.

Особенности реализации: Ведется доработка скриптов. Больше внимания уделяют речевым заготовкам, которые позволяют корректно дать понять клиенту, что компания с ним не сможет работать. У многих компаний есть специальная подборка контактов конкурентов и партнеров на этот случай. Это намного удобнее, чем каждый раз искать информацию.

Желательно установить «фильтры» в рекламных сообщениях, в транслируемой информации. Например, указать, с какими кон-

кретно проектами субъект работает, от какой суммы берет заказы.

6. Онлайн-взаимодействие с потребителем. Встречи офлайн уже не так актуальны. Пандемия показала, что практически любые продажи, консультации, переговоры можно проводить онлайн. Это экономит время и средства, да и просто это удобно.

Большинство форматов взаимодействия с потребителем переведено в онлайн или адаптировано под онлайн. Так гораздо проще выходить на рынок небольшим компаниям.

Это не только выгодно, но и помогает продавать быстрее. Причем это касается и b2b-сектора, где раньше часто предпочитали живое общение.

Особенности реализации: Любые форматы взаимодействия: экскурсия на производство, видео-демонстрация товара, принятие партии заказа, переговоры о цене и так далее, реализуются в онлайн-формате [3]. Если еще пару лет назад некоторые не доверяли этому формату, то сейчас понимают, что альтернатив в текущих условиях зачастую нет.

7. Просьюмеринг. Клиент становится просьюмером (producer + consumer) – профессиональным потребителем. Это покупатель или заказчик, который сам четко знает, какой ему нужен товар или услуга. Он принимает участие в его создании. Например, сам комплектует подарочный набор на сайте продавца. Сам делает эскиз, на основании которого исполнитель выполнит заказ.

Особенности реализации: Компании предлагают такие опции для клиентов. Также изначально уточняют у клиента, нужна ли ему помощь экспертов компании или он сам уже все решил.

8. Клиенту необходимо больше касаний. Клиент изучает информацию из разных источников: соцсети, отзывы, сайт компании, маркетплейсы. Он может общаться с менеджером по продажам, может задавать вопросы в чат-бот, прочесть сообщение из e-mail-рассылки.

Компании важно обеспечить согласованность и синхронизацию информации [4].

Особенности реализации: Компании обновляют актуальный контент одновременно на разных площадках, в разных источниках. Он работает над синхронизацией информации по взаимодействию с каждым клиентом, чтобы избежать дублирования.

9. В процессе продаж участвуют разные подразделения компании. Товары и услуги становятся сложнее, все чаще потребителю требуется персонализированное решение под его запрос.

Соответственно, он может взаимодействовать не только с продавцом, консультантом, но и с сервисной службой, инженерным отделом, логистикой, производством.

Особенности реализации: Готовятся скрипты взаимодействия с

клиентами для разных служб и дорабатываются бизнес-процессы. Вносятся изменения в KPI сотрудников, чтобы не было таких ситуаций, когда менеджер почти совершил продажу, но сотрудник инженерной службы грубо поговорил с клиентом или «отпугнул» его какой-то неуместной историей.

10. Повышение значения роли мессенджеров в продажах. Почтовые рассылки становятся все менее эффективными. СМС-рассылки и обзвоны автоинформаторов расцениваются потребителями как спам.

Достаточно большой потенциал у мессенджеров: Viber, WhatsApp, Telegram. Это удобно, доступно, оперативно. Главное, не нарушать личное пространство клиента, контактировать с ним посредством мессенджеров только после получения его согласия.

Особенности реализации: Многие B2B и B2C компании организуют чаты, устраивают марафоны. Для этого часто используются боты для мессенджеров.

11. D2C продажи и маркетинг. D2C – это прямые продажи бренда конечному потребителю [5].

Все чаще бренды отказываются от посредников, в том числе от размещения на маркетплейсах. Бизнес общается с потребителем напрямую, организовывая короткую цепочку поставок. Это выгодно еще с той точки зрения, что позволяет узнавать от потребителя напрямую информацию и на ее основании улучшать продукт и нести полную ответственность за качество и сервис. К тому же он полностью контролирует каждый этап взаимодействия с клиентом: от первичного контакта до повторного заказа.

Особенности реализации: К примеру, Nike отказался сотрудничать с eBay и Amazon. Компания планирует сконцентрировать усилия на продажах через собственный сайт. Есть немало примеров, когда бренды начинают развивать свою розницу и интернет-магазины.

12. Выстраивание системы «одного окна». Клиент не готов тратить много времени на заполнение информации, на пересказ информации разным подразделениям компании. Ему нужен результат на выходе при минимуме усилий с его стороны [6].

Поэтому компании по максимуму берут на себя усилия в организации процессов. Компания берет на себя все, что только может сделать со своей стороны, чтобы не перегружать клиента.

Особенности реализации: Принцип прост. Человек единожды обращается в компанию, сообщает свой запрос и ждет результата в оговоренный срок. Для того, чтобы в процессе выполнения заказа не отвлекать клиента дополнительными вопросами, у него заранее получают всю необходимую информацию.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Солдаткина, С.М.* Особенности разработки и реализации плана маркетинга на предприятии торговли // Роль и значение науки в вузе и ее влияние на образовательный процесс: материалы Междунар. заочной науч.-практ. конф. (Саранск, 30 октября 2015г.) / отв. ред. Б. Ф. Кевбрин. Саранск : ЮрЭксПрактик, 2015. С. 139–144.
2. *Солдаткина, С.М., Хуснутдинов З. Т.* Менеджмент стратегии развития продаж // Научные исследования в социально-экономическом развитии общества : материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Саранск, 24-25 апреля 2019г.) / отв. ред. Р. Р. Хайров. Саранск : АНО СНОЛД «Партнер», 2019. С. 165–171.
3. *Солдаткина, С. М., Хуснутдинов З. Т.* Современные формы управления каналами распределения продукции коммерческой организации // ЭПНИ «Studium». 2018. Выпуск 4 (49). С. 8
4. *Солдаткина С.М., Князькова А. Н.* Повышение конкурентоспособности коммерческой организации через эффективный менеджмент // Актуальные проблемы социально-экономического развития общества: Материалы Нац. Науч.-практ. конф. научно-педагогических работников (Саранск, 21 ноября 2018 г.) / отв. ред. Р. Р. Хайров. Саранск : АНО СНОЛД «Партнер», 2019. С. 473–477.
5. *Солдаткина, С.М.* Стратегический анализ внутреннего потенциала коммерческой организации: практический аспект // Научные исследования в социально-экономическом развитии общества : Материалы Нац. науч.-практ. конф. (Саранск, 17 ноября 2020 г.) : в 2 ч. / отв. ред. Р. Р. Хайров. Саранск : Принт- Издат. 2020. С. 307–315.
6. *Солдаткина, С.М., Копылова Е. В.* Формирование и развитие маркетинговой информационной системы на региональном предприятии кондитерской промышленности // Вестник Волжского университета им. В. Н. Татищева. 2015. №3(34). С. 325–334.

УДК 331.1

**РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
В ПРОЦЕССЕ ИННОВАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ**

Сергей Михайлович Имяреков, профессор

Вера Степановна Бурланкова, магистрант

*Саранский кооперативный институт (филиал) Российского
университета кооперации*

E-mail: simyarekov@yandex.ru; VeraBurlankova@yandex.ru

**DEVELOPMENT OF THE PERSONNEL MANAGEMENT
SYSTEM IN THE PROCESS OF INNOVATIVE CHANGES**

Sergey Mikhailovich Imyarekov, Professor

Vera Stepanovna Burlankova, Master's Degree student

*Saransk Cooperative Institute (branch) of Russian University
of Cooperation*

В статье исследуется сфера ресторанного бизнеса, которая занимает одно из ведущих мест в системе услуг. Она является не только одним из наиболее прибыльных видов бизнеса, но и одним из самых варьируемых и неопределенных. В работе авторами отмечается, что работники предприятий сферы общественного питания должны не только быть готовы функционировать в условиях инновационных изменений, но и непосредственно участвовать в их развитии. Подчеркивается, что создание оптимальной системы управления персоналом является необходимым условием функционирования конкурентного предприятия сферы общественного питания, которое позволяет значительно снизить себестоимость продукции и повысить эффективность ее деятельности.

Ключевые слова: персонал, инновационные изменения, ресторанный бизнес, система управления, мотивация, стимулирование.

The article examines the field of restaurant business, which occupies one of the leading places in the service system. It is not only one of the most profitable types of business, but also one of the most variable and uncertain. The authors note that employees of catering enterprises should not only be ready to function in the conditions of innovative changes, but also directly participate in their development. It is emphasized that the creation of an optimal personnel management system is a necessary condition for the functioning of a competitive catering enterprise, which can significantly reduce the cost of production and increase the efficiency of its activities.

Key words: personnel, innovative changes, restaurant business, management system, motivation, stimulation.

Ресторанная сфера, на современном этапе, занимает одно из ведущих мест в системе услуг и является не только одним из наиболее прибыльных видов бизнеса, но и одним из самых варьируемых и неопределенных. В условиях постоянной конкурентной борьбы

эти предприятия должны решать ряд наиболее значимых проблем [1, с. 56].

Так, в качестве актуальнейших из них является система управления персоналом на предприятии сферы общественного питания, которая обусловлена тем, что как сам уровень квалификации, так и его постоянное повышение служит основой перспектив развития бизнеса в данном направлении [2, с. 159].

Кроме этого особо следует подчеркнуть, что работники предприятия сферы общественного питания должны не только быть готовы функционировать в условиях инновационных изменений, но и непосредственно участвовать в их развитии. Эти положения определяют актуальность и своевременность данной статьи.

В настоящее время, в системе общественного питания существует тенденция, когда ресторанами, кафе и другими организациями в этой области управляют менеджеры, чьи обязанности включают поддержание высокого уровня обслуживания гостей, в том числе контроль деятельности различных видов баров [3, с. 411].

Исходя из этого, создание оптимальной системы управления персоналом является необходимым условием функционирования конкурентного предприятия сферы общественного питания, которое позволяет значительно снизить себестоимость продукции и повысить эффективность ее деятельности. Тем не менее, система управления человеческими ресурсами рациональна, если она использует перспективные инновации, а также осуществляет постоянное развитие методов работы с сотрудниками на основе достижений современной науки, а также оптимального производственного опыта [4, с. 113].

Основой системы управления персоналом является развитие организационно-экономических, социально-психологических и правовых отношений в структуре объекта и субъекта управления. В качестве базы данных отношений используются методы, формы и принципы воздействия на интересы, поведение и действия сотрудников с целью их оптимального использования.

Основываясь на различные исследования [5, с. 371], нами в развитии оптимальной системы управления выделены ряд необходимых принципов управления персоналом:

- один из них основан на системе требований (правил), к управлению человечески капиталом;
- второй, рассматривает принципиальные положения, с целью формирования направлений совершенствования процесса управления персоналом.

В целом, опираясь на исследования некоторых авторов [6, с.45] можно констатировать, что в процессе управления человечески капиталом, можно выделить ряд следующих положений:

– технико-экономические, рассматривающие качество формирования данного производства, а также устанавливающие при этом – систему машин в конкретную технологическую цепочку, при учете совокупности требований производства;

– организационно-экономические, связанные с процессом проектирования зданий и учете численности человеческого капитала, его состава, уровня мотивации, использовании норм времени и т. д.;

– юридические, рассматривающие комплекс вопросов трудового права, а также нацеленные на учет требований при работе с человеческим капиталом;

– социально-психологические, включающие аспекты социально-психологических практик в трудовой деятельности;

– педагогические – предполагающие рассмотрение вопросов, нацеленных на процесс воспитания кадрового потенциала.

Рассмотрение понятийного аппарата при учете работ и основ систем управления человеческим капиталом показало, что среди отечественных ученых нет единого мнения об определении системы управления человеческими ресурсами. Необходимо изучить вклад ученых в вопросы развития человеческого капитала [7, с. 308].

По данному вопросу существует достаточно много теоретических парадигм:

– первый подход или направление основано на определении того, когда принимается во внимание система управления человеческими ресурсами в форме функционирования различных субъектов, причем их деятельность направлена, не только на достижение стратегических целей развития, но и также на выполнение ряда тактических задач по наиболее оптимальному использованию персонала организации;

– второе основано на том, что поэтапно рассматриваются функции управления человеческим капиталом, с учетом стратегии развития предприятия в целом, с определением действий и процессов, которые должны быть реализованы для достижения целей деятельности организации;

– третье, можно рассматривать в виде совокупности экономических, организационных и социально-психологических методов, позволяющих оптимизировать процесс функционирования работы предприятия.

Основываясь на этих основных подходах, можно говорить об управлении человеческим капиталом, как о системе, которая имеет объект и субъект управления, а также в данной системе осуществляются организационные и управленческие отношения, и функции управления, которые реализуются через систему конкретных методов.

На основе вышеизложенного можно констатировать, что процесс создания системы управления человеческим капиталом предприятия можно рассматривать в аспекте развития целей, постановки задач, разработки организационной структуры, управления организацией, привлечения менеджеров и специалистов в процесс обоснования, разработки, а также в процесс принятия и реализации управленческих решений.

Сегодня, основная стратегия системы управления человеческим капиталом: не только и не столько в привлечении в организацию необходимых кадров, а сколько их оптимальное использование, а также систематическое их развитие, при этом совокупность принципов и подходов, разработанные учеными и проверенные практикой используются в качестве основы для ее формирования. Особо следует отметить, что основными подходами управления кадрами является в первую очередь стимулирование и мотивация к труду. Через мотивацию человека можно осуществлять стабильное воздействие на кадры с целью изменения их подходов в соответствии с конкретными параметрами, в частности интересов, ценностей, разработки ядра стимулирования и развития потенциала сотрудника, на этой основе.

На основе использования соответствующих исследований и их источников [1, с. 30] следует отметить, что при рассмотрении целей человеческого капитала, а также основываясь на сфере мотивации перед персоналом следует ставить такие задачи, основанные на цели, достижение которых является основой гарантированной прибыли организации. Другими словами, в данном случае, мы рассматриваем аспект стимулирования, как элемент, способствующий управлению не только человеческим капиталом, но и процессом его работы на основе системы распределения благ, так как персонал побуждается к более продуктивному функционированию в первую очередь испытывая интерес к получению тех или иных оптимальных благ.

Основываясь на анализе литературных источников [1, с. 35], можно сформулировать следующее понятие системы мотивации, под которым можно понимать в первую очередь совокупность, с одной стороны формирования интереса к получению благ через его стимулирование к этому, а с другой – наказания в случае нарушения сотрудниками установленных требований. Действенное формирование системы мотивации основано на преимуществах данной организации в сравнении с другими, через повышение ее стимулов к труду.

В свою очередь, повышение стимулов – это создание организацией условий, через совокупность материальных и моральных инструментов поощрения персонала – стабильно производительно и

качественно функционировать, для повышения эффективности деятельности организации.

Если речь идет о стимулировании трудовой деятельности сотрудников, то следует учитывать такую вещь, как мотивация к труду. Под мотивацией труда, нами понимается набор инструментов и средств воздействия, используемых организацией в целях повышения производительности труда.

Таким образом, для решения проблем управления человеческими ресурсами необходимо пересмотреть ее систему управления, внедрить современные инновации, а также регулярно обучать сотрудников, и с учетом вышесказанного разрабатывать систему мотивации и вознаграждений для создания условий улучшенной работы сотрудников.

ЛИТЕРАТУРА

1. I. *Samigin, D.*, Imyarekov S., Keleynikova S., Khayrov R., Kuznetsova E., Kondrashkina I., Volgina I., Shilkina T., Markova A., Kataykina N., Kukushkin O., Ponomatkina L. et al. Modern financial management tools in agrarian business. North Carolina, USA: Lulu Press, 2020. 192 p.

2. *Куркина, Н.Р.*, Стародубцева Л.В., Имяреков С.М. Управление академической мобильностью обучающихся педагогического вуза в условиях трансформации образовательной среды // Современные наукоемкие технологии. 2020. № 3. С. 158–162.

3. *Имяреков, С.М.*, Солдаткина С.М., Толмачева Н.П. Территориальный маркетинг в муниципальных образованиях России: трудный путь становления и развития // Фундаментальные исследования. 2016. № 12-2. С. 411–415.

4. *Бурланков, С.П.*, Щукин А.Н., Имяреков С.М. Региональные особенности создания интегрированных формирований в АПК России и зарубежных стран // Регионология. 2008. №1 (62). С. 111–119.

5. *Шилкина, Т.Е.* Предпринимательская деятельность и ее характеристика // Российскому университету кооперации – 100 лет. Саранскому кооперативному институту – 35 лет: юбил. сб. науч. ст.; Саран. кооп. ин-т РУК. Рузаевка, 2011. С. 369–373.

6. *Кузнецова, Е.Г.* Исследование корпоративной культуры предприятий малого бизнеса Республики Мордовия // Вестник Российского университета кооперации. №3 (33). 2018. С. 44–48.

7. *Липатова Л.Н.*, Имяреков С.М., Сивиркина Н.Н. Трудовой потенциал как фактор экономического развития (на примере регионов Приволжского федерального округа) // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. 2015. 3(34). С. 302–313.

УДК 339.13

**СПЕЦИАЛЬНЫЕ ПРОДАЖИ И ОСОБЕННОСТИ
КНИЖНОГО МАРКЕТИНГА**

Сергей Михайлович Имяреков, профессор

Никита Андреевич Кашичкин, магистрант

Максим Олегович Красников, магистрант

*Саранский кооперативный институт (филиал) Российского
университета кооперации*

E-mail: simyarekov@yandex.ru; st803057@ruc.su; st800325@ruc.su

SPECIAL SALES AND BOOK MARKETING FEATURES

Sergey Mikhailovich Imyarekov, Professor

Nikita Andreevich Kashichkin, Master's Degree student

Maxim Olegovich Krasnikov, Master's Degree student

*Saransk Cooperative Institute (branch) of Russian University
of Cooperation*

В статье исследуются методологические и методические аспекты маркетинга в книжном бизнесе. Обосновываются актуальность и недостаточная проработанность данного направления исследования. Учитывая сложность данного рынка и его особую конкурентную среду в статье раскрываются основные инструменты маркетинга специальных продаж как наиболее перспективного и мобильного направления, имеющего неограниченные возможности развития.

Ключевые слова: книжный маркетинг, издатели, продажи, ассортимент, торговля, книги, ассоциации.

The article examines the methodological and methodological aspects of marketing in the book business. The relevance and insufficient elaboration of this research direction are substantiated. Taking into account the complexity of this market and its special competitive environment, the article reveals the main tools of special sales marketing as the most promising and mobile direction with unlimited development opportunities.

Key words: book marketing, publishers, sales, assortment, trade, books, associations.

Маркетинг в книгоиздании является наименее изученным направлением в управлении. Несмотря на многочисленные методические рекомендации и указания по публикации произведений, определения цены издания и способов распространения, в них нет ответа на главный вопрос – каким образом с максимальной эффективностью организовать встречу книги с ее потенциальным читателем сразу после выхода ее в свет [1, с. 161].

Издатели свои основные усилия направляют на сдерживание негативных тенденций, связанных как правило со снижением объ-

емов продаж, ослаблением институциональных рынков сбыта, традиционными проблемами с распространением по целевым группам и возвратами непроданной литературы. И все это вопреки тому, что уже практически доказано, что именно в данных условиях как никогда необходимо четкое планирование маркетинговых мероприятий и эффективная их реализация [2, с. 302].

В целом суть маркетинговой деятельности в данном случае определяют поиск соответствующих рынков для каждого выпускаемого издания и выход на эти рынки с минимальными затратами, применяя наиболее эффективные методы и инструменты маркетинга [3, с. 412].

В отличие от традиционных, устаревших подходов издатели нового поколения скрупулезно изучают и применяют инструментарий книжного маркетинга, прекрасно понимая, что прибыль компании может принести только продаваемая литература. Следует отметить, что такие издатели не только ищут читателя будущей книги с точки зрения ее полезности, но и изначально прорабатывают ее экономическую, информационную и физическую доступность, чтобы ускорить процесс реализации книги после выхода ее в свет.

В последние десятилетия довольно широкую популярность получили специальные продажи литературы, хотя говорить о массовом их применении еще рано. К специальным продажам привлекаются розничные торговые организации и их торговые точки, которые не специализируются на книжной торговле [4, с. 19].

Маркетологи отмечают здесь практически неограниченные возможности, так как в торговле книгами могут быть задействованы магазины по продаже компьютерной техники, гастрономы, аптеки, ремонтные мастерские, садоводческие и спортивные центры и др.

Успеху реализации книг через розничную потребительскую торговую сеть безусловно способствуют знания о том, как функционируют соответствующие отрасли производства или сферы услуг. Это особенно важно если речь идет о специальной литературе. Эффективно дополняют выставки, устраиваемые как для специалистов, так и для широкого круга посетителей [5, с. 28].

Профессиональные регулярные издания, справочная и иная аналогичная литература, личные беседы с продавцами магазинов недорогой и исключительно результативный способ выработать верную маркетинговую стратегию специальных продаж.

Организовать продажу книг в непрофильных магазинах задача непростая, однако разрешимая. Необходимо доказать продавцам, что продажа вместе с основным товаром профильной литературы неоспоримо будет способствовать увеличению товарооборота в целом. Легче всего в этом убедить продавцов, торгующих продукцией для самодеятельного творчества, рыболовов, спортсменов,

кулинаров и поваров-любителей и т. п. Напрашивается на успех продажа в магазинах игрушек сказок, фантастики, комиксов, детских стихов.

Организуя книжную торговлю в не книжных магазинах необходимо грамотно продумать обустройство книжного сектора с учетом дальнейшего расширения специальных продаж. Работа с не книжными магазинами требует привлечения оптовиков. Оптовики, обслуживающие обозначенные торговые точки, могут одновременно снабжать их и книгами, что многократно сократит расходы на доставку книжной литературы до места продаж. Кроме того, оптовики могли бы взять на себя обязанности по временному хранению книжных изданий.

Однако далеко не все торговые точки имеют оптовых поставщиков. Кроме того, далеко не все поставщики выказывают желание заниматься книгами. В данном случае следует воспользоваться убеждением и примерами эффективности специальных продаж, а также прямыми договорами с розничными продавцами. В последнем случае может быть использована прямая почтовая рассылка.

Организуя специальные продажи необходимо помнить, что придется непрерывно взаимодействовать одновременно с разными по масштабам организациями, будь то торговый киоск или современный крупный супермаркет.

Если у издательства достаточно большой ассортимент книжной литературы, которую можно было бы продать ее через непрофильную розничную торговую сеть или имеет смысл заключения договоров с независимыми коммивояжерами. Далеко не всегда удастся убедить непрофильных продавцов торговать книгами и здесь работа коммивояжеров может быть действенна и эффективна. При этом коммивояжеры должны снабжаться образцами, бланками заказов, торговыми чеками и т. д., т. е. всем набором средств, который используется в обычной книжной торговле. Для поддержания данного вида торговли необходимо постоянно дублировать и обновлять рекламу предлагаемых магазинам книг в профессиональных или рекламных газетах и журналах.

Отметим, что далеко не всем издательствам по плечу специальные продажи, то есть через непрофильную розничную торговую сеть. У издательства, во-первых, должно быть достаточно продукта, чтобы охватить данный рынок специальных продаж, а во-вторых, должен быть эффективный и достаточно короткий путь достижения поставленных целей в специальных продажах.

Практика показала, что определенные типы магазинов целесообразно обеспечивать книгами путем прямой почтовой рассылки. Недостатки данного метода заключаются в отдаленности издательства от продавца. Нередко само издательство для продавца не

ассоциируется с чем-либо примечательным. Поэтому, особенно в начале работы издателям рекомендуется включать в список рассылки книгу или книги, название которых способно вызвать соответствующую ассоциацию с названием издательства. В данном случае почта выполняет работу продавца, а розничный продавец в основном играет роль конечного покупателя.

Такой способ распространения книг розничным торговцам существенно дополняет телефонные продажи. Как средство поддержания контактов с клиентами между рассылками телефон может легко заменить почту, позволяя непосредственно и оперативно информировать клиентов и оформлять заказы.

Если издательство имеет изрядные товарные запасы, достаточные для реализации на определенном специализированном товарном рынке, то оно самостоятельно может принять участие в отраслевой профессиональной выставке. Данное мероприятие окажет неоченимую услугу в повышении эффективности директ-мейл и специальных продаж. В своем большинстве розничные продавцы основную часть сделок и заключаемых договоров совершают напрямую именно на подобных выставках.

Практически в каждой области человеческих интересов есть свои ассоциации или другие организации (общества) [6, с. 309]. Именно они и являются специализированными рыночными сегментами для соответствующих изданий. Вместе с тем подходы к этому рынку требуют соответствующих знаний.

Независимые ассоциации и организации могут состоять как из отдельных личностей, объединенных общими интересами, так из корпораций или других институтов, имеющих общую основу для взаимодействия [7, с. 118].

Предоставление своим членам определенных услуг или определенного спектра привилегий – основная функция ассоциаций. Сами ассоциации не занимаются куплей или продажей книг, следовательно, задача маркетинга состоит в том, чтобы доказать полезность книги в продвижении членов ассоциации на профессиональном поприще. Тогда ассоциация, обеспечивая своих членов полезными книгами заботится об их интересах.

Есть обстоятельства, которые необходимо использовать в практике специальных продаж через ассоциации. Многие ассоциации в своей практике всячески ограничивают прямые контакты своих членов с другими организациями, предлагающими свои товары и услуги [8, с. 96].

Поэтому работа с ними по организации специальных продаж сопряжена с дополнительными усилиями по преодолению этого барьера отторжения предложений издательства. В практике специальных продаж необходимо также учитывать тот факт, что одни

ассоциации доходы от продаж направляют в дополнительный доход в свою пользу, другие направляют полученные от продаж средства в пользу нуждающихся членов ассоциации, третьи используют комбинированный подход.

Отметим, что несмотря на сложности, работа с ассоциациями достаточно эффективна для издательства. Наиболее распространенным способом в данном случае является прямая поставка партии изданий с последующим распространением среди членов ассоциации. Лояльные ассоциации сами осуществляют рекомендательную рассылку своим членам, или разрешают это делать самому издательству. Нередко предложения издательства печатаются на бланках ассоциации, что безусловно более выигрышно влияет на конечный результат. Практика подтверждает, что нередко грамотно представленного рекламного объявления издательства вполне достаточно для того, чтобы ассоциация приняла положительное решение об участии в книжной торговле.

Таким образом современный маркетинг на книжном рынке может и должен найти свое широчайшее признание и применение. Его поле деятельности на нем практически безгранично, особенно на рынке специальных продаж.

ЛИТЕРАТУРА

1. Куркина Н.Р., Стародубцева Л.В., Имяреков С.М. Управление академической мобильностью обучающихся педагогического вуза в условиях трансформации образовательной среды // Современные наукоемкие технологии. 2020. № 3. С. 158–162.
2. Левчаев, П.А., Имяреков С.М. Становление, эволюция и перспективы финансово-стоимостных отношений хозяйствующих субъектов России: монография. М.: Академический Проект, 2006. 608 с.
3. Имяреков, С.М., Солдаткина С. М., Толмачева Н.П. Территориальный маркетинг в муниципальных образованиях России: трудный путь становления и развития // Фундаментальные исследования. 2016. № 12-2. С. 411–415.
4. Левчаев, П.А., Имяреков С.М., Семенова Н.Н. Финансы и налогообложение организаций: учеб. пособие. М.: Академический проект, 2007. 205 с.
5. Кузнецова, Е.Г., Кузнецова Т.Е., Хайров Р.Р. Коммуникативная культура профессионала: учеб. пособие. Саранск. кооп. ин-т РУК. Саранск: Принт-Издат, 2017. 44 с.
6. Липатова, Л.Н., Имяреков С.М., Сивиркина Н.Н. Трудовой потенциал как фактор экономического развития (на примере регионов Приволжского федерального округа) // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. 2015. № 3(34). С. 302–313.
7. Бурланков, С.П., Щукин А.Н., Имяреков С.М. Региональные особенности создания интегрированных формирований в АПК России и зарубежных стран // Регионоведение. 2008. №1 (62). С. 111–119.
8. Samigin, D., Imyarekov S., Keleynikova S., Khayrov R., Kuznetsova E., Kondrashkina I., Volgina I., Shilkina T., Markova A., Kataykina N., Kukushkin O., Ponimatkina L. et al. Modern financial management tools in agrarian business. – North Carolina, USA: Lulu Press, 2020. – 192 p.

УДК 339.13

**МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ
МАРКЕТИНГА В СФЕРЕ УСЛУГ**

Сергей Михайлович Имяреков, профессор

Максим Олегович Красников, магистрант

Никита Андреевич Кашичкин, магистрант

*Саранский кооперативный институт (филиал) Российского
университета кооперации*

E-mail: simyarekov@yandex.ru; st803057@ruc.su; st800325@ruc.su

**METHODOLOGICAL ASPECTS OF MARKETING
IN THE SERVICE SECTOR**

Sergey Mikhailovich Imyarekov, Professor

Maxim Olegovich Krasnikov, Master's Degree student

Nikita Andreevich Kashichkin, Master's Degree student

*Saransk Cooperative Institute (branch) of Russian University
of Cooperation*

В статье обосновывается актуальность развития и применения маркетинга в сфере услуг. Методологически обосновываются его специфические особенности. Подробно прорабатывается направление стратегического маркетинга, выработанные предложения доведены до уровня методических рекомендаций.

К л ю ч е в ы е с л о в а: маркетинг, услуги, производство, продажи, клиенты, стратегия, ассортимент.

The article substantiates the relevance of the development and application of marketing in the service sector. Its specific features are methodologically substantiated. The direction of strategic marketing is being worked out in detail, the developed proposals have been brought to the level of methodological recommendations.

K e y w o r d s: marketing, services, production, sales, customers, strategy, assortment.

Современное состояние российской экономики убедительно свидетельствует, что рыночные механизмы в подавляющем числе отраслей завоевали убедительную победу и приняли необратимый характер.

Напомним, что в рыночной экономике вся система производства продукции и услуг должна быть направлена на удовлетворение нужд, запросов и потребностей потребителей. Уровень качества жизни населения, состояние и структура производства и потребления в странах с развитой рыночной экономикой убедительно свидетельствуют о том, что успешные решения во многом до-

стигаются на основе использования принципов и методов маркетинга [1, с. 310].

Безусловно маркетинг не следует рассматривать как универсальный метод решения всех вопросов рыночной экономики, в то же время имеются веские основания утверждать объективность, необходимость и оправданность его использования. Это характерно и для современной России, экономика которой до сих пор характеризуется очевидной нестабильностью, неразвитостью инфраструктуры, сложностью одновременного решения обвальных задач, влиянием форс-мажорных глобальных обстоятельств. Отметим, что применение принципов и методов маркетинга в управлении будет возрастать по мере развития в стране предпринимательской деятельности в сферах малого, среднего и крупного бизнеса [2, с. 413].

Отметим, что мобильность маркетинговой концепции управления позволяет использовать маркетинговые методы практически во всех сферах человеческой деятельности, особенно в сфере производства продукции. Для этой сферы разработаны многочисленные приемы и методы маркетинга, что не скажешь о сфере производства услуг, последняя в данном случае является менее проработанной.

Маркетинг в сфере производства услуг имеет ряд принципиальных отличий от других видов маркетинга, например, производства продукции массового спроса. Предприятиям, выпускающим продукцию потребительского назначения, особенно массового спроса, реализующих ее через розничную торговую сеть важно чтобы их продукцию приобретало как можно большее число населения. При этом изготовителя совершенно не интересует причина «привязанности» покупателей к той или иной торговой точке. Поэтому он использует приемы и методы массового сбыта и широкую рекламу.

Для предприятия, специализирующегося на производстве услуг такой подход неприемлем. Рынок услуг сам по себе уже является специфическим, а, следовательно, здесь нужны другие маркетинговые приемы. В данном случае для маркетинговой деятельности наиболее приемлемыми являются целевой подход и личные контакты.

Известно, что многие услуги не имеют материального воплощения, клиенту или заказчику продается обещание сделать для него нечто полезное, имеющее определенную ценность. Особенно это касается консультационных услуг, экспертных оценок и т. п. В этом случае работник сферы услуг, обслуживая клиента, должен параллельно заниматься маркетингом, а именно помогать клиенту оценить свою услугу. В результате маркетинг проводится непосредственно и непостоянно.

Маркетинг в сфере услуг, как в никакой другой сфере, требует творческого подхода с использованием наиболее эффективных методов и приемов. Поэтому работники предприятия сферы услуг должны активно участвовать в планировании маркетинга уже на начальных этапах. Необходимо определить их мнения по поводу взаимоотношений с клиентами, и взгляды и предложения по решению таких задач как поиск, сохранение и восстановление клиентуры, повышение репутации предприятия у населения [3, с. 159]

Затем, прежде чем приступить к осуществлению плана маркетинга, необходимо определить, как будет координироваться маркетинговая деятельность предприятия в целом. В данном случае руководитель может взять эту функцию на себя, а может поручить другому работнику, может также создать специальную группу специалистов. Выбор варианта зависит от размеров и особенностей бизнеса, а также численности сотрудников предприятия (организации). Роль координатора или координационной группы заключается в том, чтобы обеспечить заданную ритмичность и соответствующие темпы выполнения разработанного плана маркетинга. Для успешного выполнения плана необходим соответствующий уровень развития внутренних коммуникаций, позволяющий всем работникам предприятия своевременно иметь информацию о ходе и результатах выполнения запланированных маркетинговых мероприятий.

При разработке плана маркетинга необходимо заострить внимание на следующем:

- положение предприятия на текущую дату, период времени;
- обоснованность и необходимость достижения намечаемых целей предприятия;
- ресурсное и методическое обеспечение достижения целей предприятия, обеспеченность плановых мероприятий.

Безусловно, что за основу разработки плана маркетинга должно быть взято комплексное маркетинговое исследование и его результаты [4, с. 109].

Для этого необходим подробный и объективный анализ состояния дел как внутри предприятия, так и его положения на рынке. Критериями оценки в данном случае могут быть цели и задачи предприятия. Исследуется направленность предприятия, анализируются услуги, которые оказываются, уточняется их легитимность. Следует отдельно выделить услуги, которые наиболее эффективны для предприятия и обеспечивают ему конкурентоспособность [5, с. 31].

Отдельно анализируются цены на услуги, особенно если предприятие находится в условиях преимущественно ценовой конкуренции.

Принципиально важным для предприятий и организаций сферы услуг является его ресурсное обеспечение, так как главным ресурсом их роста и конкурентоспособности является сам персонал. Поэтому анализ сильных и слабых сторон предприятия (организации) непосредственно связан с проявлением сильных и слабых сторон его персонала. При этом выявляются также знания, навыки и умения, которые требуют усовершенствования [6, с. 109].

Состояние рынка и положение предприятия на нем анализируется по следующим направлениям: количество, состав и основные характеристики клиентов предприятия; характеристика конкурентов предприятия; характеристика особенностей и отличительных преимуществ предприятия; рыночные барьеры предприятия; факторы, определяющие рыночные перспективы предприятия, их состояние; рыночные тенденции развития оказываемых предприятием услуг.

Основу плана маркетинга составляют перспективные цели и задачи предприятия и напрямую зависят от того какие услуги оказывает предприятие, какую репутацию и имидж имеет и что в них следует изменить, какую прибыль оно получает и собирается получить [7, с. 112].

Планируя работы в области маркетинга сферы услуг необходимо собрать больше информации о предприятии. Обратная связь в данном случае может во многом уточнить и откорректировать заранее запланированные мероприятия с учетом необходимых поправок [8, с. 97].

В сфере услуг не всегда удается систематизировать каналы обратной связи, особенно если речь идет о малых фирмах (предприятиях), что нередко является причиной их заблуждений относительно своего положения на рынке, равно как положения конкурентов. Предприятию необходимо иметь объективные источники внешней информации, касающейся оценки: качества и ассортимента предлагаемых услуг; где и каким образом предлагаются услуги; цены, по которым оказываются услуги; системы обслуживания заказчиков; характеристики заказчиков; организации рекламы услуг.

Рыночная конкуренция в настоящее время уже воспринимается как объективная реальность и это находит свое отражение в выборе способов и приемов привлечения клиентуры. Для предприятий сферы услуг это направление работы более затратно чем для индустриального сектора экономики. Но работа в этом направлении крайне необходима и во многом определяет уровень развития фирмы и ее перспективы на том или ином рынке. Именно в сфере услуг, требующей личного контакта с клиентом родился такой вид рекламы как реклама по телефону и целевая рассылка.

Наиболее ответственным этапом разработки мероприятий по маркетингу предприятия сферы услуг является разработка маркетинговой стратегии. Именно стратегия указывает каким образом следует достигать поставленных целей. Ею устанавливаются составляющие маркетинга для собственно услуг, цен и тарифов на них, способов оказания услуг, доставки услуг клиентам и др. Стратегия определяет временные и финансовые затраты предприятия, а также то чем оно будет заниматься, где, когда и как.

В основном в стратегии маркетинга на предприятиях сферы услуг выделяются стратегии непосредственного оказания услуг, ценовая стратегия, стратегия обслуживания, стратегия распространения информации об услугах, перспективные стратегии.

В стратегии оказания услуг выделяются: предложение новой услуги, модификация уже существующей услуги, прекращение оказания одной или нескольких услуг.

Учитывая ограниченные возможности предприятий сферы услуг в применении инструмента формирования спроса и стимулирования сбыта существенно возрастает роль ценовой стратегии предприятия. Так при отсутствии конкуренции на абсолютно новые услуги предприятие может устанавливать высокие цены на них или следовать за средней рыночной ценой если услуги не оригинальны и имеется существенная конкуренция на рынке. Для широкого распространения услуг, стоимость которых имеет решающее значение для потребителя, например, парикмахерские, аудиторские, услуги ремонта и др., устанавливается низкая цена. Могут быть установлены и сверхнизкие цены на услуги, если это необходимо для устранения возможной конкуренции и сохранения лидирующего положения на местном рынке.

Стратегия обслуживания непосредственно нацелена на обеспечение физической доступности услуг предприятия его фактическим и потенциальным клиентам. Стратегия предусматривает приближение пунктов оказания услуг к клиентам, привлечение на помощь посредников, увеличение количества пунктов оказания услуг и в случае необходимости предусматривает смену приемного салона или рынка сбыта.

Стратегия распространения информации об услугах обеспечивает информационную доступность услуг предприятия. Особое место в стратегии занимают рекомендации и отзывы авторитетных потребителей о компании, особенно если они имеют многократность. Кроме того, стратегия предусматривает публичные выступления, участие в различных организациях, рассылку рекламных проспектов и объявлений, телефонный маркетинг, использование средств массовой информации, выпуск фирменных рекламных сувениров, прямую и косвенную рекламу.

Особая ответственность за качество маркетинговой стратегии ложится на перспективные стратегии. В их компетенции находится решение вопроса о том насколько долго предприятие может быть конкурентоспособным при сохранении в неизменном виде уже оказываемых им услуг. В рамках данной стратегии прорабатывается возможность расширения ассортимента услуг и обосновывается возможность введения дополнительных услуг предприятием. Выделено в стратегии исследуются вопросы модификации услуг предприятия, а также отказ от каких-либо услуг как малоэффективных или даже убыточных для него.

Таким образом, учитывая специфику предприятий в сфере услуг следует особо отметить роль персонала в реализации маркетинговых стратегий, в применении его приемов и методов.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Липатова, Л.Н.*, Имяреков С.М., Сивиркина Н.Н. Трудовой потенциал как фактор экономического развития (на примере регионов Приволжского федерального округа) // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. 2015. 3(34). С. 302–313.

2. *Имяреков, С.М.*, Солдаткина С.М., Толмачева Н.П. Территориальный маркетинг в муниципальных образованиях России: трудный путь становления и развития // Фундаментальные исследования. 2016. № 12-2. С. 411–415.

3. *Куркина, Н.Р.*, Стародубцева Л.В., Имяреков С.М. Управление академической мобильностью обучающихся педагогического вуза в условиях трансформации образовательной среды // Современные наукоемкие технологии. 2020. № 3. С. 158–162.

4. *Имяреков, С.М.* Заготовительная деятельность потребительской кооперации Республики Мордовия: проблемы и перспективы развития. Саранск: Мордов. кн. изд-во, 2006. 256 с.

5. *Кузнецова, Е.Г.*, Кузнецова Т.Е., Хайров Р.Р. Коммуникативная культура профессионала: учеб. пособие. Саранск. кооп. ин-т РУК. Саранск: Принт-Издат, 2017. 44 с.

6. *Samigin, D.*, Imyarekov S., Keleynikova S., Khayrov R., Kuznetsova E., Kondrashkina I., Volgina I., Shilkina T., Markova A., Kataykina N., Kukushkin O., Ponomatkina L. et al. Modern financial management tools in agrarian business. North Carolina, USA: Lulu Press, 2020. 192 p.

7. *Бурланков, С.П.*, Шукин А.Н., Имяреков С.М. Региональные особенности создания интегрированных формирований в АПК России и зарубежных стран // Регионология. 2008. №1 (62). С. 111–119.

8. *Имяреков, С.М.* Управление финансовыми ресурсами в сельскохозяйственных кооперативных организациях // Финансы и бизнес. 2007. № 3. С. 94–100.

УДК 334.3

**ВЛИЯНИЕ КОРОНАВИРУСНОЙ ИНФЕКЦИИ
НА СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИЙ**

Сергей Михайлович Имярек, профессор

Наталья Вячеславовна Мугаева, магистрант

*Саранский кооперативный институт (филиал) Российского
университета кооперации*

E-mail: simyarekov@yandex.ru; natali.tremaskina.97@mail.ru

**INFLUENCE OF CORONAVIRUS INFECTION
ON STRATEGIC DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONS**

Sergey Mikhailovich Imyarekov, Professor

Natalia Vyacheslavovna Mugaeva, Master's Degree student

*Saransk Cooperative Institute (branch) of Russian University
of Cooperation*

В статье рассматривается влияние коронавирусной инфекции на развитие организаций. Проанализированы последствия COVID-19 на непосредственную деятельность организаций. Предлагаются способы принятия решений в условиях неопределенности. Приводятся рекомендации, позволяющие преодолеть кризис, нанесенный пандемией, базирующиеся на цифровизации компаний.

К л ю ч е в ы е с л о в а: коронавирусная инфекция, стратегия развития организаций, пандемия, кризис, цифровизация.

The article discusses the impact of coronavirus infection on the development of organizations. Analyzed the consequences of COVID-19 on the direct activities of enterprises. The ways of making decisions in conditions of uncertainty are proposed. Provides recommendations to overcome the crisis caused by the pandemic, based on the digitalization of companies.

Key words: coronavirus infection, organizational development strategy, pandemic, crisis, digitalization.

Не так давно мир охватила неизвестная ранее коронавирусная инфекция, ставшая совершенно непредсказуемым и мало управляемым явлением. В последствии она приобрела характер пандемии и привела на сегодняшний день, к летальному исходу более пяти миллионов человек в мире. В нашей стране от COVID-19 (официальное название пандемии) в настоящее время заражено около 8 млн. человек, а скончалось более двухсот двадцати тысяч человек, а это 2,79 % от всех заболевших. Печально, что эта тенденция с каждым днем возрастает [1, с. 159].

На данный момент времени, эпидемия охватила более чем двести стран, что конечно не могло не сказаться на экономике и соци-

альной сфере этих государств. Высокая смертность и различные ограничения, связанные с коронавирусной инфекцией, привели к значительным финансовым последствиям [2, с. 125]. Существенно снизилось производство, резко поднялись цены на газ и нефть, также сильно подвержена кризисному состоянию туристическая сфера и т. д. Пандемия масштабно повлияла как на мировую экономику в целом, так и на российскую. Поэтому, в связи со сформировавшейся обстановкой, наше общество тревожит вопрос о дальнейшем влиянии COVID-19 на экономику и предпринимательство России.

Основной стратегией в сдерживании распространения инфекции стали жесткие ограничения, принятые для недопущения высокого уровня смертности. Ограничения заключаются в самоизоляции, что подразумевает под собой переход на удаленную работу [3, с. 280]. Также происходит временное ограничение работы и закрытие многих организаций, что привело к резкому увеличению доли безработных [4, с. 305].

Организацией экономического сотрудничества и развития был произведен расчет убытка, нанесенный COVID-19, он составил примерно минус 7 трлн долларов к концу 2021 года. Стоит отметить, что последствия, нанесенные коронавирусной инфекцией на российскую экономику, событие не одного дня и будет сохраняться еще продолжительное время. Поэтому на сегодняшний день, решения в процессе управления организациями принимаются в кризисных условиях и корректировка сложившейся бизнес-стратегии осуществляется абсолютно всеми хозяйствующими субъектами.

В связи с ограничением экспорта и импорта товаров в Китай, торговый баланс России претерпел значительные негативные изменения. Большое количество организаций и предприятий осуществляют свою деятельность на китайском сырье и оборудовании. Многие фармацевтические организации осуществляют производство лекарственных средств на китайских субстанциях [5, с. 15].

Также различные компоненты для производства косметики, красок, парфюмерии, запчастей для производства машин, деталей для мебели, завозят именно из Китая, сумма закупки которых достигает миллиарды долларов. Значительные убытки претерпела сфера электроники, т.к. Китаю отведено производство более 60 % продукции данной сферы, а из-за закрытия границ поставка товаров для продажи соответственно была приостановлена.

Основные виды экономической деятельности, наиболее всего пострадавшие от мер, принятых государством и введенных ограничений в связи с коронавирусной инфекцией, следующие: тури-

стический бизнес; гостиничный бизнес; киноиндустрия; сфера развлечений (парки развлечений, концерты, цирки, театры); сфера общественного питания (рестораны, кафе, бары); индустрия красоты; магазины непродовольственных товаров; сфера спорта и фитнеса; сфера логистики и грузоперевозок; коворкинги; ремонтные услуги.

Туристический и гостиничный бизнес несут убытки в связи с закрытием границ, а киноиндустрия, различные сферы развлечений и магазины непродовольственных товаров из-за повсеместного закрытия торговых центров. Остальные сферы связаны с введением самоизоляции.

Но, не смотря на все отрицательные последствия коронавируса, некоторые компании смогли получить доход в период всеобщего кризиса. Сюда можно отнести аптеки, магазины продовольственных товаров и предметов повседневного пользования, онлайн – магазины, онлайн – развлечения, сервисы доставки. Аптеки неплохо заработали на продаже масок и антисептиков. Сервисы доставки еды стали еще более актуальны, т.к. из-за временной приостановки деятельности сферы общественного питания и соблюдения самоизоляции, люди могли воспользоваться только доставкой. Большой популярностью пользуются онлайн – кинотеатры. По данным Единой федеральной автоматизированной информационной системы сведений о показах фильмов в кинозалах, было куплено более 2 миллионов билетов в кино.

Из вышесказанного можно сделать такой вывод, что современный бизнес должен быть по максимуму цифровизирован и переведен в онлайн-режим. И те, кто сможет подстроить свой бизнес под данный режим, не только не понесут убытки, но и смогут получить большую прибыль [6, с. 95].

С одной стороны, в нашей стране была потребность в цифровизации и коронавирус поспособствовал решению данной проблемы, открыв ряд возможностей для экономики России. В данный момент времени, наблюдая за выигрышным положением компаний, параллельно работающих в режиме онлайн, организациям необходимо принимать решения к перестройке бизнеса, чтобы оставаться конкурентоспособными при любых непредвиденных ситуациях.

Благодаря Интернет-торговле, стала быстро развиваться логистическая сфера в области экспресс – доставки, что в свою очередь привело к развитию складской недвижимости.

Также из положительного влияния коронавирусной инфекции, можно отметить рост спроса на безопасный отдых внутри страны. В сфере здравоохранения были выявлены сильные и слабые стороны.

Рассмотрим влияние коронавирусной инфекции на деятель-

ность организаций Республики Мордовия. Рассмотрев достаточное количество организаций различного направления деятельности, были сделаны выводы о том, что осуществлять деятельность в условиях пандемии многим региональным компаниям оказалось не под силу. Наблюдается повсеместное закрытие многих малых предприятий, в связи с низкой прибылью, вызванной введением самоизоляции и закрытием организаций в 2020 г., которую так и не удалось поднять на прежний уровень, даже после снятия мер карантина.

Активно продолжают развивать свою деятельность организации, у которых была грамотно осуществлена цифровая политика. Им не составило проблем перейти в онлайн – торговлю. Также смогли не уйти в убыток организации, у которых не было онлайн – продаж, но сумевшие грамотно и быстро подстроиться под изменившиеся условия. Рассмотрим данный фактор на примере деятельности предприятия г. Саранска ООО «Промышленные системы». Данная организация представляет собой одну из ведущих компаний по реализации оборудования в области газификации, теплоэнергетики и метрологии на территории России. Основными видами деятельности организации являются: продажа газорегуляторного оборудования, запорной арматуры и контрольно-измерительной техники для измерения давления, температуры и расхода, а также любые комплексные решения в области автоматизации технологических процессов [7, с. 412].

С началом коронавируса, компания оперативно приняла грамотное решение, направленное на модернизацию официального сайта, что послужило организации не только остаться на плаву в сезон наименьшего спроса (весна), но и выйти в прибыль. Также руководитель решил улучшить качество рекламы и продвигать товар с привлечением популярных социальных сетей [8, с. 41]. На данный момент организация расширяет свой ассортимент и масштабы своей деятельности, что говорит о грамотном руководстве и правильно принятых оперативных решениях в условиях кризисной обстановки.

Проанализировав вышесказанное, организациям можно порекомендовать следующую стратегию развития:

1. Помнить, что будущее за коммуникациями. Соответственно можно развить процесс удаленной работы, осуществлять продажи и обслуживание в онлайн-режиме. Данные методы начали развиваться еще до COVID-19, но в период пандемии они стали активнее использоваться, и эта тенденция будет сохраняться в ближайшей перспективе.

2. Необходимо заранее определить, какие меры будут приняты при ухудшении ситуации и снижении прибыльности бизнеса.

3. Сократить расходы и увеличить резервный фонд.
4. Произвести оценку перспективы продаж.
5. Активно задействовать и развиваться в социальных сетях.

Таким образом, исходя из вышеизложенного, цифровизация различных отраслей экономики в период пандемии, будет способствовать не только быстрому ее восстановлению, но и также устойчивому экономическому росту, а также развитию и освоению новых рынков в посткоронавирусном мире после окончания эпидемии. Россия предпринимает значительные усилия для стабилизации обстановки и надеется на быстрое восстановление своей экономики в результате вакцинирования от COVID-19, однако сезонный рост заболеваемости может внести свои коррективы в перспективные планы организаций, а зимняя среда не способствует уменьшению распространения различных респираторных вирусных инфекций.

ЛИТЕРАТУРА

1. Куркина, Н.Р., Стародубцева Л.В., Имяреков С.М. Управление академической мобильностью обучающихся педагогического вуза в условиях трансформации образовательной среды // Современные наукоемкие технологии. 2020. № 3. С.158-162.
2. Левчаев, П.А., Имяреков С.М. Становление, эволюция и перспективы финансово-стоимостных отношений хозяйствующих субъектов России: монография. М.: Академический Проект, 2006. 608 с.
3. Keleynikova, S.V., Imyarekov S.M., Kataikina N.N., Abelova L.A., Samygin D.Y., Artamonova Yu.S. Diagnostics and optimization of the vegetable market // Ponte. 2017. Т. 73. № 3. С. 270–283.
4. Липатова, Л.Н., Имяреков С.М., Сивиркина Н.Н. Трудовой потенциал как фактор экономического развития (на примере регионов Приволжского федерального округа) // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. 2015. 3(34). С. 302–313.
5. Левчаев, П.А., Имяреков С.М., Семенова Н.Н. Финансы и налогообложение организаций: учеб. пособие. М.: Академический проект, 2007. 205 с.
6. Samigin, D., Imyarekov S., Keleynikova S., Khayrov R., Kuznetsova E., Kondrashkina I., Volgina I., Shilkina T., Markova A., Kataykina N., Kukushkin O., Ponomatkina L. et al. Modern financial management tools in agrarian business. North Carolina, USA: Lulu Press, 2020. 192 p.
7. Имяреков, С.М., Солдаткина С.М., Толмачева Н.П. Территориальный маркетинг в муниципальных образованиях России: трудный путь становления и развития // Фундаментальные исследования. 2016. № 12-2. С. 411–415.
8. Кузнецова, Е.Г., Кузнецова Т.Е., Хайров Р.Р. Коммуникативная культура профессионала: учеб. пособие. Саранск. кооп. ин-т РУК. Саранск: Принт-Издат, 2017. 44 с.

УДК 65.016

**ОЦЕНКА ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ОАО «БЕЛАЦИ» НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ**

Сергей Михайлович Имяреков, профессор

Дмитрий Сергеевич Чубаров, магистрант

*Саранский кооперативный институт (филиал) Российского
университета кооперации*

E-mail: simyarekov@yandex.ru; st800309@ruc.su

**ASSESSMENT OF THE PRODUCTION ACTIVITY
OF JSC “BELATSI” AT THE PRESENT STAGE**

Sergey Mikhailovich Imyarekov, Professor

Dmitry Sergeevich Chubarov, Master’s Degree student

*Saransk Cooperative Institute (branch) of Russian University
of Cooperation*

В статье рассматриваются производственная деятельность коммерческой организации, ее положение на рынке строительной отрасли, имущественное положение, финансовые результаты производства, вклад коммерческой организации в экономику страны и региона.

Ключевые слова: производственная деятельность, качество продукции, строительный рынок, прибыль, налоги, имущество.

The article examines the production activity of a commercial organization, its position in the construction industry market, property status, financial results of production, the contribution of a commercial organization to the economy of the country and the region.

Key words: production activity, product quality, construction market, profit, taxes, property.

ОАО «Белгородасбестоцемент» (ОАО «БЕЛАЦИ») работает на рынке строительных материалов с 1953 года и за это время завоевало славу надежного партнера, поставляющего свою продукцию на рынки России и страны ближнего зарубежья.

Производство хризотил цементной продукции ОАО «БЕЛАЦИ» подразделяется на производство хризотилцементных листов (кровельные волнистые и плоские) и хризотил цементных труб. Основным видом хризотилцементных изделий являются кровельные материалы [1, с. 46].

Несмотря на преимущества хризотилцементных кровельных материалов, их доля на рынке кровельных материалов снижается.

Падение производства хризотилцементных изделий обусловлено:

- уменьшением инвестиций в строительство;
- конкуренцией со стороны производителей альтернативных материалов;

- сокращением экспорта в страны ближнего зарубежья.

В России имеется более 10 предприятий, производящих хризотилцементные изделия [2, с. 18].

ОАО «Белгородасбестоцемент» является одним из крупнейших производителей хризотилцементных изделий в России. На долю ОАО «БЕЛАЦИ» за 2020 г. приходилось 14 % произведенных листов и 27 % труб. В условиях формирования рынка строительных материалов с его жесткой конкуренцией коллективу ОАО «БЕЛАЦИ» приходится определять оптимальные соотношения цены выпускаемой продукции и ее качества, для чего разрабатывается ряд мероприятий по улучшению качества и по экономии материально-сырьевых и энергетических ресурсов.

Эти мероприятия и формируют политику низких цен, которой придерживается ОАО «БЕЛАЦИ» на протяжении длительного времени. Предприятие не только обеспечивает потребности российского строительного комплекса, но и успешно и расширяет экспортные поставки хризотилцементных изделий на внешний рынок [3, с. 161].

ОАО «Белгородасбестоцемент» ориентируется на качество. Об этом свидетельствует ряд наград, которыми было удостоено «БЕЛАЦИ», среди которых: статус «Лидера Российской экономики» (сертификат №002362 АВ, 1995), 39 правительственных наград, международный приз «Золотой Меркурий» (Gold Mercury International), приз «Золотая Пальма» (ежегодная премия за развитие малого и среднего бизнеса по стандартам DIFI), «ГранПри» (1997).

Гарантия высокого качества предлагаемой хризотилцементной продукции, эффективная финансовая политика, соответствующие времени технологические возможности заводов «БЕЛАЦИ», надежность, исполнительность, ориентированность на результат, желание устанавливать долгосрочное взаимовыгодное сотрудничество – все это делает ОАО «Белгородасбестоцемент» привлекательным и конкурентоспособным деловым партнером. Основной целью деятельности ОАО «БЕЛАЦИ» является получение прибыли. Для достижения этой цели необходимы экономические и финансовые ресурсы (табл. 1).

Необоротные активы ОАО «БЕЛАЦИ» за анализируемый период выросли на 21,9%, что в абсолютном выражении составило на 36193 тыс. руб. Данный рост обусловлен увеличением основных средств на 7756 тыс. руб. (5,1%) и финансовых вложений на 38757 тыс. руб.

Таблица 1

Активы ОАО «БЕЛАЦИ» за 2018–2020 гг., тыс. руб.

Наименование показателя	2018	2019	2020	Отклонение 2020 от 2018	
				(+, –)	(%)
Нематериальные активы	89	38	0	–89	0,0
Основные средства	153447	145109	161203	7756	105,1
Финансовые вложения	0	0	38757	38757	0
Прочие внеоборотные активы	11628	1907	1430	–10198	12,3
Итого внеоборотные активы	165279	147136	201472	36193	121,9
Запасы	493912	454580	441632	–52280	89,4
Налог на добавленную стоимость	14484	43	4075	–10409	28,1
Дебиторская задолженность	91578	90434	117005	25427	127,8
Денежные средства	8863	56292	8568	–295	96,7
Прочие оборотные активы	0	2920	2539	2539	+2539
Итого оборотные активы	608837	604269	573819	–35018	94,2
Всего имущества	774116	751405	775291	1175	100,2

Оборотные активы сократились на 5,8% за счет снижения запасов на 52280 тыс. руб., (10,6%); налога на добавленную стоимость на 10409 тыс. руб. (71,9%), что положительно характеризует деятельность предприятия. Негативно сказывается на деятельности предприятия рост дебиторской задолженности, что свидетельствует о плохой расчетной дисциплине со стороны должников.

Денежные средства в размере 8568 тыс. руб. практически не изменились относительно 2018 г. Но их резкое сокращение по сравнению с 2019 г. на 47724 тыс. руб. Свидетельствует о том, что часть средств 38757 тыс. руб. была направлена на финансовые вложения, в результате чего и произошел их резкий рост. В целом имущество ОАО «БЕЛАЦИ» за анализируемый период выросло на 1175 тыс. руб., или на 0,2%. Уставный капитал предприятия остался неизменным в размере 100 тыс. руб. (табл. 2).

Каждый год проводится переоценка внеоборотных активов. Данная мера необходима для оценки старых основных средств, доставшихся ОАО «БЕЛАЦИ» еще с советских времен.

Чтобы не платить лишние налоги на имущество предприятие проводит переоценку старых основных фондов на общую сумму 60107 – 59852 тыс. руб. Нераспределенная прибыль в 2020 г. сократилась на 20180 тыс. руб., или на 3,9%, но остается значительной в размере 496458 тыс. руб. за счет нераспределенной прибыли такую же динамику имеют в целом капитал и резервы предприятия.

Таблица 2

Пассивы ОАО «БЕЛАЦИ» за 2018–2020 гг., тыс. руб.

Наименование показателя	2018	2019	2020	Отклонение 2020 от 2018	
				(+, –)	(%)
Уставный капитал	100	100	100	0	100,0
Переоценка внеоборотных активов	60107	59986	59852	–255	99,6
Нераспределенная прибыль	516618	498887	496458	–20180	96,1
Итого капитала и резервы	576825	558973	556410	–20415	96,5
Долгосрочные обязательства	23497	14394	11931	–11566	50,8
Краткосрочные заемные средства	50750	81300	54500	3750	107,4
Кредиторская задолженность	122148	96738	152450	30302	124,8
Итого краткосрочные обязательства	173794	178038	206950	33156	119,1
Всего имущества	774116	751405	775291	1175	100,2

Положительным фактором является сокращение долгосрочных обязательств на 11566 тыс. руб., или на 49,2%, почти вдвое по сравнению с 2020 г. Данное обстоятельство свидетельствует о снижении зависимости перед внешними кредиторами.

Краткосрочные заемные средства в размере 54500 тыс. руб. остается внушительной по своему размеру, и они практически остались на уровне 2018 г. Кредиторская задолженность увеличилась на 24,8%, а ее сумма составила 152450 тыс. руб. Если все должники рассчитаются с ОАО «БЕЛАЦИ» (117005 тыс. руб.), то предприятию придется еще использовать денежные средства (8568 тыс. руб.) и финансовые вложения 38757 тыс. руб.), чтобы рассчитаться с со своими поставщиками.

В 2020 г. имелись следующие данные:

- условный расход по налогу на прибыль – 8464 тыс. руб.;
 - сумма постоянного налогового обязательства (актива) – 1860 тыс. руб.;
 - сумма отложенного налогового обязательства – 2464 тыс. руб.
- Текущий налог на прибыль – 12788 тыс. руб.

Совет директоров оценивает итоги работы ОАО «БЕЛАЦИ» по приоритетным направлениям его деятельности в 2020 году как удовлетворительное. Выпущено продукции (работ, услуг) в свободных ценах предприятия без НДС за 2020г. на сумму 1049,4 млн. руб., за 2019г. – 1103,6 млн. руб. Выручка в 2020 году по сравнению с 2019 г. возросла на 87336 тыс. руб. (8,8%). Но в целом за анализируемый период выручка сократилась на 30483 тыс. руб., или на 3,7% (табл. 3).

Финансовые результаты
ОАО «БЕЛАЦИ» за 2018–2020 гг., тыс. руб.

Наименование показателя	2018	2019	2020	Отклонение 2020 от 2018	
				(+, -)	(%)
Выручка	111431	996494	1083830	-30483	97,3
Себестоимость продаж	1021320	896462	974422	-46898	95,4
Валовая прибыль	92993	100032	109408	16415	117,7
Коммерческие расходы	39078	61204	59280	20202	151,7
Прибыль от продаж	53915	38828	50128	-3787	93,0
Проценты к получению	3736	1229	558	-3178	14,9
Проценты к уплате	1354	4345	4346	2992	321,0
Прочие доходы	4612	20239	119009	114397	2580,4
Прочие расходы	28756	46933	123029	94273	427,8
Прибыль до налогообложения	32153	9018	42320	10167	131,6
Текущий налог на прибыль	7191	15964	12788	5597	177,8
Чистая прибыль	20131	2094	31996	11865	158,9

Сумма чистой прибыли от основных видов деятельности в 2020 году по сравнению с 2019 г. увеличилась на 29902 тыс. руб., за последние три года на 11865 тыс. руб. Это связано с внедрением ряда мероприятий по экономии материально-сырьевых и энергетических ресурсов, увеличением выручки, а также финансированием ряда социальных программ из прибыли прошлых лет по решению акционеров [4, с. 412].

Принимая во внимание снижение спроса на продукцию, вследствие падения объемов строительства. ОАО «БЕЛАЦИ» сосредотачивает усилия по оптимизации расходов для сохранения объемов производства и реализации выпускаемой продукции за счет ценовой политики [5, с. 371].

По итогам 2020 года ОАО «БЕЛАЦИ» сумело обеспечить функционирование предприятия с прибылью. На годовом общем собрании акционеров, 17 мая 2020 года, было принято решение о выплате дивидендов по результатам 2019 года в размере 200 рублей на одну обыкновенную именную акцию (протокол б/н от 21 мая 2020 года). В 2020 году обществом было выплачено дивидендов (без учета удержанного налога на дивиденды) в размере 19 709 438 руб.:

- по итогам 2019 года – 19 699 938 руб.;
- за предшествующие годы – 9 500 руб.

Резюмируя вышеизложенное, ОАО «БЕЛАЦИ» является одним из крупнейших производителей изделий из асбестоцемента и во-

локнистого цемента. Только по налогу на прибыль видно, какой значительный вклад ОАО «БЕЛАЦИ» вносит в экономику страны и региона.

ЛИТЕРАТУРА

1. Кузнецова, Е.Г. Исследование корпоративной культуры предприятий малого бизнеса Республики Мордовия // Вестник Российского университета кооперации. №3 (33). 2018. С. 44–48.

2. *Samigin, D., Imyarekov S., Keleynikova S., Khayrov R., Kuznetsova E., Kondrashkina I., Volgina I., Shilkina T., Markova A., Kataykina N., Kukushkin O., Ponomatkina L. et al.* Modern financial management tools in agrarian business. North Carolina, USA: Lulu Press, 2020. 192 p.

3. Куркина, Н.Р., Стародубцева Л.В., Имяреков С.М. Управление академической мобильностью обучающихся педагогического вуза в условиях трансформации образовательной среды // Современные наукоемкие технологии. 2020. № 3. С. 158–162.

4. Имяреков, С.М., Солдаткина С. М., Толмачева Н.П. Территориальный маркетинг в муниципальных образованиях России: трудный путь становления и развития // Фундаментальные исследования. 2016. № 12-2. С. 411–415.

5. Шилкина, Т.Е. Предпринимательская деятельность и ее характеристика // Российскому университету кооперации – 100 лет. Саранскому кооперативному институту – 35 лет: юбил.сб. науч.ст.; Саран.кооп. ин-т РУК. Рузаевка, 2011. С. 369–373.

УДК 331.1

**НЕКОТОРЫЕ ПРОБЛЕМЫ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ**

Сергей Михайлович Имярек, профессор

Ольга Геннадьевна Ямашкина, магистрант

*Саранский кооперативный институт (филиал) Российского
университета кооперации*

Надира Рафиковна Куркина, профессор

*ФГБОУ ВО «Мордовский государственный педагогический
университет имени М.Е. Евсевьева»*

E-mail: simyarekov@yandex.ru; o.g.yamashkina@ruc.su;

nadezhda.kurkina18@mail.ru

**SOME PROBLEMS OF ASSESSING THE QUALITY
OF EDUCATIONAL ACTIVITIES
IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION**

Sergey Mikhailovich Imyarekov, Professor

Olga Gennadievna Yamashkina, Master's Degree student

*Saransk Cooperative Institute (branch) of Russian University
of Cooperation*

Nadirya Rafikovna Kurkina, Professor

*FSBOU VO "Mordovian State Pedagogical University named
after M.E. Evseviev"*

В статье подчеркивается актуальность исследования вопросов оценки качества образовательной деятельности, которая обусловлена цифровой трансформацией образования, повышением требований к уровню качества подготовки, усложнением условий организации процесса образования, что определяет необходимость поиска новых подходов и технологий. Отмечается, оценка качества образовательной деятельности в условиях цифровой трансформации требует создания необходимой инфраструктуры, формирования соответствующей нормативно-правовой и учебно-методической базы. В статье выделены основные подходы к процессу оценки качества образовательной деятельности с использованием электронной информационно-образовательной среды, реализуемые вузами.

К л ю ч е в ы е с л о в а: качество, оценка качества, образовательная деятельность, цифровизация, образование, цифровая трансформация.

The article emphasizes the relevance of the study of the issues of assessing the quality of educational activities, which is due to the digital transformation of education, increasing requirements for the level of quality of training, complicating the conditions of the organization of the educational process, which determines the need to search for new approaches and technologies. It is noted that the assessment of the quality of edu-

cational activities in the conditions of digital transformation requires the creation of the necessary infrastructure, the formation of an appropriate regulatory, educational, and methodological base. The article highlights the main approaches to the process of assessing the quality of educational activities using the electronic information and educational environment implemented by universities.

К е у о р д с: quality, quality assessment, educational activities, digitalization, education, digital transformation.

Качественное образование сегодня выступает одной из целей образовательной политики Российского государства, что и выделено в Федеральном законе «Об образовании в Российской Федерации». Экономика на современном этапе в условиях революционных трансформаций предъявляет новые повышенные требования к качеству образования и предполагает появление новых подходов и технологий оценки его уровня [1, с. 159].

Цифровая трансформация приводит к кардинальным изменениям во всех аспектах профессиональной деятельности, коренным образом меняя технологии, культуру, операции и принципы создания новых товаров и услуг. Для сферы образования это предполагает отказ от узкой специализации в пользу широкой подготовки как фундамента для надстройки постоянно обновляемыми комплектами профессиональных компетенций [2, с. 87].

Цифровые технологии стремительно проникают и обновляются, открывая огромные возможности для доступа к цифровым источникам, документам и сервисам. Студенты и преподаватели получают расширенный контроль над своим информационным пространством и дальнейшими перспективами совместного его применения и использования.

Президент России В. В. Путин отмечает необходимость эффективного использования образовательной и другой инфраструктуры, а также возможностей современных технологий [3, с.28]. Кроме того, в Послании Федеральному Собранию на 2021 год было акцентировано внимание на переходе к цифровой трансформации отечественной школы, а также на необходимости обновления учебно-методической и лабораторной базы и программ высшего образования учебных, образовательных заведений и организаций.

Исходя из вышеизложенного, процесс цифровой трансформации современного образования – это направление работы на длительный период, затрагивающее все уровни и всех субъектов образования и предполагающее обновление подходов к оценке качества образовательной деятельности.

Изучение научных подходов к определению сущности понятий «качество образования» и «качество образовательной деятельности» показало, что исследования отражают несколько точек зрения на эти понятия. Разные определения даются им и в законодательных актах.

Образовательная платформа вуза и его функционирование является сложно структурированной системой и ее качество должно определяться совокупностью всех процессов: разработка образовательных программ; до вузовская подготовка; отбор абитуриентов; учебно-методическая работа; образовательный процесс; трудоустройство выпускников, а также их поддержка обеспечивающими процессами управления персоналом, документооборотом, финансовой деятельностью и пр.

Одним из основных аспектов оценки качества является соответствие результатов образовательной деятельности функционирующим и перспективным различного рода потребностям конечных потребителей, которые обучаются и прогнозируют по получению необходимого образования успешно найти работу и трудоустроиться или продолжить на следующем уровне свое образование. При этом важно учитывать, что оценивать важно непосредственно в образовательном процессе, поскольку оценка качества только «на выходе» (например, на этапе государственной итоговой аттестации) повышает процент «брака» и не позволяет исправить сложившуюся ситуацию.

Независимый уровень процесса оценки качества образования дает представление как оценочной процедуре на основе которой сведения касающиеся деятельности образовательной организаций, осуществляющие процесс образовательной деятельности [4, с.202]. Независимый уровень процесса оценки качества образования, как правило характеризуется внешней и внутренней оценкой.

Внешняя оценка проводится общественными экспертами (общественная аккредитация, в том числе профессионально-общественная и международная аккредитация).

Внутренняя оценка проводится непосредственно самим вузом, причем каждая образовательная организация имеет свою внутреннюю систему качества процесса образования.

Изучение данной проблемы показывает, что используются следующие основные подходы к пониманию сущности понятия качества, применительно к качеству образования:

– традиционный подход, когда качество процесса этого образования рассматривается как определенный элемент или такое соответствие ФГОСТ и/или потребностям конкретного субъекта, юридического или физического лица, в интересах которого осуществляется данная система образования;

– результативный подход, при котором оценивается процесс соответствия между различными факторами в оценке конкретного человека в результате получения им соответствующего образования (качеством полученных знаний, уровнем сформированности компетенций).

Таким образом, можно сделать вывод о том, что эти два подхода ориентированы на оценку разных индикаторов: при традиционном подходе оценивается образовательная деятельность, а при результативном подходе – ее результат.

Вместе с тем, в европейской и российской образовательной практике все шире распространяется точка зрения на компетенцию как элемент, понятный в первую очередь непосредственно самому работодателю и характеризующую квалификационную профессиональную деятельность студента уже после выпуска, непосредственно на рабочем месте [5, с. 712]. Для формирования у выпускников вузов компетенций, необходимых работодателям, важно обеспечить не только качество результата образовательной программы, но и то, каким образом он был получен. т.е. качество образовательной деятельности [6, с. 308].

Цифровой процесс трансформации современного образования – это модификация прогнозируемых образовательных итогов, содержания самого образования, методов и организационных конкретных форм учебной деятельности, а также процесса оценки достигнутых в настоящее время результатов в динамично меняющейся и обновляющейся цифровой среде для принципиального возрастания образовательных конечных результатов каждого обучающегося. Основная цель заключается в том, чтобы объединить в образовательном процессе: овладение обучающимися определенным содержанием; достижение обучающимися сформированных целей; поддержку и совершенствование способности студентов к учению, формирование самостоятельно их учебной деятельности.

Исходя из вышеизложенного, цифровой процесс трансформации современного образования необходимо рассматривать как развитие культуры применения информации на платформе совершенно новых цифровых информационных инструментов по таким следующим направлениям:

- образовательные организации внедряют способы и механизмы работы с данными, повышающими эффективность и образовательного процесса, и оценки качества образовательной деятельности;

- обучаемые осваивают способы работы с цифровыми инструментами и сервисами для повышения эффективности своей учебной работы,

- педагоги внедряют цифровые инструменты для повышения эффективности образовательного процесса;

- администрация внедряет новые специализированные цифровые инструменты и сервисы, которые повышающие эффективность меняющейся организации образовательного процесса.

Новые подходы к оценке качества образовательной деятельно-

сти и подготовки специалистов в вузе в основе содержат технологии моделирования образовательного процесса и используют модели различного типа: эвристические (основанные на регрессионном анализе данных о деятельности вуза), балльно-рейтинговые (описание системы с помощью набора количественных показателей, которые дают представление об объекте в данный момент времени), нормативно-рейтинговые (если определен эталон для каждого показателя, характеризующего систему образования) и др.

Одной из важных задач для вузов в условиях цифровой трансформации становится определение эффективности цифровой образовательной среды, проверка обоснованности изменений в содержании и организации оценки качества образовательной деятельности. Цифровая трансформация образования должна способствовать решению такой проблемы эффективной оценки качества образовательной деятельности как разработка унифицированного набора цифровых решений и форматов фондов оценочных средств, единых платформ или требований к совместимости отдельных сервисов, а также границы защиты авторского права.

Как перспективные направления деятельности вуза по повышению эффективности оценки качества образовательной деятельности в условиях цифровой трансформации можно определить следующие:

- совершенствование необходимой инфраструктуры;
- подбор вариативных педагогических технологий для контроля образовательных результатов;
- повышение оперативности оценивания с сохранением цифровых данных студентов;
- повышение вовлеченности основных субъектов образования в оценку качества образовательной деятельности и подготовки;
- совершенствование нормативно-правовой базы и организационных процедур оценки качества образовательной деятельности и подготовки.

ЛИТЕРАТУРА

1. Куркина, Н.Р., Стародубцева Л.В., Имяреков С.М. Управление академической мобильностью обучающихся педагогического вуза в условиях трансформации образовательной среды // Современные наукоемкие технологии. 2020. № 3. С.158-162.
2. Samigin, D., Imyarekov S., Keleynikova S., Khayrov R., Kuznetsova E., Kondrashkina I., Volgina I., Shilkina T., Markova A., Kataykina N., Kukushkin O., Ponimatkina L. et al. Modern financial management tools in agrarian business. – North Carolina, USA: Lulu Press, 2020. 192 p.
3. Имяреков, С.М. Стратегия Владимира Путина: модернизация Российского государства и экономики: монография. М.: Академический проект, 2017. 500 с.
4. Шилкина, Т.Е., Имяреков С.М. Роль и особенности самоменеджмента в карьере работника // Управление, образование, экономика: вызовы и перспективы:

сб. науч. тр. по материалам II Всерос. науч.-практ. конф. Саранск: РИЦ МГПУ, 2021. С. 200–205.

5. *Хайров, Р.Р.*, Кузнецова Т.Е. Применение процессного подхода к разработке конкурентной стратегии предприятия хлебопекарной промышленности // Экономика и предпринимательство. 2015. № 2 (55). С. 711–714.

6. *Лунатова, Л.Н.*, Имяреков С.М., Сивиркина Н.Н. Трудовой потенциал как фактор экономического развития (на примере регионов Приволжского федерального округа) // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. 2015. 3(34). С. 302–313.

УДК 331.108

МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПЕРИОД ПАНДЕМИИ

Светлана Викторовна Келейникова, доцент

Екатерина Ивановна Наумкина, преподаватель

*Саранский кооперативный институт (филиал) Российского
университета кооперации*

E-mail: s.v.kelejnikova@ruc.su; e.i.naumkina@ruc.su

PANDEMIC PERSONNEL MANAGEMENT TECHNIQUES

Svetlana Viktorovna Keleinikova, Associate Professor Lecturer

Ekaterina Ivanovna Naumkina, lecturer

*Saransk Cooperative Institute (branch) of Russian University
of Cooperation*

Статья посвящена анализу некоторых основных вопросов, с которыми столкнулась сфера управления персоналом в период кризиса, вызванного пандемией коронавируса COVID-19. В статье рассмотрены основные методы управления персоналом в условиях кризиса.

К л ю ч е в ы е с л о в а: персонал, управление персоналом, методы управления персоналом.

The article is devoted to an analysis of some of the main issues faced by the field of personnel management during the crisis caused by the COVID-19 coronavirus pandemic. The article discusses the main methods of personnel management in a crisis.

К е у о р д s: labor resources, HR-management, personnel management methods.

Уже второй год мы живем в условиях пандемии. Covid-19 повлиял на все сферы нашей жизни, в том числе и на рабочую сферу. Выживать и тем более развиваться в этой ситуации сложно. Руководители предприятий вынуждены постоянно искать способы опередить конкурентов, сделать свое предприятие более рентабель-

ным. Это достигалось разными способами, например, за счет вывода на рынок новых товаров или услуг, снижения производственных издержек и поддержания таким образом привлекательной стоимости продукции и услуг, путем разработки и внедрения различных программ лояльности (скидки и бонусы). Все это могут скопировать конкуренты и нивелировать ожидаемый результат.

Немногие руководители ищут возможности повышения конкурентоспособности компании там, где нужно искать в первую очередь - в эффективном управлении персоналом. Лояльные и профессиональные работники – главное конкурентное преимущество любого предприятия, но, одновременно, и самая сложная внутренняя переменная.

Говоря о современных трендах в сфере управления персоналом в первую очередь нужно отметить массовый переход в онлайн. И уже становится ясно, что этот формат работы никуда не денется, а наоборот, удаленной работы станет больше. Большинство организаций уже вложили огромные ресурсы на переход на дистанционный режим работы, и некоторые из них наши в этом и положительные стороны такие как освобождение рабочего места, сокращение расходов на организацию рабочего места и т. д.

В связи с этим возникает необходимость выстраивания новой модели взаимодействия с работниками, которые перешли на удаленный формат.

В начале пандемии нужно было приложить усилия, чтобы сохранить дисциплину и мотивацию в коллективе. Столкнувшись с необходимостью управлять сотрудниками удаленно, многие компании начали изучать и внедрять системы мониторинга, больше похожие на слежку. Таким образом, фокусировка внимания, центри тяжести всего управления и взаимодействия находились в текущем моменте, а не в будущем, то есть без стратегического развития и создания предпосылок для него. Это были опасными ошибками для развития бизнеса.

Пандемия и связанные с ней вызовы заставили радикально пересмотреть почти все рабочие процессы, в том числе и управление персоналом. Переход на дистанционную или частично удаленную работу позволил значительно расширить географию поиска персонала. Теперь HR-специалисты активно используют электронные системы как для поиска кандидатов, так и для проведения собеседований и выполнения тестовых заданий. Это экономит всем время, к тому же появилась возможность объединять гораздо больше интервьюеров. При отборе кандидатов рекрутеры все чаще оценивают потенциал кандидата, его личные качества, такие как коммуникабельность, умение решать комплексные задачи, адаптивность, коммуникативные навыки и т. п. Менеджеры хотят ви-

деть специалистов, которые готовы быстро адаптироваться к изменениям, что называется, умеющие жить и продуктивно работать в формате startup-компаний. Кроме того, стали активнее использоваться для поиска персонала социальные сети [1].

Цифровизация и удаленные форматы работы после коронавирусной инфекции и появление в организациях нового поколения сотрудников потребовали от руководителей обновления методов управления персоналом. Пандемия и удаленка заставили компании кардинально пересмотреть методы мотивации и управления персоналом [2].

В период пандемии компании повелись на тренд тайм-трекеров и таск-трекеров — сервисов, которые контролировали, какие именно сайты и программы и сколько времени использует специалист. Сейчас компании отказываются от этой идеи, потому что вместо того, чтобы повысить продуктивность, эти сервисы вызвали стресс и снижение результатов.

Если раньше основными мотивирующими факторами были:

- а) возможности карьерного роста,
- б) корпоративная культура,
- в) локация,

то в настоящее время в качестве мотиваторов организации все чаще выбирают гибкий график, корпоративные активности и обучение в соответствии с международным трендом *reskilling and upskilling* — то есть переподготавливают заскучавших на своей должности и переqualифицируют отстающих. К тому же, бизнес меняет директивный подход на взаимодействие *human2human* — демонстрирует человекоцентрированность и заботу. Первые лица делятся с коллективом возможностями и рисками бизнеса на корпоративных сайтах, в рабочих чатах [3].

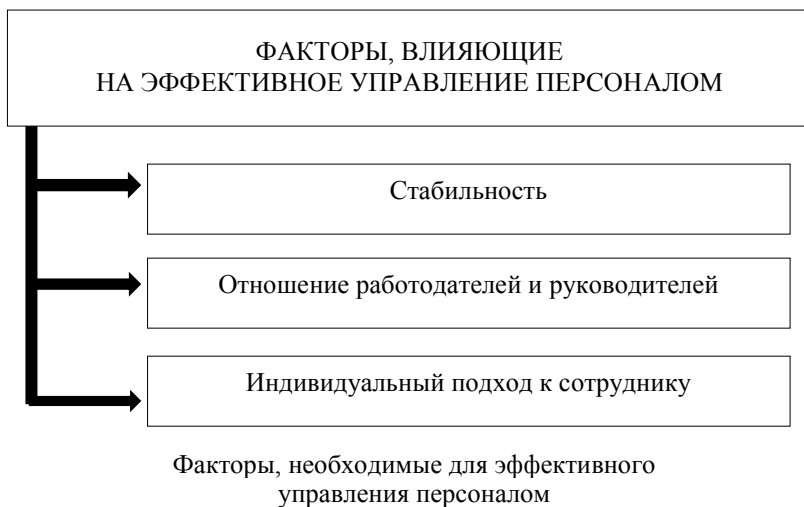
В настоящее время сформировался конкретный набор запросов и факторов, которые необходимы для эффективного управления персоналом (рисунок).

Рассмотрим и оценим каждый из предложенных факторов.

Во-первых, запрос на стабильность. В условиях кризиса, вызванного пандемией, когда работодатели прекращали свою деятельность и происходило вынужденное сокращение персонала, наличие работы стало более ценным фактором у людей, в связи с этим роль работодателя выдвинулось на первое место как гарант социальной стабильности.

Во-вторых, отношение работодателей к сотрудникам. Во время коронакризиса сотрудники стали понимать, каким образом и как на самом деле заботятся о них работодатели: думают ли об их безопасности, готовы ли оказывать поддержку в ситуации неопределенности. Организации, которые проявили высокую социальную

ответственность по отношению к своим сотрудникам, стали вызывать больший интерес у соискателей в условиях неопределенности. Ведь что и когда еще случится неизвестно, а каждый хочет быть уверен в стабильности компании.



В-третьих, индивидуальный подход. У каждого человека на определенном этапе карьеры возникает разная мотивация. И как показывает опыт, дополнительные конкурентные преимущества организации могут получить за счет проявления гибкости, способности удовлетворить потребность сотрудника в зависимости от меняющихся приоритетов.

Например, в определенный момент сотрудник будет нуждаться не в премии, а в дополнительном отпуске, не в страховке, а в компенсации обучения, то есть важность приобретает не конкретный набор бонусов, а возможность выбора [4].

Исходя из вышеизложенного, современный процесс управления персоналом подразумевает собой нацеленность на каждого работника компании. Для этого используются методы, соответствующие личности каждого работника, уровню его знаний и навыков. Традиционные методы управления не всегда успешны, хотя их использование бывает и необходимым.

Таким образом, на смену традиционным методам управления персоналом приходят более современные методы:

– поощрение внутренних стимулов. Внутренняя мотивация тесно связана с актуальными методами управления персоналом. Именно внутренние мотивы помогают работнику более быстро и эффективно выполнять свои задачи. Даже большее материальное

стимулирование не сможет его замотивировать, если решаемая задача ему не нравится. Основу работы должны составлять стремление, самостоятельность и экспертность.

– гибкий рабочий график. Исследования подтверждают то факт, что текучка уменьшается и увеличивается эффективность деятельности организации, если она не прописывает четкий временной график работы. То есть угасает необходимость временного периода, который сотрудник должен провести на рабочем месте. Но в силу низкой ответственности кадров подобный метод управления персоналом не всегда пользуется популярностью среди работодателей.

- удаленная работа. Данный метод предполагает высокий уровень самостоятельности и компетентности.

Таким образом, тактика управления персоналом в условиях пандемии должна формироваться комплексно и опираться на четкое понимание последствий каждого принятого решения, а также – на обновленную бизнес-стратегию преодоления кризиса. В сфере управления персоналом сложилось несколько актуальных трендов.

Во-первых, пандемия показала, что для успешной работы компании необязательно стопроцентное присутствие всех сотрудников в офисе, а значит, и такие большие офисные пространства не нужны.

Во-вторых, последствия кризиса заставили отложить подбор некоторых вакансий, связанных с развитием бизнеса. В условиях неопределенности стало важнее сохранить и мотивировать существующий персонал. В третьих, более ускоренным и экономным стал процесс найма и отбора сотрудников. В четвертых, появляются новые методы управления персоналом, которые повышают эффективность деятельности персонала и компании в целом.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Алексеев, Н.* Клуб экспертов: HR-тренды в период пандемии: статья [Электронный ресурс] // Журнал «Стратегия» 2021. Режим оступа: <https://strategy-journal.ru/ekonomika-i-biznes/klub-ekspertov-hr-trendy-v-period-pandemii/>.

2. *Сафонов, А.Ю.* Управление персоналом в условиях пандемии: статья [Электронный ресурс]// Московский экономический журнал. 2020. № 5. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-personalom-v-period-pandemii>.

3. hh.ru – интернет-сервис по подбору персонала и поиску работы.

4. *Наумкина, Е.И.* Влияние пандемии на рынок труда: статья// «Результаты современных научных исследований» [Текст] : материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Саранск, 20–21 апр. 2021 г.) : в 2 ч. Саран. кооп. ин-т (фил.) РУК Саранск : Тип. «Рузаев. печатник», 2021. Ч. 2. С. 122–127.

УДК 338.2

**ОРГАНИЗАЦИЯ БУДУЩЕГО: ОСОБЕННОСТИ
ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ**

Ирина Ивановна Кондрашкина, доцент

Василий Степанович Бурмистров, магистрант

*Саранский кооперативный институт (филиал) Российского
университета кооперации*

E-mail: ikondrashkina@ruc.su; Burmistrov_avangard@mail.ru

**ORGANIZATION OF THE FUTURE:
FEATURES INNOVATIVE DEVELOPMENT**

Irina Ivanovna Kondrashkina, Associate Professor Lecturer

Vasilia Stepanovich Burmistrov, Master's Degree student

*Saransk Cooperative Institute (branch) of Russian University
of Cooperation*

Все компании проходят эволюционно путь изменения. Фредерик Лалу изучал эволюцию различных компаний и верх этой эволюции те самые «бирюзовые» компании. Важно понимать, каким образом компании достигают этого высшего уровня. От этого зависит когда и какие решения можно принимать. Управленческие решения должны быть в контексте уровня развития менеджмента организации. Новый менеджмент предполагает в большей степени нестандартные решения, чтобы быть жизнеспособными.

К л ю ч е в ы е с л о в а: бирюзовые компании, самоуправление, цельность, эволюционная цель.

All companies go through an evolutionary path of change. Frederic Laloux studied the evolution of various companies and the top of this evolution are those “turquoise” companies. It is important to understand how companies achieve this highest level. It depends on when and what decisions can be made. Management decisions should be in the context of the level of development of the organization's management. The new management presupposes to a large extent non-standard solutions in order to be viable.

К e y w o r d s: turquoise companies, self-government, integrity, evolutionary goal.

В настоящее время многие российские компании стремятся изменить концепцию управления для достижения лучших результатов. В данной статье попробуем «развеем миф» о компаниях будущего, в данном случае речь пойдет о бирюзовых организациях. Подобные компании существовали в 50-х годах.

Главный вывод, который можно сделать – никогда не двинетесь со своей организацией если не будете опираться на личность. Важно понимать как думают эти организации, потом как они делают. Это можно рассмотреть по схеме Парадигмы Лалу и спи-

ральная динамика. Фредерик Лалу ввел термин «бирюзовые компании». Он пересмотрел порядка 7 систем управления и пришел к выводу, что они все одинаковые и говорят о том, что человечество, человек, организация, компания, корпорация проходят одни и те же этапы. [1].

Все началось с того, что сначала был дикий голодный человек, животный мир. Ценности никаких, потребность в выживании. Корпораций на этом уровне не существует, это ИП «Иванов» на рынке. Это бежевые или по Лулу инфракрасные организации. Следующий этап, это когда такие одинокие люди стали сбиваться в племена. Обычно племя образовывалось вокруг одной семьи. Если переносить на уровень организаций, это когда индивидуальный предприниматель приглашает к себе на работу тех, кто ближе всего по духу – семья и друзья. Компанией руководит «отец родной», которому сложно принимать неприятные решения. Вокруг такой же «страшный мир» и организация выживает коллективно, действуем семьей, руководствуемся традициями. Это Семейные компании, карьерного роста практически нет, большой прибыли тоже. Это фиолетовые или пурпурные организации.

Следующий уровень – феодализм, появляется власть силы – красный уровень, власть харизматичного уровня. Компании поняли, что их успешность зависит не от того как они быстро и много работают, а от того как системно работает его группа. Если ее подчинить, то получится лучший результат. В организациях это жесткий авторитарный лидер, который знает куда бежать и все бегут туда, куда он сказал. Это уровень агрессии, когда организация выходит во внешний мир и заявляет о себе. А почему туда? Потому что я так сказал.

Затем следует уровень правил, когда все устали от власти тирана. Исторически это появление религии, которая дала людям правила, нормы поведения, дала людям сознание времени – если сейчас себя хорошо вести, то потом будет хорошее будущее. Это синий уровень спиральной динамики, янтарный у Лалу [1].

В компаниях это переход на нормы правила, регламенты, инструкции. В худшем случае – это бюрократия. Оранжевый уровень – результат и успех, цифры и показатели. Главное – бежать вперед.

И после этого появляется так называемое предпринимательство. Помня, что не нарушать правила, но можно их обойти, то можно прекрасно достичь своих целей. Ярче всего об этом рассказывает американская мечта: я бегу по американской лестнице – используя все достижения науки и технологий, обучение развитие. Все это для того, чтобы поострить свою личную жизнь, как мне нравится: машина квартира, отдых который хочу. Это концен-

трация на личном успехе, обучении постоянном, личном развитии. Лалу назвал его оранжевый уровень. Такой тип компании характерен для западных стран. Для компании ключевые слагаемые успеха – результат, обучение, эффективность. Для сотрудников – мой личный успех

Когда всего достиг, возникает вопрос – а зачем и ради чего все это нужно? Зеленый уровень. Начинаем искать смысл снаружи. Поиск смысла снаружи – вспоминаем, что нас окружают другие люди, планета, которая нуждается в нашей заботе. Нам есть, что дать этому миру, начинаем делиться, быть щедрыми. В мире это Гринпис, благотворительность, которая присуще современным организациям. Это ценности, миссия, человекоцентрированная компания [2].

Корпоративная культура часть успеха компании, на первом месте люди и социальные проекты.

Далее желтый уровень по спиральной динамике и бирюзовый Лалу. Это когда на заботившись о мире и людях, человек вдруг вспоминает о себе – а чего именно хочу я? Чего я хочу? Поиск собственной правды, собственного пути, своего предназначения. Появляется желание тратить время не только на свою работу, но и на самого себя. На уровне компаний это культура, в которой человек может быть самим собой, реализовывать свои собственные проекты.

Бирюзовые компании имеют отличия.

Как они думают? три ключевых слагаемых: самоуправление, цельность, эволюционная цель. В самоуправление входит полная внутренняя информация, включая финансовую, тотальная ответственность – каждый отвечает за все, принять решение лучше вместе и доверие цельность (внутренняя правда) – мы все одинаковые люди, создаем безопасную физическую атмосферу – могу быть сама собой рядом с этими людьми; преодоление разделения, мы не ищем одинаковости; взаимоотношения и конфликты – мы отвечаем за те отношения, которые выстраиваем, отношения к обучению.

Отношение к целям – выбрать куда двигаться, лучше коллективно, важно, чтобы реализовывалась личная цель каждого. Менять планы и гибко меняться.

Отношение к прибыли – если все правильно делать, то прибыль «настигнет» сама.

Что они делают. Эти компании имеют двухуровневую структуру, у них нет жесткой вертикали, это плоская история. Команда состоит из 10–15 человек. Если команда растет, то она разделяется и снова объединяется в 10–15 человек. Принцип команда в команде. Нет руководителей. Группы возникают и распадаются по мере создания новых проектов. Принципы управления основаны на тео-

рии Макгрегора Y, что люди это ответственные, мотивированные, стремящиеся к развитию [3].

Главный принцип- обязанности вместо должностей. Если люди не справляются с выполнением обязанностей и не берут на себя ответственность, они увольняются сами. Примеры таких компаний – Сбербанк (Сбер), Леруа Мерлен

Главный вопрос? Насколько российские компании, предприятия готовы к переходу на «бирюзовые управление». Ответ очевиден – не готовы. По нашему мнению переход возможен только в том случае, если высший менеджмент и собственники компании сами готовы к такому переходу. Тем не менее отдельные концепции д могут и должны быть внедрены в практику управления предприятий, которые нацелены на развитие бизнеса и расширение рынка. Такая концепция получила название AGILE- управление через ценности, смыслы, контексты. Принципы AGILE пытаются активно внедрять в практику управления многие крупные российские предприятия. Для этого надо преодолеть множество разрывов между тем, что имеет компания и чего хочет достичь. Не всегда причина в HR управлении. Как показали нами исследования, проведенные на одном из типичных российских предприятий – птицефабрика «Авангард» - основная причина – не готовность высшего руководства к новым форматам управления.

Общий вывод: принципы AGILE составляют основу практик управления будущего.

ЛИТЕРАТУРА

1. Открывая организации будущего / Фредерик Лалу ; пер. с англ. В. Кулябиной ; [науч. ред. Е. Голуб]. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. 432 с
2. *Кондрашкина, И.И.* Корпоративная культура как фактор конкурентоспособности компании // Вестник Российского университета кооперации: Научно-теоретический журнал № 2(40) 2020. С. 61–65.
3. История менеджмента : учеб. пособие / Е. П. Костенко, Е. В. Михалкина; Южный федеральный университет. Ростов-на- Дону: Издательство Южного федерального университета, 2014. 606 с.

УДК 331.1

АНАЛИЗ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ООО «МЕТТА»

Елена Васильевна Копылова, доцент

Александр Иванович Кукушкин, магистрант

*Саранский кооперативный институт (филиал) Российского
университета кооперации*

E-mail: e.v.kopylova@ruc.su; dastin73ul@yandex.ru

ANALYSIS OF BUSINESS PROCESSES OF METTA LLC

Elena Vasilievna Kopylova, Associate Professor Lecturer

Alexander Ivanovich Kukushkin, Master's Degree student

*Saransk Cooperative Institute (branch) of Russian University
of Cooperation*

В статье представлен анализ бизнес-процессов, протекающих в производственном предприятии ООО «Метта». На основе экспертной оценки выбраны бизнес-процессы для совершенствования.

К л ю ч е в ы е с л о в а: бизнес-процессы, организация, управление, эффективность.

The article presents an analysis of business processes occurring in the manufacturing enterprise Metta LLC. On the basis of an expert assessment, business processes were selected for improvement.

K e y w o r d s: business processes, organization, management, efficiency.

Современные предприятия и коммерческие организации на современном этапе развития должны постоянно заниматься совершенствованием своей деятельности. Для этого требуется разработка новых технологий и приемов ведения бизнеса, повышения качества конечных результатов деятельности и внедрения новых, более эффективных методов управления и организации деятельности предприятий [1].

Любое предприятие представляет собой сложную систему, обусловленную многопрофильностью деятельности, большим числом связей с партнерами. При этом возрастает динамичность бизнес-процессов, связанная с постоянно изменяющимися потребностями рынка, ориентацией производства товаров и услуг на индивидуальные потребности клиентов, непрерывным совершенствованием технических возможностей и сильной конкуренцией.

В этих условиях в менеджменте предприятий происходит смещение акцентов в управления отдельными ресурсами и соответственно функциональными подразделениями на управление сквоз-

ными бизнес- процессами, связывающими воедино деятельность подразделений предприятия. Поэтому существует острая необходимость в новых инструментах и методах, способных помочь предприятиям функционировать эффективнее [2].

Компания «Метта» – одна из немногих Российских компаний, обладающих полным циклом производства кресел, стульев и стеклянных столов на стальном каркасе.

Экспертами в области анализа и оценки бизнес-процессов проводился аудит производственной системы компании ООО «Метта».

По результатам экспертизы были получены следующие результаты, характеризующие различные бизнес-процессы, проходящие в компании.

Миссия и стратегические цели компании ООО «Метта» не разработаны, в исследуемых подразделениях нет информации об этом. В данной ситуации согласованность целей предприятия и подразделения может различаться и не верно трактоваться, отсутствует единое информационное поле.

Руководителями ООО «Метта» не применяется инструмент Картирование потока создания потребительской ценности, который бы позволил определить комплекс проблем производственного участка, визуализировать производственный поток и создать карту текущего и идеального состояния с подробным планом перехода от текущего состояния к идеальному.

Анализ процессов сборочно-обивочного производства показал, что не реализуется система 5С. Рабочие места не организованы по системе 5С, на местах присутствуют неиспользуемые материалы, наблюдается захламленность, отсутствуют стандарты уборки и поддержания рабочих мест в чистоте, отсутствует формализованная система контроля за состоянием рабочих мест. Все это в конечном итоге снижает производительность сотрудников и общую производительность. Система мотивации сотрудников не предполагает поддержания своего рабочего места в постоянной чистоте. Четко не определены и визуализированы места хранения полуфабрикатов, заготовок и готовой продукции. Визуальный менеджмент находится на низком уровне, что не позволяет оперативно определить проблемы в потоке.

Работа по фиксации простоев оборудования не ведется. Не прописан регламент фиксации поломок оборудования, не определен процесс передачи неисправного инструмента в ремонтные службы. Отсутствует какая либо статистика, по отказам, что не позволяет в должной степени выстроить систему предупредительных ремонтов на основании фактов. Отсутствует разработанный график планово-предупредительных работ.

Изучение процессов производственного участка выявили только некоторые элементы стандартизации. В компании имеются стандартизированные карты, частично обозначены рабочие участки. Сотрудники закреплены за рабочими местами, материалы доставляются на определенные рабочие места в определенном количестве.

Исследование системы «Точно в срок» позволило получить следующие выводы. Доставка необходимых материалов до места сборки и упаковки производится непосредственно оператором сборочного и упаковочного участка, что не позволяет в полной мере использовать потенциал сотрудников сборки и упаковки. Отсутствует визуализированный стандарт обеспечения рабочих мест необходимыми материалами в необходимом объеме и необходимой номенклатуры.

Недостаточное внимание со стороны руководства уделено решению проблем. Например, проблемы производственного участка озвучиваются устно, фиксация и прослеживаемость по срокам и ответственным отсутствует. Решение проблем происходит в рабочем порядке, но качество и количество решенных проблем ни где не отражено и не зафиксировано.

О процессе вовлеченности руководителей свидетельствует то, что существует определенная программа по развитию ПС, на реализацию преобразований выделяются необходимые ресурсы, руководители постоянно доносят до сотрудников информацию о направлении развития компании и некоторых участках в отдельности. Обход участка проходит на регулярной основе, имеется регламента обхода производственных участков руководством компании.

Эксперты рекомендуют проводить расчет экономического эффекта от внедрения мероприятий по снижению затрат. Его следует проводить по основным показателям. Необходимо добиваться снижения трудоемкости, снижения бракованной продукции и времени простоев оборудования.

Оценка процессов обучения (развития) персонала выявила, что в ООО «Метта» система обучения в подразделении построена следующим образом: имеется минимально необходимая информация, разработаны стандартные операционные карты по которым и происходит обучение. Методика именно производственного обучения не применяется. Хотя утверждён кадровый резерв и есть понимание того, кем будет замещен сотрудник на время отпуска или болезни.

В ООО «Метта» сложилась сдельная система оплаты труда, что при определенных условиях создает сложности реализации и построении полноценной вытягивающей системы организации про-

изводства. Следует отметить, что на сегодняшний момент отсутствует система премирования сотрудников, что не позволяет гибко регулировать производственную деятельность.

Расчет целевой численности производится согласно плана производства, есть выделенные сотрудники, которые отвечают за охрану труда и технику безопасности. Мастер, имеет возможность провести стандартизацию работы оператора, описать порядок выполнения работ. Знания по стандартизации работ мастеров поверхностные.

На основе экспертной оценки выбраны бизнес-процессы для совершенствования по следующими критериям.

По критерию эффективности функционирования бизнес-процесса оцениваются по трем основным направлениям:

а) Параметры процесса:

Показатели затрат ресурсов:

– затраты времени (цикл, длительность, производительность, скорость выполнения заказа);

– затраты материальные (расходы средств, материалов, бюджеты подразделений, дебиторская задолженность, кредиторская задолженность, объемы «замороженного» капитала в виде складских запасов или неликвидов и т.д.).

– затраты на качество (предупреждение брака; отбраковка; исправление, замена или возврат брака; затраты за обучение персонала и т.д.).

Эффективность использования ресурсов на единицу продукции или времени (коэффициент использования оборудования, ресурсов, сырья, материалов, времени на проведение единицы работ или услуг). Эффективность выражается с помощью отношения результата к затратам на его достижение [4].

б) Параметры продукции.

– Функциональные показатели (количество функций, полнота функций продукта, диапазон параметров, сравнение с мировыми образцами продукта (услуги) – бенчмаркинг, количество пунктов требований клиента, выполненных полностью).

– Надежные характеристики (гарантии срока, гарантии сервиса, количество дефектов (ошибок)).

– Показатели безопасности (в том числе экологические).

– Наличие дополнительных услуг помощи потребителю.

в) Степень удовлетворенности потребителя

– Объемы продаж.

– Длительность деловых связей.

– Количество (%) постоянных клиентов.

– Количество претензий, рекламаций, жалоб, замечаний.

– Количество (%) клиентов, потерянных за период времени.

- Доля рынка по продукту (услуге).
- Количество «имиджевых клиентов».
- Ответы на анкету организации-поставщика о степени удовлетворенности по бальной шкале.

По «значимости» бизнес-процесса, т. е. количеству критических факторов успеха, на достижение которых влияет бизнес-процесс.

В зависимости от ожиданиям клиентов по отношению к процессу. Эти клиенты могут быть внутренними и внешними по отношению к организации, хотя вторые вероятнее, так как необходимость перемен более очевидна для тех, кто не является частью организации;

По существованию возможности достижения желаемого результата.

Таким образом, ООО «Метта», решившаяся на оптимизацию бизнес-процессов, может выбрать методологию из нескольких стандартных, использовать простейшие блок-схемы или, наконец, разработать собственную форму описания. Выбор методологий должен основываться на понимании их достоинств и недостатков, а также возможностей и целей использования создаваемых моделей бизнес-процессов.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Келейникова, С.В.*, Основные подходы и концепции стратегического менеджмента. материалы II Междунар. науч.-практ. конф. «Научные исследования в социально-экономическом развитии общества» (Саранск, 11–12 апр. 2018 г.) Саран. кооп. ин-т (фил.) РУК. Саранск: Принт-Издат, 2018. 452 с.
2. *Копылова, Е.В.*, Коннов А.А. Оптимизация управленческих решений в коммерческих организациях // Научные исследования в социально-экономическом развитии общества. Международная научно-практическая конференция научно-педагогических работников. 2019. С. 109–113.
3. *Солдаткина, С.М.*, Копылова Е.В., Чиранова Т.И. Теоретические и методические аспекты управления конкурентоспособностью организации// Финансовая экономика. 2021. № 1. С. 78–82.
4. *Зотова, Е.В.* Методические подходы к оценке эффективности инновационной деятельности предприятия // Studium, 2015 №2(35). С. 3.

УДК 331.1

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В ООО «МЕТТА»

Александр Иванович Кукушкин, магистрант

*Саранский кооперативный институт (филиал) Российского
университета кооперации*

E-mail: dastin73ul@yandex.ru

IMPROVEMENT OF PRODUCTION BUSINESS PROCESSES IN METTA LLC

Alexander Ivanovich Kukushkin, Master's Degree student
*Saransk Cooperative Institute (branch) of Russian University
of Cooperation*

В статье рассмотрены актуальные вопросы оптимизации бизнес-процессов производственного предприятия ООО «Метта» с помощью внедрения ERP-системы. Проведена оценка эффективности предлагаемых мероприятий.

К л ю ч е в ы е с л о в а: бизнес-процессы, организация, управление, эффективность, ERP-системы.

The article discusses topical issues of optimization of business processes of the production enterprise "Metta" LLC through the implementation of an ERP-system. An assessment of the effectiveness of the proposed measures has been carried out.

K e y w o r d s: business processes, organization, management, efficiency, ERP systems.

Компания «МЕТТА» – это ведущий отечественный производитель и поставщик мебели для офиса, дома, кафе, ресторана или бара. Производственные цеха компании оснащены современным оборудованием, которое позволяет выпускать продукцию высокого качества, не имеющую аналогов на российском рынке в той же ценовой категории.

В ООО осуществляется полный цикл производства каркасов кресел и стульев – от закупки высококачественной металлической трубы до выпуска готовых изделий.

Одним из этапов является покрытие хромом. Гальванический цех компании «Метта» обладает всем необходимым оборудованием и компонентами для покрытия изделий зеркальным хромом.

В компании «Метта» действует система трехступенчатого контроля качества продукции, в соответствии с ISO-9000. На первом этапе проверяется качество сырья для производства, вторым этапом является контроль самого процесса производства продукции

на различных стадиях. Третий этап – это контроль соблюдения технологий сборки изделий и их упаковки. Все это позволяет выпускать продукцию, соответствующую европейским стандартам качества.

География продаж высококачественной продукции компании «МЕТТА» протянулась от России до зарубежных стран – предприятие осуществляет поставки продукции в США, Германию, Саудовскую Аравию, Италию, Швейцарию, Австрию, Израиль и др.

В рамках заключенных контрактов готовятся отгрузки в такие страны как Швеция, Нидерланды, Бельгия, Дания, Португалия, Испания, Греция, ОАЭ, Бахрейн, Йемен, Оман, Болгария, Румыния, Литва, Мексика, Куба, Египет.

Главной целью совершенствования производственных бизнес-процессов является постоянное повышение качества изготавливаемой продукции или сокращение ресурсоемкости производства в первую очередь за счет оптимизации расходов, входящих в себестоимость изделия.

Совершенствование производственно-технического управления может включать в себя как работу по минимизации трудовых затрат (например, за счет автоматизации производства), так и более рациональному использованию производственных мощностей и помещений [1].

Ключевыми направлениями совершенствования бизнес-процессов на сегодняшний момент являются:

- процесс укрупнения производственных подразделений за счет полного или частичного объединения отдельных производственных участков или цехов;

- процесс улучшения принципов организации производственных подразделений и характера взаимосвязи между ними путем внедрения инновационного менеджмента [2];

- проведение оптимизации планировки производственных помещений [3];

- процесс минимизации времени нахождения продукции либо ее составных элементов на определенном производственном участке, ликвидация простоев и перерывов в производственном процессе.

Выделим главные меры повышения эффективности планирования в производственном управлении в организации:

- описание всех бизнес-процессов и их формализация, составление регламента взаимодействия структурных подразделений (производственных, логистических, административных, сбытовых и т. д.);

- учет, оценка и своевременное устранение всех проблемных моментов, которые возникают в процессе внутренних коммуникаций между подразделениями;

– автоматизация всех функций производственного управления (планирования, учета, контроля и др.), применение системы электронного резервирования продукции, системы ERP;

– непрерывное усовершенствование внутренней логистики в организации;

– использование электронного документооборота;

– модернизация производственных мощностей предприятия в установленные сроки [4].

В качестве одного из мероприятий по совершенствованию производственных бизнес-процессов деятельности ООО «Метта» предложено внедрение ERP-системы. ERP представляет собой комплексную систему производственного управления всеми бизнес-процессами организации. Она включает в себя планирование и управление производством, финансовыми ресурсами, складскими помещениями и другими процессами, и подразделениями предприятия.

Основная цель внедрения автоматизированных ERP-систем — создание единого информационного пространства, предоставляющего простой и быстрый доступ к различным данным для всех структурных подразделений предприятия. В результате у руководства организации появляется возможность своевременно реагировать на различные внештатные ситуации и принимать соответствующие управленческие решения [5].

Для оценки эффективности планируемых мероприятий в ООО «Метта» используем Теорию ограничений и ДБС-методологию (методологию добавленной стоимости).

Определение экономической эффективности (выгоды) осуществляется по шагам.

Шаг 1. На этом шаге определяются драйверы влияния ERP-Решения на финансовые показатели.

Шаг 2. На втором шаге, на основании анализа «исторических» данных или «прогнозного» заключения экспертов, определяется диапазон изменения финансовых показателей деятельности компании.

Шаг 3. На третьем шаге вычисляются по предлагаемым формулам значения пары интегральных показателей: Чистая прибыль по ДБС (NP_{\equiv}), Возврат на инвестиции по ДБС (ROI_{\equiv}).

Под NP_{\equiv} понимается только та часть денежных средств, «заработанных» компанией, которая может быть выплачена в качестве дивидендов собственникам компании (без ущерба для бизнеса).

Формула расчета NP_{\equiv} :

$NP_{\equiv} = \text{Проход} - \text{Операционные расходы} - \Delta (\text{Связанных}) \text{ денег}$
где величины: Проход, Операционные расходы и Связанные деньги определяются в парадигме Теории ограничений и ДБС-методологии; Δ (Связанных денег) – изменение суммы Связанных денег за период анализа.

Формула расчета Прохода:

Проход = Выручка – Полностью переменные затраты

Формула расчета ROI \equiv :

$$ROI \equiv = NP \equiv / \text{«Связанные деньги»}$$

Шаг четвертый. Квалифицировать влияние ERP-Решения на эффективность бизнеса с помощью ДБС-матрицы квалификации изменений.

Для определения целесообразности инвестиций в ERP-Решение:

1) анализируются показатели годовые NP0 \equiv и ROI0 \equiv до начала проекта,

2) прогнозируются показатели годовые NPt \equiv и ROIt \equiv после начала продуктивной эксплуатации,

3) прогнозируются показатели NPp \equiv и ROIp \equiv проекта внедрения ERP-Решения.

Принято: продолжительность проекта внедрения составит 9 месяцев, период опытной эксплуатации составит 3 месяца.

Прогноз показателей NPt \equiv и ROIt \equiv по итогам одного года после окончания опытной эксплуатации ERP-Решения рассчитывается по формулам:

$$NPt \equiv = NP0 \equiv + \Delta(\text{Прохода}) - \Delta(\text{Операционных расходов})$$

$$ROI_t \equiv = NP_t \equiv / [\text{Связанные деньги}_0 + \Delta(\text{«Связанных» денег})]$$

Формулы для расчета показателей NPp \equiv и ROIp \equiv проекта внедрения ERP-Решения:

$$NPp \equiv = \Delta(\text{Прохода}) - \Delta(\text{Операционных расходов}) - \\ - \Delta(\text{«Связанных денег»})$$

$$ROIp \equiv = NPp \equiv / \text{Инвестиции в Решение}$$

Инвестиции в Решение по ДБС-методологии включают в себя затраты, связанные с приобретением и внедрением ERP системы, а также реализацией Плана организационных изменений и обучения персонала.

Драйверы влияния. В качестве драйверов влияния нами были выбраны:

– сокращение полного времени выполнения заказа;

– сокращение партий / увеличение частоты поставок готовой продукции;

– сокращение партий / увеличение частоты поставки сырья.

Проведя анализ бизнес-процессов и текущей управленческой отчетности, разработав План организационных изменений, определим наиболее вероятную степень влияния драйверов на финансовые показатели деятельности ООО «Метта».

В табл. 1 приведены данные прогноза результатов через три месяца продуктивной эксплуатации.

Таблица 1

Эффект драйверов влияния ERP-Решения в ООО «Метга»

№	Драйвер влияния	Уровень влияния на финансовые показатели		
		Проход	Связанные деньги	Операционные расходы
1	Сокращение полного времени выполнения заказа	Увеличение на 5–7% (в результате увеличения выручки на 5–10% по причине получения дополнительных заказов с маленьким сроком исполнения)	Уменьшение суммы на 40–50% (в результате сокращения дебиторской задолженности на 50–70% и сокращение запасов незавершенного производства на 50%)	Незначительное влияние
2	Сокращение партий / увеличение частоты поставок готовой продукции	Увеличение на 6–8% (в результате увеличения выручки на 8–10% по причине получения дополнительных заказов малого объема)	Уменьшение суммы на 7–10% (в результате сокращения запасов готовой продукции на 40–60%)	Увеличение на 5–8% (в результате увеличения транспортных расходов на 20–25% и увеличения расходов сырья на 2–3%)
3	Сокращение партий / увеличение частоты поставок сырья	Увеличение на 1–2% (в результате роста объема продаж на 2% из-за исключения случаев аутстоков сырья)	Уменьшение суммы на 20–25% (в результате сокращения запасов сырья и материалов на 40–60%)	Увеличение на 5–8% (в результате увеличения транспортных расходов на 20–25% и исключения случаев списания сырья по сроку годности)

Расчет значения NP_{\equiv} и ROI_{\equiv} (до внедрения ERP-Решения).

Как было показано расчетами, прогноз эффективности внедрения ERP-Решения таков:

1) прогноз увеличения Чистой Прибыли по ДБС (NP_{\equiv}) с 36 до 36,8 млн. рублей (динамика 2%),

2) прогноз увеличения ROI_{\equiv} с 12% до 14% годовых (динамика 20%).

Таблица 2

ДБС-квалификация влияния изменений

ROI_{\equiv} увеличилось значительно	Второй уровень Повышение конкурентоспособности	Первый уровень «Интенсивный рост бизнеса»
ROI_{\equiv} изменилось незначительно / уменьшилось	Четвертый уровень Бег на месте NP_{\equiv} изменилась незначительно	Третий уровень Экстенсивный рост бизнеса NP_{\equiv} значительно увеличилась

Согласно ДБС-квалификации такие изменения бизнеса относятся к изменениям второго уровня – «Повышение конкурентоспособности», как показано в табл. 2.

Чистая прибыль проекта внедрения составит по прогнозу 36,8 млн. рублей (при стоимости 25 млн. рублей).

Таким образом, предложенное мероприятие по внедрению ERP-Решения в ООО «Метта» эффективно.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Джамай, Е.В.*, Зинченко А.С., Юдин М.В.К вопросу о комплексной информационной поддержке научно-производственной деятельности предприятия // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2016. № 1. С. 41–46.

2. *Савенкова, Е.А.*, Горбунова О.Н. Особенности выбора ERP-системы для предприятия // Социально-экономические явления и процессы. 2018. Т. 13. № 1. С. 117–121.

3. *Солдаткина, С.М.* Инновационный менеджер: понятие и становление // «Научные исследования в социально-экономическом развитии общества»: материалы Нац. науч.-практ. конф. (Саранск, 21–22 апр. 2020 г.) / [редкол.: Р.Р. Хайров (отв. ред.) и др.]; Саран. кооп. ин-т (фил.) РУК. – Саранск : Принтиз, 2020. С. 378–384.

4. *Солдаткина, С.М.*, Копылова Е.В., Чиранова Т.И. Теоретические и методические аспекты управления конкурентоспособностью организации // Финансовая экономика. 2021. № 1. С. 78–82.

5. *Копылова, Е.В.*, Коннов А.А. Оптимизация управленческих решений в коммерческих организациях // Научные исследования в социально-экономическом развитии общества. Международная научно-практическая конференция научно-педагогических работников. 2019. С. 109–113.

УДК 338.24.01

**СИСТЕМАТИЗАЦИЯ СОВРЕМЕННЫХ
ПОДХОДОВ К УПРАВЛЕНИЮ ВНЕДРЕНИЕМ
НОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Марабаева Людмила Владимировна, профессор
*ФГБОУ ВО «Национальный исследовательский Мордовский
государственный университет им. Н.П. Огарева»*
E-mail: l.marabaeva@mail.ru

**SYSTEMATIZATION OF MODERN APPROACHES TO MANAGING
THE IMPLEMENTATION OF NEW TECHNOLOGIES IN THE
ENTERPRISE**

Lyudmila Vladimirovna Marabaeva, Professor
*Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education
“National Research Mordovian State University named
after N.P. Ogarev”*

В работе рассматриваются наиболее востребованные подходы, способствующие развитию технологической базы за счет инновационных возможностей организации.

К л ю ч е в ы е с л о в а: исследования, предприятие, технологии, управление, подходы, процессы, внедрение.

The paper discusses the most popular approaches that contribute to the development of the technological base through the innovative capabilities of the organization.

K e y w o r d s: research, enterprise, technology, management, approaches, processes, implementation.

К числу ключевых целей управления внедрением новых технологий на предприятии относится наращивание его долгосрочных конкурентных преимуществ в результате производства и вывода на рынок продукции с абсолютной или относительной новизной. Ее достижение предполагает развитие самого процесса управления внедрением новых технологий с акцентом на имеющийся ресурсный, кадровый, инновационный и др. потенциалы предприятия. Поэтому безусловную значимость для предприятий реального сектора экономики, имеют вопросы выбора соответствующего состоянию их бизнеса подхода к управлению технологическим развитием.

Существующие в данной научной области исследования позволяют выделить ряд наиболее востребованных подходов, представляющих практический интерес для руководителей промышленных предприятий, стремящихся развивать технологическую базу за

счет инновационных возможностей бизнеса [1, 2, 3, 4, 5]. Систематизация таких подходов к управлению внедрением новых технологий на предприятии представлена в таблице.

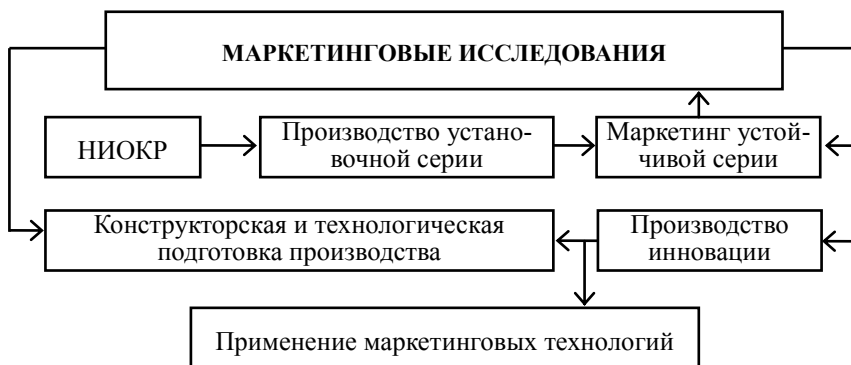
Основные подходы к управлению внедрением новых технологий на организационном уровне, представленные в современных исследованиях

Подход	Основные положения подхода
Системный подход	Управление внедрением новых технологий должно осуществляться во взаимосвязи с другими процессами предприятия для достижения системных эффектов бизнеса. Для этого необходимо таким образом структурировать систему менеджмента предприятия, чтобы обеспечить взаимоувязку функциональных задач и приоритетов, в том числе в области реализации целей технологического развития
Маркетинговый подход	Решения, принимаемые в части выбора и внедрения новых технологий, должны основываться на результатах масштабных маркетинговых исследований рынка продукции, рынка поставщиков, рынка инноваций и инвестиций и т. п
Процессный подход	Внедрение новых технологий рассматривается как сложный бизнес-процесс, состоящий из совокупности подпроцессов и этапов, особенности которых должны быть идентифицированы и учтены при принятии соответствующих управленческих решений
Ситуационный подход	Управление внедрением новых технологий в зависимости от особенностей конкретной ситуации предполагает детальное знание соответствующего методического инструментария работы с фактической информацией, диагностики внешней и внутренней среды предприятия, выявления факторов влияния и прогнозирования их последствий и т.п., обеспечивающих принятие эффективных решений в области технологического развития
Проектный подход	Задачи технологического развития могут решаться в форме реализации либо отдельных проектов, либо в качестве составляющих портфеля проектов (если предприятие работает на принципах концепции управления проектами)

Рассмотрим их подробнее.

В соответствии с положениями системного подхода предприятие формирует подсистему управления внедрением новых технологий в рамках общей системы менеджмента предприятия. Ее взаимосвязи с другими функциональными подсистемами менеджмента должны обеспечить четкое выполнение профильных задач технологического развития на основе сбалансированного использования всех необходимых для этого ресурсов и инновационных возможностей.

По мнению сторонников маркетингового подхода к управлению внедрением новых технологий на предприятии в его основе лежат результаты системных маркетинговых исследований по самым рыночно востребованным продуктам, используемые для принятия решений о выборе технологий, наиболее подходящих для их производства. Аспекты маркетингового подхода к управлению внедрением новых технологий на предприятии, представленные в работе С.И. Дмитриевой, проиллюстрированы на рис. 1.



Р и с. 1. Роль маркетинга в управлении внедрением новых технологий по Дмитриевой С.И. [3]

В целом, по нашему мнению, исследования С.И. Дмитриевой представляют научно-практический интерес, поскольку отражают авторскую позицию не только по поводу оценки возможностей использования отдельных подходов к управлению технологическим развитием предприятий, но и в части сравнительного анализа указанных подходов. В рамках процессного подхода автор акцентирует внимание на приоритете взаимосвязей технологического и инновационной развития предприятия. Управление рассматривается как последовательность действий по исследованию бизнес-среды, планированию и организации производственной деятельности предприятия, а также контролю и регулированию. В такой интерпретации процессный подход позволяет оценить соподчиненность структурных подразделений предприятия в вопросах управления внедрением новых технологий, выявить особенности делегирования полномочий и распределения ответственности между участниками этих процессов и др. Вместе с тем, важно разделять проблематику технологического и инновационного развития предприятия, поэтому считаем возможным сделать некоторые уточнения в представлении процессного подхода, представленного указанным выше автором (рис. 2).



Р и с. 2. Процессный подход к управлению внедрением новых технологий на предприятии (составлено с использованием исследований С. И. Дмитриевой [3])

Особенности ситуационного подхода к управлению внедрением новых технологий на предприятии определяются содержанием собственно технологических процессов, обусловленных профилем его деятельности, рыночными интересами и др. факторами в конкретный период времени. Поэтому преимущественно тактический характер принимаемых управленческих решений можно отнести к числу таких особенностей, но оценка их последствий, безусловно, должна носить и среднесрочный, и долгосрочный характер.

Проектный подход, наряду с ситуационным, является наиболее

эффективным в условиях высокой неопределенности внешней среды в целом и рыночной ситуации для конкретного предприятия. С учетом объективных проектных ограничений (время, ресурсы, исполнители, параметры результата) менеджмент предприятия может более четко структурировать задачи и возможности технологического развития, и выбирать наиболее реалистичные проекты с учетом состояния не только технологического, но и инновационного и стратегического потенциала бизнеса в целом.

Но независимо от выбираемого подхода особую задачу управления внедрением новых технологий составляет идентификация и оценка рисков, хотя, на наш взгляд, именно в рамках проектного подхода она может быть решена наилучшим образом.

Таким образом, в качестве основных подходов к управлению внедрением новых технологий на предприятии, были выделены: системный, маркетинговый, процессный, ситуационный и проектный. Выбор конкретного подхода обусловлен не только стратегическими интересами предприятия, но, прежде всего, его внутренними возможностями, а приоритетно – инновационными. Успешное решение задачи выбора определяется состоянием и целевой ориентацией системы общего менеджмента предприятия на решение задач управления внедрением новых технологий и технологическим развитием в целом в соответствии с рыночными приоритетами бизнеса.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Бесходарный, А.А.* Методологические подходы к управлению внедрением новых технологий на предприятии // Современная экономика: проблемы и решения. 2019. № 2. С. 66–75.
2. *Голубков, Е.П.* Управление внедрением новых технологий на предприятии / Е.П. Голубков, О.З. Михайлов. // Маркетинг в России и за рубежом. 2017. № 5. С. 41–49.
3. *Дмитриева, С.И.* Основные принципы и подходы к управлению инновационным развитием промышленных холдингов // Бизнес в законе. 2012. № 6. С. 272–276.
4. *Марабаева, Л.В.* Методический подход к оценке уровня технологического развития предприятия // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. 2016. № 2. С. 163–168.
5. *Орлова, Л.В., Марабаева Л.В.* Производственная стратегия и тактика автомобилестроительного предприятия. Ульяновск, Изд-во: Ульяновское высшее авиационное училище гражданской авиации (институт), 2014. 192 с.

УДК 338.24

**АДАПТАЦИЯ ОРГСТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ
К СОВРЕМЕННЫМ УСЛОВИЯМ РАЗВИТИЯ**

Владимир Сергеевич Мирончиков, магистрант

*Саранский кооперативный институт (филиал) Российского
университета кооперации*

E-mail: st804182@ruc.su

**ADAPTATION OF THE ORGSTRUCTURE
OF THE ENTERPRISE TO THE MODERN
CONDITIONS OF DEVELOPMENT**

Vladimir Sergeevich Mironchikov, Master's Degree student

*Saransk Cooperative Institute (branch) of Russian University
of Cooperation*

Для улучшения конкурентных позиций и активизации инновационной деятельности необходимо оптимизировать инструменты, которые помогают навести порядок в управлении и существующих процессах. Один из таких инструментов - структура компании. Организационная структура компании (или оргструктура) - это иерархическая схема организации, отражающая отделы, обязанности и функции сотрудников и систему взаимодействий между ними. В статье подробно остановимся на том, как разработать оргструктуру компании.

К л ю ч е в ы е с л о в а: адаптация, инновации, конкурентная среда, менеджмент, организационные инновации, организационная структура.

To improve competitive position and spur innovation, it is necessary to optimize tools that help to bring order to management and existing processes. One such tool is company structure. The organizational structure of a company (or organizational structure) is a hierarchical organization chart that reflects departments, responsibilities and functions of employees and the system of interactions between them. In this article, we will dwell in detail on how to develop an organizational structure for a company.

K e y w o r d s: adaptation, innovation, competitive environment, management, organizational innovation, organizational structure.

2020 год ознаменовался одним из самых непредсказуемых кризисов. Бизнес оценивает риски и возможности, стремительно меняет стратегии развития и выживания, а способность компании быстро адаптироваться к внешним условиям стала одним из ключевых факторов успешности.

Готовность к изменениям и быстрому реагированию на меняющиеся рыночные и экономические условия наблюдались и ранее, однако 2020 год обострил эти тенденции. Как следствие, практически каждая компания переживает аудит процессов и оптимизацию структурных элементов.

Все изменения в компании должны проводиться при непосредственном участии собственника бизнеса и команды топ-менеджеров. Задача HR службы в этом процессе – обеспечить тыл для компании по части планирования и оперативного изменения оргструктуры, вовлечению сотрудников в процесс оптимизации и «обкатки» бизнес-процессов компании.

Оргструктура - это не только описание иерархических взаимоотношений в компании, но и правильно выстроенные взаимодействия между сотрудниками. Изменения в ней направлены на пересмотр и оптимизацию управленческих процессов для повышения прибыльности бизнеса и роста результативности сотрудников компании для оптимального и более точечного управления процессами.

От того, насколько точно и правильно составлена оргструктура компании, зависит эффективная реализация стратегических планов бизнеса. Каждый отдел в компании и каждая должность отвечает за определенные задачи, осуществление которых и приводит к воплощению миссии компании в целом. При изменении оргструктуры, вероятнее всего, будет пересмотрена стратегия компании, а точнее элементы по ее достижению. В то же время при изменении стратегии компании оргструктура также непременно будет претерпевать изменения, причем не всегда ощутимые.

Поэтому, перед тем, как изменять организационную структуру необходимо провести аудит внешних и внутренних факторов, чтобы ответить на вопрос: «Какие ресурсы есть у компании здесь и сейчас?» [1].

Здесь как никогда важна командная работа, так как анализ нужно проводить «по всем фронтам», учитывая мнения и первого лица компании, и сотрудников. Структурировать информацию о себе можно, ответив на вопросы [1]:

1. Чем мы занимаемся?
2. Какие у нас взаимоотношения внутри компании (корпоративная культура, скорость принятия решений, насколько активно приживаются новшества)?
3. Как принимаются решения, и, главное, кто умеет принимать решения?
4. Насколько внешняя среда агрессивна или лояльна, насколько часты изменения в отрасли?

Подобный анализ обязательно выведет к пониманию и определению текущей ситуации и, как следствие, к выявлению проблем и формированию желаемого видения будущего, ответу на вопрос «А как мы хотим?» [1].

Анализ текущей ситуации и соотношение с желаемым видением будущего покажет, какие разрывы есть между компанией сего-

дня и компаний в позитивном будущем. Во время анализа следует визуализировать данные и привлечь топ-менеджеров компании как для конструктивной критики, так и для мобилизации ресурсов компании – человеческих, административных, финансовых.

На основе выявленных разрывов между реальностью и желаемым результатом, топ-менеджерами компании обычно и формируются способы решения проблем, производится планирование дальнейших шагов. Распределение ответственности и закрепление ролей драйверов процесса изменений, закрепление контрольных точек замера также должно следовать по итогам проведения анализа. Хорошим способом получить новые идеи решения выявленным проблем является брейнсторминг с активистами и просто неравнодушными сотрудниками.

При разработке оргструктуры компании, либо внесении в нее изменений, а также обеспечении адаптации структуры управления к конъюнктурным реалиям необходимо распределить функции сотрудникам и отделам, чтобы понять, кто и за что отвечает, а также объединить эти функции, чтобы достичь поставленной цели самым оптимальным и эффективным способом. Рассмотрим их подробнее [2]:

I этап: Разделение функций.

Разработка структуры компании начинается с осознания того, какие функции выполняют сотрудники, и какие должности необходимы для реализации тех или иных задач. Для этого:

– Необходимо проанализировать деятельность каждой рабочей единицы в компании, определить зоны ответственности и расписать ее функции. Может оказаться, что один сотрудник выполняет функцию и бухгалтера, и операционного директора, и менеджера по продажам. Это разные функции. И те функции, которые не соответствуют должности сотрудника, нужно распределить между соответствующими должностями или взять на функцию отдельного человека. Картина, когда один человек отвечает за многие задачи, как правило, наблюдается в стартапах и небольших бизнесах, но с расширением штата и ростом компании подобное положение может замедлять масштабирование и создавать коммуникационные трудности в команде. Необязательно моментально брать на должность отдельного сотрудника, но отразить данную функцию в структуре необходимо.

– Когда функции разделены, для каждой из них прописывается результат ее деятельности. Например, результатом деятельности маркетолога может быть реклама, которая приводит новых клиентов. Результат деятельности бухгалтера – вовремя и правильно сделанный годовой отчет. Также за каждой функцией закрепляется конкретный сотрудник. Поэтому если у организации не хватает

людей в штате, выделенные функции закрываются людьми, которые уже работают в команде.

– Далее для должностей прописываются КРІ или ключевые показатели эффективности. Простыми словами, это то, в чем можно измерить работу конкретного сотрудника, и то, за что ему готовы платить зарплату. Если за увеличение КРІ руководители готовы увеличивать зарплату, то метрика выбрана правильно. Например, КРІ маркетолога - 100 привлеченных клиентов, а не 10 красивых красочных баннеров (которые вовсе могут не привести клиентов) [3].

II этап: Создание отделов.

Следующий этап разработки оргструктуры - это интеграция. Здесь начинается объединение смежных функций. В результате группировки получатся отделы, которые и составят основу структуры. Как показал опыт, независимо от деятельности, в оргструктуре успешной организации должны присутствовать следующие отделы:

1. Отдел руководителей.
2. Отдел персонала.
3. Отдел маркетинга.
4. Отдел продаж.
5. Финансовый отдел.
6. Отдел разработки или производство.
7. Отдел контроля качества.
8. Связи с общественностью.

Как видно, объединение в отделе происходит по выполнению тех или иных функций и реализации тех или иных задач. Именно поэтому так важно исключить ситуации, когда один сотрудник выполняет функции, относящиеся к разным отделам. Это нарушает иерархию и противоречит смыслу структуры компании, так как создает «бардак» в организации. Создание отделов по объединению функций позволяет сосредоточиться на конкретной задаче и специализироваться в конкретной области.

III Этап: Система взаимодействий.

Основная суть разработки оргструктуры не только в том, чтобы создать красивую визуальную схему должностей и отделов, но и в том, чтобы отразить систему взаимодействий между ними. В правильно выстроенной структуре есть два пути взаимодействия между должностями.

Коммуникационный путь взаимодействия, когда сотрудники общаются друг с другом, минуя руководителя. Например, чтобы получить пачку бумаги, сотрудник обращается не к руководителю, а к завхозу. Если нужна консультация юриста – сотрудник может обратиться к нему напрямую.

Командный или иерархический путь взаимодействия определяет общение руководителя с подчиненными. Если непосредственный руководитель игнорирует проблему или откладывает ее решение на потом, сотрудник может обратиться к вышестоящему руководителю [4].

Важность оргструктуры в том, что на ней отображен каждый сотрудник компании, каждая должность, а также все взаимосвязи внутри организации. Так решать возникающие вопросы становится гораздо быстрее, а общение внутри команды происходит гораздо эффективнее [5].

В обобщении следует отметить то, что, если оргструктура предприятия перестала соответствовать стратегии, ее пора менять. Например, представим две молодые компании, у которых, казалось бы, одна цель – охватить большую долю рынка. Но стратегии они избрали абсолютно разные: одна создает максимально дешевый продукт, а другая – борется за пользователей, предоставляя лучшее качество.

Первой компании надо максимально удешевить затраты на управление и время производства – ей подойдет линейно-функциональная структура. Линейность дает возможность, с одной стороны, удешевить наем за счет ненужности большого количества дорогостоящих ЛПР и высокоэкспертного персонала. При этой системе самое важное звено (СЕО) находится на верхушке пирамиды, а реакция на спускаемую им сверху задачу будет быстрой и четкой. Никаких долгих стендапов, грумингов и ретро.

Второй компании важно создавать продукт максимального качества. Ей необходимо отслеживать любые изменения на рынке и не просто успевать за ними, но и самой быть новатором. Для этого подойдет матричная оргструктура. Команды будут поделены и функционально (на отделы разработки, дизайна, маркетинга, и т. д.), и по частям продукта/воронкам конверсии/сценариям (зависит от стратегии). При таком подходе люди из разных отделов сконцентрируются на вовлеченной разработке определенной части продукта. Это, с одной стороны, сделает производство дороже. С другой – даст ту самую адаптивность, возможность создавать новые идеи и приносить их снизу вверх по структуре.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Солдаткина, С.М.,* Копылова Е. В. Формирование и развитие маркетинговой информационной системы на региональном предприятии кондитерской промышленности // Вестник Волжского университета им. В. Н. Татищева. 2015. №3(34). С. 325–334.
2. *Солдаткина, С.М.,* Князькова А. Н. Повышение конкурентоспособности коммерческой организации через эффективный менеджмент // Актуальные проблемы социально-экономического развития общества: Материалы Нац. Науч.-

практ. конф. научно-педагогических работников (г. Саранск, 21 ноября 2018 г.) / отв. ред. Р. Р. Хайров. Саранск : АНО СНОЛД «Партнер». 2019. С. 473–477.

3. *Солдаткина, С.М.*, Копылова Е. В. Процесс мотивационного управления как фактор повышения конкурентоспособности коммерческой организации // Финансовая экономика. №1. 2019 г. С. 107–112.

4. *Копылова, Е.В.*, Солдаткина С. М. Конфликт-менеджмент как технология управления организацией // Финансовая экономика. № 1. 2020. С. 159–163.

5. *Солдаткина, С.М.*, Аранович О. Г. Особенности управления карьерой в современных условиях // Научные исследования в социально-экономическом развитии общества: материалы Международной научно-практической конференции (Саранск, 11–12 апреля 2018г.) / отв. ред. Б. Ф. Кевбрин. Саранск : Принт-Издат. 2017. С. 285–288.

УДК 338

РОЛЬ И ЗНАЧЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИННОВАЦИЙ

Владимир Сергеевич Мирончиков, магистрант

Егор Алексеевич Кузнецов, магистрант

*Саранский кооперативный институт (филиал) Российского
университета кооперации*

E-mail: st804182@ruc.su; st803059@ruc.su

ROLE AND SIGNIFICANCE OF ORGANIZATIONAL INNOVATION

Vladimir Sergeevich Mironchikov, Master's Degree student

Egor Alekseevich Kuznetsov, Master's Degree student

*Saransk Cooperative Institute (branch) of Russian University
of Cooperation*

В современных условиях традиционные средства обеспечения конкурентоспособности предприятия уже не способны гарантировать долгосрочного преимущества на рынке. Например, экономию на масштабе и входные барьеры в отрасли можно преодолеть с помощью различных типов партнерства, уникальные продукты и технологии с легкостью воспроизводятся конкурентами. Поэтому огромное значение для долгосрочного сохранения конкурентных преимуществ предприятия и поддержания его инновационного потенциала играет внедрение нововведений в организационную структуру и систему управления предприятия. Внедрение организационно-управленческих инноваций является важным средством обеспечения высоких конкурентных позиций предприятия. Это обусловлено тем, что организационно-управленческие инновации носят индивидуальный характер для каждого субъекта хозяйствования.

© Мирончиков В.С., Кузнецов Е.А., 2021

Ключевые слова: инновации, менеджмент, организационные инновации, организационная структура.

In modern conditions, traditional means of ensuring the competitiveness of an enterprise are no longer able to guarantee a long-term advantage in the market. For example, economies of scale and barriers to entry in the industry can be overcome through various types of partnerships, and unique products and technologies are easily replicated by competitors. Therefore, the introduction of innovations into the organizational structure and management system of the enterprise is of great importance for the long-term preservation of the competitive advantages of the enterprise and the maintenance of its innovative potential. The introduction of organizational and managerial innovations is an important means of ensuring a high competitive position of an enterprise. This is due to the fact that organizational and managerial innovations are individual in nature for each business entity.

Key words: innovation, management, organizational innovation, organizational structure.

Инновации всегда играли ключевую роль в развитии и обеспечении конкурентоспособности бизнеса. И если в прошлом для успеха было достаточно выдающихся технологических решений или появления продукта с передовыми функциональными характеристиками, то в современных условиях нельзя ограничиваться только этим. Новые технологии, размытые границы отраслей, меняющиеся рынки, новые конкурентные игроки и изменение правил – все вместе это приводит к устареванию продуктов и процессов. В большинстве отраслей на смену старым приходят новые правила ведения бизнеса. Важнейший класс инновационных активностей составляют организационные инновации – создание новых организационных структур и методов в деловой практике. По своей сути организационные инновации направлены на изменения в системе управления, но основная цель их применения – развитие феномена предпринимательства как такового.

Роль организационных инноваций в создании конкурентных преимуществ и обеспечении значительного отрыва от конкурентов детально исследованы Г. Хэмелом – экспертом по вопросам менеджмента [1]. Им были выявлены и обоснованы три условия, при которых организационные инновации создают долгосрочные преимущества:

- 1) инновации базируются на новых принципах, бросающих вызов традиционному управлению;
- 2) инновации должны быть системными, включающими широкий спектр методов и процессов;
- 3) инновации являются частью непрерывного процесса нововведений.

Среди организационных инноваций особо выделяется строение организационных структур, определяющие логику и методы устойчивого ведения бизнеса. В первую очередь структура управления предприятием должна ориентироваться на осуществление

задач стратегического менеджмента. Внешняя среда подвержена частым изменениям, поэтому организационная структура тоже должна быть готовой к функционированию в условиях противоречивости и неопределенности. Оптимальная структура управления, созданная в организации позволит принимать эффективные организационно-управленческие решения, реализовать компетенции сотрудников и привести предприятие к успеху, поэтому появление подобной структуры является приоритетной целью для любого субъекта хозяйствования. Сформировать эффективную организационную структуру управления позволит наличие оптимально построенной системы менеджмента и верное определение пути развития субъекта хозяйствования.

Организационная структура может быть типовой, общей для большинства компаний соответствующей отрасли. Однако логика конкурентной среды и внутриотраслевого переосмысления ценности побуждают ведущие компании к изменению сложившихся стереотипов. Сегодня долгосрочный конкурентный успех компании зависит от ее умения создавать инновационную структуру и постоянно ее совершенствовать. Эмпирические исследования свидетельствуют о том, что в инновационных организационно-управленческих технологиях заложен куда больший потенциал успеха, чем в инновационном продукте или процессе. Исследование BCG показало, что за пятилетний период те, кто использует новаторскую организационную структуру, получают на 6% больше прибыли, чем те, кто ограничивается усовершенствованием продуктов или процессов. Аналогично, 14 из 25 наиболее новаторских компаний в мире используют инновационные структуры управления. Таким образом, инновации в системе организационно-управленческих технологий рассматриваются как необходимое условие расширения рыночных позиций.

Рассмотрим наиболее актуальные в текущий период времени условия, влияющие на уровень внедрения организационно-управленческих инноваций, в том числе и на формирование инновационных организационных структур управления:

1. Популярность и сложность профессии менеджер. В университетах происходит подготовка высококвалифицированных специалистов в рамках определенного образовательного направления. Одно их популярных направлений является менеджмент. Под менеджером понимается наемный рабочий, который наделен соответствующими компетенциями для управления компанией или подразделением. Профессия менеджера считается достаточно молодой.

Для анализа популярности профессии менеджер была изучена статистика мониторинга качества приема в вузы в 2020 году, со-

ставленная Высшей школой экономики (ВШЭ). За последние 10 лет число поступающих на социально-экономическое направление сократилось почти вдвое. Менеджмент относится к социально-экономическому направлению. Тем не менее, социально-экономические направления занимают 3 место по поступившим в 2020 году после технических и гуманитарных направлений. Сниженный интерес к менеджменту можно объяснить возрастающими требованиями.

Сейчас на менеджера возлагаются все более сложные задачи, одна из которых – обеспечение новыми технологиями. Другой возможной причиной является само обучение, которое в основном опирается на традиционные методы и принципы.

2. Современные тренды развития менеджмента. Цифровизация как глобальный тренд формирует менеджмент, в котором используются цифровые инструменты, то есть цифровой менеджмент. Происходит совершенствование работы всей компании с помощью цифровизации и системы управления. На основе анализа различных источников были выделены следующие тренды современного менеджмента:

– Постоянное совершенствование и развитие команды. Развитие себя и своих команд помогает адаптироваться к изменяющимся условиям, без трудностей внедрять цифровые технологии и мотивировать сотрудников к работе [2].

– Рост потребности в «мягких» навыках. Специалисты обладают разными «жесткими» навыками, соответствующими их роли. Но им также необходимы «мягкие навыки». К ним относятся тайм-менеджмент, эмоциональный интеллект, креативность, коммуникабельность, критическое мышление и другие. В особенности «мягкими» навыками должен обладать лидер или менеджер, потому что ему необходимо работать с различными специалистами. Обучение сотрудников таким навыкам обеспечит рост производительности труда, удовлетворенности работой и лидерского потенциала [3].

– Переход к лидерскому началу. Организационные структуры становятся более плоскими, уменьшая при этом бюрократию. В компании появляются лидеры, которые способны повысить моральный дух сотрудников, что способствует быстрому принятию решений и удовлетворенностью работой [4].

– Удаленная работа. В 2020 году удаленная работа стала необходимостью и по-прежнему набирает популярность, в том числе и для менеджеров. Она помогает сделать рабочие процессы более гибкими, балансировать образ жизни сотрудников, нанимать новые кадры из разных стран и легко сотрудничать с внешними специалистами.

– Использование Agile-управления. При Agile-управлении компания функционирует как единая команда, которая разделена на более маленькие команды.

Это обеспечивает детализированное распределение полномочий. Менеджеры с Agile-мышлением максимально содействуют вовлеченности сотрудников в рабочий процесс.

Все сотрудники ориентированы на конечного потребителя. Довольный клиент – это цель, а прибыль – это результат. Agile – мышление поддерживает системное управление, которое обеспечивает компанию быстрым обменом информацией и адаптивностью [5].

Таким образом, современный менеджер должен обладать «мягкими» навыками, Agile-мышлением, лидерскими качествами, развиваться и развивать свою команду, уметь работать и управлять удаленно.

3. Методы обучения навыкам менеджмента. В настоящее время изменения в мире происходят очень быстро. Появляются новые тренды, как в освоении профессиональных навыков, так и в методах, инструментах и технологиях самого процесса обучения (например, цифровизация).

В итоге, можно отметить, что осуществление инновационной деятельности на предприятии должно быть организационно обеспечено, в том числе за счет внедрения организационных, то есть нетехнологических инноваций. К ним относят применение новых методов ведения бизнеса и актуальных организационно-управленческих методик и инструментов, инновации в организации рабочих мест или организации внешних связей, ранее не применявшихся на рассматриваемом предприятии.

Главной целью внедрения организационных инноваций, наряду с повышением эффективности деятельности предприятия, является новый виток стратегического развития. Одним из основных факторов, который позволит определить уровень выполнения организацией своих целей, степень реализации стратегий и адаптации к внешним конкурентным факторам является организационная структура управления инновационного типа.

Для производственных предприятий наиболее распространенным вариантом реализации организационных инноваций является создание отдельного инновационного подразделения в структуре компании.

Крупный бизнес с целью обособления специфической инновационной деятельности организует самостоятельные научно-исследовательские подразделения (лаборатории, конструкторские бюро), центры НИОКР, департаменты для проведения фундаментальных и прикладных исследований и др.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Копылова, Е.В.*, Солдаткина С. М. Конфликт-менеджмент как технология управления организацией // Финансовая экономика. №1. 2020 г. С. 159–163.
2. *Солдаткина, С.М.*, Копылова Е. В. Процесс мотивационного управления как фактор повышения конкурентоспособности коммерческой организации // Финансовая экономика. №1. 2019. С. 107–112.
3. *Солдаткина, С.М.* Тайм-менеджмент в системе управления организации // Научные исследования в социально-экономическом развитии общества: Материалы II Международной научно-практической конференции (Саранск, 11-12 апреля 2018г.) / отв. ред. Б. Ф. Кевбрин. Саранск : Принт-Издат, 2018. С. 315–318.
4. *Солдаткина, С.М.* Карьерные стратегии: работа в большой, или маленькой организации? // Проблемы развития социально-экономических систем: Материалы Национальной научно-практической конференции (Саранск, 20 ноября 2019г.) / отв. ред. Р. Р. Хайров. Саранск : Принт-Издат, 2019. С. 335–340.
5. *Солдаткина С.М.*, Князькова А. Н. Повышение конкурентоспособности коммерческой организации через эффективный менеджмент // Актуальные проблемы социально-экономического развития общества: Материалы Нац. Науч.-практ. конф. научно-педагогических работников (Саранск, 21 ноября 2018 г.) / отв.ред. Р. Р. Хайров. Саранск : АНО СНОЛД «Партнер», 2019. С. 473–477.

УДК 378:811.111

К ПРОБЛЕМЕ РОЛИ ИНОСТРАННОГО ЯЗЫКА В ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ОРИЕНТИРОВАННОМ ОБРАЗОВАНИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОГО СПЕЦИАЛИСТА

Людмила Вячеславовна Савушкина, доцент

*Саранский кооперативный институт (филиал) Российского
университета кооперации*

E-mail: savushkinalv@mail.ru

THE ROLE OF A FOREIGN LANGUAGE IN THE PROFESSIONALLY-ORIENTED EDUCATION OF A COMPETITIVE SPECIALIST

**Lyudmila Viacheslavovna Savushkina, Associate Professor
Lecturer**

*Saransk Cooperative Institute (branch) of Russian University
of Cooperation*

Статья посвящена актуальным вопросам роли иностранного языка в профессионально-ориентированном образовании высшей и средней школы, а также изучению обновленных требований государства к современным выпускникам как

к высококвалифицированным конкурентноспособным специалистам. Рассматриваются аспекты обучения иноязычной речи как средству межкультурного общения в сфере профессиональной деятельности, анализируются средства формирования личности будущего специалиста как одно из условий успешной адаптации в социальном и научном пространстве. Автором делается вывод, что конкурентоспособность современного специалиста определяется не только его владением разнообразными профессиональными знаниями, но и готовностью решать multifunctional задачи в условиях иноязычной коммуникации.

Ключевые слова: межкультурная коммуникация, профессионально-ориентированное образование, информационное пространство, высококвалифицированный конкурентноспособный специалист.

The article is devoted to topical issues of the role of a foreign language in professionally oriented of a higher and secondary education, as well as the study of the updated requirements of the state for modern graduates as highly qualified competitive specialists. The aspects of teaching foreign language speech as a means of intercultural communication in the field of professional activity are considered, the means of forming the personality of a future specialist are analyzed as one of the conditions for successful adaptation in the social and scientific space. The author concludes that the competitiveness of a modern specialist is determined not only by his possession of a variety of professional knowledge, but also by his willingness to solve multifunctional tasks in the conditions of foreign language communication.

К e y w o r d s: intercultural communication, professionally oriented education, information space, highly qualified competitive specialist.

Развитие информационных и цифровых технологий в профессионально-ориентированном образовании не только откладывает неоспоримый отпечаток на него, но и содействует надежному освоению иностранным языком и созданию конкурентоспособного специалиста в современных реалиях. Количество информации каждый день растет в геометрической прогрессии, от чего достаточно сложно построить изучение различных программ и дисциплин. Но модернизация образования означает также и изменение внутреннего содержания, т. е. обновление систем подачи информации [1, с. 5]

Наблюдаемый в настоящее время процесс глобализации в современном мире, проявляющийся в сочетании традиций различных наций, укреплении национального сотрудничества, вызвал быстрое развитие общения между различными культурами в каждой сфере нашей жизни. Задача специалистов состоит в том, что они в различных отраслях науки и техники обязаны регулярно следить за появившимися за рубежом новинками и получать информацию, которая была бы полезной для их профессии. Для этого любому эрудированному специалисту нужно иметь определенные знания иностранного языка. Специалист, который наделен творческой инициативой и обладает умением достигать поставленные цели, владеет разнообразными профессиональными знаниями для решения профессиональных задач. Для того чтобы специалист был более конкурентоспособным, ему требуется использо-

вать новейшие методы, подходы и технологии. Конкурентоспособность сегодняшнего специалиста определяется высоким уровнем работоспособности и желанием решать профессиональные проблемы на фоне иноязычного общения. [2, с. 336]

Современное понятие освоения иностранного языка планирует создание определенной системы подготовки специалиста, что даст ему возможность адаптироваться к новым условиям профессиональной деятельности. Такого рода подготовка должна быть ориентирована на профессиональное обучение иностранного языка, рассматривая все возможности будущей профессии или специальности. Профессионально-ориентированное обучение обязано совмещать в себе не только обладание нацеленным иностранным языком, понимание культуры и обычаев страны осваиваемого языка, но и получение особого опыта, основанного на лингвистических и профессиональных знаниях. Сегодня профильно-ориентированное образование считается важным направлением возобновления обучения.

Главным элементом профессиональной деятельности специалистов становится иноязычная коммуникация, поскольку обладание иностранным языком дает возможность реализовать такие точки зрения профессиональной деятельности, как своевременное знакомство с новыми открытиями, технологиями и направлениями в развитии науки и техники, формирование профессиональной связи с иностранными коллегами.

Это гарантирует рост уровня профессионального опыта. Именно поэтому, обучение иностранному языку как средству общения на уровне высшей школы в настоящее время следует понимать как разностороннюю фундаментальную подготовку, предоставляющую вузовскому специалисту после окончания высшего учебного заведения и орудие производства, и знания иноязычной культуры, и средство для коммуникации языка [3, с. 154].

Онлайн-обучение раскрыло новые возможности изучения иностранных языков с помощью интерактивных уроков, разнообразных обучающих программ, мультязычных словарей, общения непосредственно с носителями языка [4, с. 553].

Роль иностранного языка как учебного предмета и дисциплины возрастает также в связи с тем, что границы информации расширяются и даже иногда стираются. Главной целью изучения иноязычной речи является становление коммуникативной компетенции, разностороннее развитие личности обучаемого, выработка у него способности к участию в межкультурной коммуникации на иностранном языке и в дальнейшем стремлении к самосовершенствованию. Но задача преподавателя далеко не проста. Мотивация обучаемых зачастую крайне низка из-за отсутствия интереса, от-

сутствия качественной подачи материала и передачи информации или множества других факторов. В современную систему образования требуется активное внедрение новейших цифровых технологий на всех этапах изучения тех или иных дисциплин, в нашем случае – иностранного языка.

Это способствует развитию подготовки конкурентоспособного и высококвалифицированного специалиста, востребованного в дальнейшем на рынке труда. Конкурентоспособность сегодняшнего специалиста определяется сочетанием качеств личности, высоким уровнем работоспособности и желанием решать профессиональные проблемы на фоне иноязычного общения (это дает гарантию на стопроцентное взаимодействие на стадии профессиональной коммуникации, используя иностранный язык).

Благодаря иностранному языку специалисту предоставляется возможность адаптироваться к новым условиям профессиональной деятельности. Данная подготовка должна быть направлена на профессиональное обучение иностранного языка, рассматривая все возможности будущей профессии или специальности.

Профессионально-ориентированное обучение обязано совмещать в себе не только обладание нацеленным иностранным языком, понимание культуры и обычаев страны осваиваемого языка, но и получение особого опыта, основанного на лингвистических и профессиональных знаниях. Сегодня профильно-ориентированное образование считается важным направлением возобновления обучения.

Для осуществления иностранной коммуникации необходимо обладать лингвистическими знаниями, благодаря им будущий специалист сможет получать информацию о последних событиях, связанных с его профессией (например, какие-либо достижения мировой науки). Если человек владеет иностранным языком, то он сможет реализовать такие точки зрения профессиональной деятельности, как своевременное знакомство с новыми открытиями, технологиями и направлениями в развитии науки и техники, формирование профессиональной связи с иностранными коллегами. Это гарантирует рост уровня профессионального опыта) [5].

В момент обучения иностранному языку будущий специалист повышает свой языковой опыт, то есть развивает навыки и умения, необходимые для эффективного общения в разных областях научной и профессиональной деятельности (например, во время коммуникации с заграничными инвестиционными предприятиями, иностранными банками и сотрудниками разнообразных бизнес-структур) [6, с. 558].

Обладая таким объемом знаний, можно беседовать о конкурентоспособности современных специалистов. Таким образом, без

взаимодействия общества не будет происходить развитие науки и техники в современном мире. Отсутствие знаний иностранных языков сведет к нулю развитие мышления, памяти и воображения. Владение иностранным языком является важным элементом профессиональной подготовки специалиста, а также воспитания рационально развитой и образованной личности, подходящей требованиям нынешнего общества.

ЛИТЕРАТУРА

1. Савушкина Л.В. К проблеме использования цифровых технологий в современном образовательном пространстве // «ИЗВЕСТИЯ САМАРСКОГО НАУЧНОГО ЦЕНТРА РОССИЙСКОЙ АКАДЕМИИ НАУК. Социальные, гуманитарные, медико-биологические науки» 2020, том 22, № 70. С. 5–10.

2. Савушкина, Л.В. К вопросу о роли иностранного языка в становлении личности конкурентноспособного специалиста // «Результаты современных научных исследований [Текст] » : материалы Межд. науч.-практич. конф.; Саран. кооп. ин-т (фил.) РУК. Саранск: «Рузаевский печатник». 2021. С. 332–336.

3. Савушкина, Л.В. Актуальные проблемы развития межкультурной коммуникации в процессе преподавания иностранных языков. //Лингвистические и экстралингвистические проблемы коммуникации: теоретические и прикладные аспекты // Межвузовский сборник научных трудов (с международным участием). Саранск, 2017. С. 152–157.

4. Савушкина, Л.В. Роль использования цифровых технологий в обучении конкурентноспособных специалистов в современном образовательном пространстве // «Научные исследования в социально-экономическом развитии общества» : материалы Нац. науч.-практич. конф.; Саран. кооп. ин-т (фил.) РУК. Саранск: Принтиз, 2020. С. 553–558.

5. Зимняя, И.А. «Ключевые компетентности как результативно-целевая основа компетентностного подхода в образовании». Авторская версия [Текст] / И.А. Зимняя. М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2006. 40 с.

6. Хортон, У., Хортон, К. Электронное обучение: инструменты и технологии / У. Хортон, К. Хортон// М.: КУДИЦ-Образ, 2005.– 638 с.

УДК 811.111

**ОСОБЕННОСТИ ПЕРЕВОДА ДЕЛОВОЙ
КОРРЕСПОНДЕНЦИИ НА ЗАНЯТИЯХ
ПО ИНОСТРАННОМУ ЯЗЫКУ**

Лилия Вячеславовна Самосудова, доцент

*Саранский кооперативный институт (филиал) Российского
университета кооперации*

E-mail: l.v.samosudova@ruc.su

**FEATURES OF BUSINESS CORRESPONDENCE
TRANSLATION IN A FOREIGN LANGUAGE CLASSES**

Liliya Vyacheslavovna Samosudova, Associate Professor Lecturer
*Saransk Cooperative Institute (branch) of Russian University
of Cooperation*

Статья посвящена особенностям перевода деловой документации с английского на русский язык. В процессе изучения делового и профессионального иностранного языка студенты зачастую сталкиваются с проблемой передачи официальной корреспонденции на родной язык. В работе анализируются возможные способы перевода с использованием эквивалентов, принятых в родном русском языке, для того чтобы воссоздать на языке перевода текст, который мог бы быть прочитан и понят реципиентом точно так же, как исходный документ.

К л ю ч е в ы е с л о в а: деловая корреспонденция, деловая коммуникация, текст, деловой стиль, контракт, перевод.

The article is devoted to the peculiarities of translation of business documents from English into Russian. In the process of studying a business and professional foreign language, students often face the problem of transmitting official correspondence into their native language. The paper analyzes possible methods of translation using equivalents accepted in the native Russian language in order to recreate a text in the target language that could be read and understood by the recipient in the same way as the original document.

К e y w o r d s: business correspondence, business communication, text, business style, contract, translation.

Перевод официальных деловых документов в настоящее время является одной из важнейших задач, с которыми сталкиваются студенты и преподаватели. Мировые экономические отношения способствуют все более частому использованию деловой корреспонденции. Мы не должны забывать, что работа с любой деловой документацией требует специальных знаний в области перевода, будь то экономика, юриспруденция, таможенное дело или информационные системы. Знание обширной терминологии и лингвистических структур также имеет большое значение. Таким обра-

зом, интерпретация деловых документов возможна только при наличии внутренних и внешних деловых знаний.

Официальные деловые тексты отличаются от других текстов, например, общеобразовательных, высокой степенью стандартизации, точности и ясности. Как правило, документация всегда выполняется в консервативном стиле, с четким указанием деталей. И к их переводу предъявляются определенные требования, при несоблюдении которых, может потеряться смысл и, впоследствии, процесс деловой коммуникации может иметь нежелательные последствия.

По мнению ряда исследователей, в частности Л. Васильевой, эффективное ведение бизнеса невозможно при отсутствии организованной коммуникации. К сожалению, у многих нет сформированных навыков составления различных документов на английском языке [1].

Более того, мы испытываем трудности в правильном переводе текстов деловой коммуникации на русский язык.

В настоящее время тексты официального или делового характера находят свое отражение в различных законодательных актах, юридической документации, деловой переписке, контрактах и пр. С проблемой их перевода сталкиваются практикующие переводчики, ученые и студенты.

Текст делового документа традиционно относят к официально-деловому стилю, который имеет свои особенности. Своеобразие подобного стиля, отличающее его от художественного, публицистического, научного и других литературных стилей, предопределено его характером. Эти особенности влияют на оформление всех документов в официальном деловом стиле и находят свое выражение в лингвистической структуре текста деловой коммуникации.

Официально-деловой стиль, или стиль официальных документов, очень консервативен. Этот стиль используется при написании указов, юридических документов, законов и любых деловых писем. Он сохраняет основные формы структурирования и использует синтаксические конструкции и слова, известные как архаические и нигде больше не встречающиеся. Официальный деловой стиль не допускает двусмысленности слов и переносных значений.

Материал для изучения представлен соглашениями, контрактами и уставными документами как образцами официального делового стиля [2].

Тексты юридического характера имеют шаблонную форму, а содержащаяся в них информация должна быть раз и навсегда оформлена в установленном порядке в соответствии со строгими условностями. К таким текстам мы относим учредительные документы. Такие документы касаются юридических вопросов с

иностранными государствами с целью установления отношений или заключения договоров. Они включают соглашения и контракты. Поэтому при переводе необходимо знать не только значение того или иного термина, но и владеть профессиональным юридическим языком [3].

Необходимо правильно перевести наименование делового документа, название компании с учетом ее организационно-правовой формы.

Например, sole proprietorship, sole tradership, single proprietorship соответствует в русском – индивидуальный предприниматель, или индивидуальное предприятие (ИП). Если в конце названия иностранной фирмы стоит аббревиатура plc (public limited company), на русский это название будет переводиться как общество с ограниченной ответственностью открытого типа, Ltd соответствует ООО в российском бизнесе. Наши акционерные компании будут передаваться как JSC=joint stock company, открытого типа plc=public limited company, закрытого – Private limited company (Ltd).

При переводе договоров, контрактов, также необходимо знание соответствующей профессиональной лексики. Первое, на что следует обратить внимание, – это название самого договора, так как даже название может вызвать массу трудностей при переводе: Share certificate - Сертификат на владение акциями (очевидно, что его нельзя перевести дословно необходима определенная трансформация).

Контракты обычно содержат сокращения, аббревиатуры и клише. Здесь очень помогают специализированные словари. Как правило, сокращение s и цифры в контрактах расшифровываются и приводятся в скобках: «Is the registered proprietor of 500 (five hundred) Fully paid Ordinary shares of nominal value CYP 1 (Cyprus pound one) each Numbered 001 (zero zero one) To 500 (five zero zero)» - Является зарегистрированным владельцем пятисот полностью оплаченных акций номинальной стоимостью один кипрский фунт каждой с номерами от 001 (ноль ноль один) до 500 (пятисот).

Деловой контракт содержит экономические термины и клише, при переводе которых также возникают некоторые трудности: nominal value – номинальная стоимость; registered proprietor – зарегистрированный собственник; ordinary shares – обыкновенные именные акции; articles of association – устав акционерного общества [4].

Само английское слово «contract» можно перевести на русский по-разному: в зависимости от контекста возможны варианты «контракт», «соглашение», «договор».

Каждый договор (контракт) имеет четкую структуру и состоит

из нескольких частей. Например, на английском языке вводная часть содержит следующую информацию:

№ п/п	English phrases	Русские эквиваленты
1	subject matter –	предмет договора
2	price and payment procedures	стоимость услуг и порядок расчетов
3	rights and obligations of the parties	права и обязанности сторон
4	force majeure	обстоятельства непреодолимой силы
5	other terms and conditions	другие условия договора
6	bank details of the parties	реквизиты сторон

В некоторых случаях недостаточно просто дать дословный перевод того или иного слова, но точно передать значение. Для некоторых деталей, упомянутых в контракте, настоятельно рекомендуется найти эквиваленты, характерные для целевого языка, чтобы они звучали естественно: an integral part of present Contract – неотъемлемая часть договора; the relevant consent of Parties – по соглашению сторон; under present Contract – по данному договору; during the execution of present Contract – при исполнении настоящего договора; for obligation default – за неисполнение.

Существуют четко определенные требования к написанию контрактов: обычно они должны быть формальными, полными, ясными, конкретными, правильными и краткими. Таким образом, при переводе контрактов нужно соблюдать все особенности стандартной английской грамматики, словарного запаса и стиля. Официальный контракт или соглашение требует аккуратности и привлекательного оформления. Полнота любого соглашения предполагает совокупность всех существенных фактов, имеющих отношение к вопросу соглашения.

Растущая роль делового английского языка в качестве рабочего языка в большинстве международных компаний и организаций, а также частое использование деловой переписки привели к необходимости правильно понимать и переводить деловые документы, что невозможно без хороших знаний и владения техникой перевода [5].

Каждый функциональный стиль характеризуется своими стилистическими особенностями, собственными грамматическими структурами и собственным словарным запасом. Лексика официальных деловых текстов включает в себя различные клише, аббре-

виатуры, сокращения, цифры. Их главная лексическая особенность – употребление терминов, которые необходимо правильно переводить, чтобы не исказить смысл текста. Во многих случаях в целевом языке существуют эквиваленты (термины, клише и т. д.) Для правильной передачи идеи делового документа становится важным умение оперировать профессиональной лексикой как родного, так и изучаемого языка.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Васильева, Л.* Деловая переписка на английском языке. М. : Айрис-пресс, 2004. 252 с.
2. *Зайкова, И.В., Хомякова А. А.* Некоторые аспекты письменного перевода англоязычных текстов официально-деловых документов // Молодежный вестник ИРГТУ. 2015. № 1. С. 23. URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_26299477_32236001.pdf (дата обращения 27.09.2021).
3. *Самосудова, Л.В., Кукушкина Е.А., Вечканова М.И.* Трудности юридического перевода // Научные исследования в социально-экономическом развитии общества : материалы Междунар. науч.-практ. конф. Саранск, 24.–25 апр. 2019 г.) Саран. кооп. ин-т (фил.) РУК. Саранск : АНО СНОЛД «Партнер», 2019. С. 51–56.
4. *Самосудова, Л.В., Кукушкина Е.А.* Перевод как межкультурная коммуникация // Проблемы развития социально-экономических систем : материалы Нац. науч.-практ. конф. (Саранск, 20 нояб. 2019 г.) Саран. кооп. ин-т (фил.) РУК. Саранск : Принт- Издат, 2019. С. 313–316.
5. *Умерова, М.В.* Особенности перевода документов и текстов официального характера // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2011. № 12. С. 132–137. URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_17341128_41092355.pdf (дата обращения: 27.09.2021).

УДК 005.95/96 (100)

НОВЫЕ ТРЕНДЫ В HR-МЕНЕДЖМЕНТЕ

Светлана Михайловна Солдаткина, доцент

Саранский кооперативный институт (филиал) Российского университета кооперации

E-mail: s.m.soldatkina @ruc.su

NEW TRENDS IN HR-MANAGEMENT

Svetlana Mikhailovna Soldatkina, Associate Professor Lecturer

Saransk Cooperative Institute (branch) of Russian University of Cooperation

HR-менеджмент глубокая и актуальная сфера занятости. Цели HR менеджмента заключаются в организации грамотного руководства людьми, что, в свою

очередь, направлено на качественное достижение целей фирмы. При этом используется труд, опыт, реализованный талант людей, с учетом удовлетворенности с обеих сторон. Вместо жесткой системы доминирования регламентации между работодателем и наемниками, пришел новый подход в общении и достижения целей. Сейчас становится актуальным сотрудничество объекта и субъекта управления. Особенность нового сотрудничества может быть организована в рамках небольших рабочих групп, нацеленных на удовлетворения потребителей. Возможен разброс организационных структур на группы, со своим лидером, ответственным за достижение цели возложенной на группы.

К л ю ч е в ы е с л о в а : менеджмент, HR-менеджмент, сотрудничество, тренд, технологии, управление персоналом.

HR-management is a deep and relevant field of employment. The goals of HR management are to organize competent management of people, which, in turn, is aimed at the qualitative achievement of the company's goals. At the same time, labor, experience, realized talent of people are used, taking into account satisfaction on both sides. Instead of a rigid system of domination of regulation between the employer and the mercenaries, a new approach has come in communication and achievement of goals. Now the relevance of cooperation, the object and the subject of management is taking place. The feature of new collaboration can be organized in small working groups aimed at customer satisfaction. It is possible to scatter of organizational structures into groups, with a leader responsible for achieving the goal assigned to the group.

К e y w o r d s : management, HR-management, cooperation, trend, technology, personnel management.

Само по себе HR-менеджмент (англ. human resources) переводится как управление персоналом. Оно, включает в себя действия всех лиц, которые принимают решения, нацеленные на процесс планирования, оценки и выполнение плана [1].

Современные технологии HR-менеджмента это именно изменение взглядов на человеческий ресурс, как рядовых сотрудников, так и административных должностей. В результате HR-менеджмент стал показывать эффективный результат работы, и удерживать баланс между подходами к персоналу.

Говоря о трендах 2021г. в HR-сфере, сложно не затрагивать тему пандемии COVID-19, поскольку именно вирус привел к трансформации HR. 2020 год был не похож ни на один из прошлых годов, но тренды, которые зародились, будут актуальны и в 2022г. Рассмотрим их подробнее.

1. Трансформация HR в полноценного бизнес-партнера. Новые условия, расширение удаленного штата сотрудников привело к полному переосмыслению роли HR в компании. HR-менеджер помогает руководителю создавать корпоративную культуру в компании, занимается повышением эффективности и вовлеченности сотрудников, удержанием ключевых специалистов, развитием внутреннего и внешнего HR-бренда компании. Именно от его работы зависит насколько сложными и эффективными будут бизнес-процессы, которые во время пандемии и кризиса стали самыми важными и наиболее ценными [2].

Соответственно, роль HR-менеджера трансформировалась. HRD сегодня – полноправный бизнес-партнер в компании, который заинтересован в развитии человеческих ресурсов и максимально вовлекается в процесс.

2. Фокус HR сместился от операционных задач к стратегическим: он формирует HR-стратегию не отдельно от общей бизнес-стратегии, а как ее часть, понимает бизнес-контекст и специфику компании, знает и участвует в формулировании целей и задач организации. Учитывая эти факторы, он строит концепции отбора и развития талантов. HR говорит на языке цифр и легко переводит результаты своей деятельности в показатели прибыли. Новая роль HR:

- еще в большей степени продолжать инициировать и внедрять изменения;

- управлять изменениями, понимать к какой стратегической цели идет компания и помогать ее сформировать;

3. Когнитивные технологии и Big Data в поиске и найме талантов. Привлечение талантов, в том числе и с помощью новых технологий – это и есть один из мировых трендов. Появляются новые роли и специальности. На них резко растет спрос. Стратегии привлечения талантов будут меняться и скорее будут основываться на новых когнитивных технологиях и BigData. Согласно опросам, 90% компаний реализуют проекты Искусственного Интеллекта для повышения эффективности бизнес-операций, в том числе и в найме новых талантов. Применение AI в наборе персонала поможет оптимизировать и автоматизировать некоторые части рабочего процесса, экономить время рекрутера и, соответственно, повышать качество найма. С помощью Искусственного Интеллекта и Big Data можно будет автоматизировать процесс скрининга резюме, привлечение кандидатов в режиме реального времени с помощью чат-ботов.

Уникальная способность информационных технологий быстро анализировать миллионы точек данных позволяет рекрутерам сразу же определять кандидатов с высоким потенциалом. Используя AI, рекрутеры также могут задействовать более широкий круг специалистов для поиска кандидатов, включая онлайн-советы по вакансиям, платформы социальных сетей и базы данных агентств.

4. Диджитализации рутинных процессов. Неопределенность и турбулентность прошлого года принесли HR-департаменту поток непредвиденных осложнений. На HR-специалиста обрушилось большое количество как рутинных, так и комплексных задач, справиться с которыми, особенно, в условиях удаленки – сложно. А учитывая, что основной поток сил HR должен быть направлен

не на рутину, а на удержание сотрудников, привлечение новых талантов, разработку стратегии, вопрос об автоматизации стал еще более острым.

HRIS-решения позволяют автоматизировать рутинную работу HR и рекрутингового отдела, тем самым, предоставляя возможность сэкономить ресурсы бизнеса. Об автоматизации процессов как о тренде говорят давно, и не только в сфере HR. Но 2020-й, пандемийный год, показал, что терять время категорически нельзя – ни на рутину, ни на долгую адаптацию к изменениям. Именно поэтому автоматизация вышла на первый план: с одной стороны, потребность в ней увеличивается, с другой - появляется все больше платформ и инструментов для автоматизации любых HR-процессов.

С IT-решениями многие операции перестают делаться вручную, а сам процесс передается от HR к руководителям. Он становится удобным и понятным для того, чтобы руководители сами управляли адаптацией и развитием своих сотрудников: выставляли оценки по ценностям или компетенциям [3], отслеживали результативность, назначали сессии one-to-one, фиксировали их результаты.

Диджитализация – ведущий тренд. Сюда можно отнести и удаленное управление командами, и быстроту обратной связи, и возможность быстро принимать решения, что является приоритетами в сопровождении людей. Идеальная картина - вся история жизненного цикла сотрудника в компании в единой системе.

Фокусами автоматизации 2022г. могут быть:

- рекрутинг и адаптация – автоматизация рекрутинга и применение чат-бота на этапе адаптации;
- развитие – индивидуальные планы развития на специализированной платформе и автоматизированная оценка компетенций;
- обучение – геймификация;
- диджитализация процесса культурной трансформации – погружение в виртуальную реальность и разбор кейсов с «верными» и «неверными» моделями поведения, принятыми в культуре компании.

5. HR-zero. Суть этого тренда заключается в передаче обязанностей HR-специалиста линейным руководителям, а именно – работа над продуктивностью сотрудников. Основная причина прихода тренда в эту область – неэффективность «стороннего» вмешательства в дела сложившейся команды. Руководитель подразделения, как «свой человек» и лидер, с большим успехом будет внедрять новые элементы корпоративной культуры в отличие от HR-а [4].

Если раньше задачи по работе с эффективностью сотрудников (или как минимум контроль за их выполнением) лежали на плечах HR, то с настроенным в IT-среде процессом они полностью пере-

ходят непосредственным руководителям. Этот тренд принято называть HR-zeго, и он будет только набирать популярность благодаря автоматизации.

Взаимодействие между сотрудником и его руководителем происходит напрямую. За счет этого обеспечивается быстрая реакция на изменения: «выпадает» промежуточное звено в лице HR. А с другой стороны - само взаимодействие становится более эффективным, когда сотрудник видит, что руководитель заинтересован в его профессиональном и личностном развитии. Многие исследования подтверждают, что качественные изменения в компании возможны, только если в управление персоналом включаются сами руководители.

6. Эмпатия, человечность и индивидуальный подход. Сочувствие, понимание и поддержка сотрудников в нелегкий период кризиса и пандемии – основные направления, которых придерживались и придерживаются компании. Руководство таких компаний создает внутри организации среду сотрудничества, поддержки и уважения, анализируют вовлеченность и помогают командам справиться со стрессом. Когда люди чувствуют, что руководство их понимает, они становятся более восприимчивыми к задачам и проблемам компании [5].

Такие сотрудники более вовлечены в рабочий процесс и пытаются работать как можно лучше, чтобы увеличить прибыль бизнеса.

Очень многим сотрудникам тяжело принимать происходящие изменения и именно поэтому нужно:

- понимать эмоциональные состояния людей и осознавать, что с ними происходит. Важно отметить, что начинать нужно с себя и научиться определять свои эмоциональные состояния в первую очередь;

- давать коммуникацию человеку, подходящую для контекста ситуации, предлагать ему пути для решения вопросов;

- помогать разобраться с внутренними ценностями и мотивами человека и помочь их реализовать в компании.

7. Ценностный подход в управлении и поиске талантов. Одна из задач HR-подразделения организовать процесс формализации ценностей компании и создание матрицы компетенций, где из ценностей рождаются понятные и оцениваемые модели поведения. Матрица компетенций служит инструментом для оценки на входе человека в компанию и сопровождает его на всех этапах жизненного цикла. Результат – ЧТО я делаю, модель поведения – КАК я это делаю. Позитивное соотношение ценностей компании (профиль организации) с ценностями человека (внутренний профиль) дает компании конкурентное преимущество. По сути, ценностный подход к управлению и поиску талантов – это то, что поможет компа-

ниям в перспективе удерживать лучших сотрудников и нанимать квалифицированных кандидатов. Создав и внедрив в компанию ценности, которые будут отражаться в каждом сотруднике, можно быть уверенным в том, что в организации работают «ее» люди. Кроме того, понимая свои ценности, миссию и сопоставляя ее с портретом идеального кандидата, организация сможет находить подходящих специалистов, сразу же отсеивая нерелевантных.

Проанализировав информацию, можно сделать вывод, что HR-специалистам сейчас и в ближайшей перспективе нужно сосредоточиться на:

- заботе о сотрудниках, проявлении эмпатии;
- важности специалистов в компании, поскольку сотрудники – не просто ресурс для достижения целей;
- автоматизации процессов, чтобы направить силы на важные для компании задачи, поскольку современный HR – не просто сотрудник, а полноценный бизнес-партнер;
- внедрении технологий Искусственного Интеллекта для управления талантами и поиском новых специалистов.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Копылова, Е. В.*, Солдаткина С. М. Конфликт-менеджмент как технология управления организацией // Финансовая экономика. №1. 2020 г. С. 159–163.
2. *Солдаткина, С.М.* Карьерные стратегии: работа в большой, или маленькой организации? // Проблемы развития социально-экономических систем: Материалы Национальной научно-практической конференции (Саранск, 20 ноября 2019г.) / отв. ред. Р. Р. Хайров. Саранск : Принт-Издат, 2019. С. 335–340.
3. *Солдаткина, С.М.*, Копылова Е. В. Процесс мотивационного управления как фактор повышения конкурентоспособности коммерческой организации // Финансовая экономика. №1. 2019 г. С. 107–112.
4. *Солдаткина, С.М.*, Аранович О. Г. Особенности управления карьерой в современных условиях // Научные исследования в социально-экономическом развитии общества: материалы Международной научно-практической конференции (Саранск, 26-27 апреля 2017г.) / отв. ред. Б. Ф. Кевбрин. Саранск : Принт-Издат, 2017. С. 285–288.
5. *Солдаткина, С.М.* Тайм-менеджмент в системе управления организации // Научные исследования в социально-экономическом развитии общества: Материалы II Международной научно-практической конференции (Саранск, 11–12 апреля 2018г.) / отв. ред. Б. Ф. Кевбрин. Саранск : Принт-Издат, 2018. С. 315–318.

УДК 339.138

**НОВЫЕ МАРКЕТИНГОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ
КАК ФАКТОР ВОЗДЕЙСТВИЯ
НА ИННОВАЦИОННУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ
КОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

Наталья Александровна Суворова, магистрант

Егор Алексеевич Кузнецов, магистрант

*Саранский кооперативный институт (филиал) Российского
университета кооперации*

E-mail: st804184@ruc.su; st803059@ruc.su

**NEW MARKETING TECHNOLOGIES
AS A FACTOR OF IMPACT
ON INNOVATIVE ACTIVITIES
OF COMMERCIAL ORGANIZATIONS**

Natalia Aleksandrovna Suvorova, Master's Degree student

Egor Alekseevich Kuznetsov, Master's Degree student

*Saransk Cooperative Institute (branch) of Russian University
of Cooperation*

В современных условиях коммерческие организации должны активизировать применение инновационных технологий в различных направлениях своей деятельности, так как применение новых трендов является одним из ключевых факторов конкурентного успеха. Инновационные маркетинговые технологии позволяют обеспечить безусловный успех организации на целевых сегментах рынка.

К л ю ч е в ы е с л о в а: инновации, маркетинг, реклама, социальные сети, технологии.

In modern conditions, commercial organizations must intensify the use of innovative technologies in various areas of their activities, since the application of new trends is one of the key factors of competitive success. Innovative marketing technologies make it possible to ensure the unconditional success of the organization in the target market segments.

K e y w o r d s: innovation, marketing, advertising, social networking, technologies.

Инновационные маркетинговые технологии в настоящее время представлены совокупностью элементов, направленных на продвижение бренда, увеличение количества продаж и прибыли. Они включают в себя такие общеизвестные понятия как SEO, контекстная реклама, социальные сети и другое. Регулярно обновляющиеся технологии, появление инновационных методов продвижения, изменение алгоритмов браузеров делают все новые и новые вызовы современному маркетингу.

© Суворова Н.А., Кузнецов Е.А., 2021

Организациям, ориентирующимся на конкурентоспособные позиции, необходимо постоянно отслеживать появление новых тенденций, чтобы в рамках производственно-сбытовой деятельности инновационные маркетинговые технологии активно использовались и были эффективными. В настоящее время технологии продолжают развиваться максимально быстрыми темпами [1].

Рассмотрим ТОП-10 маркетинговых инновационных технологий 2021 года, которые может применить в своей деятельности коммерческая организация.

1. Голосовой поиск. В США примерно 25% взрослого населения используют умные приложения как Google Home, и другие. При этом 31% всех пользователей переносных гаджетов не менее раза в неделю пользуются голосовым поиском.

По статистике 2020 года можно сказать, что в 2021–2022гг. не менее 50% поисковых запросов будут выполняться голосом. Именно поэтому голосовой поиск можно считать одним из эффективнейших маркетинговых трендов. Интернет-маркетологи не могут больше игнорировать этот инструмент. Теперь на любой сайт можно внедрить голосовой поиск. При этом изменилось использование ключевых слов. Если раньше актуальными были только короткие фразы, например, «суши с рыбой», то теперь можно использовать длинные - «как сделать суши с рыбой».

2. Посты с предложением покупки товара. С каждым годом все больше людей делают интернет-покупки в социальных сетях. По данным опроса примерно 60% пользователей Instagram говорят, что покупают разные товары на этой платформе. А при опросе 4000 пользователей Pinterest 70% из них заявило, что эта площадка помогает им находить новинки. То, что люди используют эти платформы для совершения покупок, облегчили продавцам продажу через социальные сети. За последние несколько лет Instagram, Pinterest и Facebook создали новые методы выкладки постов для интернет-магазинов. Встроенная интеграция упрощает процесс покупки продуктов. Ссылка на покупку товара может размещаться прямо на фото, и, нажав на нее, можно приобрести продукт, даже не посещая магазин. Для Интернет-маркетологов это отличный способ увеличить посещаемость страниц организации и скорость продаж.

3. Технологии AR и VR. Дополненная реальность (AR) и виртуальная реальность (VR) приобрели популярность за последние несколько лет. В 2021 году они будут одной из основных маркетинговых тенденций.

AR уже используется известными компаниями, такими, например, как ИКЕА. На сайте есть функция дополненной реальности. Благодаря этому покупатели могут увидеть, как мебель будет вы-

глядеть в их помещении, прежде чем совершить покупку или даже посетить торговую точку.

4. Интерактивный контент. 91% покупателей ищут интерактивный контент в Интернете, так как это актуально и увлекательно. В 2021 году контент-маркетинг изменит свою направленность, чтобы давать людям то, что они хотят. Отзывы о покупках, опросы, проведение интересных викторин, AR / VR, показы панорамных видео, онлайн-калькуляторы, различные конфигураторы - яркие примеры интерактивного контента. Интерактивный контент в 2021 году станет одним из лучших маркетинговых трендов по нескольким причинам:

- новый и оригинальный контент поможет обойти конкурентов;
- посетители дольше проводят время на сайте;
- необычным контентом делятся в социальных сетях;
- яркая, запоминающаяся информация повышает узнаваемость бренда;

- люди просто любят общаться и обсуждать что-то интересное.

5. Оптимизация ставок в рекламе в сети Интернет. Автоматизация в мире цифрового маркетинга не является чем-то новым. Но с появлением последних обновлений рекламы в сети можно ожидать, что автоматизация и внедрение машинного обучения для оптимизации ставок станут нормой для многих менеджеров по работе с клиентами РРС. Машинное обучение используется для получения максимум отдачи от каждой конверсии.

Обновления рекламы в сети Интернет делают оптимизацию ставок востребованной. Она имеет следующие преимущества [2]:

- возможность выбора действий–конверсий;
- оптимизация ставок в нескольких кампаниях одновременно с набором желаемых конверсионных действий,
- варианты ставок автоматически меняются с началом или окончанием распродажи.

Эти улучшения помогут увеличить количество конверсий.

6. Персонализация. Персонализированный маркетинг набирает обороты в 2021 году. Пользователям надоела обычная реклама, которая не несет им никакой ценной информации. Они переключают телевизор на другой канал при появлении рекламы, платят за услугу отключения навязчивых рекламных роликов при просмотре видео на сайтах.

Из этого можно сделать вывод, что реклама в традиционном ее понимании становится с каждым годом все более неэффективной. Вот тут-то и приходит на смену персонализированная реклама. 90% из 1000 опрошенных людей сообщили, что им нравится персонализация, а 80% заявили, что они, скорее всего, обратятся в ту компанию, которая использует индивидуальный подход к клиентам.

Клиенты ждут личного обращения к ним с учетом их нужд и потребностей [2].

Маркетологи пользуются этим, прибегая к такому инструменту как персонализированная электронная почта. По данным статистики такая почта работает в 3 раза эффективнее обычной. Для этой цели проводится сегментация списков электронных адресов, и каждый пользователь получает то, что ему действительно интересно.

Большинство инструментов электронного маркетинга (MailChimp и Constant Contact) и инструментов автоматизации маркетинга (HubSpot и Pardot) упрощают сегментацию списков. Если организация еще не настроила свои маркетинговые сообщения, ей необходимо поставить данную цель и в 2021-2022гг. сделать это.

7. Мессенджеры соцсетей. Приложения социальных сетей, такие как Facebook Messenger, WeChat и WhatsApp, больше не предназначены только для развлечения, общения с друзьями. Эти приложения все чаще используются для общения компаний со своими клиентами. Фактически, Facebook Messenger ежемесячно регистрирует более 10 млрд сообщений, которыми обмениваются компании с частными лицами.

Приложения для обмена сообщениями популярны среди многих компаний, потому что такой способ общения удобен большинству клиентов. Они позволяют вести эффективный персонализированный маркетинг, который, всегда попадает в цель.

Вот несколько способов использования приложений для обмена сообщениями: установление контакта; построение отношений с клиентом; информирование клиентов о новых продуктах, акциях компании; увеличение продаж; приглашение людей на мероприятия; общение с потенциальными клиентами; поддержка клиентов [3].

Поэтому в 2021-2022гг. существенную выгоду может принести бизнесу приложение социальных сетей.

8. Чат-боты. За последние несколько лет все чаще приходится общаться с ботами в сети, даже не зная об этом. Благодаря искусственному интеллекту (AI) и машинному обучению чат-боты становятся более продвинутыми, способными обрабатывать сложные запросы. В 2021-2022гг. эта технология будет совершенствоваться для внедрения в корпоративные веб-сайты.

Благодаря новым технологиям онлайн-обслуживание клиентов происходит все быстрее и эффективнее с каждым днем.

9. Позиция «ноль» в Google (SERP). Позиция №1 больше не занимает первое место в результатах поиска. Позиция «0» или «# 0» - фрагмент текста, который появляется перед результатами поиска,

теперь находится на первом месте и пользуется большим спросом [4].

10. Создание квизов. Квиз - это один из эффективных популярных инструментов маркетинга. С его помощью можно узнать о потребностях посетителей Интернет-площадок. С английского этого слово переводится как «викторина». Она позволяет захватить все внимание клиента и мягко продвигать его к цели с каждым последующим вопросом. При этом пользователь не видит все 15-20 вопросов, так как они появляются перед ним по одному. Этот процесс постепенных ответов интригует, поэтому многие доходят до конца и оставляют свои контакты, чтобы увидеть результат квиза. В итоге компания получает максимум сведений о человеке и знает, что ему предложить.

Квизы проходят в игровой форме, часто используются в развлекательных или образовательных целях [5]. В 2021 году их все чаще применяют в сфере маркетинга. Квизы содержат в себе некоторую интригу. Человек не знает, что получит в конце ответов – бонус, скидку на товар или другие выгоды.

Вот несколько преимуществ использования квизов: почти каждого второго пользователя можно заинтересовать тестом; конверсия квизов составляет не менее 12%; инструмент создается за самые короткие сроки, так как он не сложен сам по себе; в отдел продаж сразу поступает вся полезная информация о клиенте; клиент получает именно то, что ему нужно, и всерьез задумывается о покупке.

Тест обычно состоит из нескольких страниц. Это главная страница с приглашением ответить на вопросы, с предложением бонуса в конце, сам тест с небольшим количеством вопросов и последняя страница с просьбой отправить заявку, оставить электронный адрес или номер телефона. Во время опроса клиент открывает для себя интересные его услуги и товары, реклама подается в ненавязчивой форме [5].

В итоге, следует отметить, что для обеспечения конкурентных позиций коммерческая организация должна больше внимания уделять инновационной деятельности, а также тем ее инструментам, которые действительно актуальны в современных условиях. Организации необходимо постоянно следить за трендами и обновлениями в маркетинговой сфере в целях внедрения инновационных методов маркетинга в практическую деятельность предприятия.

ЛИТЕРАТУРА

1. Солдаткина, С.М. Особенности разработки и реализации плана маркетинга на предприятии торговли // Роль и значение науки в вузе и ее влияние на образовательный процесс: Материалы Междунар. заочной науч.-практ. конф (Саранск, 30 октября 2015 г.) / отв. ред. Б. Ф. Кевбрин. Саранск, ЮрЭксПрактик, 2015. С. 139–144.

2. *Имяреков, С.М., Солдаткина С.М., Толмачева Н.П.* Территориальный маркетинг в муниципальных образованиях России: трудный путь становления и развития // *Фундаментальные исследования*. 2016. № 12-2. С. 411–415.

3. *Солдаткина, С.М.* Роль стратегического анализа в формировании стратегии коммерческой организации // *Научные исследования в социально-экономическом развитии общества: материалы Международ. Науч. практ. конф. (Саранск, 26–27 апреля 2017 г.)* / отв. ред. Б. Ф. Кевбрин. Саранск: Принт-Издат, 2017. С. 282–285.

4. *Солдаткина, С.М., Копылова Е. В.* Формирование и развитие маркетинговой информационной системы на региональном предприятии кондитерской промышленности // *Вестник Волжского университета им. В. Н. Татищева*. 2015. №3(34). С. 325–334.

6. *Солдаткина, С. М., Новокупцева А. А.* Взаимосвязь стратегического анализа и процессов разработки стратегии маркетинга на предприятии // *Научные исследования в социально-экономическом развитии общества: материалы II Международ. науч.-практ. конф. (Саранск, 11–12 апр. 2018 г.)* / отв. ред. Б. Ф. Кевбрин. Саранск : Принт-Издат, 2018. С. 319–324.

УДК 65.011.08

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ КАК ФАКТОР ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Наталья Александровна Суворова, магистрант

Егор Алексеевич Кузнецов, магистрант

*Саранский кооперативный институт (филиал) Российского
университета кооперации*

E-mail: st804184@ruc.su; st803059@ruc.su

ORGANIZATIONAL CHANGES AS A FACTOR OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE ORGANIZATION

Natalia Aleksandrovna Suvorova, Master's Degree student

Egor Alekseevich Kuznetsov, Master's Degree student

*Saransk Cooperative Institute (branch) of Russian University
of Cooperation*

Эффективная адаптивность предполагает проведение изменений, обеспечивающих устойчивое развитие организаций в условиях нестабильной среды. Организационные изменения бизнеса происходят постоянно. Организация запускает новые продукты, расширяет географию присутствия, оптимизирует и внедряет цифровые технологии. Оптимальное изменение оргструктуры, обязанностей руководителей и бизнес-процессов способствует укреплению конкурентных позиций организации.

К л ю ч е в ы е с л о в а: дивизиональная структура, инновации, линейная

структура, матричная структура, менеджер, организационные изменения, организационная структура.

Effective adaptability involves making changes that ensure the sustainable development of organizations in an unstable environment. Business organizational changes are happening all the time. The organization launches new products, expands the geography of its presence, optimizes and implements digital technologies. Optimal changes in organizational structure, leadership responsibilities and business processes help to strengthen the competitive position of the organization.

К e y w o r d s: divisional structure, innovation, linear structure, matrix structure, manager, organizational change, organizational structure.

Для большинства коммерческих организаций организационная структура управления - просто один из множества внутренних документов. На самом деле оргструктура является одним из основных инструментов для наведения порядка в организации, от эффективности которой зависит уровень развития субъекта хозяйствования. Все организационные структуры управления можно делить на наиболее и наименее адаптивные к внешним изменяющимся обстоятельствам.

Например, для некоторых компаний характерно полное единовластие, а все решения спускаются по цепочке сверху вниз. Такая линейная структура подчинения выглядит как пирамида и практически не адаптивна к внешним воздействиям. Она подойдет компаниям с одним продуктом и узкоспециализированным промышленным предприятиям (например, ее выбрало для себя высшее руководство ПАО «Лукойл») [1].

Наиболее адаптивны дивизиональная и матричная оргструктуры. В них высшее руководство определяет видение и основное направление стратегии, а выбор путей ее реализации доверяет нижестоящему C-level менеджменту. При таком раскладе команды снизу способны принимать достаточно самостоятельные решения, и это помогает реагировать на внешние изменения без цепочки согласований.

Дивизиональная структура возникла как реакция на недостатки линейной. Они особенно проявляются в компаниях, у которых есть сильно непохожие друг на друга или географически отдаленные подразделения. Быстро управлять ими из одного центра непросто. Пример компании с дивизиональной структурой - Microsoft. Корпорация состоит из подразделений, каждое из которых отвечает за производство конкретного типа продукции или обслуживание определенной группы покупателей. Отдельно функционирует исследовательский дивизион [1].

Матричная структура возникла как ответ на необходимость проведения быстрых изменений. Помимо линейного руководителя, здесь появляется новое действующее лицо - руководитель проекта, который ведет продукт от идеи до запуска, поддерживает его раз-

витие и налаживает взаимодействие в команде. В такой структуре условный дизайнер получает задачи как от дизайн-директора, так и от лидера продукта, — поэтому большое значение имеет прозрачная коммуникация.

Матричную структуру часто выбирают ИТ-компании, крупные производители продуктов питания, некоторые финансовые учреждения, фармацевтические, консалтинговые, инжиниринговые организации. Например, такие как: General Electric, IBM, Nestle, Citibank [1].

Среди основных причин, вызывающих необходимость осуществления организационных изменений, можно выделить:

– Наведение порядка в коммуникациях. Из структуры становится понятно, кто чем занят и как строится взаимодействие между отделами и людьми – это в свою очередь помогает вводить в курс дела новых сотрудников и упрощает жизнь текущим. Например, если финансовый директор стоит выше остальных топ-менеджеров, значит, он отвечает за большинство решений.

Следовательно, все руководители должны иметь с ним регулярные установочные встречи [2].

– Фокусирование на цели. Тех сотрудников, которые занимаются наиболее приоритетными задачами компании, выводят «наверх» оргструктуры – и тем самым дают им больше влияния. Например, если организации в ближайший год нужно оптимизировать бизнес, то функции операций и финансов в оргструктуре должны стать приоритетными. Благодаря этому не возникнет недопонимания и «перетягиваний одеяла».

– Анализ кадровых проблем. Например, в организации высокий уровень текучести кадров из отдела маркетинга, а оставшиеся жалуются на отсутствие мотивации. По оргструктуре видно, что это подразделение находится далеко от СЕО, да и вообще отстранено от других. Можно предположить, что сотрудникам, отвечающим за продвижение бизнеса, не хватает влияния на деятельность компании – они не понимают ключевую цель и потому уходят [3].

Следует отметить, что, если оргструктура перестала соответствовать стратегии, ее пора менять. Процесс смены организационной структуры требует достаточно времени, потому что включает в себя подробное стратегическое планирование и долгую подготовку. Можно выделить несколько этапов [4]:

– Уточнение стратегии. Она должна подробно отвечать на вопросы: к чему организация хочет прийти и куда развиваться, как этого можно добиться. Например, к плохим стратегиям относятся финансовые цели («мы выйдем на оборот в 200 млн. руб. за год») или формулировки про большую миссию («мы станем номером один среди доставок еды»). Первые нужны для инвесторов, но не

помогут команде смотреть в одну сторону, а вторые – слишком общие, чтобы вывести из них конкретные действия.

В процессе определения стратегии придет понимание того, насколько рынок конкурентный и как быстро нужно развиваться [4].

Например, если организация делает мессенджер, то потенциальные конкуренты появляются еженедельно, а значит, линейные структуры не подойдут - они недостаточно гибкие.

Кроме того, в рамках стратегии найдется точка роста. Например, клининговый сервис решает делать упор на качество. Сразу становится понятно, что нужен сильный операционный отдел: самостоятельный и быстрый. А остальные отделы в структуре должны быть готовы поддержать его начинания и помочь решить задачи.

– Осуществление первой итерации или создание демоверсии оргструктуры. Для этого можно воспользоваться готовыми решениями. Например, если организация сфокусирована на снижении себестоимости продукта, то нужны линейные структуры, где CEO и еще несколько топ-менеджеров принимают решения, а остальные оперативно выполняют их. В этом случае будут высокие затраты на C-level персонал. Если же организация производит инновационный продукт, где нужно быстро генерировать и проверять гипотезы, то наиболее оптимальной будет матричная структура. В них сотрудники сами предлагают идеи и могут самостоятельно принимать больше решений [5].

Исходя из фокуса стратегии, следует понять, какой отдел станет финальной точкой принятия решений и сколько нужно «дорогого» персонала (финансовый, операционный, технический директор, и т. д.). Затем новый «скелет» оргструктуры перекладывается на текущую структуру и определяется, каких работников (в отношении профессиональных компетенций) нужно привлечь дополнительно.

– Предварительная оценка разработанной оргструктуры (формирование расходной части). Если на этом этапе что-то не сходится, необходимо вернуться к первому этапу: либо менять стратегию, либо привлекать инвестиции дополнительно. Например, если финансово организация не может позволить себе сильный топ-менеджмент, то ей подойдет максимально управляемая структура.

Слабые руководители просто не выдержат ситуации, в которой им нужно будет коммуницировать с большим количеством стейкхолдеров и принимать стратегические решения. Поэтому она должна сосредоточиться на меньшем количестве C-level экспертов и выбрать наиболее простую структуру.

– Привлечение менеджеров, которые будут реализовывать изменения, а именно: руководителей структурных подразделений.

Так, если в компании больше 100 сотрудников, стоит назначить отдельного человека, ответственного только за смену оргструктуры: он будет помогать всем руководителям осознать и внедрить изменения. Бывает, что укоренившемуся CEO в соответствии со структурой нужно отдавать новым лидерам ответственность, а вместо этого он впадает в микроменеджмент. В такой ситуации важно либо обзавестись внутренним консультантом (его роль может выполнять HRD), либо найти внешнего, который системно будет помогать CEO справиться с тревогой потери контроля.

– Менеджеры по изменениям создают все необходимые документы. Их предназначение – объяснить стратегию и цели компании (а также как они декомпозированы до отделов), какая ответственность у каждого, где и как взаимодействовать, какова культура процессов. Эти документы помогут сотрудникам понять алгоритм действий: «Если есть проблема, то нужно пойти по пути А, если нет ответа, то нужно идти в пункт Б». Они ни в коем случае не должны ограничиваться тем, как сотрудники будут рассажены по кабинетам. Документы определяют формат и частоту коммуникаций, границы ответственности и взаимосвязь одного отдела с другим.

Только после всего вышеперечисленного можно приступать к непосредственному внедрению организационных изменений.

В итоге, выделим пять ошибок, которые можно избежать при смене оргструктуры, проведя тщательный анализ и стратегическое планирование [5].

Ошибка № 1. Проводить смену оргструктуры без ответа на вопрос «зачем». Или приниматься за реструктуризацию, когда дела в компании идут плохо, а первопричина не совсем ясна. Скорее всего, в данной ситуации только зря будет затрачено время и, возможно, организация потеряет сотрудников, которых лучше было бы не терять.

Ошибка № 2. Менять одну нерелевантную структуру (построенную без учета стратегии и компетенций сотрудников) на другую такую же. Все, чего в данной ситуации можно добиться, - лишний стресс команды. Бесполезные действия собьют и руководство, и сотрудников с достижения целей.

Ошибка № 3. Сделать сложную структуру для компактного коллектива. Например, одна продуктовая команда масштабируется и создается из нее сразу 10, но при этом нужный персонал и процессы отсутствуют.

Такая структура будет демотивировать сотрудников и тормозить развитие бизнеса. Возникнут ожидания: «Вот соберем все команды и начнем работать». Это иллюзия, потому что организации понадобятся годы найма и онбординга. В подобной ситуации не

будут развиваться те направления и функции, которые раньше закрывала одна команда, а теперь не закрывают несуществующие девять.

Ошибка № 4. Не продумать процесс коммуникации внутри новой структуры и не донести ее задачи команде. В результате оргструктура в виде «бумажки» так и останется висеть на стене. В жизни сотрудников ничего, кроме должностей, не поменяется. Это поставит под угрозу общее отношение к управленческим решениям, так как станет понятно: менеджеры работают ради «бумажки».

Ошибка № 5. Внедрить структуру одним днем, не перестроив процессы и не заложив время на адаптацию и наем недостающего персонала. Будет много времени затрачено на zoom-колы и встречи one-on-one, потому что сотрудники захотят задать вопросы о нововведениях и получить объяснения. Работа встанет, часть команды уйдет, а сформировать отношения и репутацию новой оргструктуры потом будет очень тяжело.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Имяреков, С.М., Солдаткина С.М., Толмачева Н.П.* Территориальный маркетинг в муниципальных образованиях России: трудный путь становления и развития // *Фундаментальные исследования*. 2016. № 12-2. С. 411–415.

2. *Солдаткина, С. М.* Тайм-менеджмент в системе управления организации // *Научные исследования в социально-экономическом развитии общества: Материалы II Международной научно-практической конференции (Саранск, 11-12 апреля 2018г.)* / отв. ред. Б. Ф. Кевбрин. Саранск : Принт-Издат, 2018. С. 315-318.

3. *Солдаткина, С. М.* Особенности разработки и реализации плана маркетинга на предприятии торговли // *Роль и значение науки в вузе и ее влияние на образовательный процесс: Материалы Междунар. заочной науч.-практ. конф (Саранск, 30 октября 2015 г.)* / отв. ред. Б. Ф. Кевбрин. Саранск: ЮрЭксПрактик, 2015. С. 139–144.

4. *Солдаткина, С. М.* Карьерные стратегии: работа в большой, или маленькой организации? // *Проблемы развития социально-экономических систем: Материалы Национальной научно-практической конференции (Саранск, 20 ноября 2019г.)* / отв. ред. Р. Р. Хайров. Саранск : Принт-Издат, 2019. С. 335–340.

5. *Солдаткина, С. М., Аранович О. Г.* Особенности управления карьерой в современных условиях // *Научные исследования в социально-экономическом развитии общества: материалы Международной научно-практической конференции (Саранск, 11–12 апреля 2018г.)* / отв. ред. Б. Ф. Кевбрин. Саранск : Принт-Издат, 2017. С. 285–288.

УДК 66.014

ИЗУЧЕНИЕ РЕОЛОГИЧЕСКИХ СВОЙСТВ МУКИ

Татьяна Ивановна Сульдина, преподаватель

Татьяна Николаевна Аверьянова, преподаватель

Саранский кооперативный институт (филиал) Российского университета кооперации

E-mail: Sulдина.tatiana@mail.ru; t.n.averiyanova@ruc.su

STUDY OF RHEOLOGICAL PROPERTIES OF FLOUR

Tatyana Ivanovna Sulдина, lecturer

Tatyana Nikolaevna Averyanova, lecturer

Saransk Cooperative Institute (branch) of Russian University of Cooperation

Изучение реологических свойств полуфабрикатов и продуктов хлебопекарного производства представляет большой не только научный, но и практический интерес, т.к. приготовление теста и его переработка представляют сложные процессы, влияющими на его реологические свойства.

К л ю ч е в ы е с л о в а: мука, состав, реология, качество, тесто, белки, клейковина, сила муки.

The study of the rheological properties of semi-finished products and bakery products is of great not only scientific, but also practical interest, because the preparation of dough and its processing are complex processes that affect its rheological properties.

К e y w o r d s: flour, composition, rheology, quality, dough, proteins, gluten, flour strength.

Хлебопекарное производство не возможно без изучения реологии – науки, изучающей качество, консистенцию и быстроту анализа качества муки [1].

В связи с этим хлебопекарные свойства муки полностью взаимосвязаны с химическими понятиями, показателями и процессами, влияющие на свойства и прогноз полученной продукции из муки, что, несомненно, представляет интерес среди покупателей.

Вкус, запах хлеба, а также свойства муки, такие как эластичность, вязкость, упругость зависят от пищевых веществ муки, а в частности от белков [2, 3].

Они представлены клейковинными белками, состоящие из глиадиновых и глютелиновых фракций или составляющие глютена.

Клейковина – гидратированный белковый комплекс зерновых культур, обладающий феноменальными свойствами реологии, составляющие основу хлебопекарные преимущества муки [4].

При добавлении фермента амилазы в муку при минимальных температурных параметрах порождает процесс клейстеризации [5], следовательно, происходит брожение теста за счет гидролиза полисахарида – крахмала. В таком случае полисахарид не может связать влагу теста во время выпечки [6, с. 13].

Та свободная, не связанная влага, которая находится отдельно, в свободном доступе делает готовый хлеб, а именно мякиш хлеба влажноватым на ощупь.

Также альфа-амилаза (α -амилазы), во время процесса выпекания хлеба и хлебобулочных изделий накапливает декстрины [7, с. 125], которые придают мякишу липкость – все это связано с недостаточной кислотности теста.

При изучении реологических свойств ражаной муки и ржаного теста огромное и практическое значение имеют пентозаны, которым свойственен процесс впитывания и поглощения лишней воды с приданием вязкости при замесе теста.

От содержания пищевых веществ – белков, зависит очень многое для муки. Если белка в муке содержится достаточное количество, тем прочнее ее структура и сильнее и устойчивее мука.

Чем больше в муке клейковины и чем лучше ее реологические свойства, тем сильнее мука.

Если нам необходимо получить отличный вкусный и пышный хлеб из хорошего сорта пшеничной муки, мы должны понизить и ослабить реологию муки. Для этого необходимо изменить схему и сам процесс приготовления теста с последующим и качественным внедрением ее механической обработки, увеличением температурных параметров, достаточным количеством добавления воды, а иногда даже переизбыток в тесте и, наконец, добавлением препаратов, форсирующих протеолиз в тесте.

При изучении реологии муки используют понятие «сила муки» - свойство муки, которые определяют созревание зерна и муки, связанные во время клейстеризации и определяющие пластичность, эластичность, вязкость и степень разжижения, т.е. все реологические свойства.

Добавление воды для получения теста определяет силу муки, от которой зависит изменение реологических свойств теста при брожении, а также механическая разделка теста для заготовок при окончательной расстойке.

Сила муки также определяет и сохраняет форму хлеба и булочных изделий в первые дни выпечки за счет способности тестовых заготовок вылавливать и не выпускать диоксид углерода в время расстойки. В связи с этим сила муки обуславливает расплываемость подового хлеба.

Ржаная мука отличается от пшеничной по реологическим свой-

ствам, такими как заминаемость, ощущение влаги и сухих веществ одновременно и степень липкости при изучении (пальпации) органолептических свойств. У такого вида муки и хлеба всегда уменьшается объем хлеба, мякиш и корка хлеба окрашены в темные тона, даже иногда проявляется реакция Майяра. Кроме перечисленного можно увидеть и ощутить малый процент пористости и очень липкий хлеб.

Если добавить большее количество воды в муку, то происходит снижение процесса соединения протеинов с крахмалом, приводящее к желатинизации. При этом наблюдается увеличения объема при выпечке хлеба и булочных изделий, более мягкой структуры мякиша и небольшое загустение крахмала.

В данном случае протеины помогают передать и доставлять воду крахмалу с помощью определенного соотношения и содержания крахмала и амилазы [8, с. 118]. Отсюда можно сказать, что высокая вязкость теста зависит от взаимозависящих параметров: желатинизация крахмала и активность энзимов в разжиженном крахмале под воздействием внешней внутренней амилазы. После реакции ферментации с полисахаридом происходит выход фермента из гранулярных зерен крахмала и тем самым происходит увеличение правильной текстуры теста. Наряду с этим явлением при температуре 60–75 °С происходит амилолитическая активность. Фермент амилаза при гидролизе помогает уменьшать текстуру теста. Все это связано, а именно низкие параметры вязкости и высокие темпы амилолитической активности с прорастанием зерна или с реологическими данными крахмала.

При слабой активности альфа-амилазы происходит гиподиастаз, при сильной активности – гипердиастаз, что влияет на консистенцию муки и теста.

В свежем выпеченном хлебе содержится половина от всей составляющей пищевых веществ крахмала. Во время выпекания полисахарид начинает постепенно затвердевать, и это, конечно идет не в пользу потребителей, так как уменьшается срок годности конечного продукта.

Твердость хлеба также связано с кристаллизацией полисахарида – крахмала в части амилопектина (загустение), который превращается в исходное свое состояние после выпекания хлеба и хлебобулочных изделий. Если охладить тесто до 50 °С, то загустение крахмала напрямую связано со способностью конечного продукта противостоять черствению и сохранять товарный вид.

Получение и вымешивание теста для хлеба напрямую связано с реологическими свойствами, а также органолептическими параметрами:

– вид изделия, рецептура, сортность муки;

- оптимальное содержание и качество клейковины, крупнота помола;
- правильный выбор влажности теста,
- правильный выбор и поддержание технологических параметров замеса теста (температура, продолжительность, интенсивность замеса).

Все эти факторы влияют на степень набухания муки и тем самым на реологические свойства теста, такие как пластичность, упругость, эластичность, вязкость.

Для создания профиля качественной муки, подходящей для превосходной выпечки, требуется всего лишь проанализировать десяток образцов соответствующих качественному продукту. По каждому из них создается допустимый предел (мин. и макс. значение), сохраняющиеся в базе данных и автоматически становясь реологическим паспортом конечного продукта. Эти данные могут с легкостью служить описанием требуемого качества для муки, зерна, другого сырья и быть взяты за основу для коммерческих операций и требований между клиентами и поставщиками.

В последнее время все больше потребителей большое внимание уделяют на качество муки, анализируют и сравнивают реологические (физико-химические, органолептические, микробиологические и механические) параметры и свойства. Но, современное общество требует качественное производство хлебобулочных, мучных изделий, и ставит перед производителями муки задачи по дополнительному контролю основных параметров для обеспечения качественной муки при формировании теста и получение готовых хлебобулочных изделий.

ЛИТЕРАТУРА

1. ГОСТ ISO 17718-2015. Зерно и мука из мягкой пшеницы. Определение реологических свойств теста в зависимости от условий замеса и повышения температуры.
2. ГОСТ 27558-87. Мука и отруби. Методы определения цвета, запаха, вкуса и хруста.
3. ГОСТ 9404-87. Мука и отруби. Метод определения влажности.
4. ГОСТ 27839-2013. Мука пшеничная. Методы определения количества и качества клейковины.
5. ГОСТ 27560-87. Мука и отруби. Метод определения крупности.
6. *Мелешкина, Е.П.* О новых подходах к качеству пшеничной муки // Контроль качества продукции. - 2016. № 11. С. 13–18.
7. *Кобелева, И.Б.* Пищевая химия: лабораторный практикум. СПб: ГИОРД, 2006. 304 с.
8. *Дубцова, Г.Н., Нечаев А.П., Молчанов М.И.* Молекулярно-биологические аспекты формирования липид-белковых комплексов и оценка их роли в структуре клейковины // Растительный белок: новые перспективы. М.: Пищепромиздат, 2000. С. 100–121.

УДК 338.2

**МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОР
УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Кирилл Терентьев, магистрант

Татьяна Бояркина, магистрант

*ФГБОУ ВО «Национальный исследовательский Мордовский
государственный университет им. Н.П. Огарева»*

E-mail: 22kirill98@mail.ru; boyarkina.t8@mail.ru

**PERSONNEL MOTIVATION AS A FACTOR
OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT
OF THE ENTERPRISE**

Kirill Terentyev, Master's Degree student

Tatyana Boyarkina, Master's Degree student

*Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education
"National Research Mordovian State University named
after N.P. Ogarev"*

В представленной статье рассмотрены теоретические и практические вопросы применения мотивации персонала как фактора устойчивого развития предприятия. Цель статьи – определение современных подходов к управлению мотивацией персонала для достижения устойчивости развития предприятия. В статье раскрывается содержание и значение мотивации трудовых ресурсов, как основной движущей силы современных предприятий. Рассматривается практика применения различных инструментов мотивации персонала в деятельности одной из крупнейших страховых компаний – ПАО СК «Росгосстрах». С учетом динамики основных экономических показателей, характеризующих эффективность использования трудовых ресурсов, делаются выводы об эффективности действующей системы мотивации труда и необходимости ее совершенствования. На основе опыта успешных компаний сформулированы возможные пути решения проблем повышения мотивации персонала к достижению высоких трудовых показателей и роста устойчивости развития предприятия. Представленные в статье результаты исследования могут быть использованы для решения задач повышения эффективности мотивации персонала российских предприятий.

К л ю ч е в ы е с л о в а: мотивация, персонал, устойчивое развитие, потребности, мотивы, результативность, производительность труда.

The article presents theoretical and practical issues of the use of personnel motivation as a factor of sustainable development of the enterprise. The purpose of the article is to identify modern approaches to personnel motivation management in order to achieve the sustainability of enterprise development. The article reveals the content and significance of the motivation of labor resources as the main driving force of modern enterprises. The practice of using various tools of personnel motivation in the activities of one of the largest insurance companies – PJSC IC Rosgosstrakh is considered. Taking into account the dynamics of the main economic indicators characterizing the effi-

ciency of the use of labor resources, conclusions are drawn about the effectiveness of the current system of labor motivation and the need for its improvement. Based on the experience of successful companies, possible ways to solve the problems of increasing the motivation of personnel to achieve high labor performance and increase the sustainability of the enterprise are formulated. The research results presented in the article can be used to solve the problems of increasing the efficiency of motivation of personnel of Russian enterprises.

К е у о р д: motivation, personnel, sustainable development, needs, motives, effectiveness, labor productivity.

Актуальность темы статьи обусловлена неоспоримой важностью эффективной системы мотивации для устойчивого развития предприятия.

Эффективность работы каждого сотрудника предприятия определяет уровень эффективности бизнес-процессов и конкурентоспособность хозяйствующего субъекта на рынке, однако для достижения этого необходимо использовать набор стимулов, которые формируются на основе индивидуального подхода. Внешняя и внутренняя среда, динамичное изменение научного прогресса, постоянные требования к росту уровня образования, к ИТ технологиям, а также высокие внутренние ожидания работников требуют знания тех мотиваторов, которые позволяют качественно управлять персоналом и обеспечивать устойчивое развитие предприятия.

Методы исследования: наблюдение, систематизация, структурно-динамический статистический анализ, дескриптивная оценка.

В качестве литературных источников использованы монографии, посвященные мотивации и стимулированию труда персонала, включая труды: Т. Л. Безруковой [1], А.В. Варенова [2], А.А. Волосского [3], А.П. Егоршина [4], Е.П. Ильина [5], ряд публикаций научной периодики [6, 7, 8], а также Годовые отчеты ПАО СК «Росгосстрах» [9].

В любой организации важнейшим механизмом регулирования трудовой деятельности персонала выступает мотивация, которая представляет собой комплекс движущих сил, подталкивающих человека к реализации конкретных действий.

По мнению А.В. Варенова, «Мотивация – вербальное поведение, направленное на выбор мотивов для объяснения трудового поведения» [2, с. 18].

А.А. Волосский считает, что «Мотивация труда – это одна из важнейших функций менеджмента, представляющая собой стимулирование работника или группы работников к высоко результативной деятельности по достижению целей предприятия через удовлетворение их собственных потребностей» [3, с. 12].

Е.П. Ильин дает определение мотивации следующим образом: «Мотивация – внешнее или внутреннее побуждение экономиче-

ского субъекта к деятельности во имя достижения каких-либо целей» [5, с. 9].

Итак, в основе мотивации лежит понимание потребности как основной движущей силы человека. При этом необходимо учитывать влияние как интенции, то есть цели субъекта, так и его способностей. То есть использование потребностей для формирования заинтересованности в достижении определенных целей должно основываться на учете множества различных факторов как постоянного, так и переменного характера.

Как показывает практика, разработанная на современных принципах и системно выстроенная система мотивации, помогает существенным образом улучшить положение компании на рынке. Организация использует имеющийся кадровый потенциал как важнейший фактор своего устойчивого развития в долгосрочной перспективе.

В зависимости от потребностей, каждый человек ставит перед собой определенные цели. В связи с этим основная задача руководства организации - определить цели сотрудников и сформировать такие мотивы, которые бы создавали условия для более эффективного и быстрого достижения целей хозяйствующего субъекта.

Следует отметить, что в современных кризисных условиях для устойчивого поступательного развития предприятия возникает необходимость более тщательного подхода к мотивации работников к высоко результативному труду. Сегодня важно четко определять потребности работников, использовать наиболее эффективные приемы и методы, строить действенную систему прямой и обратной связи, формализовать структуру соответствующих бизнес-процессов, внедрять программные и аппаратные средства их автоматизации и т. п.

В качестве примера рассмотрим практику применения инструментов мотивации персонала в ПАО СК «Росгосстрах». Данная российская страховая компания является одной из крупнейших по масштабам, являясь правопреемником Госстраха СССР.

В компании ПАО СК «Росгосстрах» на постоянной основе ведется совершенствование системы мотивации эффективной деятельности сотрудников, что обусловлено заботой руководства о формировании социального аспекта устойчивого развития организации. Данный процесс включает в себя следующие этапы:

- мониторинг текущей мотивации: уровень ее соответствия потребностям рынка, ее соотношение с условиями конкурентов, соответствие мотивации общим задачам компании, имеет ли она отклик у сотрудников;

- разработка и внедрение новых методов мотивации в соответ-

ствии с результатами анализа мониторинга и текущими задачами, стоящими перед компанией.

Например, когда у компании стоит задача на долгосрочную перспективу увеличить долю рынка ИФЛ на 10%. Для выполнения поставленной цели компания выполняет ряд таких действий как:

1. Анализирует текущую систему мотивации персонала, проверяет способствуют ли текущие методы достижению поставленной цели.

2. После проведенного анализа производится разработка новых инструментов мотивации или модернизация текущих.

Анализ нужен для того, чтобы убедиться в том, что текущая система мотивации будет выполнять поставленные цели как в экономическом, так и в социальном плане. То есть, может произойти ситуация, когда при существующей системе мотивации, сотрудникам будет неинтересно выполнять поставленные цели. Например, слишком маленькая комиссия за продажу требуемого продукта (услуги).

Совершенствование системы мотивации должно вестись с учетом того, как она выполняет поставленные цели. Если она не выполняет, то компания начинает разработку полностью новой системы, прибегая к методикам сравнения и заимствования. Компания будет смотреть, что предлагает конкурент в той же сфере, а после заимствовать и добавлять в свою лучшее и нужное. Если система мотивации выполняет задачи, но не полностью, то текущую систему модернизируют, оставляя за основу существующую.

Для каждого канала продаж разрабатывается собственная система мотивации, в которую закладывается КРІ сотрудников, а также МВО, которое входит в КРІ и представляет собой тактические локальные задачи на определенный промежуток времени. Разработка системы мотивации персонала ведется исключительно в профильных подразделениях центрального офиса компании и утверждается на Правлении. В основе применяемых методов закладывается учет экономического и социального аспектов, благодаря которым организация сможет сформировать все необходимые предпосылки для устойчивого развития своей деятельности.

Филиалы в системе Росгосстрах разбиты на кластеры. Филиал относится к тому или иному кластеру в зависимости от территории, на которой находится филиал, от численности населения и от плана продаж на текущий год. И в зависимости от того к какому кластеру относится филиал, формируется его штатная численность и структура. Сейчас в компании 4 кластера. Деление на кластеры происходит по объему сборов. Также в зависимости от кластера формируется система мотивации.

Помимо материальной мотивации, в компании существует и

нематериальная мотивация. Проводятся федеральные конкурсы, в которых участвуют все филиалы сети, также проводятся и локальные конкурсы, которые организует сам филиал для своих сотрудников. На данный момент в компании разработан федеральный конкурс на 2020 год под названием «Путь к вершине». Он состоит из 4 ступеней:

1. Ступень «Лучший результат» – Лучшие показатели в квартале.
2. Ступень «Стабильный лидер» – Лучшие показатели в 2-х кварталах подряд.
3. Ступень «Неизменный лидер» – Лучшие показатели в 3-х кварталах подряд;
4. Ступень «Абсолютный лидер года» – Лучшие показатели по итогам года.

Лидеры определяются среди категорий филиалов, сравнимых по объемам начисленной премии, по предварительному согласованию кластеризации. Оценка деятельности филиалов производится на основе бальной системы, по 5 показателям:

1. Выполнение плановых показателей по начисленной премии в агентском и офисном каналах;
2. Выполнение плановых показателей по начисленной премии в корпоративном канале;
3. Выполнение плановых показателей по начисленной премии в партнерском канале;
4. Выполнение плановых показателей по финансовому результату деятельности филиала;
5. Снижение объемов расходов на ведение дела по итогам определенного периода.

В практике коммерческих организаций фактором, доказывающим эффективность действующей системы мотивации, является уровень прибыльности бизнеса и эффективность затрат на персонал. Исходя из этого, важно анализировать экономические показатели эффективности системы мотивации предприятия. Так, динамика отношения итогового совокупного дохода к численности кадрового состава ПАО СК «Росгосстрах» увеличившись в 2019 г. до 378 тыс. руб., в следующем 2020 г. снизилась до 339 тыс. руб. В целом же экономические показатели использования трудовых ресурсов и затрат на них свидетельствуют о наличии проблем в системе мотивации, что негативно отражается на устойчивости развития ПАО СК «Росгосстрах».

С целью решения имеющихся проблем можно рекомендовать ввести дополнительный метод повышения мотивации персонала ПАО СК «Росгосстрах». Суть предлагаемого метода заключается в том, чтобы вести ежегодную оценку всего управленческого состава, кроме агентов, которая включает:

- оценку по фиксированным показателям эффективности;
- отчет сотрудника о реализации этих задач;
- постановка конкретных задач для конкретного сотрудника на следующий период.

Кроме того, поскольку одним из составляющих концепции устойчивого развития является социальная ответственность бизнеса, в том числе перед персоналом, а ресурс мотивирующего эффекта исключительно в виде денежного вознаграждения все же ограничен, в систему мотивации могут быть включены следующие виды нематериального стимулирования:

- бесплатное добровольное медицинское страхование и обслуживание в медицинских организациях;
- помимо обязательных тренингов внутри компании, в качестве стимулов предоставлять возможность «внешних» семинаров, конференций, мастер-классов и т. д.;
- предоставление транспортных билетов, компенсация ГСМ, предоставление транспорта для встреч с клиентами;
- предоставление путевок, туров за счет страховой компании.

Таким образом, в современных условиях значение применяемых инструментов мотивации персонала постоянно возрастает, так как в эпоху цифровизации именно человеческие ресурсы являются главным фактором устойчивого развития организации. Независимо от сферы деятельности, необходимо регулярно анализировать применяемые методы мотивации и их влияние на результаты работы предприятия. Практика ПАО СК «Росгосстрах» подтверждает необходимость регулярного пересмотра применяемых инструментов мотивации для активизации инициативности, самосознательности и стремления к общему результату в виде устойчивого развития предприятия в целом.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Безрукова, Т.Л.* Формирование механизма устойчивого развития предприятия: факторный анализ, контроллинг, моделирование: Монография. М.: Изд-во Моск. гос. ун-та леса, 2002. С. 106–110.
2. *Варенов, А.В.* Мотивация персонала. М.: Речь, 2017. С. 18–19.
3. *Волосский, А.А.* Мотивация и стимуляция труда. М.: Техносфера, 2018. С. 11–13.
4. *Егоршин, А.П.* Мотивация трудовой деятельности. М.: ИНФРА-М, 2019. С. 34–40.
5. *Ильин, Е.П.* Мотивация и мотивы. СПб.: Питер, 2018. С. 9–15.
6. *Паринов, В.Е.* Мотивация и стимулирование персонала // Научно-практические исследования. 1(24). 2020. С. 10–11.
7. *Марабаева Л.В.,* Осипова М.Ю., Сьюевава А.Е. Стратегическое управление устойчивым развитием промышленных предприятий как фактор роста российской экономики: теоретические и практические аспекты // Экономика и предпринимательство. 2017. № 12-4 (89). С. 165–171.
8. *Марабаева Л.В.,* Кузнецова Е.Г. Критерии, принципы и факторы устойчивого развития предприятий // Управленческий учет. 2021. № 4-2. С. 362–367.

9. Бухгалтерская (финансовая) отчетность ПАО СК «Росгосстрах». URL: <https://www.rgs.ru/about/raskrytie-informatsii/bukhgalterskaya-otchetnost> (дата обращения: 17.10.2021).

УДК 331.1

ИННОВАЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Сергей Евгеньевич Тишенов, магистрант

Алексей Степанович Бекшаев, магистрант

Саранский кооперативный институт (филиал) Российского университета кооперации

E-mail: st803064@ruc.su; st803051@ruc.su

DEVELOPMENT OF THE COMPANY'S INNOVATION STRATEGY

Sergey Evgenievich Tishinov, Master's Degree student

Alexey Stepanovich Bekshaev, Master's Degree student

Saransk Cooperative Institute (branch) of Russian University of Cooperation

В статье анализируется инновационное управление персоналом и подчеркивается значимость применения инновационных технологий в данной области. Грамотный выбор современных инновационных технологий позволяет эффективно выстроить работу с персоналом, следовательно, повысить продуктивность деятельности всей организации.

К л ю ч е в ы е с л о в а: инновации, менеджмент, управление персоналом, инновационное управление персоналом.

The article analyzes innovative personnel management and emphasizes the importance of the use of innovative technologies in this field. A competent choice of modern innovative technologies allows you to effectively build work with personnel, therefore, increase the productivity of the entire organization.

K e y w o r d s: innovation, management, personnel management, innovative personnel management.

В настоящее время для отечественных компаний важно использование инновационных технологий в области управления персоналом. Кадровые инновации рассматриваются как подсистема общей системы управленческих инноваций в организации.

Под инновациями принято понимать, как своего рода новшество, востребованное рынком и воплощенное в виде новой, либо усовершенствованной продукции или технологий, практически

применяемых и способных удовлетворить определенные потребности [1].

Следовательно, позитивный результат деятельности организации лежит в инновационной системе управления персоналом. Применение определенных технологий в практике управления формирует инновационную организацию.

Отсюда следует, что современное управление персоналом с учетом инновационного подхода должно быть нацелено на формирование креативного потенциала сотрудников и стимулирование новаторского взгляда персонала.

Задача инновационных технологий кадрового менеджмента – перемена основ деятельности HR-менеджеров. Нужно выделить то, что инновации смогут реализовать себя только тогда, когда штат непосредственно согласен реализовывать инновационную деятельность. В российской практике встречается неоднозначное отношение к внедрению инноваций. С одной стороны предприятия ходят прийти к изменениям и инновациям, но с другой, они придерживаются старых принципов работы, основанных на преемственности и традициях.

В модифицирующихся экономических обстоятельствах наибольшую значимость имеет роль HR-стратегий и человеческого фактора. Для освоения глобальных итогов важно внедрять актуальные технологии управления персонала. На сегодня огромное количество методов управления предприятием итог, которых в решениях руководителя.

Менеджмент персонала имеет 3 основных вектора нововведений [2]:

- нацеленность на формирование высококвалифицированного персонала предприятия, который станет потенциалом нововведения;
- внедрение новых способов отбора и обучения персонала;
- новая кадровая политика: традиционное формальное иерархическое управление уступит место профессиональному управлению с большей ориентацией на человеческое достоинство.

Инновационными способами развития персонала становятся: визуализация, способ симуляционного характера, кейсовый способ, игра в ролевом виде, тренинг, диалоговый воркшоп.

Визуализация, как метод обучения имеет две формы: проективную и не проективную. Проективная форма может быть представлена в виде фильмов, презентаций, видеороликов, компьютерной анимации. А не проективная форма – в виде предметов, картин, доски и мела, интерактивной доски, карты и прочего [3].

Метод симуляции может быть представлен в виде ситуации сходной с реальной, наиболее приближенной к жизненным про-

блемам. Это метод обеспечивает безопасно изучать стадии, принципы и особенности какого-либо процесса.

Метод кейса, который представляет собой описание реальной ситуации и предлагается обучаемым проанализировать сложившуюся ситуацию и ее результат, а также сделать краткие и лаконичные выводы.

Ролевая игра – это метод, который применяется для закрепления полученных знаний и позволяет участникам примерить на себя различные роли.

Тренинг как метод обучения является практической составляющей, которая представлена в форме комплекса практических упражнений и небольшой доли теоретического материала. Но также инновационным изменениям подвержены и другие кадровые технологии, практически применяемые в организациях.

Воркшоп представляет собой интерактивное учебное мероприятие, которое строится на собственной активности участников. Акцентируется данный метод обучения на самостоятельном обучении участников и интенсивном групповом взаимодействии. Важной задачей метода является динамическое получение знания [4].

Сейчас существует огромное количество программ для выполнения данной задачи. В связи с этим организации все больше предлагают работникам новые методы, придумывают системы обучения в своих стенах либо подстраивают под себя уже существующие на рынке решения.

Яркими представителями, которые внесли инновации в управлении персоналом являются следующие мировые компании. Компания Toyota на протяжении десятилетий была лидером на рынке и представляла лучшего работодателя для сотрудников всех звеньев. Руководство делает упор на штатных сотрудников, как основу разработчиков и новаторов. Руководство позволяет даже простым сборщикам внедрять новые технологии и модернизировать имеющиеся. Отношения к сотрудникам меняется кардинально. Обеспечение необходимыми инструментами и возможность реализовать свой потенциал позволяет занимать лидирующие позиции на рынке. Компания Linux инновации в управлении стал специальный открытый код, который позволял разрабатывать продукты. Тем самым налаживается эффективность работы и взаимосвязь между разработчиками.

Для российских компаний следует сделать упор на развитии, обучении и инвестировании в персонал. Динамические изменения на рынке вносят свои коррективы в производственные процессы предприятий. Для того, чтобы функционировать и развиваться на рынке, необходимо постоянно совершенствоваться и развивать персонал.

По мере необходимости, для персонала обозначается рабочее место, где с помощью дистанционных технологий можно пройти обучение не отрываясь, от производства. Изменив подход, в управлении между руководителем и подчиненным можно достичь дружеских отношений, которые могут привести к творческому подходу. Для достижения такого уровня, можно прибегнуть к множеству программ, которые помогают преодолеть формальные отношения.

На сегодняшний день все больше набирает популярность удаленной работы, особенно в связи с предыдущим годом, который был проведен в рамках коронавирусной инфекции. Множество компаний вынужденно перешли на дистанционную работу.

Сложившаяся ситуация внесла свои коррективы в трудовой процесс. Персонал был не готов к такой смене обстановке, поэтому пришлось в кратчайшие сроки переучиваться и работать в рабочей обстановке. В такой ситуации были такие положительные моменты, как работа из дома, введение собственного графика, нет необходимости добираться до работы, контактировать с людьми. Однако, для многих работа в домашних условиях оказалась сложной. Основные трудности возникли в самом процессе работы. Для многих домашняя обстановка была некомфортной. А также, самодисциплина, как оказалось у многих не была эффективна. В таком трудовом процессе многие вынесли для себя положительные и негативные моменты. В данной ситуации руководство максимально поддерживало свой персонал, проводили постоянные совещания с помощью видеоконференций, онлайн событий. Ставили задачи в собственных приложениях, а также с помощью программ могли мониторить и контролировать не выходя из дома.

2020 год дистанционной работы заставил многие компании пересмотреть подход к управлению персоналом. Внедрение инновационных подходов привело к пересмотру трудовой деятельности персонала.

Таким образом, российские компании с переходом на инновационные технологические уклады стали на шаг ближе к развитию и повышению конкурентоспособности своей компании. В итоге нововведения в управлении персоналом как актуальный тренд современного менеджмента дают четкое понимание о том, что ключевое звено в управлении организацией занимает сотрудник. Инновационное управление персоналом обеспечивает наиболее эффективную работу организации. Выбор в качестве актуального тренда современного менеджмента именно инновационного управления персоналом становится частью инновационной политики предприятия.

Таким образом, применение инновационных технологий в

управлении персоналом влечет за собой изменения в иных сферах деятельности организации (в управлении и эффективном использовании ресурсов, в способах выстраивания взаимоотношений с ключевыми партнерами, в повышении производительности труда и др.). Понимание актуальных направлений в развитии и внедрении инновационных технологий в управлении персоналом позволит понять, что именно человек выступает как один из основных факторов современного развития [5].

ЛИТЕРАТУРА

1. *Погодина, Т.В.* Инновационный менеджмент : учебник / Т.В. Погодина, Т.Г. Попадюк, Н.Л. Удальцова. М.: ИНФРА-М, 2019. 343 с.
2. *Гаспарович, Е.О.* Управление обучением персонала на предприятиях / Lap Lambert. 2020. 105 с.
3. *Гаспарович, Е.О.* Технологии управления развитием персонала / Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б. Н. Ельцина, 2018. 213 с.
4. *Келейникова, С.В.,* Осипова К.Э. Инновации в обучении и развитии персонала // Актуальные проблемы социально-экономического развития общества: материалы Национальной научно-практической конференции, Саранск. 21 нояб. 2018. С. 371–376.
5. *Зотова, Е.В.,* Катайкина Н.Н. Концептуальные основы понятия «человеческий потенциал» в условиях экономического развития // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. 2015. № 3. С. 36-43.

УДК 331.08

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Сергей Евгеньевич Тишенов, магистрант

Светлана Ивановна Гусарова, магистрант

*Саранский кооперативный институт (филиал) Российского
университета кооперации*

E-mail: st803064@ruc.su; st800302@ruc.su

IMPROVING THE EFFICIENCY OF PERSONNEL MANAGEMENT IN MODERN CONDITIONS

Sergey Evgenievich Tishinov, Master's Degree student

Svetlana Ivanovna Gusarova, Master's Degree student

*Saransk Cooperative Institute (branch) of Russian University
of Cooperation*

В статье подчеркивается важность выявления основных мероприятий в обла-

сти повышения эффективности управления персоналом в современных условиях. Автор статьи указывает на важность создания эффективной системы отбора персонала, благоприятного психологического климата в коллективе, эффективной системы мотивации, систематического и непрерывного повышения квалификации сотрудниками организации, а также карьерного роста сотрудников.

К л ю ч е в ы е с л о в а: эффективность, развитие, климат, персонал, мотивация, карьерный рост, создания благоприятного психологического климата в коллективе организация, управление, коллектив, перспективы.

The article emphasizes the importance of identifying the main measures in the field of improving the efficiency of personnel management in modern conditions. The author of the article points out the importance of creating a favorable psychological climate in the team, an effective motivation system, systematic and continuous professional development by employees of the organization, as well as career growth of employees.

К e y w o r d s: efficiency, development, climate, staff, motivation, career growth, creating a favorable psychological climate in the team organization, management, team, prospects.

В настоящее время персонал является ведущим звеном в общей системе управления организацией. Персонал организации – самый сложный объект управления. В отличие от материальных активов, люди способны самостоятельно принимать решения и оценивать предъявляемые к ним требования. От эффективности его работы зависят многие показатели деятельности организации в целом. Управление персоналом должно иметь системный характер, то есть необходим скоординированный подход ко всем направлениям формирования и регулирования кадрового состава компании. Следовательно, повышение эффективности управления персоналом должно быть направлено на создание профессионального, конкурентоспособного, ответственного и сплоченного кадрового состава организации.

Изучением вопросов, связанных с управлением персоналом, занимались многие отечественные и зарубежные ученые. Среди которых можно отметить труды И.Н. Герчиковой, А.Я. Кибанова и др. Однако, работы данных ученых носят поверхностный характер или посвящены рассмотрению изучению отдельных вопросов [1, 2].

В настоящее время требуется комплексный подход к исследованию вопросов повышения эффективности управления персоналом в организации. Процесс управления персоналом должен быть эффективным и основан на гибких методах и подходах.

Рассмотрим основные мероприятия по совершенствованию управлению персоналом в организации:

- 1) эффективный набор, отбор и профессиональная переподготовка кадров;
- 2) систематическое и непрерывное повышение квалификации сотрудниками организации;
- 3) возможности карьерного роста сотрудников;

4) создание благоприятного психологического климата в коллективе;

5) моральное и материальное стимулирование работников.

Большое значение имеет прием сотрудников на работу и его отбор. Это одна из самых сложных задач для организации. Важными критериями при приеме сотрудника на работу имеют уровень образования, опыт работы, наличие желания и стимулов трудиться и другие показатели. Для того, чтобы убедиться, что работник соответствует претендуемой должности необходимо провести опрос. Он может проводиться путем собеседования или путем анкетирования. Также в процессе опроса необходимо обратить внимание на психологическую составляющую потенциального работника (его сдержанность, умение решать конфликтные моменты).

Основная задача руководства – привлечение и удержание только самых лучших и талантливых работников. Следует отметить, что хорошо подобранный персонал уменьшает текучесть кадров, повышает удовлетворенность работников условиями труда, а также увеличивает эффективность организации. Основными методами отбора кандидатов являются: подбор персонала низшего или среднего звена (рекрутинг), прямой целенаправленный поиск, поиск конкретного специалиста, привлечение специалиста путем производственной практики или стажировки. Выбор того или иного метода будет зависеть от целей и задач организации.

Важное значение в системе управления персоналом играет систематическое и непрерывное повышение квалификации. Процесс обучения персонала является важной стратегической целью развития компании. Без обучения и повышения квалификации сотрудников рост организации невозможен.

Основными методами повышения квалификации работников являются: приобретение теоретических знаний, опыта и навыков на рабочем месте; программы повышения квалификации (организация специальных курсов подготовки работников); проведение инструктажа на новом рабочем месте; ротация; коучинг; создание проектных групп [3].

Создание благоприятного морально-психологического климата в коллективе является основой успешного развития организации. Для того, чтобы осуществлять эффективное управление климатом в коллективе необходимо изучить факторы, которые оказывают на него влияние (индивидуальные особенности работников, их характер, привычки, и т. д.) Для этого в коллективе необходимо проводить двухступенчатый анализ.

Первое – определить уровень сплоченности и мотивации в коллективе.

Второе – определить ежедневный психологический настрой

каждого работника, его желание трудиться и выполнять поставленные задачи.

Благоприятный психологический климат в коллективе характеризуется атмосферой доброжелательности, спокойствия, сопереживания друг за друга, а также за результаты работы. Каждый руководитель организации должен заботиться о своем коллективе и культивировать почву для создания благоприятных условий труда.

Мотивация труда является главным фактором повышения эффективности управления персоналом. Содержание и форма методов мотивирования персонала зависят от профессиональной, грамотной системы мотивации труда на предприятии, общей системы управления в организации, особенностей деятельности предприятия, а также от развития и применения современных теорий мотивации труда персонала, то есть для совершенствования системы мотивации необходим комплексный подход. Этот подход используется для комплексного исследования процесса мотивации («процессный подход»), параметров подсистемы, ее элементов и связей между ними («параметрический подход»), поставленных в работе целей и задач («целевой подход»), регламента мотивации трудовой деятельности («информационный подход»), поведения работников, в зависимости от удовлетворенности системой мотивации в организации («поведенческий подход») и других ее элементов [4].

Выделяют следующие основные направления улучшения мотивации труда: материальное стимулирование, неденежное стимулирование, улучшение организации труда, повышение качества рабочей силы, вовлечение персонала в процесс управления. Для развития каждого направления существуют свои способы мотивирования персонала. Все выше представленные направления мотивации труда персонала играют свою роль на различных этапах процесса мотивации труда в организации.

Материальное стимулирование включает совершенствование системы заработной платы, предоставляет персоналу участвовать в распределении капитала и прибыли предприятия. На каждом предприятии материальное стимулирование играет важную роль, но постоянное повышение заработной платы не всегда способствует удержанию уровня трудовой деятельности на должном уровне. Слабой стороной материального стимулирования является одностороннее воздействие на персонал денежными методами, которые не приводят к долгосрочному повышению производительности труда. Когда человек достигает определенного уровня жизни, деньги становятся необходимым условием комфортного психологического состояния, тогда доминирующую роль в системе мотивации будут иметь другие способы и направления мотивирования труда [5].

Кроме экономических (материальных) способов мотивации имеются не экономические, а именно: морально-психологические и организационные. Нематериальная мотивация выражается в форме повышения самооценки, создания психологического комфорта или формирования у сотрудника гордости за проделанную работу [5].

Сегодня на предприятиях необходимо реализовывать следующие виды социально-психологических методов управления персоналом, влияющих на эффективность деятельности предприятия:

- методы повышения инициативности и социальной активности;
- методы управления поведением персонала (внушение, личный пример);
- предоставление сотрудникам полной информации о достижении показателей (доходность, рентабельность, зарплата и т. д.) для изменения отношения к труду;
- формирование трудового коллектива с учетом психологической совместимости сотрудников;
- изменение стиля руководства, культуры и этики управления;

Руководство организации должно уделять большое внимание различным формам и методам стимулирования результатов своих сотрудников для того, чтобы добиться высоких успехов в своей деятельности.

Таким образом, повышение эффективности управления персоналом должно учитывать следующие основные моменты.

Роль сотрудника в организации должна отвечать его способностям и желаниям.

Введение новшеств нужно проводить постепенно, объясняя сотрудникам, как и почему была выбрана конкретная инновация, и какие выгоды они от нее получают.

Нужно знать, есть ли в команде неформальные лидеры и «клановые» объединения, и принимать во внимание их воздействие.

Необходимо поддерживать тех, кто не боится высказывать собственные суждения.

Таким образом, грамотное применение основных подходов и методов управления персоналом позволит обеспечить эффективное функционирование организации и ее стабильность.

ЛИТЕРАТУРА

1. Герчиков, В.И. Мотивация персонала: метод. пособие /В.И. Герчиков, Н.Н. Опарина. М., 2005. 95 с.
2. Кибанов, А.Я. Служба управления персоналом: учеб. пособие / А.Я. Кибанов, В.Г. Коновалова, М.В. Ушакова; под ред. А.Я. Кибанова. М. : КНОРУС, 2010. 416 с.
3. Келейникова, С.В. Инновации в обучении и развитии персонала/ С.В. Келейникова, К.Э. Осипова. Актуальные проблемы социально-экономического раз-

вития общества: материалы Национальной научно-практической конференции, Саранск. 21 нояб. 2018 г. С.371–376.

4. *Глухенькая, Н.М.* Исследование системы управления персоналом на предприятии // Вопросы. Гипотезы. Ответы: наука XXI века: коллектив. моногр. Краснодар, 2013. Кн. 4. С. 74–91.

5. *Келейникова, С.В.* Проблемы эффективной мотивации персонала в современных условиях / С.В. Келейникова, Е.В. Панкратов Инновации в образовательной среде: Материалы международной научно-практической конференции 8–9 апреля 2015 г. Саранск: ЮрЭкс-Практик, 2015. С.190–192

УДК 336.67

РАЗРАБОТКА ИННОВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Анна Сергеевна Туркина, магистрант

Павел Евгеньевич Марунин, магистрант

*Саранский кооперативный институт (филиал) Российского
университета кооперации*

E-mail: anita.turkina@mail.ru; st803062@ruc.su

DEVELOPMENT OF THE COMPANY'S INNOVATION STRATEGY

Anna Sergeevna Turkina, Master's Degree student

Pavel Evgenievich Marunin, Master's Degree student

*Saransk Cooperative Institute (branch) of Russian University
of Cooperation*

В статье описывается инновационная стратегия предприятия, рассматриваются методы и этапы ее разработки. Инновационная стратегия в современном мире занимает важное место в процессе успешного функционирования организации любого уровня. Основываясь на проводимых исследованиях, инновационная стратегия направлена на развитие предприятия в области разработки новых видов продукции, выхода на новые рынки сбыта, обслуживания новых потребителей. Поэтому, необходимо обратить внимание именно на разработку инновационной стратегии с учетом всех внутренних и внешних факторов.

К л ю ч е в ы е с л о в а: инновации, инновационная деятельность, инновационная стратегия, разработка инновационной стратегии, этапы разработки инновационной стратегии.

The article describes the innovative strategy of the enterprise, discusses the methods and stages of its development. An innovative strategy in the modern world occupies an important place in the process of successful functioning of an organization at any level. Based on the conducted research, the innovation strategy is aimed at the development of the enterprise in the field of developing new types of products, entering new

sales markets, serving new consumers. Therefore, it is necessary to pay attention to the development of an innovation strategy, taking into account all internal and external factors.

Key words: innovation, innovation activity, innovation strategy, development of innovation strategy, stages of development of innovation strategy.

В настоящее время на предприятиях большое внимание уделяется использованию конкурентных преимуществ в сфере инновационной деятельности. Внедрение инноваций помогает развитию деятельности предприятия и конкурентоспособности товаров, они также позволяют обеспечить максимальное извлечение прибыли и увеличить объемы продаж на рынке.

Именно новые технологии и инновации являются основным источником достижения высокой эффективности деятельности любой компании. В данной области необходимым условием является разработка стратегии компании и ее дальнейшая реализация [1, с. 78].

Стратегия компании – это комбинация различных методов конкуренции и организации бизнеса, направленная на удовлетворение потребностей клиентов и достижение организационных целей предприятия.

В данном случае большое значение играет успешная разработка именно инновационной стратегии предприятия. Руководитель предприятия должен следить за появлением новых технологий и внедрять их в деятельность своей фирмы с помощью правильно разработанной стратегии.

Инновационная стратегия организации – это комплекс мероприятий по эффективному использованию инновационного потенциала предприятия для обеспечения долгосрочного развития [1, с. 80].

Учитывая растущую актуальность инновационной деятельности в современных условиях хозяйствования, разработка инновационной стратегии становится необходимой и является главным условием успешной деятельности организации.

Разработка и внедрение инновационной стратегии в первую очередь связана с некоторой степенью риска. Поэтому в данном процессе должны учитываться все факторы, влияющие на процесс развития предприятия в момент разработки стратегии.

Разработка эффективной стратегии связана с такими причинами как:

- понимание долгосрочных целей организации;
- формирование целей деятельности предприятия;
- взаимопонимание всех владельцев организации относительно дальнейшего развития [2, с.295].

Разработка инновационной стратегии включает в себя следующие этапы (рисунок).



Этапы разработки инновационной стратегии

Рассмотрим каждый этап подробнее. На начальном этапе руководство должно определиться с конечными целями, для которых будет применяться выбранная инновационная стратегия. Целями могут выступать следующие пункты:

- усиление своих позиций на конкурентоспособном рынке;
- выход предприятия на новые рынки сбыта;
- повышение финансовых показателей;
- укрепление качества создаваемой продукции с помощью введения новых технологий;
- повышение эффективности предприятия в области системы управления и другие.

Анализ внутренней среды предполагает выявление слабых и сильных сторон организации, также определение возможных конкурентных достоинств. Анализ внешней среды предполагает выявление угроз и новых возможностей для успешного функционирования организации.

Для осуществления анализа инновационного развития предприятия необходимо выявить главные позиции в области инноваций, к ним можно отнести [3, с. 204]:

- затраты на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы;
- затраты на новое оборудование, связанное с модернизацией производственных процессов;
- технологические показатели инновационного развития предприятия;
- срок окупаемости инвестиций.

При выявлении и формировании структуры покрытия финансовых затрат и издержек необходимо обратить внимание на существующие ресурсы предприятия, проанализировать возможность привлечения заемных средств.

Разработанную стратегию можно оценить с помощью качественных и количественных методов. Качественный подход выявляет соответствие выбранной стратегии с поставленными целями и задачами. Количественный подход определяет рентабельность и доходность инновационных технологий в действии [4, с.170]:

Для оценки выбранной инновационной стратегии руководство опирается на следующие критерии:

- пригодность;
- обоснованность;
- осуществимость;
- последовательность;
- уязвимость;
- адаптивность;
- финансовая привлекательность.

Если при оценке выбранной стратегии выявляются недочеты, то необходимо вернуться к предыдущим этапам ее разработки и скорректировать стратегию.

При разработке и выборе инновационной стратегии применяются следующие методы:

- метод структурно-морфологического анализа, предполагающий исследование новинок и научных разработок в отрасли;
- метод исследования публикационной активности. Главным здесь является выявление актуальных направлений, в которых производится работа при создании инновации;
- метод показателей, при котором изучается динамика мировых показателей технических систем.

Таким образом, все вышеизложенное позволяет сделать вывод, что в современном мире ни одно предприятие не сможет обойтись без внедрения каких-либо инноваций в свою деятельность. Залогом успешного функционирования любой организации является разработка и выбор эффективной инновационной стратегии, которая поможет выйти предприятию на новый уровень развития. При этом необходимо четко следовать этапам разработки инновацион-

ной стратегии, каждый из которых имеет решающее значение в достижении положительных результатов. Также необходимо определять допустимые пределы риска, измерять порог его возможностей [5].

ЛИТЕРАТУРА

1. *Василевская, И.В.* Инновационный менеджмент: учебное пособие. 3-е изд. М.: РИОР, 2019. 129 с.
2. *Келейникова, С.В.* Особенности разработки и реализации стратегии организации // Проблемы развития социально-экономических систем: материалы Нац. науч.-практ. конф., Саранск. 20 ноября. 2019 г. С. 294–297.
3. *Павлова, Т.А.* Методы и этапы разработки инновационной стратегии предприятия / Т. А. Павлова, А. Н. Романова // Актуальные тренды в экономике и финансах: Материалы межвуз. науч.-практ. конф. магистрантов, Омск, 26 ноября 2019 г., С. 202–206.
4. *Погодина, Т.В.* Инновационный менеджмент : учебник / Т.В. Погодина, Т.Г. Попадюк, Н.Л. Удальцова. М.: ИНФРА-М, 2019. 343 с.
5. *Зотова, Е.В.* Финансовая стратегия как инструмент реализации финансово-хозяйственных целей предприятия // Научные исследования в социально-экономическом развитии общества: материалы Междунар. науч.-практ. конф.. Редколлегия: Б.Ф. Кевбрин (отв.ред.) [и др.]. 2017. С. 161–165.

УДК 658.336

ВЗАИМОСВЯЗЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Кирилл Александрович Фролов, магистрант

*Саранский кооперативный институт (филиал) Российского
университета кооперации*

E-mail: st800307@ruc.su

INTERACTION BETWEEN STRATEGIC MANAGEMENT AND COMPETITIVENESS OF A COMMERCIAL ORGANIZATION

Kirill Aleksandrovich Frolov, Master's Degree student

*Saransk Cooperative Institute (branch) of Russian University
of Cooperation*

Конкурентное преимущество является основой, на которой строится успешный бизнес. Слаженная работа стратегического менеджмента может обеспечить фирме превосходство перед конкурентами. Стратегический менеджмент опирает-

ся на человеческий потенциал как на основу организации, ориентирует производство на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, в соответствии с изменениями окружающей среды и позволяющее добиваться конкурентных преимуществ, что позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе.

К л ю ч е в ы е с л о в а: взаимосвязь, конкурентоспособность, стратегический менеджмент, управление, эффективность.

Competitive advantage is the foundation on which a successful business is built. Well-coordinated work of strategic management can provide a firm with superiority over competitors. Strategic management relies on human potential as the basis of the organization, orientates production to customer requests, implements flexible regulation and timely changes in the organization, in accordance with environmental changes and allows achieving competitive advantages, which allows the organization to survive and achieve its goals in the long term.

К e y w o r d s: interaction, competitiveness, strategic management, management, efficiency.

Обеспечение необходимой степени конкурентоспособности является неотъемлемой составляющей, позволяющей обеспечивать приоритетное положение коммерческой организации как на внутрифирменном, корпоративном или отраслевом уровне, так и на региональном, отечественном и мировом рынке.

В условиях новых экономических реалий главной задачей любой компании является выработка эффективной системы менеджмента, стратегическая цель которой состоит в развитии потенциала и поддержании способности конкурировать в сложных условиях современного бизнеса.

Согласно теории конкуренции: «Главной задачей стратегического менеджмента является обеспечение конкурентоспособности организации, под которой понимается ее способность сохранять свое положение на рынке и противостоять действиям конкурентов в долгосрочной перспективе. В зависимости от того, можно ли ожидать улучшения или ухудшения конкурентной позиции компании, принимается решение о продолжении реализуемой стратегии или разработке новой, более эффективной стратегии» [1].

Стратегический менеджмент позволяет аккумулировать комплекс инструментов управленческой деятельности для обеспечения и продвижения конкурентных преимуществ предприятия, формирующих стабильную рыночную позицию за счет способности адекватного реагирования на изменения внешней среды с учетом внутренних ресурсов компании. Последовательность и научная обоснованность подходов в области стратегического менеджмента формирует корпоративную политику на основе комплексного подхода к анализу эффективности деятельности компании, выборе стратегических ориентиров, реализации стратегических решений и регулярном мониторинге качества выполняемых процессов. Эффективная система стратегического менеджмента позволя-

ет устанавливать устойчивые взаимосвязи между стратегическими планами и реальными действиями, с целью применения своевременных корректирующих действий для обеспечения долгосрочной конкурентоспособности предприятия.

Таким образом, решение проблемы повышения конкурентоспособности коммерческой организации во многом определяется методами, технологиями и инструментами стратегического менеджмента, такими как [2]:

1. Разработка оптимальной организационной структуры. Без нее никто не знает кому подчиняется и кто с кем взаимодействует – деятельность невозможна.

2. Разработка работоспособных организационных регламентов персонала и структурных подразделений (положения о внутреннем трудовом распорядке, положения о подразделениях, должностные инструкции, и др.). Без этих регламентов взаимодействие участников друг с другом не определено, деятельность возможна, но неупорядочена и неэффективна.

3. Разработка формальных положений организационной культуры (норм и принципов деятельности). Эти положения не определяют организационную культуру предприятия, только показывают желательную для руководства.

4. Создания эффективной системы управления: оперативного, сетевого, стратегического. Без этих систем практически невозможно производство продукции, выполнение заказанных проектов, развитие предприятия.

5. Разработки системы бизнес-процессов, а именно, системы однозначно определяющей процессы взаимодействия как внутри структурных подразделений, так и между структурными подразделениями всех уровней иерархии.

6. Разработка и развитие доминирующих навыков (ключевых компетенций).

Первые три метода (инструмента) определяют как должна осуществляться деятельность предприятия в статике, четвертый - как она планируется, пятый - как должна осуществляться в динамике. При этом организационная структура и некоторые организационные регламенты, например, положение о внутреннем трудовом распорядке, должностные инструкции, в основном разрабатываются формально как внутренние организационные документы. По 3-5 пунктам системы управления и бизнес-процессов зачастую формируются неформально [3].

На последнем методе остановимся чуть подробнее. Раньше в передовых научных кругах было много разговоров о преимуществах ориентации на затраты. Было отмечено, что полностью окупить себестоимость продукции можно только при достижении

низких цен поставщиков, низких затрат и высокого качества продукции или услуг, и на этой основе предприятие может успешно конкурировать. Позже на первый план вышли инновации. Они позволили быстро применить научные достижения в производственных и рыночных технологиях. Можно сделать вывод, что это главное императивное нововведение, определяющее конкурентоспособность современной организации бизнеса. Успех любой бизнес-организации в конкурентной борьбе зависит от создания, распространения и использования передовых инноваций. Таким образом, на нынешнем этапе экономического развития результат интеллектуальной деятельности является основой повышения конкурентоспособности, а интеллектуальный капитал начинает доминировать в структуре активов предприятия. Благодаря этому в традиционных технологиях производства происходят качественные изменения. В развитых странах уже началась ликвидация экологически загрязненных и трудоемких производств. Традиционные производства либо заменяются роботизированными производственными системами, либо переносятся в страны третьего мира.

Перспективное стратегическое мышление, преобладание идеи рыночной доли над прибылью (если рыночная доля высока, по прошествии определенного периода времени прибыль будет генерироваться самостоятельно), инвестиции и трудоемкость – это другие условия успеха предприятия. К этой группе также относятся эффективный стратегический менеджмент.

Следует отметить, что, если в определенном сегменте рынка нет группы потребителей, обеспечивающих спрос на продукт или услугу, производимые организацией, и желающих ее купить, то достичь желаемого результата невозможно. Значит, организация должна обладать доминирующими навыками, дающими ей конкурентное преимущество, независимо от фазы жизненного цикла продукта, чтобы всегда производить продукт или услугу, которые приносят пользу потребителям и отвечают их вкусам и потребностям.

Доминирующие навыки (ключевые компетенции) – это набор навыков, которые эффективно и необычным образом объединяют ограниченные ресурсы. Благодаря им достигается успешное сочетание ресурсов, что отражается в снижении стоимости и в повышении полезности продуктов и услуг. Зрелое корпоративное управление, организационная культура, внутренние организационные традиции, нормы и ценности поведения, лояльные рыночные отношения, имидж предприятия, репутация сотрудников и продукции выступают в качестве невидимых доминирующих навыков и являются основными составными элементами стратегического менеджмента в организации.

Абстрактные, то есть невидимые навыки и умения, могут со-

хранять свою ценность долгое время. Менеджменту следует уделить особое внимание умению создавать доминирующие навыки для обеспечения конкурентоспособности организации.

Доминирующие навыки должны включать в себя те характеристики и параметры, которые проявляются как социальные проблемы, то есть способность обучаться, реагировать на критику, контактировать с группами, заинтересованными в успехе предприятия, создание условий для карьерного роста сотрудников. Такие социальные ценности определяют условия для защиты, использования, улучшения и развития доминирующих абстрактных навыков, как физических, так и нематериальных [4].

Различные способности и возможности (промышленная собственность, товарный знак, корпоративная культура, обычаи и традиции и т. д.) выступают в качестве потенциала для успеха в конкуренции. Они влияют на положение организации в конкурентной борьбе только тогда, когда происходит трансформация в конечный продукт. В этом случае доминирующие навыки становятся материализованными ценностями и приобретают статус отдельных компонентов реализованного стратегического набора. При разработке стратегии организации тщательная оценка доминирующих навыков повышает уровень успеха реализации стратегического плана [5].

Еще один аспект, который необходимо затронуть говоря о роли стратегического менеджмента в повышении конкурентоспособности организации – это уровень мотивации работников. Проведенные исследования и анализ их результатов показывают, что одним из направлений улучшения конкурентных позиций организации является повышение уровня оплаты труда выше среднего по рынку труда и предварительное распределение достигаемых результатов предприятия.

При первом аспекте повышаются стимулы персонала при любой формальной организации, а соответственно и его производительные силы.

При втором – сама формальная организация строится так, что обеспечивает единство целей предприятия и персонала: чем выше достигаемые результаты предприятия, тем выше и личные результаты персонала - он непосредственно мотивируется на достижение целей предприятия - обеспечивается единство интересов. Только в наше время интеллектуального труда, замена и обучение персонала требует существенного времени. Необходимо параллельно с повышением уровня оплаты персонала (и других его выгод) проводить институциональные изменения – изменения «правил игры» в сторону повышения трудовых усилий персонала.

Второй аспект повышения эффективности за счет обеспечения

единства интересов также известен давно, но только в ограниченном виде: с директивным целеполаганием, и только на уровне топ-менеджмента.

Для его использования необходимо соблюдать общность собственника и коллектива – коллегиально разработанная система ключевых положений предприятия, ориентированная на достижение общих целей и предприятия, и коллектива. И этот путь обеспечивает наибольшее укрепление конкурентных позиций коммерческой организации, но требует больших вложений ресурсов в полную перестройку института предприятия.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Бездудная А.Г., Федосеев И.В., Юдин Д.С.* Современный менеджмент как драйвер роста в условиях цифровой трансформации экономики // Проблемы современной экономики. 2019. № 2(70). С. 251–252.

2. *Солдаткина, С.М., Князькова А. Н.* Повышение конкурентоспособности коммерческой организации через эффективный менеджмент // Актуальные проблемы социально-экономического развития общества: Материалы Нац. Науч.-практ. конф. научно-педагогических работников (Саранск, 21 ноября 2018 г.) / отв.ред. Р. Р. Хайров. Саранск : АНО СНОЛД «Партнер», 2019. С. 473–477.

3. *Гасанов, Г.С.* Алгоритм влияния корпоративного управления на конкурентоспособность бизнес-организации // Современный менеджмент: проблемы и перспективы: материалы XVI международной науч.-практ. конф. (Санкт-Петербург, 20 сентября 2020г.) / отв. ред. В. Р. Леонтьев. СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2021. С. 300–304.

4. *Копылова, Е.В., Солдаткина С. М.* Конфликт-менеджмент как технология управления организацией // Финансовая экономика. № 1. 2020. С. 159–163.

5. *Солдаткина, С.М.* Роль стратегического анализа в формировании стратегии коммерческой организации // Научные исследования в социально-экономическом развитии общества : материалы международной научно практической конференции научно-педагогических работников (Саранск, 26-27 апреля 2017 г.) / отв.ред. Б. В. Кевбрин. Саранск: Принт-Издат, 2017. С. 282–285.

УДК 65.014.1

**ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА
УПРАВЛЕНИЯ КАК ОБЪЕКТ
СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА
ПРЕДПРИЯТИЯ**

Кирилл Александрович Фролов, магистрант

*Саранский кооперативный институт (филиал) Российского
университета кооперации*

E-mail: st800307@ruc.su

**ORGANIZATIONAL STRUCTURE
OF MANAGEMENT AS AN OBJECT
OF STRATEGIC MANAGEMENT
OF THE ENTERPRISE**

Kirill Aleksandrovich Frolov, Master's Degree student

*Saransk Cooperative Institute (branch) of Russian University
of Cooperation*

Приоритетным направлением деятельности управленческого звена в организации является выбор такой организационной структуры управления, которая полностью соответствует направлениям ее развития, целям, задачам, широте ассортимента и охватываемым сегментам. Помимо учета внутреннего потенциала при выборе организационной структуры следует обратить внимание и на факторы внешней среды, оказывающим существенное влияние на деятельность предприятия. Оптимальная для субъекта хозяйствования организационная структура управления позволит наладить нужные связи с внешней средой, грамотно распределить и рационально использовать умения и навыки человеческого и потенциала, а также в полном объеме удовлетворить запросы клиентов целевых сегментов рынка.

К л ю ч е в ы е с л о в а: внешние факторы, внутренние факторы, организация, организационная структура, стратегический менеджмент, управление.

The priority direction of the management level in the organization is the choice of such an organizational management structure that fully corresponds to the directions of its development, goals, objectives, breadth of assortment and segments covered. In addition to taking into account the internal potential when choosing an organizational structure, attention should also be paid to environmental factors that have a significant impact on the activities of the enterprise. The organizational structure of management that is optimal for a business entity will make it possible to establish the necessary connections with the external environment for the enterprise, to correctly distribute and rationally use the skills and abilities of human and potential, as well as to fully satisfy the needs of customers of target market segments.

K e y w o r d s: external factors, internal factors, organization, organizational structure, strategic management, management.

В последние годы наблюдается значительный интерес к формированию и совершенствованию структур управления предприятиями в системе его стратегического менеджмента.

Актуальность выбора эффективной организационной структуры управления обусловлена тем, что в условиях нестабильности внешнего окружения, выживаемость и развитие предприятия напрямую зависит от правильно построенной структуры управления, способной приспосабливаться, видоизменяться и модернизироваться. Остановимся подробнее на раскрытии содержания категории «организационная структура управления» (структура управления). В научной литературе встречаются различные взгляды и трактовки понятия «организационная структура» и все они подразделяют на следующие группы [1].

В первой группе определение структуры управления фактически отождествляют с понятием организации.

Во второй группе определение термина «структура управления предприятием» рассматривается как система, состоящая из элементов и подсистем управления, способствующих достижению установленных организацией целей.

Третья группа определений предлагает рассматривать структуру управления как процесс, с позиции выполнения основных функций по управлению действующей системой.

Четвертая группа определений предлагает рассматривать организационную структуру управления как социальный объект.

Анализ представленных подходов к определению термина «организационная структура управления» позволяет выделить основные составляющие, такие как: система и ее основные элементы, связи внутри системы и с внешней средой, взаимодействие и взаимосвязь элементов внутри системы; упорядоченность действующих элементов; четкое распределение функций и задач между элементами организационной структуры, наличие общей цели функционирования. Различные ученые в данной области, в той или иной мере, акцентируют внимание на перечисленных характеристиках [1].

Таким образом, систематизируя вышеизложенное, сформулируем определение понятия «организационная структура управления», под которой необходимо понимать социальную систему, состоящую из самостоятельных структурных подразделений и отдельных должностей, находящихся в иерархическом соподчинении и взаимосвязанных между собой с помощью горизонтальных и вертикальных связей, с применением экономических стимулов, для реализации установленных целей и задач.

На процесс формирования организационной структуры влияет целый ряд факторов, которые имеют отличительные особенности

по своей природе и типу воздействия на систему. Факторы могут, как самостоятельно определять организационную структуру, так и определяться ею, разделяются на относящиеся к субъекту или объекту управления, а также на «внешние» и «внутренние» и др. [2]

Так, организационная структура считается наиболее эффективной, если в ней происходит оптимальное сочетание и учет внешних и внутренних факторов управления.

К внешним факторам относятся: территориальное размещение (исторические, национальные и климатические условия, объем и характер внешних связей и т.д.), динамизм внешней среды, конкуренция и т. д.

К внутренним факторам относятся: технические (масштаб и сложность производственного процесса, уровень автоматизации производства и управления и др.); организационные (размер и тип производства, структура производства, уровень специализации и кооперирования и т. д.); экономические (экономические расчеты и стимулы, система материального стимулирования, действующая система планирования и оценки деятельности и др.) [5]; социально-психологические (морально-психологический климат в коллективе, авторитет власти и др.).

Вся совокупность факторов может быть разделена еще на две группы, первая группа оказывает прямое влияние на структуру управления, вторая – опосредованно. К факторам прямого воздействия относятся элементы управленческого механизма – задачи, подходы, методы. В числе косвенных факторов, оказывающих влияние относятся: кадровый потенциал, техника, управленческие технологии, уровень организации труда и т.д. [2].

В современной концепции менеджмента разделяют два типа управления организациями: иерархический и органический. Они имеют принципиальные различия и обладают характерными особенностями, которые позволяют выявлять резервы перспективного развития и сферы их рационального использования.

К иерархическому типу структур управления организацией относятся: линейная, функциональная линейно-функциональная и дивизиональная структуры управления.

К органическому типу структур управления относятся: проектная и матричная структуры управления [3]. Остановимся на рассмотрении организационных структур управления иерархического типа:

а) Линейная организационная структура управления характеризуется тем, что во главе структурных подразделений находится руководитель, наделенный всеми полномочиями и правами, осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками. Основные преимущества данной структуры управле-

ния заключаются в следующем: единство распорядительства; четкая и согласованная работа руководителя, высокий уровень ответственности руководителя, простота в реализации функций управления [3].

Основными недостатками линейной организационной структуры управления являются: разобщенность горизонтальных связей, высокие квалификационные требования к руководителю, излишняя нагрузка на линейного руководителя, удлинение процесса принятия решений.

б) Функциональная организационная структура управления характеризуется делением организации на отдельные элементы, каждый из которых имеет свои четко определенные задачи и обязанности – это производство, маркетинг, кадры, сбыт, финансы, научные исследования.

Положительные качества данной организационной структуры: каждый выполняет поставленные перед ним задачи, то есть степень дублирования заметно снижается, можно отметить высокую степень квалификации сотрудников, уменьшение нагрузки на высшее руководство. Недостатками функциональной организационной структуры управления являются: сложности с поддержанием взаимодействия между структурными подразделениями организации, выполняющими различные функции, заинтересованность подразделений в реализации своих целей и задач, длительная процедура принятия и реализации решений.

в) Линейно-функциональная структура управления предполагает «шахтный» принцип построения с выделением специальных функций по подсистемам организации (маркетинг, производство, кадры, финансы). Данная структура базируется на линейных полномочиях и департаментализации по функциональному признаку.

Данная структура имеет следующие преимущества: обладание специалистами высокого квалификационного уровня и компетентности специалистов; четко отработанная схема реализации планов; легкость в управлении подчиненными. Основными недостатками данной структуры являются: отсутствие гибкого реагирования структуры к условиям нестабильной внешней среды, отсутствие инициативы в работе исполнителей; длительная процедура согласования важных решений, недостаточная координация действий функциональных подразделений.

г) Дивизиональная организационная структура управления характеризуется функционированием нескольких отделенных друг от друга самостоятельных структурных подразделений (предприятий). Основными преимуществами дивизиональной организационной структуры управления, являются: в первую очередь оцениваются все источники прибыли; увеличивается степень самостоя-

тельности принимаемых управленческих решений; производители и потребители находятся в тесной взаимосвязи; налажена система исследования внутренней и внешней среды. К недостаткам дивизиональной организационной структуры управления можно отнести: наличие большого количества уровней иерархии приводит к сложностям в управлении, для оптимальной координации работы всех подразделений необходимо создавать промежуточные звенья.

Перейдем к характеристике органических типов организационных структур управления [3]:

а) В случаях, когда предполагается разработка нового проекта, на предприятии может быть сформирована проектная организационная структура управления. При ее формировании предполагается создание проектной группы, работающей на временной основе подразделения.

Главным преимуществом проектной организационной структуры управления является маневренность принимаемых управленческих решений и гибкость стратегии. Недостатками выступают: хаотичное распределение участников проекта по разным направлениям, в условиях работы сразу по нескольким проектам; в целом по организации усложняется вся деятельность.

б) В матричной организационной структуре управления объединены проектная и функциональная организационные структуры, она формируется в расчете на какой-то проект. Менеджер проекта подбирает определенных исполнителей, которые как правило входят в состав нескольких функциональных подразделений. Основными преимуществами использования матричной организационной структуры управления в коммерческих организациях являются: непосредственное повышение производительности труда персонала; способность такой организационной структуры приспосабливаться к изменениям факторов внешней и внутренней среды; принятие эффективных управленческих решений по проектам в целом и отдельно по его элементам; достижение поставленных перед проектами целей с учетом быстрой адаптации к изменяющимся условиям. Среди недостатков матричной организационной структуры управления можно выделить: дуализм управления; вероятность возникновения конфликтов во временных группах, отвечающих за определенный проект [4].

Для сегодняшних современных предприятий на первый план выходит процесс формирования эффективной организационной структуры управления, который может быть достигнут путем четкого выделения, а так же развития и совершенствования управленческих процессов, протекающих в структуре. Когда руководитель понимает, что действующая в настоящее время структура неэффективна [5], приходит время принятия коллективного решения о

проектировании новой организационной структуры управления. При этом, руководство ставит перед собой цель создать рациональную и оптимальную структуру управления, направленную на достижение целей и задач предприятия.

Для того чтобы получить максимальный эффект от разработки эффективной организационной структуры руководству необходимо заново создать или реорганизовать ее. Она в дальнейшем позволит предприятию активно взаимодействовать с элементами среды, тем самым обеспечивать выполнение поставленных целей с максимальной эффективностью.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Солдаткина, С.М.,* Князькова А. Н. Повышение конкурентоспособности коммерческой организации через эффективный менеджмент // Актуальные проблемы социально-экономического развития общества: Материалы Нац. Науч.-практ. конф. научно-педагогических работников (21 ноября 2018 г., г Саранск) / отв. ред. Р. Р. Хайров. Саранск : АНО СНОЛД «Партнер», 2019. С. 473–477.
2. *Келейникова, С.В.,* Наумкина Е. И. Особенности стратегического управления в коммерческой организации // Научные исследования в социально-экономическом развитии обществ: материалы Нац. науч.-практ. конф. (Саранск, 17 ноября 2020 г.) / отв. ред. Р. Р. Хайров. Саранск : Принтиз, 2020. Ч. 2. С. 145–166.
3. *Солдаткина, С.М.,* Аранович О. Г. Особенности управления карьерой в современных условиях // Научные исследования в социально-экономическом развитии общества: материалы Международной научно-практической конференции (Саранск, 11-12 апреля 2018г.) / отв. ред. Б. Ф. Кевбрин. Саранск : Принт-Издат, 2017. С. 285–288.
4. *Копылова, Е.В.,* Солдаткина С. М. Конфликт-менеджмент как технология управления организацией // Финансовая экономика. №1. 2020. С. 159–163.
5. *Солдаткина, С.М.,* Копылова Е. В. Процесс мотивационного управления как фактор повышения конкурентоспособности коммерческой организации // Финансовая экономика. №1. 2019. С. 107–111.

УДК 338.22(075.8)

**ОРГАНИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО
МЕНЕДЖМЕНТА И МЕСТО СТРУКТУРЫ
УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ В НЕМ**

Кирилл Александрович Фролов, магистрант

*Саранский кооперативный институт (филиал) Российского
университета кооперации*

E-mail: st800307@ruc.su

**ORGANIZATION OF STRATEGIC MANAGEMENT
AND PLACE OF THE COMPANY'S
MANAGEMENT STRUCTURE IN IT**

Kirill Aleksandrovich Frolov, Master's Degree student

*Saransk Cooperative Institute (branch) of Russian University
of Cooperation*

Оптимальная система стратегического менеджмента, созданная на предприятии, позволит принимать эффективные организационно-управленческие решения, реализовать компетенции сотрудников и привести предприятие к успеху, поэтому развитие подобной системы является приоритетной целью для любого субъекта хозяйствования. Наличие оптимально построенной системы стратегического менеджмента и верное определение пути развития субъекта хозяйствования позволит сформировать эффективную организационную структуру управления.

К л ю ч е в ы е с л о в а: организационная структура, предприятие, стратегический менеджмент, управление.

The optimal strategic management system created in the organization will make it possible to make effective organizational and managerial decisions, realize the competencies of employees and lead the enterprise to success, therefore the development of such a system is a priority goal for any business entity. The presence of an optimally constructed system of strategic management and the correct determination of the path of development of a business entity will make it possible to form an effective organizational structure of management.

Key words: organizational structure, enterprise, strategic management, management.

Одним из основных факторов, который позволит определить уровень выполнения организацией своих целей, степень реализации стратегий и адаптации к внешним конкурентным факторам является эффективный процесс организации стратегического менеджмента. Внешняя среда подвержена частым изменениям, поэтому система стратегического менеджмента тоже должна быть готовой к функционированию в условиях противоречивости и неопределенности. Организация стратегического менеджмента под-

разумеает под собой управленческую деятельность, связанную с постановкой целей и задач и с поддержанием ряда взаимоотношений между предприятием и окружением, которые дают возможность ему добиться своих целей, соответствуют его внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивым к внешним требованиям. Организация системы стратегического менеджмента в компании предполагает осуществление следующих основных этапов работ [1]:

1. Обследование организации относительно ее готовности к внедрению системы стратегического управления.

2. Принятие решения высшим руководством организации о создании системы стратегического управления.

3. Проведение разъяснительной работы в коллективе, организация обучения сотрудников (определенный круг менеджеров и специалистов).

4. Выбор и приглашение консультантов.

5. Разработка организационно-функциональной схемы системы стратегического планирования и управления.

6. Создание подразделения (отдела, департамента и др.) стратегического планирования (выбор типа структуры подразделения).

7. Выделение стратегических хозяйственных подразделений - сегментация корпоративного бизнеса.

8. Выбор и создание расчетно-аналитической службы.

9. Модернизация и обеспечение пропорциональности развития систем планирования, контроля, информации и связи.

10. Разработка и внедрение системы мотивации сотрудников (за предложения стратегического характера).

11. Определение и реализация необходимых стратегических изменений в организации (в первую очередь в организационной структуре управления и организационной культуре).

12. Обеспечение интеграции, координации и взаимодействия систем стратегического и оперативного управления и других систем организации.

13. Организация мониторинга стратегической ситуации.

14. Организация стратегического контроля.

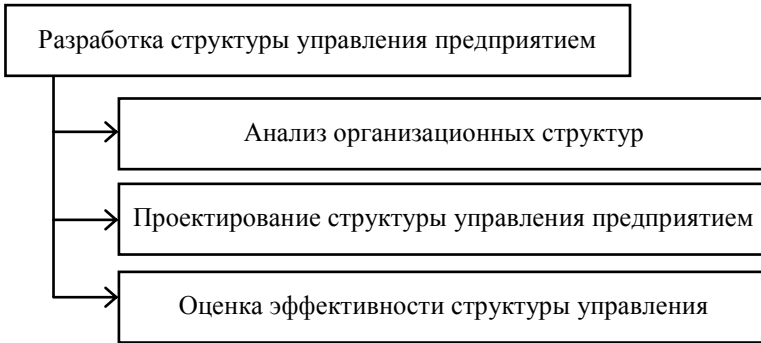
Для сегодняшних предприятий, ориентированных на систему стратегического менеджмента, на первый план выходит процесс формирования эффективной организационной структуры управления, который может быть достигнут путем четкого выделения, а так же совершенствования управленческих процессов, протекающих в структуре.

Она позволит предприятию активно взаимодействовать с элементами внешней среды, наиболее качественно и целенаправленно распределять и направлять усилия своих сотрудников для макси-

мального удовлетворения потребностей клиентов и достигать тем самым выполнения поставленных целей с максимальной эффективностью.

Процесс выбора оптимальной организационной структуры управления в системе стратегического менеджмента должен быть научно обоснованным и в современных условиях нестабильной конъюнктуры рынка для предприятия является одной из актуальнейших задач.

Схематически весь процесс проектирования организационной структуры можно представить из трех основных этапов, представленных на рисунке.



Разработка структуры управления предприятием

Первый этап процесса проектирования организационной структуры характеризуется проведением анализа организационных структур, которые возможно применить для данного предприятия. Для начала анализируется действующая организационная структура управления.

Цель анализа – определение требований, отвечающих и предъявляемых к организации, то есть на этом этапе устанавливается степень соответствия организационной структуры целям и возможностям организации. Оценочными критериями как правило выступают принципы управления; аппарат управления; функции управления. По итогам проведенного анализа руководитель выявляет «узкие» места в организационной деятельности организации.

На втором этапе осуществляется выбор из существующих и формирование структуры управления. Существуют 4 типа методов, на основе которых можно строить организационные структуры [2]:

Первая группа это методы применения аналогий. В основе использования данных методов лежит непосредственное использо-

вание накопленного имеющегося опыта аналогичных предприятий в процессе проектирования структур управления.

Ко второй группе можно отнести методы экспертных оценок. Они базируются на изучении знаний и применении умений экспертов-специалистов в определенной области.

Третья группа может быть представлена методами структуризации целей. В основе третьей группы методов находится системный подход, предполагающий проведение количественных и качественных исследований, выявление и оценку стратегических альтернатив. Кроме того, данные методы четко ориентированы на систему целеполагания.

Четвертая группа представлена инструментами организационного моделирования. При использовании методов четвертой группы строятся специальные модели, которые позволяют распределять полномочия и ответственность в организации.

Формирование организационной структуры предполагает решение определенных задач, а именно: устанавливается тип структуры приемлемый для хозяйствующего субъекта; выбирается количество структурных подразделений; рассчитывается численность управленческого персонала, необходимого для принятия оптимальных управленческих решений; принимается решение о характере соподчиненности между звеньями организации; формируется бюджет на содержание системы управления; определяются направления деятельности каждого структурного подразделения, информационные потоки и коммуникационные взаимосвязи, документооборот, полномочия, ответственность и права подразделений и работников [3].

От того, насколько правильно соблюдались принципы проектирования, зависит совершенство организационной структуры управления [4]:

1) структура должна состоять из оптимального числа звеньев управления, время прохождения информации по иерархической лестнице должно быть максимально сокращено;

2) все части, из которых состоит организационная структура должны быть четко обособлены; это касается непосредственно состава подразделений, основных потоков информации и пр.;

3) в самой управляемой системе необходимо обеспечить способности к быстрой реакции на изменения;

4) подразделение, располагающее максимальной информацией по какому либо вопросу, получает полные полномочия при решении возникающих вопросов;

5) отдельные подразделения аппарата управления должны быть приспособлены к общей системе и к внешней среде.

Третий этап – на данном этапе осуществляется оценка эффек-

тивности организационных структур. Для этого применяются специальные методы, сконцентрированные в три взаимосвязанные группы [5].

В первую группу входят показатели, расчет которых предполагает установление соотношения между результатами деятельности организации и затратами на систему управления.

Во второй группе находятся показатели, характеризующие эффективность использования ресурсов и затрат управленческого труда.

Например, это показатели: производительность, экономичность, адаптивность, гибкость, оперативность, надежность. Например, эластичность аппарата управления раскрывает особенность его органов трансформироваться в соответствии с новыми формирующимися характеристиками своего предназначения в структуре принятия решений и формирования новых возникающих взаимоотношений, не меняя характерной для этой управленческой структуры системы отношений.

Своевременность принятия управленческих решений показывает на оперативное реагирование на возникающие управленческие проблемы и их выявлении. Высокая молниеносность принятия решений обеспечивает процесс достижения формируемых целей при отсутствии изменений в производственных и различных обеспечивающих процессах. Эффективность аппарата управления характеризуется необходимым соответствием формируемых целей и процессом их осуществления.

Следующая группа соответствующих показателей определяет обоснованность и целесообразность организационной управленческой структуры и ее организационно-экономический уровень, используемых как основной норматив при оценке эффективности предполагаемых альтернатив организационных управленческих структур. К ее специфике можно отнести звенность управленческой системы, уровень административной централизации функций управления, принятые различные нормы соответствующей управляемости, согласованность распределения необходимых прав и ответственности, уровень необходимой специализации и функциональной закрытости подсистем и т.п.

Анализ всех вышеперечисленных фактов должен быть правильно интерпретирован в процессе развития системы управления в организации.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Келейникова, С.В.*, Наумкина Е. И. Особенности стратегического управления в коммерческой организации // Научные исследования в социально-экономическом развитии обществ: материалы Нац. науч.-практ. конф. (Саранск, 17 ноября 2020 г.) / отв. ред. Р. Р. Хайров. Саранск : Принтиз, 2020. С. 145–166.

2. *Солдаткина, С.М.* Роль стратегического анализа в формировании стратегии коммерческой организации // Научные исследования в социально-экономическом развитии общества : материалы международной научно-практической конференции научно-педагогических работников (26-27 апреля 2017 г., г. Саранск) / отв. ред. Б. Ф. Кевбрин. Саранск: Принт-Издат, 2017. С. 282–285.

3. *Копылова, Е.В., Солдаткина С. М.* Конфликт-менеджмент как технология управления организацией // Финансовая экономика. №1. 2020. С. 159–163.

4. *Солдаткина, С.М., Князькова А. Н.* Повышение конкурентоспособности коммерческой организации через эффективный менеджмент // Актуальные проблемы социально-экономического развития общества: Материалы Нац. Науч.-практ. конф. научно-педагогических работников (21 ноября 2018 г., г. Саранск) / отв. ред. Р. Р. Хайров. Саранск : АНО СНОЛД «Партнер», 2019. С. 473–477.

5. *Солдаткина, С.М., Копылова Е.В.* Формирование и развитие маркетинговой информационной системы на региональном предприятии кондитерской промышленности // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. 2015. № 3(34). С. 325–334.

УДК 331.1

ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

Татьяна Ивановна Чиранова, доцент

Ольга Геннадьевна Ямашкина, магистрант

*Саранский кооперативный институт (филиал) Российского
университета кооперации*

E-mail: tchiranova@ruc.su; oyamashkina@bk.ru

PRINCIPLES OF FORMATION AND METHODOLOGY OF PERSONNEL POLICY ANALYSIS

Tatiana Ivanovna Chiranova, Associate Professor Lecturer

Olga Gennadievna Yamashkina, Master's Degree student

*Saransk Cooperative Institute (branch) of Russian University
of Cooperation*

В статье рассматриваются ряд требований, предъявляемых к кадровой политике и необходимых для ее эффективного существования, а также модели управления персоналом.

Ключевые слова: кадровая политика, кадровая служба, предприятие, персонал, требования, модель управления персоналом.

The article discusses a number of requirements for personnel policy, necessary for its effective existence, as well as personnel management models.

Keywords: personnel policy, personnel service, enterprise, personnel, requirements, personnel management model.

Кадры являются основой любой организации, ведь без них организация не только не сможет продуктивно функционировать, ее просто не будет. Люди в организации создают продукт, от них зависит то, чем является организация, какое место она занимает в обществе. Поэтому персонал организации является самым важным и дорогим ресурсом любой компании. Для того чтобы обеспечить предприятие необходимым количеством работников, а также эффективно управлять их трудом, необходим современный подход к управлению человеческими ресурсами [1, с. 639].

Кадровая политика существует в любой организации вне зависимости от объема получаемой прибыли, формы собственности, сферы деятельности т.к. решающей предпосылкой конкурентоспособности предприятий является профессиональная компетентность, уровень квалификации, ответственность и активность кадрового корпуса [2, с. 97] Однако многие российские компании пренебрегают созданием связанной и логичной системой кадровой политики.

Кадровая политика, определяя в общем виде принципиальные решения о целях, мерах и правилах работы с кадрами, общие и специфические требования к ним, разрабатывается администрацией, кадровой службой организации. Разработка кадровой политики является ключевым элементом стратегического планирования организации.

В зависимости от стадии жизненного цикла организации, изменения факторов внешней среды, кадровая политика может видоизменяться, что обуславливает необходимость в знании процессов разработки и планирования кадровой политики. Также руководство компании должно проводить оценку результативности применяемой кадровой политики [2, с. 98].

В первую очередь при разработке и реализации определенной кадровой политики, нужно соблюдать ряд требований, предъявляемые к ней, которые непременно необходимо соблюдать каждой организации для ее эффективного существования.

В литературе перечисляются следующие принципы формирования кадровой политики следующим образом:

1. Тесная связь между кадровой политикой и стратегией развития предприятия. Кадровая политика рассматривается как кадровое обеспечение реализации этой стратегии.

2. Гибкость. С одной стороны кадровая политика должна иметь возможность корректировки в соответствии с изменениями факторов, а с другой стороны представлять стабильность сторон, которые ориентированы на интересы персонала и организационную культуру.

3. Экономическая обоснованность. Поэтому формирование ква-

лифицированной рабочей силы связано с определенными издержками, то кадровая политика должна исходить из реальных финансовых возможностей организации.

4. Индивидуальный подход. Кадровая политика должна иметь индивидуальный подход к своим работникам и учитывать их возможности.

Рассмотрим основные общие требования к кадровой политике в современных условиях:

1. Осознанность. Проводимая кадровая политика предприятия должна быть полностью осознана со стороны руководства. Руководители компании должны четко и ясно сформулировать желаемые принципы кадровой политики, охватывающие основные направления работы с персоналом, документально их зафиксировать и довести до всех сотрудников организации.

2. Последовательности и логичность. Кадровая политика должна быть тесно увязана со стратегией организации, способствовать достижению организационных целей, и принципы ее элементов не должны противоречить друг другу. В этом отношении кадровая политика представляет собой кадровое обеспечение реализации этой стратегии.

3. Адекватность. Для осуществления успешной кадровой политики, руководство предприятия должно учитывать влияние факторов внутренней и внешней среды, проводить систематический анализ изменения данных факторов, учитывать экономические издержки для предприятий, связанных с ее реализацией. [3, с. 235].

4. Гибкость. В рамках этого требования, кадровая политика обязана быть стабильной, и в это же время динамичной, т. е. оперативно приспосабливаться к важным изменениям окружающей среды, внутренних факторов, оказывающих влияние на ее формирование. Стабильными должны быть те ее стороны, которые ориентированы на учет интересов персонала и имеют отношение к организационной культуре предприятия.

5. Законность. Кадровая политика любой организация должна соответствовать законодательной базе, принятой в стране. Таким образом одним из важных пунктов будет запрещенность любой формы дискриминация по половому, возрастному, национальному и прочим признакам при формировании кадровой политики на предприятии.

Кроме всего вышеперечисленного, кадровая политика предприятия должна соответствовать этическим нормам и обеспечивать индивидуальный подход к своим работникам.

Соблюдение всех вышеописанных требований обязательно, если компания придерживается только некоторых из них, то это будет грубая ошибка. Когда мы говорим об эффективности кадровой

политики, необходимо убедиться в том, что она соответствует каждому предъявляемому требованию.

Существуют различные подходы к оценке эффективности кадровой политики. Для получения действенных и адекватных результатов оценки эффективности кадровой политики необходимо учитывать качество работы с персоналом как высшего руководства предприятия, так и кадровых служб, и непосредственно линейных руководителей в структурных подразделениях.

Поскольку кадровая политика является ядром системы управления персоналом, ее формирование должно происходить с учетом модели управления персоналом, принятой в организации.

Рассмотрим существующие модели управления персоналом:

Патерналистская модель.

Данная модель предполагает, что организация рассматривается как единая семья, руководители выступают по отношению к подчиненным как родители, а работники соответственно, как их дети. Идеальный сотрудник патерналистской модели – это послушный работник, который качественно выполняют свою работу.

Управление сосредоточено в руках руководства, которое должно не только заботиться о своих «детях», но и контролировать их работу. При такой модели управления персоналом функции отдела кадров сводятся к оформлению кадров, реализации социальных программ, через которые и проявляется забота о сотрудниках, и контактам с профсоюзами [3, с. 15].

Данная модель управления персоналом направлена на производство качественной продукции или качественное оказание услуг и при этом управление ориентировано на человеческий ресурс. На формирование патерналистской модели влияют следующие факторы: высокая конкуренция на рынке труда, дефицит рабочей силы, низкая конкуренция на товарном рынке, понимание руководством своей ответственности за работников.

Производственная модель рассматривает сотрудников организации как средство производства, как «винтик» предприятия. Исполнительный работник, выполняющий точно задания и поручения – это хороший работник в глазах руководителей. Функцию управления реализуют руководители.

Для осуществления деятельности предприятия, руководство манипулирует структурой и численностью персонала, разрабатывает и вводит стандарты работы, а также контролирует как сотрудники выполняют свои должностные обязанности. В задачи отдела кадров входят: оформление кадров, реализации социальных программ, контакты с профсоюзами, контроль использования кадров. Данная модель ориентирована на достижение целей и задач предприятия.

Профессиональная модель. Работники при такой модели управления персоналом – ключевой и ограниченный ресурс организации. Управление персоналом выступает как специальная сфера деятельности предприятия. Профессиональная модель направлена на достижение целей и задач организации.

Для осуществления деятельности организации применяется научная организация труда, при наличии высококвалифицированных сотрудников. Управление персоналом занимается профессиональный отдел кадров, функциями которого являются: оформление кадров, реализация социальных программ, контакты с профсоюзами, контроль использования кадров, прогноз рынков труда, разработка и реализация программ развития кадров, методологическая поддержка научной организации труда [4, с. 640].

4. Модель управления человеческими ресурсами. Управление персоналом данной модели ориентировано в первую очередь на людей, работник является ключевым, ограниченным и специфическим ресурсом производства. Управление персоналом – совместная ответственность руководителей и кадровой службы [5, с.46].

В организациях, использующих эту модель, на первый план выходят стимулирование и развитие кадров. При выполнении должностных обязанностей происходит самореализация персонала.

Таким образом, модель управления человеческими ресурсами выделяет работников как ключевой, специфический и ограниченный ресурс. Сфера управления персоналом в такой модели является совместной ответственностью руководителей и отдела кадров.

Также стоит отметить, что при анализе существующий в организации кадровой политики кроме оценки собственных ресурсов, результатов работы и процедур по управлению персоналом, возможно также исследовать опыт и сравнить полученные показатели с соответствующими других ведущих предприятий. Такой метод анализа имеет название «бенчмаркинг», и часто только с его помощью появляется возможность провести точную оценку, которая бы учитывала специфику предприятия и отрасли в целом.

Подводя итог, можно сделать вывод, что при грамотно разработанной кадровой политике должно обеспечиваться:

- формирование необходимого уровня трудового потенциала коллектива за счет своевременного повышения профессионального уровня рабочих;
- стабилизацию коллектива благодаря учету интересов работников;
- определены подходы к важнейшим элементам кадровой работы и их взаимосвязи;
- экономится время на принятие кадровых решений, соблюда-

ется постоянство, стабильность подходов при проведении кадровой работы;

– осуществляется контроль за соблюдением трудового законодательства.

ЛИТЕРАТУРА

1. Волгина, О.С. Совершенствование кадровой политики коммерческого предприятия // Молодой ученый. 2019. № 11. С. 639–642.
2. Герасимов, Б.Н. Менеджмент персонала: учеб. пособие / Б.Н. Герасимов, В.Г. Чумак. Ростов-на-Дону: Феникс, 2019. 450 с.
3. Егоршин, А.П. Управление персоналом. Нижний Новгород: НИМБ, 2020. 625 с.
4. Кузнецова, Е.Г. Кадровая политика в потребительской кооперации Республики Мордовия// в сборнике Научные исследования в социально-экономическом развитии общества. Мат-лы Междунар. науч-практ. конф. 2017.С. 97–101.
5. Милыева, Л. Совершенствование кадровой политики на предприятии // Экономика. Предпринимательство. 2018. № 3. С. 14–16.

УДК 65.01

РОЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА РАЗВИТИЯ В ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Александр Сергеевич Чукланов, магистрант

Павел Евгеньевич Марунин, магистрант

*Саранский кооперативный институт (филиал) Российского
университета кооперации*

E-mail: killua0207@yandex.ru; st803062@ruc.su

THE ROLE OF THE STRATEGIC DEVELOPMENT PLAN IN ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF MODERN ORGANIZATIONS

Alexander Sergeevich Chuklanov, Master's Degree student

Pavel Evgenievich Marunin, Master's Degree student

*Saransk Cooperative Institute (branch) of Russian University
of Cooperation*

В статье анализируется роль стратегического плана развития в оценке эффективности деятельности организаций. Выявлены основные проблемы, оказывающие непосредственное влияние на работу компании при неполном использовании данного инструмента и перспективные направления результативности стратегического планирования.

© Чукланов А.С., Марунин П.Е., 2021

Ключевые слова: стратегия, стратегический план, организация, менеджмент, бизнес-процессы, стратегическое управление.

The article analyzes the role of the strategic development plan in assessing the effectiveness of organizations. The main problems that have a direct impact on the company's work with incomplete use of this tool and promising areas of effectiveness of strategic planning are identified.

Keywords: strategy, strategic plan, organization, management, business processes, strategic management.

В современном мире работа предприятия практически всегда обуславливается наличием большой конкуренции и высоким темпами работы. В данных условиях происходят постоянные изменения внешней среды, под которые предприятию необходимо подстраиваться. В связи с постоянной неопределенностью изменений предприятия прибегают к такому инструменту как методология стратегического управления. В целом стратегическое управление направлено на создание устойчивой стратегической позиции, которая обеспечивает высокую жизнеспособность предприятия в постоянно меняющихся условиях.

Одним из основных способов решения стратегических задач является стратегическое планирование, которое помогает найти равновесную точку между возможностями и целями предприятия в постоянно изменяющейся внешней среде.

Термин «стратегия» меняется вместе с эволюцией бизнеса, ведь стратегия сейчас и 100 лет имеют под собой разное понимание. Для того чтобы дать собственное определение, посмотрим, как определяют этот термин в науке.

В современном экономическом словаре под экономической стратегией понимаются долговременные, наиболее принципиальные, важные установки, планы, намерения правительства, администрации регионов, руководства предприятий в отношении производства, доходов и расходов, бюджета, налогов, капиталовложений, цен, социальной защиты [1].

Одним из первых авторов в области стратегического управления и планирования является Альфред Чандлер, который считал, что стратегия – это «определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий, распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей» [1].

Экономист и математик Игорь Ансоф, который считается родоначальником стратегического менеджмента, определял стратегию как «набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности» [1].

Необычную трактовку термина «стратегия» дает профессор Генри Минцберг, который раскрывает его как соединение пяти «П»: плана, позиции, паттерна, перспективы и приема [1].

Артур Томпсон и Артур Стрикленд определяют термин стра-

тегия как «набор действий и подходов по достижению заданных показателей деятельности» [2].

Отсюда, под стратегией предприятия будем понимать комплексный план действий, который определяет перечень и приоритеты глобальных целей и задач, ресурсы и задает устойчивую линию поведения предприятия. Именно стратегия предприятия является катализатором для перевода предприятия из настоящего состояния – в будущее [3].

Стратегическое планирование дает также основу для принятия решения. Для активного наращивания мощностей и прибыльной деятельности организации требуется стратегический план. Стратегический план должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными.

Чтобы эффективно конкурировать в сегодняшнем мире бизнеса, фирма должна постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества информации об отрасли, рынке, конкуренции и других факторах.

Стратегический план придает фирме определенность, индивидуальность, что позволяет ей привлекать определенные типы работников, и, в то же время, не привлекать работников других типов. Этот план открывает перспективу для организации, которая направляет ее сотрудников, привлекает новых работников и помогает продавать изделия или услуги.

Разработка стратегических планов, по мнению исследователей в области стратегического менеджмента Чарльза В. Хофера и Дена Шендела, – важнейший процесс в организации, для успешной реализации которого необходимы навыки и знания, а также осознанные решения для определения направления бизнеса, умение пользоваться методами и ресурсами в целях достижения требуемых результатов [4].

Игнорирование стратегического планирования в организациях может привести к снижению производительности и снижению шансов на выживание на рынке. Результативность стратегического планирования определяется организационными факторами, такими как правильное определение функций и задач соответствующего отдела, сильная корпоративная культура, эффективность управленческих бизнес-процессов.

В рамках исследования взаимосвязи стратегического плана развития и эффективности деятельности организации целесообразно рассмотреть основных проблем, оказывающих непосредственное влияние на работу компании при неполном или нулевом использовании данного стратегического инструмента.

Во-первых, следует понимать, что проблемы могут возникать в трех аспектах: противоречия в управленческих кадрах, в тандеме

процесса разработки и внедрения плана с контролем, а также взаимосвязей и взаимоотношений разных групп лиц.

Во-вторых, важно учитывать, что эффективность может быть экономической и измеряться в количественном формате в виде финансовых показателей, а также качественной и быть отражением работы сотрудников и организации в целом.

Проблемы первого блока – неготовность и нежелание высшего руководства компании к стратегическому планированию. Эквивалент причастности к падению эффективности деятельности организации равен общему количеству внешних причин. В результате развивается система поверхностного управления, в которой организация держится «на плаву» благодаря стабильности бизнеса. В аспекте исследования данная проблема характеризовала деятельность компании Nokia на период 1870-х гг., когда изначальная ее деятельность была в рамках бумажной фабрики. В связи с тем, что через время высшее руководство расширило направления бизнеса, пересмотрел стратегическую составляющую политики организации, произошел рост ее эффективности. Именно этот момент позволил увидеть телекоммуникационное будущее Nokia.

Проблемы второго блока – неправильная организация процесса стратегического планирования и подконтрольность действий. невыполнение стандартных правил в виде соблюдения сроков разработки, наделения ролей, выбора команды, приводят к тому, что эффект процесса становится кратковременным: появляются методические ошибки, противоречия отдельных положений стратегического плана или несоответствия прогноза ключевых показателей самим возможностям организации.

При таком формате действий разрабатываются три-четыре плана в расчете на разные сценарии внешней среды. В основном данный аспект проблемы расширяется также, как с управленческими кадрами, но здесь появляются другие направления, а именно низкая эффективность процессов оперативного планирования. Нарушение процедур оперативного планирования может привести к таким последствиям, как наличие неправильно сформированной системы планово-контрольных заданий и ключевых показателей, отсутствие управленческой отчетности и развитой системы планово-отчетной документации, некачественность выбранных регулярных процедур принятия решений на основе планов и отчетов, а также формальных процедур контроля, дефицит должного уровня исполнительской дисциплины и общей плановой культуры.

Проблемы третьего блока – отсутствие взаимосвязей и взаимоотношений разных групп лиц. В данном ключе возникает барьер в виде административной зависимости отдела стратегического планирования, который зачастую остается незамеченным. Это обу-

славливается тем, что высшее руководство направляет деятельность стратегического отдела под управление функционального руководителя, тем самым снижая значимость стратегического управления и планирования.

Стратегический отдел в эффективно функционирующей организации имеет характер штабного подразделения, создающийся в целях сбора квалифицированных специалистов, которые будут помогать генеральному директору в анализе ситуации, подготовке решений, контроле их исполнения, сокращая тем самым разрыв между ним и подчиненными ему линейными и функциональными руководителями.

Анализируя общие проблемы, стоит отметить тот факт, как изменилось стратегическое планирование организаций из-за пандемии COVID-19. Некоторые компании утверждают, что вспышка коронавирусной инфекции особо не повлияла на стратегические планы развития, но заставила более интенсивно меняться.

Однако в большинстве случаев в стратегиях организаций включены рубрики, связанные с мероприятиями и программами на фоне стихающей пандемии. В свою очередь стратегические планы развития начали принимать вид более краткосрочных и реальных, то есть предполагающие тот вектор развития, который может быть реализован в случае непредвиденных ситуаций. Все это подтолкнуло компании к быстрой смене подходов к работе и подвергло устойчивость различных систем серьезной проверке [5].

В стратегическом планировании значительную роль играет разработка финансовой стратегии [6].

Таким образом, можно сделать вывод, что проблемы и трудности стратегического планирования распространены как в российских, так и в иностранных компаниях.

Однако, наряду с другими управленческими проблемами, они в значительной мере снижают результативность корпоративного управления.

Однако, в случаях возникновения неопределенности руководители крупных компаний осознают необходимость систематической разработки стратегии развития, тогда как представители малого и среднего бизнеса направляют фокус внимания на текущие доходы, не имея цели рассмотреть ситуацию будущего.

Современная концепция стратегического планирования позволяет выработать комплекс средств и методов, обеспечивающих адаптацию предприятий к рыночным условиям хозяйствования. Эффективные стратегические планы являются основой для разработки и реализации системы взаимозавязанных мер, направленных на стабилизацию экономической ситуации на предприятиях и создание условий дальнейшей эффективной работы.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Агафонов, В.А.* Стратегический менеджмент. Модели и процедуры. Монография. М: Инфра-М, 2018. 276 с.
2. *Почепский, О.* Стратегия развития компании: что это такое, как разработать, образцы и примеры: статья. [Электронный ресурс]. 2019. – Режим доступа: <https://www.cleverence.ru/articles/biznes/strategiya-razvitiya-kompanii-cto-eto-takoe-kak-razrabotat-obrazcy-i-primery/>.
3. *Келейникова, С.В.* Основные подходы и концепции стратегического менеджмента. материалы II Междунар. науч.-практ. конф. «Научные исследования в социально-экономическом развитии общества» (Саранск, 11–12 апр. 2018 г.) Саран. кооп. ин-т (фил.) РУК. Саранск: Принт-Издат, 2018. 452 с.
4. *Келейникова, С.В.* Особенности разработки и реализации стратегии организации // Проблемы развития социально-экономических систем : материалы Нац. науч.-практ. конф. Саранск. 20 ноября. 2019 г. С. 294–298
5. *Копылова, Е.В.*, Коннов А.А. Оптимизация управленческих решений в коммерческих организациях // Научные исследования в социально-экономическом развитии общества. Международная научно-практическая конференция научно-педагогических работников. 2019. С. 109–113.
6. *Зотова, Е.В.* Финансовая стратегия как инструмент реализации финансово-хозяйственных целей предприятия // Научные исследования в социально-экономическом развитии общества» : материалы Международной научно-практической конференции. Редколлегия: Б.Ф. Кевбрин (отв.ред.) [и др.]. 2017. С. 161–165.

УДК 371.322.8

РАЗВИТИЕ ТВОРЧЕСКИХ СПОСОБНОСТЕЙ ШКОЛЬНИКОВ ВО ВНЕУРОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Валентина Федоровна Шумкина, магистрант

Надира Рафиковна Куркина, профессор

*ФГБОУ ВО «Мордовский государственный педагогический
университет имени М.Е. Евсевьева»*

E-mail: valya.devaeva@yandex.ru; nadezhda.kurkina18@mail.ru

DEVELOPMENT OF CREATIVE ABILITIES OF SCHOOLCHILDREN IN EXTRACURRICULAR ACTIVITIES

Valentina Fedorovna Shumkina, Master's Degree student

Nadiryra Rafikovna Kurkina, Professor

*FSBOU VO "Mordovian State Pedagogical University named
after M.E. Evseviev"*

Статья посвящена развитию творческих способностей школьников во вне-

урочной деятельности. В статье представлены методы исследования творческих способностей младших школьников. Проведен анализ сущности и понятия «творческая способность» в современных условиях.

К л ю ч е в ы е с л о в а: творческая способность, младший школьник, обучение, образовательная деятельность, развивающее обучение.

The article is devoted to the development of creative abilities of schoolchildren in extracurricular activities. The article presents methods of studying the creative abilities of younger schoolchildren. An analysis of the essence and concept of “creative ability” in modern conditions of a breeder online.

К е у w o r d s: creative ability, junior high school student, training, educational activity, developmental learning.

В педагогической науке большой интерес представляет проблема формирования творческого мышления. Репродуктивные действия связаны с человеческой памятью, в которой воспроизводится или повторяется ранее разработанное поведение и деятельность детей.

В современных условиях творческие способности у школьников развиваются под влиянием различных обстоятельств. Однако, главным условием является семейное воспитание. Отечественные и зарубежные исследователи выделили ряд факторов, а именно отношение между родителями и детьми, наличие хорошего психологического климата, собственные примеры творческой активности родителей побуждают детей к развитию, прививая им успех и независимость в будущем.

Особое значение имеет взаимодействие школьников во внеурочной деятельности. В учебном процессе необходимо сформировать отношения между учителем и учеником, подобрать группы учеников по интересам (нетворкинг), создать раскрепощенную обстановку у школьников для выражения своих творческих идей, поощрять с помощью современных мотивационных методов. Но до сих пор идут споры о том, какие задачи ставить перед группой, каким образом подбирать людей в эти группы, сколько людей должно быть в рабочих группах и т. д.

Наиболее эффективны для развития творческих способностей школьников такие направления как: художественное творчество, социальное творчество (социально-преобразующая добровольческая деятельность), трудовая (производственная) деятельность.

Внеурочная работа может быть организована в массовом, групповом и индивидуальном формате.

Разновидностью массовых внеурочных мероприятий являются праздники, в которых принимают участие обучающиеся начальных классов, к примеру «Прощание с букварем», «Золотая осень» и т.д. Для проведения этого мероприятия проводится огромная подготовительная работа.

При этом современные школьники стремятся показать не толь-

ко номера на данную тему, но и свои способности через определенную активность. Поэтому художественная самостоятельность должна выступать лишь фоном праздника.

Видами внеурочной деятельности являются выставки, которые показывают достижения учащихся; походы в музеи, в зоопарк, дельфинарий и т.п., характеризующиеся тематическим путешествием.

Как показывают научные исследования, наиболее эффективными, с точки зрения развития творческих способностей, являются групповые внеурочные занятия. К ним относятся разнообразные кружки [2, с. 266].

Систематическое посещение кружков позволяет развить творческие способности обучающихся. При этом, чтобы обучающийся был заинтересован и любознателен, необходимо на первом этапе выявить его способности, желания. Не каждый обучающийся начальных классов способен определить самостоятельно свой интерес, но возможность дать ему определиться самому стимулирует к более осознанному подходу в выборе предложенных руководителем тематик кружков.

Важную роль в работе по развитию творческих способностей школьников отводится совместным играм детей, например, театрализованные представления. Общаясь со сверстниками, они испытывают поддержку, одобрение, эмоциональный порыв.

Из других видов групповых внеурочных мероприятий следует отметить факультативы. Как и кружки, факультативы учитывают индивидуальные интересы детей, проводятся за рамками учебного времени. Однако в отличие от кружков они более регламентированы: предлагаются государственной программой, дети обязательно должны выбрать какой-то факультатив. Но от них могут быть освобождены учащиеся, которые с трудом справляются с обязательной учебной нагрузкой.

Особая роль в развитии творческих способностей отводится школьному психологу, который использует различные методы для стимулирования творческой деятельности: сказкотерапию, арттерапию и игровую терапию.

Одним из способов обучения, в условиях цифровой трансформации образования, является активно-деятельностный. Данный способ обучения основан на развитии мышления, логики, что позволят обучающемуся стать креативно мыслящим человеком в будущем.

Эффективность и результативность развивающих занятий зависит от соблюдения таких условий как: стимулирования активности учащихся; желания участия, четкой организации мероприятия; наличие целевых установок и перспектив деятельности.

Еще одна развивающая технология по формированию творческого мышления, которая получила в настоящее время широкое распространение – это теория решения изобретательских задач (ТРИЗ), автором которой является Г. С. Альтшуллер.

В рамках данного подхода под творческими способностями понимают: способность рисковать; дивергентное мышление (гибкость, оригинальность, быстрота, точность); богатое воображение; восприятие неоднозначных вещей; высокие эстетические ценности; развитая интуиция [3, с. 208].

Эффективным способом развития творческого мышления школьников также можно отнести проблемное обучение. Исследования многих авторов показали, что проблемное обучение носит развивающий характер, следовательно, оно развивает творческое мышление школьника [4, с. 34].

Сущность данной концепции заключается в том, что развитие идет по определенному алгоритму, который развивает траекторию креативности. Человек освобождается от стандартов и внешних установок, тем самым в большей степени формируя общий интеллектуальный потенциал.

Следующий распространенный метод развития творческого мышления и креативности – это «брейнсторминг» или мозговой шторм, автором которого является А. Осборн. Это групповой метод решения проблем, который направлен на активизацию творческих мыслей человека.

Другой метод – это тест творческого мышления «Фигурная форма» П. Торренса. Он был направлен на выявление творческой одаренности. Суть его заключается в том, что учащимся предлагался лист с элементами фигур, которые они должны были дорисовать [5].

Таким образом, рассмотренными выше методы развития творческих способностей у школьников во внеурочной деятельности, не являются единственными, исследователи предлагают множество других, которые появляются с учетом постоянно меняющихся условий.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Барахоева, Ж.М.* Проблемное обучение как средство повышения творческих способностей учащихся начальных классов // Мир науки, культуры, образования. 2019. № 1 (74). С. 187–189.
2. *Гагай, В.В.* Особенности эмоциональных проявлений младших школьников с высоким уровнем развития творческого мышления // Перспективы науки и образования. 2018. № 3 (33). С. 266–272.
3. *Глазова, Д.С.* К проблеме выявления и развития творческого потенциала у младших школьников // Вопросы науки и образования. 2018. № 10 (22). С. 208–212.

4. Грюцева, Н.И. О формировании творческого мышления у детей младшего школьного возраста // Актуальные вопросы профессиональной подготовки современного учителя начальной школы. 2018. № 5. С. 34–41.

5. Куркина, Н.Р. Применение цифровых технологий как средство устойчивого развития образовательной организации / Н.Р. Куркина, Л.В. Стародубцева // Современные проблемы науки и образования. 2021. № 3; URL: <http://www.science-education.ru/article/view?id=30890>.

УДК 338.24

РИСК-КОНТРОЛЛИНГ В ЭФФЕКТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ СБЫТОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

Николай Николаевич Юдин, магистрант

*Саранский кооперативный институт (филиал) Российского
университета кооперации*

E-mail: st803065@ruc.su

RISK CONTROLLING IN EFFECTIVE SALES MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE

Nikolay Nikolaevich Yudin, Master's Degree student

*Saransk Cooperative Institute (branch) of Russian University
of Cooperation*

В статье раскрыты значение и необходимость новых инструментов стратегического управления сбытом предприятия. Рассматривается содержание риск-контроллинга, который охватывает все уровни управления сбытом компании и координирует взаимодействие сбыта с подразделениями предприятия, как по вертикали, так и по горизонтали. Произведено ранжирование рисков сбытовой деятельности на примере производственного предприятия Республики Мордовия.

К л ю ч е в ы е с л о в а: сбытовая стратегия, риск-контроллинг, предприятие, группировка, управление, эффективность, методы.

The article reveals the importance and necessity of new tools for strategic management of the company's sales. The content of risk controlling is considered, which covers all levels of sales management of the company and coordinates the interaction of sales with divisions of the enterprise, both vertically and horizontally. The ranking of the risks of sales activities was made on the example of a manufacturing enterprise in the Republic of Mordovia.

Key words: sales strategy, risk controlling, enterprise, grouping, management, efficiency, methods.

Развитие экономических отношений между хозяйствующими

субъектами в настоящее время затрагивает бытовую, социальную, финансовую и другие сферы деятельности. В современной экономике большинство компаний ставит перед собой цель научиться эффективно работать с партнерами на рынке, взаимодействовать с покупателями, понимать и выявлять их предпочтения и потребности [1].

Опыт многих российских производственных предприятий показывает, что довольно часто действующая у них сбытовая стратегия не обеспечивает устойчивое развитие по причине слабого использования при ее разработке конкурентных преимуществ компаний, которые обеспечили бы результативность экономического потенциала.

На этом фоне важными становятся проблемы нестабильности сбытовой деятельности и ужесточения конкурентной борьбы, что в немалой степени влияет не только на взаимосвязи предприятия с внешней средой, но и отражается на внутренней среде и факторах развития самой компании.

Результативное управление продажами, позволяющее обеспечить тесное взаимодействие производителя и покупателя продукции, важно не только для получения прибыли, но и для эффективного использования производственных мощностей, рационализации организационной структуры предприятия, ресурсного обеспечения, логистики и т. п. [2].

Предприятия нуждаются в понимании своего происхождения, основной цели и задач существования, а также путей их реализации. Современные условия рыночной экономики характеризуются ростом уровня конкуренции во всех сферах и отраслях.

В таких условиях успешность разработки сбытовой стратегии предприятия, в том числе, определяется успешностью применения методов стратегического анализа и эффективностью реализации результатов этого анализа.

Разнообразие таких методов на сегодняшний день очень велико. Можно констатировать факт, что для поступательного развития предприятия использование только традиционных методов управления сбытом с их экономическими показателями оказывается недостаточно эффективным. Новые условия требуют внедрение новых концепций менеджмента.

Потребности предприятий в новых инструментах стратегического управления сбытовой деятельности находят свое отражение в разработке сбытовой стратегии компании. Она приобретает все большую востребованность и становится одной из наиболее эффективных форм реализации задач управления [3].

Одним из эффективных инструментов системного решения указанных задач является программа стимулирования сбыта продук-

ции, отражающая приоритеты, возможности и специфику сбытовых решений производителя на конкретном рынке [4].

Исследование деятельности крупных производственных предприятий, расположенных в Республике Мордовия, показало, что действующие на них стратегии сбыта используют в недостаточной степени эффективности. Актуальной целью в практике сбытовой деятельности сегодня является разработка новых подходов к реализации продукции.

Они должны быть основаны на современном методическом инструментарии и внедрены в практическую деятельность компании. Использование актуальных приемов и методов в сбытовой практике позволит расширить охват целевых сегментов, увеличить прибыль предприятия и обеспечить обратный поток информации о рынке.

Так для эффективного разрешения межфункциональных противоречий на предприятии, на наш взгляд, должна разрабатываться система риск-контроллинга сбытовой стратегии.

Риск-контроллинг – современный инструмент управления сбытом предприятия. Он по своему содержанию является подсистемой менеджмента. Его функционал заключается в координации действий всех структурных подразделений предприятия со сбытом как по вертикали, так и по горизонтали.

Риск-контроллинг должен присутствовать на всех уровнях управления сбытом компании.

Цель риск-контроллинга – обеспечить информационно-аналитической поддержкой руководство предприятия при комплексном управлении рисками.

При принятии управленческих решений по формированию стратегии продаж определенной продукции достаточно часто возникают риски ошибочного выбора. Причинами этого являются:

- неверный выбор приоритетов при создании системы реализации своей продукции. Всегда существует вероятность допущения ошибки при определении основной для предприятия системы продаж произведенного товар. Реализовывать продукцию самостоятельно или через дилеров и торговых агентов?

- ошибка в количестве и типе выбранных посредников для сбыта своей продукции в определенном сегменте рынка.

В табл. 1 построена карта рисков сбытовой стратегии АО «Рузхиммаш» – одного из ведущих производственных предприятий Республики Мордовия.

Карта рисков сбытовой стратегии АО «Рузхиммаш» основана на четырех основных видах рисков получивших распространение в практической деятельности исследуемой компании.

Карта рисков сбытовой стратегии АО «Русхиммаш»

Наименование риска	Частота возникновения	Характеристика	Причина возникновения	Последствия риска	Предложения по минимизации рисков
Недостаточная сегментация рынков сбыта	Часто	отсутствие сбыта	– нет возможности реализации продукции –отсутствие системы вовлечения покупателей	– низкий объем продаж, – нерациональное использование ресурсов	– переподготовка кадров
Ошибочный выбор целевого сегмента рынка	Часто	– снижение продаж –падение производительности труда	– демотивация сбыта – невозможность реализации сбытового потенциала	– финансовые – ухудшение репутации организации	– проведение анкетирования и опросов
Ошибочный выбор стратегии продаж продукции	Часто	– производительность труда падает – демотивация	– некорректное распределение ресурсов	– растрата денежных средств – потеря контроля над формированием стратегии	– наблюдение анкетирование
Неудачная организация сети сбыта и системы продвижения	Иногда	– отсутствие инициативы сотрудников сбыта	– отсутствие поддержания инициативы у работника руководящим звеном	– неэффективная система материального стимулирования работников	– анализ системы мотивации персонала

Результаты сортировки данных таблицы рисков с целью выявления вероятности и степени их воздействия представлены в табл. 2, из которой видно, что наибольшее воздействие на сбытовую стратегию АО «Русхиммаш» оказывает риск недостаточной сегментации рынков сбыта.

Риск ошибочного выбора целевого сегмента рынка занимает второе место по степени воздействия и вероятности возникновения для производственных предприятий для любой формы собственности.

Практика показывает, что всегда найдутся условия продвижения продукции лучше, чем имеются на том или ином предприятии, что в свою очередь спровоцирует отток контрагентов в предприятия отрасли с лучшими предложениями сбыта.

Для полноты результатов проводимого исследования нами проведено ранжирование рисков сбыта АО «Русхиммаш» по формуле:

$$RR = B * Y,$$

где B – вероятность риска, Y – степень воздействия риска.

Карта сортировки сбытовых рисков

Вероятность	8										
	7										
	6								Недостаточная сегментация рынков сбыта		
	5					Ошибочный выбор стратегии продаж продукции			Ошибочный выбор целевого сегмента рынка		
	4				Неудачная организация сети сбыта и системы продвижения						
	3										
	2										
	1										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Степень воздействия										

Результаты ранжирования представлены в табл. 3.

Таблица 3

Ранжирование рисков сбытовой деятельности АО «Рузхиммаш»

Риск	RR
Недостаточная сегментация рынков сбыта	54
Ошибочный выбор целевого сегмента рынка	40
Ошибочный выбор стратегии продаж продукции	25
Неудачная организация сети сбыта и системы продвижения	16

Расчетные значения RR показывают, что наиболее вероятным является риск недостаточной сегментации рынков сбыта, а наименее – неудачная организация сети сбыта и системы продвижения. Анализ научной литературы и региональной практики применения можно выделить три приема управления рисками:

- игнорировать,
- следить,
- реагировать.

Согласно вышеописанной методике, выявленные риски сбыто-

вой стратегии АО «Русхиммаш» можно сгруппировать в виде карты (рисунок).

Влияние	Вероятность		
	Низкая	Средняя	Высокая
Низкое	Неудачная организация сети сбыта и системы продвижения		
Среднее		Ошибочный выбор стратегии продаж продукции	Ошибочный выбор целевого сегмента рынка
Высокое			Недостаточная сегментация рынков сбыта

где  – игнорировать,  – следить,  – реагировать

Карта рисков сбытовой стратегии АО «Русхиммаш»

Признание эффективным риск-контроллинга сбытовой стратегии предприятия возможно при условии соответствия сбытовой стратегии целям компании и установленным требованиям, если работа выполнена наиболее рациональными и экономичными методами и с наиболее полным использованием возможностей (способностей, знаний, умений) сотрудников сбытовых служб. Реализация сбытовой стратегий предприятий будут эффективно способствовать развитию и укреплению положения хозяйствующих субъектов во всех регионах и отраслях экономики в целом [5].

Считаем, что среди всего многообразия инструментов реализации сбытовой стратегии предприятия использование приемов риск-контроллинга в наибольшей степени соответствует ситуации на российском рынке, поскольку они в полной мере отражают суть действий, решений, процессов в области сбыта.

ЛИТЕРАТУРА

1. Кузнецова, Т.Е. Современные подходы к разработке и реализации программ стимулирования сбыта предприятий // Вестник № 3(26) Волжского университета имени В.Н. Татищева. Научный журнал; ВУиТ. Тольятти 2012. С. 214–220.

2. *Марабаева, Л.В.*, Кузнецова Т.Е. Развитие стимулирования сбыта продукции предприятий кондитерской промышленности : монография / Л.В. Марабаева, Т.Е. Кузнецова ; саран. кооп. ин-т РУК. Саранск : ЮрЭксПрактик, 2016. 156 с.

3. *Кузнецова, Е.Г.*, Горин И.А. Практика применения проектного подхода к реализации государственных программ развития региона // *Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики*. 2017. № 2. С. 31–37.

4. *Кузнецова, Т.Е.* Методы оценки эффективности программы стимулирования сбыта // Реформирование образовательной среды: материалы Междунар. науч.-практ. конф., посвящ. 185-летию потребит. кооп. России (Саранск, 30-31 марта 2016 г.) / [редкол.: Б.Ф. Кевбрин (отв. ред. и др.) ; Мелитоп. ин-т гос. и муницип. управления Классич. приват. ун-та ; Саран. кооп. ин-т РУК. – Саранск: ЮрЭксПрактик, 2016. С. 331–334.

5. *Кузнецова, Е.Г.*, Гентлик Т.Ф. Формирование эффективной системы поддержки малого предпринимательства // в сборнике *Инновационные процессы в развитии современного общества: мат-лы II Междунар. заочной науч.-практ. конф., Саранский кооп. ин-т РУК*. 2014. С. 116–119.

УДК 338.2

КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА ПРЕДПРИЯТИЯ: ИХ ВЫЯВЛЕНИЕ И НАПРАВЛЕНИЯ ДОСТИЖЕНИЯ

Ольга Юрьевна Муратова, магистрант

*Саранский кооперативный институт (филиал) Российского
университета кооперации*

E-mail: st801419@ruc.su

COMPETITIVE ADVANTAGES OF THE ENTERPRISE: THEIR IDENTIFICATION AND DIRECTIONS OF ACHIEVEMENT

Olga Yurievna Muratova, Master's Degree student

*Saransk Cooperative Institute (branch) of Russian University
of Cooperation*

В современных условиях быстроменяющейся экономической системы конкурентные преимущества и пути их достижения являются неотъемлемым компонентом в формировании общепроизводственной стратегии в целом. В данной статье рассматриваются различные ресурсы, используемые для формирования конкурентных prerogatives предприятия и их укрепления. А также, приведены

фундаментальные пути достижения и стабилизации конкурентных привилегий предприятий.

К л ю ч е в ы е с л о в а: предприятие, конкуренция, конкурентное преимущество, формирование, стратегии, конкурентоспособность.

In modern conditions of a rapidly changing economic system, competitive advantages and ways to achieve them are an integral component of the formation of a general production strategy as a whole. This article discusses various resources used to form the competitive prerogatives of the enterprise and strengthen them. Also, the fundamental ways of achieving and stabilizing competitive privileges of enterprises are given.

К e y w o r d s: enterprise, competition, competitive advantage, formation, strategy, competitiveness.

Для успешного развития предприятия и функционирования в условиях конкурентной среды, необходимо определить и усовершенствовать его конкурентные преимущества. В настоящее время, на рынке имеется огромное количество товаров и услуг, что порождает конкуренцию между различными предприятиями. А также приводит к тому, что компаниям становится гораздо сложнее выделяться среди общей массы предприятий. Но в этом есть и положительный аспект – благодаря этому, рынок становится привлекательным для клиентов и влечет за собой возникновение радикальных изменений и появление принципиально новых изделий и услуг.

Формирование и укрепление конкуренции является неотъемлемым механизмом в экономической системе. Она затрагивает все сферы деятельности общества и выполняет ряд важных функций.

В первую очередь, побуждает изготовителей принимать к сведению потребности заказчиков и клиентов, а значит, и общества целиком. Поэтому в большинстве случаев, в условиях острой конкурентной борьбы триумфатором является тот, кто сумеет завоевать доверие потребителей.

Отсутствие спроса на продукцию, порождает затухание деятельности предприятия. Аналогичным образом происходит и с конкурентоспособностью.

Дефицит конкурентных преимуществ приводит к тому, что предприятие не может всесторонне функционировать в рамках сложной экономической системы и в полной мере использовать рыночные возможности.

Узнаваемость на рынке является главной отличительной особенностью компаний, которая позволяет свободно конкурировать среди множества фирм.

Конкурентные преимущества компании – это специфические свойства и категории продукта, позволяющие независимо оценить превосходство фирмы в рамках различных хозяйствующих субъектов. Являясь неотъемлемым элементом, составляющим основу

корпоративного стиля предприятия, одновременно содействуют развитию всей экономической сферы в целом.

Для создания устойчивого конкурентного помоста, необходимо составить план развития предприятия. Его исполнение позволит получить желаемый доход и реализовать стоящие перед фирмой цели и задачи.

Первоосновой любого предприятия являются его конкурентные преимущества, которые систематически отбираются фирмами. В совокупности они образуют целостный механизм, позволяющий беспрепятственно функционировать и занимать лидирующие позиции на рыночной нише.

Для формирования устойчивой базисной основы, позволяющей эффективно разрабатывать факторы и координировать экономическом пространстве, требуется модифицировать существующий функциональный механизм [1, с. 30].

Система конкурентоспособности организаций носит комплексный характер и обладает довольно многосложной конъюнктурой. Майклом Портером был признан 3 основных источника для развития конкурентных преимуществ компании: дифференциации, затраты и фокус:

1. Дифференциация. Приступая к реализации данной стратегии конкурентных преимуществ компании, следует помнить, что она основана на эффективном предоставлении услуг потребителям, а также на предоставлении продукции/услуг компании в наилучшем свете.

2. Затраты. Реализация данной стратегии основана на следующих конкурентных преимуществах компании: минимальные затраты на персонал и масштаб, автоматизация всех процессов, возможность использования ограниченных ресурсов, эксплуатация технологий, направленных на снижение производственных затрат и наличие лицензии.

3. Фокус. Эта стратегия основана на тех же ресурсах, что и описанные выше, но при этом учитывается целевая аудитория. Потребители, не относящиеся к ней, могут быть недовольны таким конкурентным преимуществом фирмы, либо же оно не оказывает на них никакого влияния [3, с. 44].

Преимущество высокого порядка обладают надежным и устойчивым конкурентным преимуществом. Среди них различают единственную в своем роде продукцию, неповторимую технологию, а также хорошую репутацию организации.

Достичь устойчивое конкурентное преимущество очень сложно, так как оно требует не только материальных затрат, но и моральных, при этом всегда нужно учитывать происходящие изменения в среде их функционирования и взаимодействия.

Прерогативы низкого порядка имеют неустойчивую специфику конкурентных преимуществ. Они включают в свой состав эксплуатацию общедоступных, бюджетных ресурсов, как материальных, так и людских. Данный вид преимуществ обладает недостаточной устойчивостью, что исключает возможность удерживать приоритет над другими конкурентами, на протяжении долгого времени.

На формирование конкурентных преимуществ влияет множество различных факторов. Условием, которое определяет свойства какого либо объекта или процесса, выступают компоненты хозяйственной системы, например, технологии и кадры, а так же параметры бизнес-систем это оппоненты и их ресурсный потенциал.

Инструменты, способствующие генерации конкурентных привилегий организации, условно можно сформировать по двум критериям: внешние и внутренние.

Опираясь на постулаты рыночного подхода конкурентные преимущества предприятия, формируются на основе внешних факторов, которые помогают безоговорочно приспосабливаться под изменения внешней среды.

К таким факторам относятся конъюнктура рынка, деятельность общественных органов, государственные рычаги воздействия, а также структура и состав потребителей предприятия [4, с. 267].

Исследуя материальные и нематериальные факторы конкурентных преимуществ, при помощи ресурсного подхода, внутренние параметры играют важнейшую роль. Прогрессируя, они позволяют подстроиться под изменения внешней среды и завоевать главенствующие позиции на рынке.

В число таких показателей входит: структурные подразделения, резервы и потенциал организации, ее конъюнктура, сформированная управляющим компании, и материализуемая ее персоналом, а также внутрифирменный климат.

Можно сказать, что все это способствует определенному успеху в состязательном конкурентном противодействии.

Таким образом, можно сделать вывод, о том, что для предприятия противоборствующие привилегии и пути их осуществления являются, в условиях нестабильной экономической ситуации в стране, практическим интересом, а так же служат в целом формированию общепроизводственного стратегического планирования. Укрепление и становление конкурентных прерогатив касается всего комплекса деятельности отрасли.

Фундаментальные постулаты формирования и сохранения конкурентных льгот:

1. Улучшение производства, посредством введения различных

инноваций и новшеств и использование новых технологий на всех стадиях создания продукции.

2. Совершенствование источников конкурентных преимуществ и увеличение их количества, способствует сохранению деятельности предприятия и его устойчивости.

3. применение системного подхода к формированию конкурентного преимущества, охватывающего весь механизм деятельности предприятия.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Азоев, Г.Л.*, Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. М.: Новости, 2010г. 48 с.

2. *Ламбен, Ж.Ж.* Стратегический маркетинг: европейская перспектива. Электронный ресурс. Режим доступа: <http://polbu.ru/lamben>

3. *Портер, М.* Конкуренция. М.: Вильямс, 2010. 790 с.

4. *Фальцман, В.К.*, Крылатых Э.Н. Интенсивный курс МВА: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М., 2011. 544 с.

5. *Фокин, Н.И.* Экономика. Электронный ресурс. Режим доступа: <http://dictionary-economics.ru/word>.

СОДЕРЖАНИЕ

ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА, АНАЛИЗА И АУДИТА

<i>Булычева Т.В., Завьялова Т.В.</i> Бухгалтерский и налоговый учет управленческих запасов	3
<i>Бусарова Н.Г., Килина К.А.</i> Понятие и сущность бухгалтерской (финансовой) отчетности организации.....	8
<i>Бушева А.Ю.</i> Система контроля дебиторской задолженности	12
<i>Грачева И.Ш.</i> Основы реформирования бухгалтерского учета в Российской Федерации	18
<i>Гудожникова Е.В., Шишова Д.В.</i> Учет внеоборотных средств по международным стандартам	23
<i>Гунова Ю.С.</i> Порядок планирования бюджета движения денежных средств	28
<i>Елисеева О.В., Кочкурова Л.А.</i> Исследование организации бухгалтерского учета финансовых результатов на предприятии малого бизнеса.....	34
<i>Елисеева О.В.</i> Порядок отражения в учете и отчетности резервов по сомнительным долгам	45
<i>Завьялова Т.В., Булычева Т.В.</i> Бюджетирование как основной элемент корпоративной системы управления.....	51
<i>Кузнецова Е.Г., Сычева М.Ю.</i> Особенности учета доходов и расходов и формирования отчета о финансовых результатах	56
<i>Кулагина С.Ш.</i> Налоговые обязательства и риски при проведении процедуры налоговой экспертизы договоров	62
<i>Лузина Е.Е.</i> Изменения в учете материально-производственных запасов в связи с принятием ФСБУ 5/2019 «Запасы»	68
<i>Лузина Е.Е.</i> Методы актуализации стоимости сырья и материалов в управленческом учете	74
<i>Лузина Е.Е.</i> Проблемы учета материально-производственных запасов в связи с принятием ФСБУ 5/2019	79
<i>Морозова В.А.</i> Нормирование целевых затрат в управленческом учете ..	85
<i>Новикова И.А.</i> Анализ основных показателей организации при продвижении бизнеса.....	91

<i>Романова И.В., Волгина И.В.</i> Финансовый анализ как инструмент обеспечения устойчивого развития предприятия.....	96
<i>Соколова Л.С., Булычева М.В.</i> Роль отчета о финансовых результатах в системе финансовой отчетности организации в современных условиях	101
<i>Солдаткин Н.Н.</i> Бухгалтерский баланс в анализе финансового состояния предприятия	106
<i>Солдаткин Н.Н.</i> Сущность капитала и его роль в бухгалтерском балансе строительной организации	110
<i>Сычева М.Ю.</i> Порядок консолидации бухгалтерской финансовой отчетности.....	115
<i>Толстикова Е.А., Морозова В.А.</i> Учет затрат, калькулирование себестоимости и бюджетирование в современной компании.....	121
<i>Трубакова Т.А., Лилекова С.С.</i> Прогнозирование финансовых результатов и ключевых финансовых показателей в условиях неопределенности	127
<i>Шишова Д.В.</i> Правила учета внеоборотных средств по российским стандартам.....	134
<i>Шкарина Я.И.</i> Бухгалтерский учет в туристических организациях	140
<i>Язовцев А.Н.</i> Учет и контроль расчетов с поставщиками и покупателями как следствие возникновения дебиторской и кредиторской задолженности	144

АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ: ОПЫТ, ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

<i>Бекшаев А.С., Аль-Факих М.А.М.</i> Роль инновационного менеджмента в обеспечении эффективности деятельности современной организации	150
<i>Видманкин П.Г.</i> Система работы с персоналом инновационной компании	154
<i>Гусарова С.И., Чукланов А.А.</i> Стратегия развития организации: сущность и основные этапы	159
<i>Дворецкая Т.В., Видманкин П.Г.</i> Функции процесса управления персоналом инновационного предприятия	163
<i>Донина К.В., Копылов М.И.</i> Организационное, информационное и нормативно-правовое обеспечение процесса разработки стратегии устойчивого развития предприятия	168
<i>Донина К.В., Кушнир Е.В.</i> Процесс разработки стратегии устойчивого развития предприятия	174
<i>Еремкина Н.В., Якушова, А.С.</i> Анализ современной практики формирования системы мотивации и стимулирования труда персонала.....	178

<i>Жандарова Е.С., Куркина Н.Р.</i> Разработка механизма стимулирования персонала как движущей силы организационного развития	183
<i>Захаркина А.А.</i> Актуальные технологии продаж и продвижения в стратегии сбыта коммерческой организации	188
<i>Имяреков С.М., Бурланкова В.С.</i> Развитие системы управления персоналом в процессе инновационных изменений	194
<i>Имяреков С.М., Кашичкин Н.А., Красников М.О.</i> Специальные продажи и особенности книжного маркетинга	199
<i>Имяреков С.М., Красников М.О., Кашичкин Н.А.</i> Методологические аспекты маркетинга в сфере услуг	204
<i>Имяреков С.М., Мугаева Н.В.</i> Влияние коронавирусной инфекции на стратегическое развитие организаций	210
<i>Имяреков С.М., Чубаров Д.С.</i> Оценка производственной деятельности ОАО «БЕЛАЦИ» на современном этапе	215
<i>Имяреков С.М., Ямашкина О.Г., Куркина Н.Р.</i> Некоторые проблемы оценки качества образовательной деятельности в условиях цифровой трансформации	221
<i>Келейникова С.В., Наумкина Е.И.</i> Методы управления персоналом в период пандемии.....	226
<i>Кондрашкина И.И., Бурмистров В.С.</i> Организация будущего: особенности инновационного развития.....	231
<i>Копылова Е.В., Кукушкин А.И.</i> Анализ бизнес-процессов ООО «Метта».....	235
<i>Кукушкин А.И.</i> Совершенствование производственных бизнес-процессов в ООО «Метта».....	240
<i>Марабаева Л.В.</i> Систематизация современных подходов к управлению внедрением новых технологий на предприятии.....	246
<i>Мирончиков В.С.</i> Адаптация оргструктуры предприятия к современным условиям развития.....	251
<i>Мирончиков В.С., Кузнецов Е.А.</i> Роль и значение организационных инноваций.....	256
<i>Савушкина Л.В.</i> К проблеме роли иностранного языка в профессионально-ориентированном образовании конкурентноспособного специалиста.....	261
<i>Самосудова Л.В.</i> Особенности перевода деловой корреспонденции на занятиях по иностранному языку	266
<i>Солдаткина С.М.</i> Новые тренды в HR-менеджменте	270
<i>Суворова Н.А., Кузнецов Е.А.</i> Новые маркетинговые технологии как фактор воздействия на инновационную деятельность коммерческих организаций	276
<i>Суворова Н.А., Кузнецов Е.А.</i> Организационные изменения как фактор инновационного развития организации.....	281
<i>Сульдина Т.И., Аверьянова Т.Н.</i> Изучение реологических свойств муки	287

<i>Терентьев К., Бояркина Т.</i> Мотивация персонала как фактор устойчивого развития предприятия	291
<i>Тишенов С.Е., Бекшаев А.С.</i> Инновационное управление персоналом.....	297
<i>Тишенов С.Е., Гусарова С.И.</i> Повышение эффективности управления персоналом в современных условиях.....	301
<i>Туркина А.С., Марунин П.С.</i> Разработка инновационной стратегии предприятия	306
<i>Фролов К.А.</i> Взаимосвязь стратегического менеджмента и конкурентоспособности коммерческой организации	310
<i>Фролов К.А.</i> Организационная структура управления как объект стратегического менеджмента предприятия.....	316
<i>Фролов К.А.</i> Организация стратегического менеджмента и место структуры управления предприятием в нем	322
<i>Чиранова Т.И., Ямайкина О.Г.</i> Основные принципы формирования кадровой политики	327
<i>Чукланов А.С., Марунин П.Е.</i> Роль стратегического плана развития в оценке эффективности деятельности современных организаций.....	332
<i>Шумкина В.Ф., Куркина Н.Р.</i> Развитие творческих способностей школьников во внеурочной деятельности	337
<i>Юдин Н.Н.</i> Риск-контролинг в эффективном управлении сбытом предприятия	341
<i>Муратова О.Ю.</i> Конкурентные преимущества предприятия: их выявление и направления достижения	347

Научное издание

**«ИНТЕГРАЦИЯ НАУКИ
В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ»**

**Материалы Национальной
научно-практической конференции
(Саранск, 29–30 ноября 2021 г.)**

**В двух частях
Часть вторая**

Публикуется в авторской редакции
Компьютерная верстка *Л.Н. Чебаковой*

Подписано в печать 11.01.22. Формат 60×84 1/16.
Усл. печ. л. 20,69. Тираж 500 экз. Заказ .

АНОО ВО ЦС РФ «Российский университет кооперации»
Саранский кооперативный институт (филиал).
430027, г. Саранск, ул. Транспортная, 17.

Отпечатано с оригинал-макета заказчика
в ООО «Типография «Рузаевский печатник».
431444, г. Рузаевка, ул. Трынова, 67а.