

ISSN 2072-0297

# МОЛОДОЙ УЧЁНЫЙ

МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ



16+

39 2019  
ЧАСТЬ I

# Молодой ученый

## Международный научный журнал

### № 39 (277) / 2019

Издается с декабря 2008 г.

Выходит еженедельно

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

*Редакционная коллегия:*

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

*Международный редакционный совет:*

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

---

---

**Н**а обложке изображен *Валентин Фердинандович Асмус (1894–1975)*, русский философ, историк философии, логик и литературовед, педагог, видный деятель советской культуры.

Валентин Фердинандович родился в Киеве, в семье служащего, обрусевшего немца. Он окончил историко-филологический факультет Киевского университета по отделению философии и русской словесности. В течение нескольких лет занимался педагогической и научно-исследовательской деятельностью в Киеве.

В Институт красной профессуры в Москве Асмуса пригласили в качестве руководителя семинара по Гегелю, а затем и лектора по истории философии. В 1939 году он стал профессором МГУ и до конца своих дней связал педагогическую деятельность с университетом. В те же годы он преподавал в Академии коммунистического воспитания имени Н. К. Крупской и в Московском институте философии, литературы, истории.

В Москве успешно развернулась и его литературная деятельность. Асмус был кантоведом. Он считал, что Кант, подвергший основательной критике традиционную, догматическую метафизику с ее теологическими постулатами, фактически оказался впереди Гегеля, который в обновленной, диалектической форме возродил метафизическое философствование. Таким образом в свет вышла его «Диалектика Канта», открывая серию трудов о родоначальнике немецкой классической философии, которые затем органически составят итоговую монографию «Иммануил Кант», в которой Валентин Фердинандович детально раскрыл все аспекты философии И. Канта касательно двух его критик и прочих произведений, подпадающих под посткритический период его исканий. Книга отличается системностью в сравнении с работами других ученых о философии Канта.

Асмус активно включался в работу по возрождению в СССР логики как области исследований и учебного предмета, преподавал на курсах по подготовке вузовских преподавателей логики, затем поступил на работу на вновь созданную кафедру логики философского факультета МГУ. Он написал один из первых в СССР учебников по этому предмету. Известно, что в послевоенное время однажды поздно вечером, даже ночью, к Асмусу приехала группа лиц, предложила одеться, ничего не брать с собой и следовать за ними. Привезли его ночью на заседание Совета Министров и попросили прочитать лекцию о логике.

Его любимым предметом, главной научной страстью была история философии. Освоить культурное наследие прошлого и поставить его на службу современности — такова была его забота. Своими трудами Валентин Фердинандович приобрел известность далеко за пределами нашей страны. Международный институт философии в Париже избрал его своим действительным членом. Его работы изданы на английском, немецком, венгерском, польском, румынском и других языках.

Он активно участвовал в подготовке переводов классических и современных западных философов, в организации международного сотрудничества в области философии. Асмус был автором многих статей в «Философской энциклопедии», включая статьи о древнегреческой философии, Аристотеле, Канте, Фихте, Шеллинге, Шопенгауэре, участвовал в «Большой советской энциклопедии», «Литературной энциклопедии» и многих словарях. Издательство Московского университета опубликовало двухтомник «Избранные произведения» В. Ф. Асмуса.

По воспоминаниям, Асмус также «получил признание как ученый и шахматист. В 1950-е годы философы входили в тройку призеров МГУ. В этом была заслуга и Асмуса». А гости в доме философа удивлялись «не столько огромной библиотеке с книгами на разных языках, сколько телескопу, с помощью которого Асмус, как Кант, наблюдал за светилами».

Валентин Фердинандович — один из немногих российских философов советского периода, продолжающих издаваться и активно изучаться, а также один из немногих, достаточно хорошо известных в странах Запада. За рубежом он известен в основном как кантовед. Согласно легенде, он даже был похоронен с графическим портретом И. Канта в руках.

По оценке профессора философского факультета МГУ В. В. Соколова, «за все наши пореволюционные годы никто в нашей стране не сделал столько, сколько В. Ф. Асмус для философского просвещения и образования в России».

Асмус был награжден орденом Трудового Красного Знамени. За участие в подготовке трехтомной «Истории философии» стал лауреатом Сталинской премии первой степени. Был заслуженным деятелем науки РСФСР.

*Екатерина Осянина, ответственный редактор*

---

---

## СОДЕРЖАНИЕ

### ФИЗИКА

- Емельянов А. А., Бесклеткин В. В., Зорин Д. И., Зозулин М. С., Романовский В., Андреева В. И., Ложкина Д. П., Черных А. В., Пестеров Д. И.**  
 Моделирование контура тока системы «ТП — Д» в Matlab-Simulink и Си .....1

### ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

- Казачкин А. Е.**  
 Методы распознавания речи, современные речевые технологии ..... 6
- Макарова Н. Н., Бровкина Н. Е.**  
 Проблемы безопасности в условиях инновационного развития коммерческого банка ..... 8

### ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

- Бабенко А. В.**  
 Управление проектами и программами стратегического развития компании ..... 11
- Бадараева Р. В., Инкина С. А.**  
 Проблемы и перспективы развития грузоперевозок на примере ООО «СЛК» ..... 13
- Вавилов Н. А.**  
 Оценка эффективности системы управления проектами организации ..... 14
- Дерюга П. В.**  
 Кадровая политика в медицинской организации ..... 17
- Егорова К. А.**  
 Наставник как ключевое звено процесса адаптации персонала ..... 19

- Калимуллин Д. М., Кузина В. С.**  
 Исследование системы управления денежными потоками ..... 20
- Кандаков И. А.**  
 Совершенствование организационной структуры предприятий оборонно-промышленного комплекса как путь к реализации диверсификации производства ..... 22
- Климашин П. С.**  
 Отраслевые особенности управления проектами ..... 25
- Костин Д. Э.**  
 Статистический анализ денежных потоков и стоимостных факторов в целях управления стоимостью корпорации ..... 28
- Макеева Т. С.**  
 Профсоюзы на пути к достойной заработной плате ..... 34
- Маланов В. И., Комаева А. П.**  
 Оценка депозитной политики ПАО Сбербанк ..... 36
- Маланов В. И., Табачная С. А.**  
 Анализ валютных операций в коммерческом банке и направления развития валютного контроля на современном этапе ..... 40
- Марк И. А., Невская И. В.**  
 Финансовая политика предприятия по отношению к дебиторам ..... 42
- Моисеев А. В.**  
 Аттестация персонала ..... 44
- Мухина Е. В., Мельникова М. А.**  
 Понятие, сущность и классификация кредитоспособности экономического субъекта ..... 46

**Пинчукова А. П.**

Совершенствование компетенций  
управленческого персонала  
как конкурентоспособный фактор  
развития персонала на примере НГДУ  
«Нижнесортымскнефть»..... 47

**Пинчукова А. П.**

Анализ кадровых рисков в процессе аттестации  
персонала в НГДУ «Нижнесортымскнефть»..... 52

**Соколова А. Ш.**

Элементы системы внутреннего контроля  
аудируемого лица, обеспечивающие соблюдение  
законодательства о противодействии  
коррупции..... 56

**Фадеева О. А.**

Внедрение проектного управления в органах  
исполнительной власти субъектов Российской  
Федерации ..... 58

**Фадеева О. А.**

Основы проектного управления в Российской  
Федерации ..... 61

**Шитикова К. А.**

Проектный подход в управлении бизнесом..... 62

**МАРКЕТИНГ, РЕКЛАМА И PR****Атькова К. С.**

Имидж организации и его правовая защита ..... 65

**Разумовская А. О.**

Маркетинговые технологии управления в  
нефтегазовом секторе ..... 67

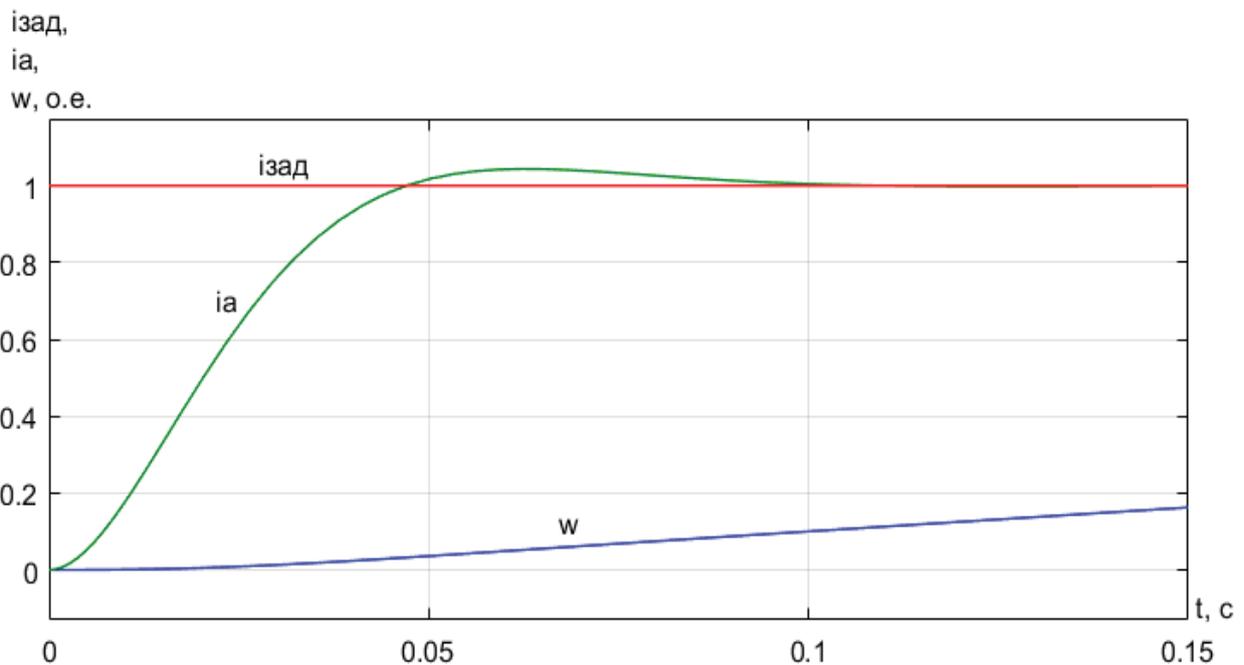


```

Editor - C:\Script.m
Script.m
1  % Параметры контура тока системы "ТП - Д"
2  - ra=0.08; % сопротивление обмотки якоря, о.е.
3  - Ta=0.02; % электромагнитная постоянная времени цепи якоря двигателя, с
4  - T0=0.01; % некомпенсируемая постоянная времени
5  - Tke=2*T0/ra; % постоянная времени звена компенсации ЭДС
6  - kp=0.8; % коэффициент передачи преобразователя
7  - phi=1; % номинальный магнитный поток
8  - Tj=0.8; % электромеханическая постоянная времени
9  - Ki=0.1; % коэффициент пропорциональной части регулятора тока
10 - Ti=0.2; % постоянная времени интегральной части регулятора тока

```

Рис. 2. Расчет параметров модели в Matlab-Script

Рис. 3. Графики тока задания  $i_{зад}$ , тока якоря  $i_a$  и скорости  $\omega$  в Simulink

$$i_{зад.1} \cdot s = (-i_{зад.1} + i_{зад.}) \cdot \frac{1}{T_0}.$$

Перейдем от изображения к оригиналу:

$$\frac{di_{зад.1}}{dt} = (-i_{зад.1} + i_{зад.}) \cdot \frac{1}{T_0}.$$

Задание по току на выходе фильтра для программирования на языке Си будет иметь следующий вид:

$$i_{зад.1} = i_{зад.1} + (-i_{зад.1} + i_{зад.}) \cdot \frac{dt}{T_0}.$$

Аналогично выразим ток на выходе звена ФОТ (фильтр в цепи обратной связи по току):

$$i_{oc} = i_a \cdot \frac{1}{T_0 \cdot s + 1};$$

$$T_0 \cdot s \cdot i_{oc} + i_{oc} = i_a;$$

$$i_{oc} \cdot s = (-i_{oc} + i_a) \cdot \frac{1}{T_0};$$

$$\frac{di_{oc}}{dt} = (-i_{oc} + i_a) \cdot \frac{1}{T_0};$$

$$i_{oc} = i_{oc} + (-i_{oc} + i_a) \cdot \frac{dt}{T_0}.$$

Ток на выходе звена компенсации ЭДС (ЗКЭ):

$$i_{\kappa} = \omega \cdot \varphi \cdot \frac{T_{\kappa\text{Э}} \cdot s}{T_a \cdot s + 1},$$

где  $T_{\kappa\text{Э}} = \frac{2 \cdot T_0}{r_a}.$

$$T_a \cdot s \cdot i_{\kappa} + i_{\kappa} = \frac{2 \cdot T_0 \cdot \omega \cdot \varphi \cdot s}{r_a};$$

$$T_a \cdot s \cdot i_{\kappa} = \frac{2 \cdot T_0 \cdot \omega \cdot \varphi \cdot s - r_a \cdot i_{\kappa}}{r_a};$$

$$i_{\kappa} \cdot s = \frac{2 \cdot T_0 \cdot \omega \cdot \varphi \cdot s - r_a \cdot i_{\kappa}}{T_a \cdot r_a}.$$

Из уравнения звена механической части (МЧ ТП - Д) выразим  $\omega \cdot s$ :

$$m - m_c = T_j \cdot \omega \cdot s;$$

$$s = \frac{d}{dt};$$

$$\frac{d\omega}{dt} = \frac{m - m_c}{T_j}.$$

Отсюда выразим ток на выходе звена компенсации ЭДС для программирования на Си:

$$\frac{di_{\kappa}}{dt} = \frac{2 \cdot T_0 \cdot \varphi \cdot (m - m_c) - T_j \cdot r_a \cdot i_{\kappa}}{T_j \cdot T_a \cdot r_a},$$

$$i_{\kappa} = i_{\kappa} + \left[ 2 \cdot T_0 \cdot \varphi \cdot (m - m_c) - T_j \cdot r_a \cdot i_{\kappa} \right] \cdot \frac{dt}{T_j \cdot T_a \cdot r_a}.$$

ПИ-регулятор тока:

$$u_y = u_{y1} + u_{y2};$$

$$u_{y1} = i_{\Sigma} \cdot K_i \text{ - пропорциональная часть;}$$

$$u_{y2} = i_{\Sigma} \cdot \frac{1}{T_i \cdot s} \text{ - интегральная часть,}$$

где  $i_{\Sigma} = i_{\text{зад.1}} - i_{oc} + i_{\kappa}.$

Преобразуем напряжение  $u_{y2}$  на выходе интегральной части для Си:

$$\frac{du_{y2}}{dt} = i_{\Sigma} \cdot \frac{1}{T_i};$$

$$u_{y2} = u_{y2} + i_{\Sigma} \cdot \frac{dt}{T_i}.$$

Программирование контура тока системы «ТП – Д» на языке Си приведено на рис. 4.

Результаты моделирования контура тока «ТП – Д» на Си даны на рис. 5.

```

main.c x
1  #include <stdio.h>
2  #undef __STRICT_ANSI__
3  #include <math.h>
4  #include "gnuplot_i.h"
5  #define FILENAME "tmp.txt"
6  int main(void) {
7  // Параметры контура тока системы «ТП – Д»
8  const double ra=0.08, // сопротивление обмотки якоря, о.е.
9  Ta=0.02, // электромагнитная постоянная времени цепи якоря двигателя, с
10 T0=0.01, // некомпенсируемая постоянная времени
11 kp=0.8, // коэффициент передачи преобразователя
12 phi=1, // номинальный магнитный поток
13 Tj=0.8, // электромеханическая постоянная времени
14 Ki=0.1, // коэффициент пропорциональной части регулятора тока
15 Ti=0.2; // постоянная времени интегральной части регулятора тока
16 // Переменные математической модели двигателя постоянного тока
17 double uy=0, // управляющее воздействие
18 ed=0, // ЭДС преобразователя
19 ea=0, // ЭДС двигателя
20 m=0, // электромагнитный момент двигателя
21 mc=0, // момент статического сопротивления
22 ia=0, // ток якоря
23 w=0, // скорость вращения
24 izad=0, // сигнал задания по току
25 izad1=0, // сигнал задания по току на выходе фильтра
26 isum=0, // сумма токов задания и обратной связи
27 ioc=0, // ток якоря по обратной связи
28 ik=0, // ток на выходе звена компенсации ЭДС
29 uy1=0, // пропорциональная часть задания uy
30 uy2=0, // интегральная часть задания uy
31 dt=1e-5, // шаг интегрирования
32 t=0, // текущее значение времени
33 t1=0.16; // конечное значение времени расчета
34 unsigned int cnt=t1/dt; // количество точек
35 // Создаем временный файл, в который будем записывать текущие значения
36 FILE*fp=fopen(FILENAME, "w");
37 // Цикл расчета
38 for (unsigned int i=0; i<cnt; i++) {
39 // Задание по току
40 if (t>=0)
41 izad=1;
42 izad1=izad1+(izad-izad1)*dt/T0; // задание тока на выходе фильтра
43 // Моделирование регулятора тока
44 isum=izad1-ioc+ik;
45 uy1=isum*Ki; // пропорциональная часть задания uy
46 uy2=uy2+isum*dt/Ti; // интегральная часть задания uy
47 uy=uy1+uy2; // задание uy
48 // Подача возмущающего воздействия
49 mc=(t>=3.0f)? 100.0f: 0.0f; w=0; // заторможенный якорь (короткое замыкание)
50 mc=(t>=3.0f)? 0.5f: 0.0f; // расторможенный якорь
51 // Расчет математической модели двигателя постоянного тока
52 ed=uy*kp;
53 ia=ia+dt*(ed-ea-ra*ia)/(ra*Ta);
54 m=ia*phi;
55 ea=w*phi;
56 w=w+dt*(m-mc)/Tj;
57 // Моделирование обратных связей
58 ioc=ioc+(ia-ioc)*dt/T0;
59 // ik=0;
60 ik=ik+(2*T0*phi*(m-mc)-ik*ra*Tj)*dt/(Ta*ra*Tj);
61 // Записываем точки во временный файл
62 fprintf(fp,"%f\t%f\t%f\t%f\n", t, izad, w, ia);
63 // Увеличиваем переменную время
64 t=t+dt;
65 }
66 // Закрываем текстовый файл с текущими значениями
67 fclose(fp);
68 // Висуем графики
69 gnuplot_ctrl*h;
70 h=gnuplot_init();
71 gnuplot_cmd(h, "set grid xtics ytics"); // вкл сетка
72 gnuplot_cmd(h, "plot '%s' u 1:2 w li lt rgb 'red' ti 'izad',\
73 '%s' u 1:3 w li lt rgb 'blue' ti 'w',\
74 '%s' u 1:4 w li lt rgb 'green' ti 'ia'", FILENAME, FILENAME, FILENAME);
75 getchar();
76 gnuplot_close(h);
77 // Удаляем временный файл с точками
78 if (!remove(FILENAME))
79 printf("Deleting file is complete\n");
80 else
81 printf("Temp file does not delete\n");
82 return 0;
83 }
84

```

Рис. 4. Программирование контура тока системы «ТП — Д» на языке Си

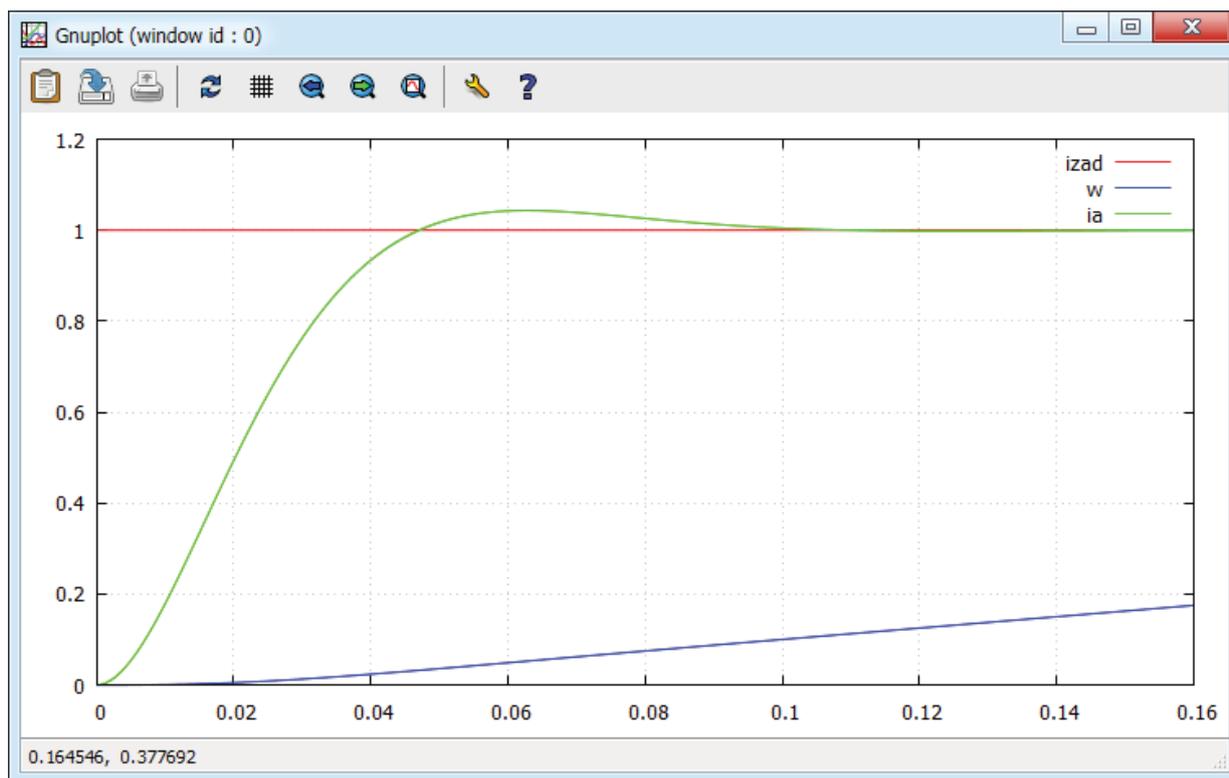


Рис. 5. Графики тока задания  $i_{зад}$ , тока якоря  $i_a$  и скорости  $w$  в Си

Литература:

1. Емельянов А.А., Бесклеткин В.В., Агзамов И.М., Зозулин М.С., Онищенко К.Ю., Зорин Д.И., Блинов Е.К., Бухряков И.Ф., Дятлов О.А., Чумичев П.Е., Шамиев Р.Р. Моделирование силовой части системы ТП — ДПТ НВ в Matlab и Си // Молодой ученый. — 2019. — №11. — с. 7-13.
2. Шрейнер Р.Т. Системы подчиненного регулирования электроприводов. — Екатеринбург: ГОУ ВПО «Рос. гос. проф.-пед. ун-т», 2008. — 279 с.
3. Васильев А.Н. Matlab. Самоучитель. Практический подход. — СПб.: Наука и Техника, 2012. — 448 с.
4. Васильев А.Н. Программирование на С++ в примерах и задачах. — М.: Издательство «Э», 2017. — 368 с.

# ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

## Методы распознавания речи, современные речевые технологии

Казачкин Алексей Евгеньевич, студент магистратуры  
Рязанский государственный радиотехнический университет имени В. Ф. Уткина

В данной статье мы проведем обзор развития систем распознавания речи, рассмотрим основные принципы их построения, а также актуальные области применения и перспективы развития систем распознавания речи.

В настоящее время существуют многочисленные технические средства, способные распознавать произносимые речевые сообщения: компьютеры, автомобили, телефоны и др.

Что же такое распознавание речи? На первый взгляд, все кажется очень просто: человек произносит слово (фразу) — техническая система реагирует на него: либо выполняет команду, содержащуюся в слове (фразе), либо набирает диктуемый текст.

Современные системы распознавания речи дают возможность пользователям диктовать слова (фразы) в обычной разговорной манере. Однако процесс непрерывного распознавания речи, дающий до 95 % качества распознавания при оптимальных условиях, все-таки дает на 100 знаков 4–5 ошибок. Около 200 ошибок на странице формата А4 — слишком много для профессиональной работы.

Как правило, система распознавания речи состоит из двух моделей: акустической и лингвистической.

Компьютер записывает звук речи в виде цифрового сигнала и делит его на аудиофрагменты длительностью несколько миллисекунд. Акустическая модель отвечает за преобразование речевого сигнала в набор признаков, в которых отображена информация о содержании речевого сообщения. Программа выполняет сложный анализ речи, сравнивая аудиофрагменты с записанными в память речевыми образцами.

Лингвистическая модель анализирует информацию, получаемую от акустической модели, и формирует окончательный результат распознавания. На основе вероятностного расчета компьютер определяет, что именно мог произнести пользователь. В основе модели лежит понятие фонемы — наименьшей акустической единицы языка. В процессе обучения, компьютер распознает наиболее важные признаки произношения пользователем фонем и записывает полученные данные в виде профиля пользо-

вателя. Для таких систем важно, чтобы в дальнейшем во время диктовки пользователь, по возможности,

### Возможности современных технологий

Увеличение вычислительных мощностей мобильных устройств позволило создать для них программы с функцией распознавания речи. Среди таких программ стоит отметить приложение Microsoft Voice Command, Siri, голосовой переводчик Google Translate, Алиса и т. д. Эти приложения способны распознавать фразы, произнесенные пользователем, и выполнять команду, либо переводить их на другие языки.

Интеллектуальные речевые системы, позволяющие автоматически синтезировать и распознавать речевой сигнал, являются следующей ступенью развития интерактивных голосовых систем (IVR). Использование интерактивных телефонных приложений в настоящее время не веяние моды, а необходимость. Снижение нагрузки на операторов контакт-центров, и как следствие: сокращение расходов на оплату труда и повышение производительности систем обслуживания — вот только некоторые преимущества, доказывающие целесообразность использования подобных продуктов.

Таким образом, в приложениях все чаще стали использоваться системы автоматического распознавания и синтеза речи. При этом системы распознавания являются независимыми от дикторов, то есть распознают голос любого человека.

### Проблемы развития систем распознавания речи

Рассмотрим некоторые аспекты, препятствующие глобальному решению проблемы качественного распознавания речи.

1. Темп речи пользователей варьируется в широких пределах, часто в несколько раз. При этом различные звуки речи растягиваются или сжимаются не пропорционально. Например, гласные изменяются значительно сильнее, чем полугласные и особенно смычные согласные. Для так называемых щелевых звуков есть свои закономерности. (Полугласные — это звуки, при генерации которых необходимо участие голосовых связок, как и для гласных звуков, но сами они в обиходе считаются соглас-

ными). Образование щелевых звуков связано с шипением и прочими эффектами турбулентности в органах артикуляции. Это свойство называется временной нестационарностью образцов речевого сигнала.

2. Произносятся одно и то же слово или фразу в разное время, под влиянием различных факторов (настроения, состояния здоровья и др.), мы генерируем заметно не совпадающие спектрально-временные распределения энергии. Это справедливо даже для дважды подряд произнесенного слова. Намного сильнее этот эффект проявляется при сравнении спектрограмм одной и той же фразы, произнесенной разными людьми. Обычно этот эффект называют спектральной нестационарностью образцов речевого сигнала.

3. Изменение темпа речи и четкости произношения является причиной коартикуляционной нестационарности, означающей изменение взаимовлияния соседних звуков от образца к образцу.

4. Проблема кластеризации слитной речи: в непрерывном речевом потоке трудно распознать речевые единицы из-за неточного определения границ.

Это лишь часть причин, препятствующих полной реализации систем распознавания речи.

#### **Области применения систем распознавания речи**

Основными областями применения систем распознавания речи я выделил:

1. *Автоматизированный пользовательский интерфейс.* На сегодняшний день для многих людей общение с компьютером все еще вызывает затруднения. Системы распознавания речи позволяют преодолевать эти трудности. Преимущество систем распознавания голоса состоит в том, что они намного быстрее любых других типов интерфейсов. Голосовая программа электронной почты позволяет включать компьютер, диктовать и отправлять сообщения, не прикасаясь к мышке и клавиатуре. Также люди с физическими недостатками получают более эффективный способ взаимодействия с компьютером.

Наиболее очевидное использование системы распознавания слитной речи заключается в создании систем автоматического стенографирования, которые могут заменять секретарей при диктовке голосом текстов писем, заметок в ежедневник, докладов. В таком случае происходит не только экономия за счет сокращения работы стенографиста, но и повышение степени конфиденциальности информации.

нографиста, но и повышение степени конфиденциальности информации.

2. *Управление мобильными устройствами.* Известно, насколько неудобно и опасно использование мобильных телефонов с обычным (тактильным) способом набора номера за рулем. Поэтому в последнее время популярностью пользуются мобильные телефоны с голосовым набором. Достаточно произнести имя абонента, и соединение произойдет автоматически. Аудиосистемы контроля и управления уже применяются в автомобилях некоторых производителей. Владелец автомобиля голосом подает команды управления температурным режимом, радио, навигационной системой, которые воспринимают голос и выполняют команды (DIVO и VoiceCommander).

3. *Информационные услуги.* Технология распознавания голоса быстро изменила рынок телефонных услуг. Системы, распознающие разговорную речь, работают в информационных телефонных центрах. Эти системы позволяют автоматизировать диалог с клиентом, в результате чего отпадает необходимость в огромном количестве операторов, принимающих телефонные звонки, и избавляя клиентов от длительного ожидания освободившегося оператора на линии.

4. *Интерфейсы разграничения доступа.* За последнее десятилетие области применения таких систем значительно расширились и продолжают расширяться. Они применяются, в частности, для контроля ограниченного доступа к объекту с помощью распознавания лица и речи человека, выполнения финансовых операций при помощи речи и сенсорных экранов банкоматов.

В заключении данной статьи, хотел бы сказать Ограничения применения систем распознавания речи в рамках наиболее традиционных приложений позволяют сделать вывод о необходимости поиска потенциально новых решений в области распознавания речи. В ближайшее десятилетие задача распознавания и понимания естественной речи вне зависимости от языка и диктора будет занимать центральное место в речевых технологиях.

В настоящее время в ХНУРЭ разрабатывается новый метод автоматического распознавания речевых сигналов в реальном масштабе времени, основанный на бионическом принципе анализа сигналов.

#### **Литература:**

1. Мясников, Л. Л. Звуки речи и их объективное распознавание // Вестник ЛГУ. 1946. — № 3.
2. Dudley, H., Riesz R., Watkins S. «A Synthetic Speaker» // Journal of the Franklin Institute. 1939, 227. — P. 739–764.
3. Davies, K.H., Biddulph, R. and Balashek, S. (1952) Automatic Speech Recognition of Spoken Digits, J. Acoust. Soc. Am. 24(6). — P. 637–642. 4. Вокодерная телефония. Методы и проблемы. /Под ред. А. А. Пирогова. — М: Связь, 1974. 5. Клэнт Д. Х. Основные результаты работ по проекту ARPA // Методы автоматического распознавания речи. М. — 1983. — Т. 1. 6. Рабинер Л. Скрытые марковские модели и их применение в избранных приложениях при распознавании речи: Обзор. ТИИЭР. — 1989, т. 77, № 2. — с. 86–120. 7. Винцюк Т. К. Анализ, распознавание и интерпретация речевых сигналов. — Киев: Наук. думка, 1987. — 262 с. 8. Секунов Н. Обработка звука на РС. — СПб.: БХВ-Петербург. — с. 2001–1248.

## Проблемы безопасности в условиях инновационного развития коммерческого банка

Макарова Наталия Николаевна, студент;  
Бровкина Наталья Евгеньевна, кандидат экономических наук, доцент  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (г. Москва)

*Развитие отраслевой конкуренции способствует появлению у крупнейших представителей отечественного банковского сектора инновационных разработок: технологии Big Data, автоматизированных процессов, геймификационных элементов и процессов, внедрение которых способствует решению проблемы безопасности в условиях инновационного развития коммерческого банка. Статья посвящена идентификации и путям снижения инновационных рисков.*

**Ключевые слова:** банк, геймификация, инновационный риск, автоматизация.

## Security issues in the context of innovative development of a commercial bank

Makarova Natalia Nikolaevna, undergraduate student  
Supervisor: Brovkina Natalya Evgenievna, Associate Professor, Ph.D.  
Financial University under the Government of the Russian Federation

*The development of industry competition contributes to the appearance in the largest representatives of the domestic banking sector of innovative developments: Big Data technology, automated processes, gamification elements and processes, the introduction of which helps to solve the security problem in the innovative development of a commercial bank. At the same time, together with the latest technologies designed to modernize banking processes and expand the range of products and services provided, needs are formed to improve managerial processes and, in particular, innovative risk management processes. The article is devoted to identification and ways to reduce innovative risks.*

**Keywords:** bank, gamification, innovation risk, automation.

С развитием финансовых технологий и ростом экономической нестабильности проблема банковской безопасности становится актуальной. Основная задача обеспечения банковской безопасности — это, прежде всего, обеспечение стабильного и эффективного функционирования кредитных организаций.

В эпоху компьютеризации всех сфер общества и перехода к возможностям проведения многих банковских операций через Интернет доля угроз, направленных на получение различных видов информации, также быстро растет. Особенностью информационных систем банка является хранение большого объема информации о финансовом положении физических и юридических лиц, а также невозможность полного закрытия при использовании нескольких онлайн-систем. Использование этих электронных банковских систем делает защиту информации одной из основных проблем.

Статьи 8, 35 и 114 Конституции Российской Федерации предусматривают, что именно государство должно гарантировать уголовное, правовое и административное пресечение незаконных действий в банковском секторе. Но, несмотря на это, большинство следователей склонны считать, что основным вопросом обеспечения защиты российских банков от незаконных действий является государство, которое должно инициировать исследования

в области банковской безопасности. Это мнение неоднозначно. Банки должны самостоятельно проводить работу по организации системы предотвращения преступных агрессий различного типа. В связи с этим требования и рекомендации для банков по принятию мер по защите своего имущества, содержащиеся в федеральных законах и нормативных актах Банка России, следует считать полностью обоснованными. Это банк, который сам по себе и путем должен гарантировать безопасность своих активов, защиту информационных ресурсов и информационной инфраструктуры, защиту собственности, физическую безопасность администрации и персонала, и т. д.

С позиции И. А. Мироновой, для обеспечения эффективной системы управления информационной безопасностью банки должны [2]:

- выявить и оценить риски для всех, включая новые продукты и системы банка;
- собирать данные и потери от реализации рисков;
- разработать и внедрить меры, направленные на снижение вероятности возникновения рисков и минимизацию последствий их реализации;
- проводить периодический мониторинг уровня рисков и т. д.

Под банковской безопасностью в связи с этим следует понимать систему технологий и организационных ме-

роприятий, основанную на выявлении и оценке рисков и внедрении мер, позволяющих избежать опасных воздействий на банк либо снизить их до уровня, не препятствующего в достижении поставленных им целей.

На основе вышесказанного процесс управления безопасностью должен включать следующие основные этапы:

— идентификация риска, то есть определение предпосылок, причин и обстоятельств реализации риска;

— оценка риска: банк анализирует информацию, полученную в результате выявления рисков, определяет вероятность возникновения событий риска, которые приводят к убыткам, а также размер ущерба;

— анализ проблемных областей банковских процессов, разработка и принятие решений по оптимизации процессов для снижения рисков;

— контроль рисков;

— контроль реализации мер по снижению уровня риска и устранению проблемных областей в процессах.

Несмотря на общие принципы обеспечения безопасности банковской информации, каждая кредитная организация разрабатывает собственную политику безопасности. Следует отметить, что в связи с политической ситуацией в мире угрозы кибератак возрастают все больше и больше; несанкционированный доступ к информации банковской системы; перехват, искажение информации, передаваемой по каналам связи и т. д.

Все банки должны соблюдать требования кибербезопасности, определенные в нормативных документах Банка России. К данным требованиям относятся: подбор сотрудников, имеющих доступ к информации; использование антивирусных программ и т.д. [3]

Чтобы обеспечить банковскую безопасность, необходима постоянная разработка и обновление программных продуктов и электронных систем. Важным моментом в разработке программного обеспечения является анализ угроз. Анализ повышает осведомленность администрации и сотрудников, отвечающих за безопасность системы, об их сильных и слабых сторонах и, таким образом, помогает создать основу для принятия правильных решений и оптимизации системы безопасности для более эффективной работы. Правильно выбранная политика информационной безопасности позволит национальным банкам снизить риски утечки конфиденциальной информации и, как следствие, повысить эффективность их деятельности.

Появление инноваций для частных клиентов в банковском секторе можно считать почти регулярным: это влияет на необходимость улучшения внутренних процессов, повышения конкурентных преимуществ, расширения ассортимента продуктов, услуг и услуг. Однако в течение долгого времени образ шумного офиса, связанного с банком линиями клиентов и окнами, постепенно приобретает менее четкую форму. И сам банк становится ценным для населения и бизнеса не за счет своей институциональной значимости, а за счет функций, которые он может выполнять.

В процессе изучения национальной банковской практики можно определить ряд тенденций [5]:

1) усиление конкуренции со стороны финансовых технологических компаний основано на активном промышленном использовании информационных и компьютерных технологий, онлайн-сервисов и мобильных приложений;

2) анализ и прогнозирование данных осуществляется на основе использования роботизированных технологий;

3) применяется геймификация для реализации и анализа банковских процессов;

4) расширяется использование технологии BigData, данные монетизируются;

5) роль инновационной деятельности в управлении рисками возрастает.

Эти тенденции напрямую связаны с инновационными технологиями, которые внедряются в отрасли, что требует дополнительного охвата как части работы.

1. Усиление конкуренции в отрасли со стороны финтех-компаний.

Растущая активность использования Интернета и мобильных устройств демонстрируется появлением новых моделей телефонов, расширением ассортимента пакетов оператора мобильной связи. Жизнь становится более динамичной и требует технологии, чтобы соответствовать заданному ритму. Банки, как структуры, тесно связанные с клиентами и их образом жизни, должны работать в условиях такой гонки, поэтому их зависимость от передовых цифровых разработок и информационных сетей растет почти ежедневно.

Компании финтех предоставляют услуги, используя современные каналы: мобильные приложения, искусственный интеллект (роботы), социальные сети и т. д. Поэтому, чтобы не проиграть борьбу со своими конкурентами и не потерять лидерство в сегменте финансовых транзакций, необходимо в полной мере воспользоваться этими вариантами распределения услуг, не забывая искать новые способы их развития и улучшения.

2. Роботизация.

Роботизация финансовых услуг является одним из наиболее перспективных направлений развития инновационной деятельности в национальном банковском секторе. Ключевыми преимуществами использования этого нововведения являются, прежде всего, автоматизация повторяющихся операций и, следовательно, более быстрое и точное выполнение. Во-вторых, снизить риск человеческого фактора и уменьшить количество конфликтов на рабочем месте. Кроме того, перевод ряда внутрибанковских операций в автоматическую категорию, не требующий участия человека, значительно экономит время как клиентов, так и сотрудников банка. Ориентировочная стоимость сэкономленного времени превышает стоимость внедрения роботизированных технологий и их обслуживания.

3. Использование игровых компонентов в банковском деле (геймификация).

В рамках этой тенденции элементы геймификации активно развиваются в банковском секторе. В простейшем

смысле геймификация — это принцип введения игровой механики во все виды процессов вне игры. Его идея в банковском бизнесе — использовать дизайн, элементы и другие компоненты игры для привлечения, обучения и удержания клиентов. В то же время геймификацию следует отличать от других способов включения развлекательных элементов в банкинг, а именно рекламного маркетинга и обычного просмотра.

Хотя различия между этими тремя понятиями в некоторых местах тонкие, они, на самом деле, очень значительны. Поэтому маркетинговое мероприятие выражается в основном через предоставление скидок, выдачу призов или подарков, однако это только стандартные рекламные методы, результатом которых должно стать приобретение покупателем товаров и услуг. Необходимо. Например, «открыть вклад: получить iPad».

#### 4. Улучшено использование технологии BigData.

Большие данные — это технология хранения и обработки больших объемов данных. В банковском секторе они представлены личной информацией о клиентах, информацией о кредитных портфелях и доверительных портфелях кредитной организации, данными о наблюдаемых стандартах Центрального банка и т. Д. Инструменты и методы, включенные в эту технологию, предназначены для структурирования разнообразных данных

и представления их уникального набора. С помощью информации, обрабатываемой таким образом, банку легче принимать управленческие решения и достигать своих целей.

Внедрение банками технологии Big Data широкого использования может привести к появлению новых источников дохода, сохранению (в случае конкуренции с финтех-компаниями) или увеличению клиентской базы для улучшения качества и скорости операций [1; 3].

В то же время инновация требует учета отдельного нюанса, который больше связан с психологическими и моральными аспектами, чем с экономикой. Дело в том, что вхождение цифровых технологий и электронных процессов в повседневную жизнь, которое требовало соответствующей перестройки банковской системы, может повлиять на потребителей банковских услуг с точки зрения психологии и морали. Постоянное улучшение способности банков более четко строить маршруты трафика своих клиентов, прогнозировать их расходы и с самого начала оказывать финансовую помощь, вызывает ассоциации с усилением внешнего контроля.

При этом развитие инновационного направления национального банковского сектора дает основания ожидать выгодного решения этой проблемы в долгосрочной перспективе.

#### Литература:

1. Мансурова, А. Ч. Эффективное управление банковскими инновациями как фактор успешного развития коммерческих банков [Текст] / А. Ч. Мансурова // Вестник научных конференций. — 2016. — № 3. — с. 89–94.
2. Миронова, И. А. Современные тенденции банковских инноваций для частных клиентов: влияние на российский рынок [Текст] / И. А. Миронова // В сборнике: Финансовый рынок России в условиях санкций. Материалы всероссийской научно-практической заочной конференции. Ответственный редактор В. Ю. Сутягин, 2015. — с. 131–138
3. Прохоров, К. Н. Инновации в банковской сфере [Текст] / К. Н. Прохоров // Проблемы учёта и финансов. — 2014. — № 4 (16). — с. 55–58.
4. Садчикова, М. А., Симонян, В. А. Исследование причин ликвидации кредитных организаций [Текст] / М. А. Садчикова, В. А. Симонян // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2015. Т. 13. с. 4526–4530.
5. Скиннер, Крис Человек цифровой. Четвертая революция в истории человечества, которая затронет каждого / Крис Скиннер; пер. с англ. О. Сивченко; [науч. ред. К. Щеглова]. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. — 304 с.

# ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

## Управление проектами и программами стратегического развития компании

Бабенко Андрей Вадимович, студент

Уральский государственный экономический университет (г. Екатеринбург)

*В настоящее время крайне важно использовать инновационные подходы к управлению развитием экономического субъекта. К числу передовых методов управления относится и стратегическое управление развитием через инструменты проектов и программ. Применение данного подхода позволяет обеспечить долгосрочное развитие организации, так как планирование проекта осуществляется на достоверной информации, на определённый период, по целевым индикаторам и показателям контроля достижения проекта.*

**Ключевые слова:** стратегическое развитие, программы развития, стратегия, управление проектами, проектный подход, компетенция.

Быстрое развитие новых форм управления в современной практике менеджмента вынуждает экономические субъекты искать новые подходы к эффективности своего развития. Эффективное управление организации позволяет поддерживать на высоком уровне конкурентоспособность и лидерство на рынке. Создание и поддержание системы управления развитием выступает достаточно актуальной проблемой, влияющей на принятие определенных организационных решений в части социально-экономических вопросов.

Практика ведущих развитых компаний свидетельствует, что управление развитием максимально эффективно реализуется в проектном управлении, который направлен на получение запланированных результатов в условиях недостаточности ресурсов.

Для того, чтобы обеспечить стратегическое управление экономическим субъектам, важно обеспечить решение следующих основных задач:

- сформировать видение будущего экономического субъекта на высшем уровне (миссия, пути развития);
- сформировать документирование приоритетных целей и стратегий;
- обеспечить реализацию конкретных проектов для достижения стратегических целей.

Таким образом, цель — это описание того, чего планирует достичь организация, а стратегия определяет способ достижения цели. Программа обеспечивает набор взаимосвязанных проектов, которые необходимы для достижения определенной стратегической цели.

Обзор литературы свидетельствует, что специалистами выделяются различные виды проектов и программ. В условиях развития цифровой и инновационной важно место

отводится проектам развития, приоритетным проектам и программам, которые напрямую связанные со стратегическим развитием экономического субъекта.

В указанных проектах и программах формируется структура приоритетно ориентированного управления, которая основывается на проектном подходе, механизмы взаимодействия между целями стратегического развития, целевыми направлениями развития и индикаторами.

Проектный подход предусматривает формирование организационной структуры, которая будет осуществлять непосредственное управление проектами и программами (например, проектный офис). Дальнейшее развитие управления стратегическим развитием и программами предполагает их более тесную увязку со стратегией развития, обоснованность выбора целевых показателей, активизацию взаимодействия с бюджетными процессами, повышение роли применения проектных инструментов.

Важно отметить, что реализации проектов и программ стратегического развития предполагает определение целей, итогового результата и индикаторов его достижения, способность управлять изменениями в процессе реализации указанных выше проектов и программ.

Большинство экспертов сходятся во мнении, что эффективное управление проектами, в том числе стратегическими проектами и программами, нельзя достичь без квалифицированных специалистов, которым доступны современные компетенции в области проектного управления: элементы поведенческой (лидерство, этика), контекстуальной (ориентация на проект, финансы), технической компетентности (требования и цели проекта, заинтересованные стороны, риски). Следовательно,

крайне необходимо формирование эффективной системы мотивации участников проекта на конечный результат.

Важно отметить, что проектная деятельность экономического субъекта, который использует стратегический подход в своем развитии направлена на достижение запланированных показателей развития в течение фиксированного промежутка времени. За счет проектов производится реализация стратегии развития, обеспечивается эффективность экономической деятельности, модернизация продуктовой линейки продукции, технологии производства и управления. Таким образом, выполнение проектов позволяет достичь целей все более высокого порядка, конкурентоспособности и результативности любой социально-экономической системы организации.

Проектная деятельность в настоящее время характеризуется уникальностью производства товаров, работ и услуг, которые обладают определенными показателями новизны. Трудовая деятельность в данном случае осуществляется в структурах, которые работают в рамках проектного цикла. Для работы с указанной организацией труда характерно доминирование инновационной деятельности, а ее итоговые показатели формируются с учетом достижения установленных конечных целей.

За счет требуемой высокой степени уникальности проектной деятельности важно отметить, что в данном случае и существует значительный уровень неопределенности и рискованности. В результате чего полномочия руководителей проектов кроме всего прочего предусматривают ответственность за различные межфункциональные задачи, которые характеризуются неопределенностью во время возможных изменений и внештатных ситуаций.

Проектный подход стратегического развития осуществляется на уровне разработки и реализации различных проектов и программ. На первое место выходят проекты развития, которые направлены на повышение результативности деятельности экономического субъекта. Существует множество видов проектов развития. Можно предложить следующую классификацию проектов и программ стратегического управления компании с учетом из масштабов реализации:

- проекты, которые обеспечивают развитие социально-экономической системы в целом;

- проекты развития, направленные на отдельные сегменты социально-экономической системы (отдел, филиал, цех).

С учетом целей можно описать следующие виды проектов развития экономического субъекта:

- проекты развития с прямой отдачей (строительство, выход на новый рынок);

- проекты развития с непрямой отдачей (маркетинговые, PR-кампании);

- проекты организационного развития (реорганизация и другие).

Внедрение проектов может производиться как на базе уже действующего объекта хозяйствования, так и для создания нового предприятия. При этом проект должен соответствовать долгосрочным планам и целям по развитию экономического субъекта. Однако, чем крупнее предприятие и разнообразнее его деятельность, тем сложнее увязать стратегическое управление с эффективным внедрением проекта. Оптимальным вариантом становится интеграция проекта в стратегический план развития компании.

Крайне важно обеспечить, чтобы сотрудники на всех уровнях способствовали и не оказывали сопротивление внедрению проекта в деятельность экономического субъекта. Необходимо обеспечить, чтобы все руководители не были ограничены к доступу стратегического плана, важно обеспечить им возможность внесения предложений. Менеджеры высшего звена должны быть обеспечены определенным выбором альтернативных решений по проекту развития и на их основе иметь возможность формировать проект или корректировать существующий.

Таким образом, что использование инструментов стратегических проектов и программ можно достичь следующих преимуществ развития экономического субъекта:

- возможность оценить перспективы развития организации и адаптировать проект под ее нужды;

- выбор альтернативных путей развития проекта;

- формирование прогнозов успешности проекта в рамках стратегии организации;

- эффективность размещения финансовых ресурсов проекта;

- оценка рисков и преодоление неопределенности.

Таким образом, использование проектов и программ в рамках стратегического управления экономического субъекта позволяет руководителям проектов оценить перспективы своего развития, формировать прогнозы развития проектов. Также, использование инструментов и механизмов стратегического управления является эффективным средством в руках менеджеров, для которых необходимо в минимальные временные промежутки достичь желаемый результат. С данной целью создаются проекты.

#### Литература:

1. Беликова, И. П. Управление проектами: учебное пособие / И. П. Беликова; Ставропол. гос. аграр. ун-т. — Ставрополь, 2014. — 80 с. <http://znanium.com/go.php?id=514993>
2. Попов, Ю. И. Управление проектами [Электронный ресурс]: учебное пособие / Ю. И. Попов, О. В. Яковенко; Ин-т экономики и финансов «Синергия». — Москва: ИНФРА-М, 2019.
3. Пожарская, Г. И. Информационные системы управления проектами [Текст]: учебное пособие / Г. И. Пожарская, А. С. Семенова; Урал. гос. экон. ун-т. — Екатеринбург: [б. и.], 2014. — 166 с.

4. Поташева, Г. А. Управление проектами / Г. А. Поташева. — Москва: ИНФРА-М, 2017. — 224 с.
5. Попов, Ю. И. Управление проектами [Электронный ресурс]: учебное пособие / Ю. И. Попов, О. В. Яковенко; Ин-т экономики и финансов «Синергия». — Москва: ИНФРА-М, 2016. — 208 с. <http://znanium.com/go.php?id=542811>

## Проблемы и перспективы развития грузоперевозок на примере ООО «СЛК»

Бадараева Рената Васильевна, кандидат экономических наук, доцент;  
Инкина София Александровна, студент магистратуры  
Восточно-Сибирский государственный университет технологий и управления (г. Улан-Удэ)

*В статье рассматриваются проблемы и перспективы развития железнодорожных грузоперевозок на примере ООО «СЛК». Важный вид транспорта в России является железнодорожный, так как по сравнению с другими видами грузоперевозок, именно железнодорожный выигрывает по многим пунктам.*

**Ключевые слова:** транспортная система, грузоперевозки, транспортно-экспедиционные услуги, логистика, железнодорожный транспорт.

Транспортная система в РФ состоит из 950 тыс. км автодорог, из них 750 тыс. км дорог из твердого покрытия; 90 тыс. км железных дорог (второе место в мире после США), 100 тыс. км внутренних водных путей, а также 110 тыс. км воздушных трасс, включая 910 тыс. км внутренних воздушных линий.

В мировом логистическом рейтинге Россия занимает 75-е место. Таким образом, перспективно развивать транспортные и транспортно-экспедиционные услуги.

Наиважнейшим видом транспорта в нашей стране является железнодорожный, потому что он может использоваться в любых климатических условиях и надежен при перевозках на дальние расстояния, таким образом, это делает его ведущим видом транспорта на территории Российской Федерации. Об этом свидетельствует статистика грузооборота, на нашу страну приходится 56,7 % железнодорожного транспорта.

К сожалению, в нашей стране автомобильный транспорт развит довольно слабо, о чем свидетельствует высокая изношенность автодорог в целом по стране, также из-за плохих дорог происходит быстрое старение автопарка. Самый важный показатель развития транспорта является состояние автомобильных дорог, но они у нас в очень плохом состоянии.

В России до сих пор не сформирована опорная сеть автомобильных дорог федерального значения, которая соединяет все ее регионы. Всего 35 % федеральных автомобильных дорог соответствует нормативным требованиям. Развитие дорожной сети страны находится на низком уровне: лишь одна треть дорог имеет твердое покрытие. Из-за этого более 15 % населения страны в осенне-весенний период становятся отрезанными от транспортной сети.

Также в России популярно использование водного транспорта из-за наличия рек и морей в стране. Морской транспорт применяется чаще всего при перевозке грузов,

речной — используется реже, основной причиной этого является покрытие льдом рек в зимний период.

Производственные мощности морских и речных портов способны переработать всего 54 % грузов и это недостаточно, также из-за небольшой глубины примерно 60 % портов не могут принять крупные суда. Еще к минусам можно отнести нерациональность структуры российского транспортного флота.

Есть опыт оценки рисков в сфере развития логистических услуг в стране. Особого внимания заслуживают риски, связанные со спецификой правовых и экономических отношений, своеобразием транспортного законодательства, изменением тарифной политики, появлением новых требований, создающих барьеры в сфере транспортных услуг.

Поскольку железнодорожный транспорт по-прежнему имеет стратегическое значение в связи с огромными территориями нашей страны, существует соответствующая инфраструктура, но используется она недостаточно эффективно. В данной статье остановимся на анализе проблем и перспектив развития железнодорожных грузоперевозок на примере ООО «СЛК».

ООО «Северная лесная компания» осуществляет автомобильные и железнодорожные перевозки в России и в таких странах как Китай, Монголия, Вьетнам. Компания молодая, так как работает с 2016 года, но за короткий промежуток уже сотрудничает с такими крупными железнодорожными компаниями как ООО «Транслес», ОАО «ФГК», ПАО «Трансконтейнер», ООО «ФЕСКО», Trans Eurasia International Logistics Co., LTD. Основная деятельность компании — это экспорт пиломатериалов и древесины в Китай и предоставление экспедиторских услуг организациям.

Для эффективного функционирования предприятия особую важность в условиях развития рыночной экономики приобретают такие вопросы, как создание и раз-

вите предпосылок для устойчивости конкурентных преимуществ, формирование конкурентного потенциала. Рост компаний во всем мире замедлился, а поведение конкурентов становится все более агрессивным, следовательно, само понятие конкурентного преимущества в настоящее время приобретает особую актуальность.

Рассмотрим стратегию, применяемую на предприятии ООО «СЛК». Компания предпочитает стратегию коммутатную, то есть адаптируется к заказам конкретного клиента. ООО «СЛК» является одной из конкурентных организаций в своей отрасли, но так как фирма новая, то не имеет пока что довольно устойчивого финансового положения на рассматриваемом рынке.

Компания имеет постоянный спрос на услуги, также немаловажную роль играют налаженные контакты с контрагентами других стран, но слабая сторона это недостаточность средств для покупки подвижного состава и влияния сезонности на прибыль предприятия, например ООО «СЛК» столкнулась с главной проблемой именно зимой, российские контрагенты из-за холодов на время отказались от услуг, также и китайские контрагенты на месяц приостановили свою деятельность из-за праздников.

С помощью анализа получилось выявить множество рисков, например, это природные условия независимые от человека. Зимой условия суровые, как для грузовых машин, так и для вагонов. Политические риски, например

Россия, может запретить вывоз определенного вида древесины, либо определить границы вывоза леса или любая другая страна может разрешить ввоз товара в определенном количестве или на определенном транспорте.

Но главный риск для компании, я считаю это финансовый, из-за того, что компания имеет заемные средства, она может просто напросто не справиться с этими обязательствами, где присутствует высокая конкуренция и постоянно меняющиеся условия. Например, компания имеет грузовые машины в лизинге, но в любой момент она может сломаться, и это большие затраты и потери в прибыли компании, конечно в цену услуги входит такие риски, но не все можно предусмотреть. Либо предоставление услуг зарубежным странам даем по курсу доллара ЦБ и надо, чтобы предоплату зарубежная организация внесла в течение 1–2 дней с момента выставления счета, но риск есть, что эта компания не отправит денежные средства в оговоренные сроки, и также наша компания может нести убыток из-за этого. Еще один из рисков это собственники вагонов могут изменять тарифы на свои услуги каждый квартал, т. е. повышать ставку на вагон, они пользуются этим, так как являются, чуть ли не монополистами на рынке. Еще раз повторюсь, что для молодой компании, особенно быстро развивающейся, рисков множество, потому что любая организация имеет жизненные циклы (этапы), и от нее зависит, как она поведет себя на определенном этапе.

Литература:

1. Официальный сайт Министерства транспорта РФ. — Режим доступа: <https://www.mintrans.ru/>
2. Рейтинг стран по индексу эффективности логистическому. — Режим доступа: <https://lpi.worldbank.org/international/global/2018>

## Оценка эффективности системы управления проектами организации

Вавилов Никита Андреевич, студент магистратуры  
Уральский государственный экономический университет (г. Екатеринбург)

*В современном управлении любого хозяйствующего субъекта формирование системы управления проектами выступает одним из рычагов развития производства, собственной деятельности. С целью оценки существующей системы управления проектами достаточно важным выступает оценка ее экономической эффективности.*

**Ключевые слова:** система управления проекта, управление проектами, индикаторы оценки проекта, экономическая эффективность проекта.

Определение и выбор критериев оценки эффективности системы управления проектами хозяйствующего субъекта представляет собой определенный набор организационных и технологических подходов и механизмов, которые обеспечивают управление проектами и помогают определить эффективность и практическую значимость их внедрения. В практической деятельности

проектного управления термин «Система управления проектами» характеризуется достаточно узко и понимается как автоматизированная или информационная система управления проектами, т. е. в буквальном смысле программу действий.

В то же время важно отметить, что система управления проектами в хозяйствующих субъектах описывает

собой определенный набор инструментов, механизмов, подходов, ресурсов и процедур, которые применяются в практике менеджеров при управлении проектом. Данная система может выступать как как, формальной, так и неформальной структурой, которая повышает возможность руководителя проекта эффективно завершить исполнение проекта. Таким образом, система управления проектами характеризуется как определенный ряд процессов и взаимосвязанных с ними функций контроля, соединенных в совокупную структуру.

С учетом обзора методической и научной литературы важно отметить, что целью создания систем управления проектами в хозяйствующих субъектах выступает достижение определенной, заранее заданной экономической эффективности в ходе исполнения проектов при реализации целей и обеспечение результатов в рамках определенных лимитов по срокам, бюджетам и качеству.

Таким образом, с учетом обеспечения процесса формирования СУП, важно отметить, что он довольно часто представляет собой стихийный характер, без учета показателей и критериев оценки эффективности данной системы, исполнениями проекта, как правило, не принимаются и не учитываются обязательные, но неудобные или затратные инструменты и механизмы системы. В тоже время именно данные показатели необходимы при оценке эффективности проекта.

Хозяйствующий субъект, который использует методы проектного управления в практической деятельности, наиболее полно и обоснованно формулирует цели и направления вложений и более точно осуществляет планирование всех этапов проектного управления, оптимизирует применение имеющихся ресурсов, оценивает проектные риски и фактические показатели и осуществляет своевременную коррекцию в ход работ проекта, и за счет этого аккумулирует, анализирует и применяет накопленный опыт в последующих проектах.

С целью достижения эффективности исполнения проектов важно, прежде всего, формирование комплексной системы планирования, реализации и управления проектами. Эффективное управление проектами, по оценкам экспертов, зависит от множества различных факторов, которые обязательно необходимо учитывать. В частности, при процессах разработки и реализации проекта, потом принимать окончательное решение для оценки и анализа эффективности проекта.

В целях проведения качественной оценки эффективности проекта в методическом плане необходимо рассмотреть широкий аспект критериев. В учебной и методической литературе предлагается достаточно много подходов и методов оценки эффективности системы управления проектами, которые в основном основываются на практическом опыте различных организаций, аккумулированные для использования в различных отраслях сферы экономики.

Эффективность проекта необходимо проводится с целью выявления потенциальной привлекательности

проекта, экономическую привлекательность его исполнения и реализации для заказчиков и участников. Показатели эффективности проекта, в свою очередь, включает в себя две важные составляющие:

- общественную (социально-экономическую) эффективность проекта. Данный показатель оценивает социально-экономические последствия реализации проекта, в том числе как прямые затраты на проект и результаты от проекта, так и внешние эффекты — социальные, экологические и другие эффекты. В качестве инструментов в данном случае можно предложить использование оценки экономической и социальной безопасности проекта;

- коммерческую эффективность проекта. Данный показатель отражает показывает финансовые последствия его осуществления для участника проекта, в предположении, что он самостоятельно производит все необходимые затраты на проект и пользуется всеми его результатами.

По мнению большинства экспертов, оценка эффективности проектов производится по определенным индикаторам, которые учитываются с учетом определенных критериев. Важно отметить, что определение указанных критериев находятся в прямой зависимости от сферы реализации, состава системы и характеристики реализуемого проекта.

Важным инструментом для определения качественных показателей эффективности управления проектами может выступать экспертное заключение.

Показатели оценивается качественной оценки эффективности проектов можно сгруппировать в форме следующих групп:

- увеличение степени эффективности работы согласно заранее установленным параметрам (решение намеченных задач, производство более качественной продукции);

- определение количественных величин, которые способствуют косвенной оценки труду (неточности в работе сотрудников, число функций, запросов, обработанных им);

- достижение заданных заранее целей (оценка полученной информации, отчетных данных).

В целях осуществления количественной оценки проекта путем сравнения фактических данных над плановыми, рекомендуется проводить следующие расчеты:

- отклонения от утвержденного бюджета; 100 %
- отклонение процессов реализации работ или сроков их исполнения;

- количество нерешенных проблем;
- устранение неточностей, ошибок, определенных в результате контроля над качеством проектного плана;

- формирование полной обеспеченности трудовыми ресурсами для реализации проекта;

- проведение количественного анализа производится по системе сбалансированных показателей. Данная методика предполагает оценку хозяйствующего субъекта с учётом следующих индикаторов:

- финансового состояния;
- занимаемой доли на рынке (долевая часть, численность клиентов);
- эффективности бизнес-процессов;
- применение методов управления персоналом (развитие и обучение кадров).

Таким образом, эффективность проекта каждого проекта для каждой хозяйствующей организации определяется по определенным индивидуальным показателям эффективности.

Важно отметить, что в экономической и методической литературе посвященной системе управления проектами необходимо использовать комплексный подход. Данный подход заключается в выявлении наиболее важных или наиболее значимых показателей по определенным управленческим функциям, таким как планирование, организация, мотивация, контроль и др.

Еще одной составляющей комплексного подхода оценки эффективности проекта предлагается применять систему сбалансированных показателей (ССП или BSC — balanced scorecard). Данная система содержит в себе различные финансовые и не финансовые индикаторы. Цель

ССП определена как сопоставление стратегических целей в целевые, заранее заданные задачи и показатели, сгруппированные по различным направлениям. По мнению авторов данной методики это показатели следующих групп деятельности проекта: финансы, маркетинг, внутренние бизнес-процессы, обучение персонала.

Также необходимо отметить, что для каждой цели исполнения проекта формируются ключевые показатели деятельности (KPI — Key Performance Indicator). С помощью выбора определенных ключевых показателей проекта, которые выступают, измерителями достижимости целей проекта, организация обеспечивает сбалансированный план реализации проекта кратко- и среднесрочных целей, финансовых и нефинансовых показателей деятельности.

Основное назначение систем подобного рода заключается в обеспечении функций сбора, систематизации и анализа информации, необходимой для принятия стратегических управленческих решений. SSP нельзя назвать просто учетной системой, она является составной частью системы проектного управления организации и может выступать в качестве ее основного ядра.

#### Литература:

1. Колобова, И. Н., Бойкова М. В. К вопросу о применении проектного управления // Новая наука: Опыт, традиции, инновации. 2017. — Т. 1. — № 4. — с. 53–56.
2. Комов, А. В. Понятие и принципы управления проектами // Наука и образование сегодня. — 2018. — № 2 (25). с. 87–88.
3. Павлов, А. Н. Управление проектами на основе стандарта PMI PMBOK. Изложение методологии и опыт применения / А. Н. Павлов. — М.: Бином. Лаборатория знаний, 2017. — 208 с.
4. Полковников, А. В. Управление проектами. Полный курс MBA / А. В. Полковников М. Ф. Дубовик. — М.: Олимп-Бизнес. — 2015. — 264 с.
5. PMBoK: A Guide to The Project Management Body of Knowledge — PMI, 5-edition. 2013.
6. Разу, М. Л. Управление проектом. Основы проектного управления / под ред. М. Л. Разу. — М.: Олимп-Бизнес. — 2017. — 425 с.
7. Хугаева, А. Д. Формирование корпоративной системы управления проектами в организации // Молодой ученый. — 2018. — № 22. — с. 450–455. — URL <https://moluch.ru/archive/208/51046/> (дата обращения: 19.04.2019).
8. Управление проектами: учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко; под общей редакцией Е. М. Роговой. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — 383 с.
9. Шкурко, В. Е. Управление рисками проекта: учебное пособие для вузов / В. Е. Шкурко; под научной редакцией А. В. Гребенкина. — М.: Юрайт, 2019. — 182 с.

## Кадровая политика в медицинской организации

Дерюга Полина Вячеславовна, студент магистратуры  
Новосибирский государственный университет экономики и управления

*Данная статья посвящена исследованию вопроса обеспечения кадровой политики в медицинских организациях на современном этапе. В публикации раскрываются основные проблемы кадровой политики государства в целом и в система здравоохранения в частности; даются рекомендации относительно совершенствования кадровой политики в медицинских организациях, основываясь на мировом опыте.*

**Ключевые слова:** медицинское учреждение, система здравоохранения. ВОЗ, кадровая политика, кадры.

Нынешнее состояние социально-экономических и политических институтов РФ требует определенного совершенствования, поскольку имеющиеся государственные механизмы в пределах существующей политической системы государства не способны устранить социальные дисбалансы. Отечественный трудовой потенциал остается одной из главных конкурентных преимуществ отечественной экономики и должен рассматриваться как один из ключевых рычагов динамического возобновления экономического роста.

Эффективное использование трудового потенциала требует концентрации усилий вокруг динамического повышения производительности труда, затем — развития реального сектора экономики на основе его модернизации и обновления основного капитала. Быстрый процесс обновления знаний, существенное изменение технических, информационных и организационных условий современного производства обуславливают необходимость повышения квалификации и переподготовки кадров. Современные подходы к кадровой политике и образованию (в том числе и повышению квалификации) в информационном обществе коренным образом отличаются от тех, что имели место в индустриальном обществе. Ежедневно меняется ситуация на рынке труда. Высвобождаются специалисты в одних отраслях и в то же время не хватает специалистов в других отраслях. Рынок и государство должны создавать условия для получения новых знаний, освоения новых профессий. А это требует вложения средств как работодателями и государством, так и самими работниками, которые остались вне сферы профессиональной занятости. [6, с. 144]

Таким образом, перед экономикой РФ в целом и экономикой знаний в частности в рамках постиндустриальной модели экономической системы возник ряд вопросов:

- необходимость обеспечения взаимных отношений между рынком образовательных услуг и рынком труда;
- приведение объемов и качества профессионального образования и обучения в соответствии с потребностями работодателей;
- повышение роли социальных партнеров, субъектов хозяйствования в реализации стратегии обучения в течение жизни;
- внедрение компетентности подхода к квалификации и признания результатов обучения. [3, с. 115]

Подготовка кадров в передовых по уровню экономического развития странах является важным фактором экономического роста, на что, собственно, должно равняться, и наше государство.

Состояние по кадровым ресурсам здравоохранения в мире эксперты ВОЗ характеризуют в настоящее время как глобальный кризис. Проблемы, связанные с кадровыми ресурсами здравоохранения, определяют одними из основных препятствий достижения целей тысячелетия в области развития и следующих за ними целей устойчивого развития. [1, с. 220]

К типичным недостаткам кадрового обеспечения системы здравоохранения относят следующие:

- изменения демографических и эпидемиологических характеристик (старение населения, влияние новых методов диагностики и лечения, рост процессов мобильности и миграции населения и др.);
  - сохраняются традиционные подходы к подготовке, распределению и управлению кадровыми ресурсами, не удовлетворяющие современным требованиям системы здравоохранения;
  - выраженная неоднородность в географическом распределении и профессиональной структуре работников здравоохранения (общая численность медицинских кадров, соотношение врачей и медсестер);
  - дисбаланс специалистов — общей практики и узких специалистов;
  - кадровое обеспечение медицинской отрасли в городе и селе и др.);
  - отсутствие адекватной системы планирования и прогнозирования потребностей в кадровых ресурсах здравоохранения;
  - несовершенная и ненадежная информационная и исследовательская база по кадровым ресурсам здравоохранения (КРОЗ);
  - общие проблемы КРОЗ (дефицит медицинских кадров, дисбаланс практических навыков в зависимости от интенсивности нагрузки врачебной практикой, неравномерное распределение медицинских кадров, неудовлетворительные условия рабочей среды, трудовая миграция медицинских кадров) [1, с. 229].
- Выделяются такие проблемы кадрового обеспечения сферы здравоохранения:

— сложность структуры кадровых ресурсов: по оценкам ВОЗ, подготовленными на основе результатов национальных переписей, обследований трудовых ресурсов и статистических источников, в настоящее время в мире насчитывается более 59000000 медико-санитарных работников, занятых полный рабочий день. К этим работникам относятся те из них, основная функция которых заключается в укреплении здоровья плюс медико-санитарные работники, занятые в организациях, не входящих в систему здравоохранения (такие, как медицинские сестры, зачисленные в штат той или иной компании или школьной амбулатории и т. д.). Сложную структуру кадров здравоохранения подтверждает и номенклатурный перечень профилей только чисто медицинской и фармацевтической деятельности сферы здравоохранения, (в Европейских странах — более 53 единицы специализации, в РФ только врачебных специальностей — 123). Сложная структура кадров здравоохранения усложняет механизмы планирования потребностей в кадрах. Ведь учет данной категории трудовых ресурсов важен как с точки зрения развития собственно сферы здравоохранения, так и с точки зрения построения стратегии развития кадровой политики и формирования механизмов обеспечения кадрами, в зависимости от потребностей в тех или иных специалистах сферы здравоохранения;

— проблемы статистического учета медицинских кадров. Существующая статистическая база медицинских кадров не в полной мере учитывает сложную кадровую структуру отрасли. Соответственно, неполная (или искаженная) статистическая информация, по кадровому обеспечению отрасли, приводит к неэффективному планированию подготовки и переподготовки медицинских кадров. Недостатки статистической отчетности и отсутствие общепринятых определений и аналитических инструментов усложняют задачу проведения мониторинга кадровых ресурсов здравоохранения на любом уровне — от глобального и регионального до национального и местного.

— дефицит кадров. Дефицит кадров здравоохранения в мире составляет около 2,3 миллиона врачей, медсестер и акушерок и более 4000000 работников здравоохранения в целом. В некоторых регионах мира, особенно в странах Африки к югу от Сахары, для преодоления кризиса численности имеющихся кадров здравоохранения должна быть увеличена почти на 140%. Для покрытия кадрового дефицита в мире нужно, как минимум, 4250000. Работ-

ников сферы здравоохранения (2360000. Медицинских работников и 1890000. Административных работников и специалистов немедицинского профиля). [4, с. 71–75]

Таким образом, неравномерное распределение является одной из наиболее актуальных и сложных в решении проблем организации кадрового обеспечения, поскольку касается вопросов всеобщего охвата населения медико-санитарной помощью, профессиональной подготовки, дальнейшей квалификации, трудовой миграции (не только внутренней, но и внешней), межотраслевых проблем социально-экономического развития сельской местности и тому подобное.

Подытоживая все, выше сказанное, следует назвать следующие: несоответствие кадровой политики требованиям трансформационных процессов в государстве; несовершенство законодательной базы, которая не предоставляет кадровым процессам правовой мировой стандарты в кадровой сфере; отсутствие стратегического управления по подготовке кадров в соответствии с потребностями общества, которое предусматривает квалифицированное прогнозирование, планирование, постоянное оценивание кадровой ситуации в стране, системный подход к управлению всеми звеньями кадровой сферы, начиная от профориентации молодежи, профотбора, профподготовки и заканчивая технологиями профессионального развития на рабочем месте; неразвитость кадровых институтов, неустроенность, слабая функциональная определенность кадровых структур, недостаточная квалификация персонала кадровых служб, приводит к неэффективности, неогласованности подходов в кадровом менеджменте на всех уровнях.

В разных странах разные подходы формирования своей кадровой политики в сфере здравоохранения, которыми нормированно являются стратегическое планирование подготовки кадров, социально-экономическое обеспечение и другие вопросы. Вместе с тем, проблемы человеческих ресурсов в сфере здравоохранения остаются одними из тех, которые требуют первоочередного решения, даже в наиболее экономически развитых странах мира, что подтверждается экспертами ВОЗ. Учитывая выше сказанное, в России нужно не только изучать международный опыт, но и формировать собственную кадровую политику в сфере здравоохранения в соответствии с потребностями как региональных социально-экономических, так и других особенностей страны.

#### Литература:

1. Габуева, Л. А., Зими́на Э. В. Оплата труда персонала медицинских организаций. Эффективный контракт. Учебно-методическое пособие. — М.: Проспект, 2015. — 296 с.
2. Дружинина, И. В. Информационные технологии в профессиональной деятельности средних медицинских работников. Учебное пособие. — СПб.: Лань, 2017. — 112 с.
3. Карпова, Ю. А. Развитие инновационных механизмов программно-целевого планирования государственной политики в сфере здравоохранения. — М.: Дашков и К, 2016. — 248 с.
4. Марценюк, В. А. Управление человеческими ресурсами в медицинской организации. Учебное пособие. — М.: Юрайт, 2017. — 142 с.

5. Мещерякова, Л.А., Кошель В.И., Мажаров В.Н. Медицинские затраты и ценообразование. Учебник. — М.: ГЭОТАР-Медиа, 2018. — 336 с.
6. Одегов, Ю.Г., Карташов С.А., Лабаджян М.Г. Кадровая политика и кадровое планирование. Учебник и практикум. В 2 частях. Часть 2. — М.: Юрайт, 2017. — 284 с.

## Наставник как ключевое звено процесса адаптации персонала

Егорова Кристина Андреевна, студент магистратуры  
Российский государственный гуманитарный университет (г. Москва)

*Актуальность выбранной темы обусловлена важностью внедрения в процесс адаптации и развития персонала такого понятия как «наставник», необходимостью четко определить роль наставника в период подготовки работника к выполнению его непосредственных обязанностей.*

**Ключевые слова:** наставник, адаптация, развитие персонала.

Устраиваясь на новую работу, каждый хоть раз задумывался о том, как будет проходить период его адаптации в компании, как привыкнуть к новым правилам, режиму и коллективу. Как сделать так, чтобы в кратчайшие сроки обучиться всему, что важно для работы на том или ином месте.

Для начала нужно определить, что стоит за понятием адаптации. Адаптация социальная — (от лат. *adapto* — приспособляю и *socialis* — среды) — включение личности в новую для нее предметно-вещевую и социальную среду [1, с. 14]. Проецируя данное понятие на трудовую деятельность, заключаем, что общий смысл, который несет в себе процесс адаптации, остается неизменным — это постепенное включение в новую, непривычную для человека среду. Таким образом, адаптация трудовая — это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда [2, с. 22].

Большое влияние на динамику развития адаптации влияют личные качества человека. Застенчивый, скромный, неуверенный в собственных силах работник может довольно долго проходить этап социальной адаптации. В то же время жажда развития и успешного старта работы, усидчивость и трудолюбие пробуждают в этом же человеке силы для совершения большого количества различных манипуляций на пути к успешному прохождению трудовой адаптации. Эти два понятия в данном случае пересекаются друг с другом. Получается, что этот конкретный человек сформировался в деловом плане, получил достаточный объем знаний для решения тех или иных задач, но совершенно не привык к новому месту морально. Ему по-прежнему некомфортно в компании коллег, его пугает любая перспектива общения с начальством, ему трудно раскрепоститься, и это, безусловно, сказывается на качестве работы.

На пути к успешному развитию в той или иной отрасли современные предприятия нередко прибегают к различным методам повышения эффективности работы

своих сотрудников. Существует разного рода мотивация или регулярный мониторинг работы сотрудников с целью назначения поощрения; применение должностных инструкций; назначение соизмеримых с возможностями сотрудника задач; предоставление четких указаний и требований. Кроме того, в качестве демонстрации знаний, возможностей сотрудника и его отношения к работе проводится аттестация персонала. Этот этап является заключительным перед прохождением испытательного срока. Аттестационная комиссия оценивает, насколько сотрудник адаптирован к существующей рабочей среде и принимает решение о его компетентности и значимости в компании.

Возникает вопрос — как успешно пройти путь от «новичка» до настоящего работника, накопить как можно больше знаний и утвердиться в глазах руководства? Помочь в этом нелегком деле может наставник.

Период адаптации — это настоящий стресс. В этот момент очень важно, чтобы рядом находился опытный сотрудник, способный дать полезные указания и помочь разобраться с той или иной задачей. Личные качества также очень важны в этом деле: терпеливый, ответственный и честный человек располагает к себе и способствует скорейшему завершению как трудовой, так и социальной, моральной адаптации новоиспеченного сотрудника. В период взаимодействия новичка с наставником происходит как передача профессионального опыта, так и сопровождение своего нового коллеги на пути к формированию себя как рабочей единицы. Правильные и своевременные советы от наставника как кирпичики выстраивают основу для формирования. Наставник ускоряет социально-психологическую адаптацию новичка, знакомит его с другими сотрудниками и помогает влиться в коллектив [3, с. 212]. Именно поэтому так важно внедрять наставническую систему в любую рабочую среду.

В период адаптации новичок проходит несколько стадий:

— Вводный этап. Осуществляется ознакомление сотрудника с правилами компании, подготовка рабочего

места и составление индивидуального плана задач на период адаптации. В это время наставник также составляет план, поэтапно расписывая взаимодействие с новым коллегой.

— Ознакомительный этап. Наставник представляет сотрудника их общим коллегам, попутно добавляя сведения о том или ином отделе компании. Кроме того, осуществляется проверка рабочего места, оформление документов и т. д.

— Адаптационный этап, на котором взаимодействие с наставником особенно важно и ценно. Новичок черпает информацию из живого источника, ему оказывают разного рода поддержку: от морально-психологической до организационно-информационной. Главная цель наставничества определяется как раз на адаптационном этапе — быстрое и эффективное вступление нового сотрудника в должность.

— Оценочный или завершающий этап — это отчет о проделанной наставником и его подопечным работе. Кандидат на прохождение испытательного срока сдает экзамены, тем самым отчитывается перед аттестационной комиссией. Аттестация или анкетирование сотрудника позволяют понимать, владеет ли сотрудник достаточным для вхождения в должность объемом информации. Аттестационная комиссия оценивает и работу наставника. Руководитель структурного подразделения вместе с наставником готовят отчет о прохождении аттестации, затем этот документ передается сотруднику на ознакомление. Хороший

результат достигается, если оба наставник и сотрудник на протяжении 3-х месяцев испытательного срока нацелены на положительную оценку и работают сообща.

Таким образом, в каждом перечисленном выше этапе адаптации сотрудников находит отражение понятие наставничества. Обозначим две важнейшие задачи наставничества:

— ускорение процесса обучения основным навыкам профессии, развитие способности самостоятельно и качественно выполнять функции занимаемой должности;

— адаптация к корпоративной культуре, усвоение традиций и правил поведения в данном подразделении [4, с. 237].

На мой взгляд, наставничество должно иметь официальное оформление.

Кроме того, наставником может быть только человек, добровольно принявший на себя ответственность за обучение новых сотрудников. Он должен иметь определенный стаж работы, быть компетентным, надежным сотрудником. Может быть предусмотрено небольшое обучение наставников вышестоящими сотрудниками (например, начальником подразделения). И, конечно же, работа наставника должна стимулироваться и поощряться.

В заключении хотелось бы ещё раз подчеркнуть важность наличия наставника в период адаптации новых сотрудников. Система наставничества направлена на достижение различных целей, каждая из которых способствует успешному развитию компании.

#### Литература:

1. Ефремова, Т. Ф. Современный толковый словарь русского языка. В 3 томах. Том 1. А-Л.-М.: АСМ, 2008.-с. 340
2. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. — 4-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2018. — 695 с.
3. Управление персоналом: Учебник / Т. В. Зайцева, А. Т. Зуб. — М.: ИД ФОРУМ: НИЦ ИНФРА-М, 2013. — 336 с.
4. Служба управления персоналом: учебное пособие / А. Я. Кибанов, В. Г. Коновалова, М. В. Ушакова; под ред. А. Я. Кибанова. — м.: кнорус, 2010. — 416 с.

## Исследование системы управления денежными потоками

Калимуллин Денис Маратович, кандидат экономических наук, доцент;

Кузина Виктория Сергеевна, студент

Самарский государственный экономический университет

**Ключевые слова:** денежный поток, инвестиционная деятельность, финансовая служба, финансовое планирование, финансовый директор.

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что в современной экономике важнейшая задача, которая стоит перед каждым предприятием — это обеспечение своей финансово-хозяйственной деятельности денежными средствами.

Для деятельности предприятия в условиях рыночной экономики очень важно понимание места и роли в ней денег. Управление денежными потоками является одним из главных направлений деятельности компании. Актуальность управления денежными потоками также определя-

ется тем, что они играют большую роль в производственно-хозяйственной деятельности организации. Денежные потоки обслуживают все аспекты финансово-экономической деятельности организации; снижают риск неплатежеспособности; обеспечивают финансовое равновесие организации на всех этапах жизненного цикла; генерируют дополнительную прибыль, которая может быть направлена на финансирование инвестиционной деятельности; позволяют снизить потребность в заемном капитале; повышают ритмичность производственного процесса за счет соблюдения принципов логистики.

Денежные потоки организации — это приток и отток денежных средств за определенный промежуток времени. Денежные потоки разделяют на три вида, в зависимости от вида деятельности организации: денежные потоки от финансовой, операционной и инвестиционной деятельности. Рассмотрим каждый из них.

Денежный поток от финансовой деятельности — отражает изменения, которые произошли в структуре и стоимости капитала, регулярные денежные поступления. Например, обратный выкуп акций или привлечение долгосрочного кредита. Если получаемые суммы денег превышают суммарные расходы на протяжении, как минимум одного года, то денежный поток становится основой финансовой независимости человека.

Денежный поток от операционной деятельности возникает лишь из доходов, связанных с основной деятельностью организации.

Денежные потоки от инвестиционной деятельности, по-другому называют прибыль инвестора — это определенная сумма денег, которую инвестор получает, когда инвестировал капитал в предприятие, недвижимость, ценные бумаги или иные формы экономических активов.

Классификации денежных потоков подробно представлена в таблице 1.

Таблица 1

Признак классификации	Виды денежных потоков
По видам хозяйственной деятельности	— Денежный поток по операционной деятельности — Денежный поток по инвестиционной деятельности — Денежный поток по финансовой деятельности
По масштабам обслуживания хозяйственного процесса	— Денежный поток организации в целом — Денежный поток отдельных структурных подразделений организации — Денежный поток отдельных хозяйственных операций
По методу исчисления объема	— Валовой денежный поток — Чистый денежный поток
По методу оценки во времени	— Настоящий денежный поток — Будущий денежный поток
По уровню достаточности объема	— Избыточный денежный поток — Дефицитный денежный поток
По стабильности временных интервалов формирования	— Регулярный денежный поток с равномерными временными интервалами — Регулярный денежный поток с неравномерными временными интервалами
По непрерывности формирования в рассматриваемом периоде	— Регулярный денежный поток — Дискретный денежный поток
По направленности движения денежных средств	— Положительный денежный поток — Отрицательный денежный поток

Денежные потоки бывают как положительными, так и отрицательными. Положительные потоки показывают поступление денежных средств в организацию, а отрицательные потоки — расходование денежных средств организации. Денежными потоками не являются внутренние движения денежных средств, например, как перевод из кассы на расчетный счет организации.

Одним из условий возникновения денежного потока является пересечение им «границы» организации. «Чистым денежным потоком» называется разница между валовым притоком и оттоком денежных средств за определенный период времени.

Положительные и отрицательные потоки влияют друг на друга, связаны между собой, а также в системе управления оба вида денежных потоков выступают в качестве единого комплексного управляемого объекта.

Если потоки денежных средств являются объектом управления, то субъектом выступает финансовая служба организации. Её суть заключается в планировании финансовой деятельности компании. Соответственно, если компания велика, то и финансовый отдел будет иметь много сотрудников, как для маленьких фирм будет достаточно одного финансового директора. Бывает несколько вариантов реализации данной функции:

1. Если начальник финансового и планового отделов и главный бухгалтер — это одно лицо (только для малых предприятий)

2. Если отдел финансового планирования и оперативного управления выделяется в структуре организации, он принимает участие в управлении денежными потоками больше, чем бухгалтерия (присуще только для средних предприятий)

3. Если финансовый директор руководит не только финансовой службой, но и бухгалтерией, также в компании может быть создан отдел финансового планирования, валютный и аналитический отделы. Они будут также подчинены финансовому директору (только для крупных предприятий).

Система управления денежными потоками состоит из множества элементов, к которым следует отнести финансовые методы и инструменты, нормативно-правовое, информационное и программное обеспечение:

— Финансовые инструменты объединяют деньги, налоги, инвестиции, кредиты, формы расчетов, цены, векселя и другие инструменты

— Нормативно-правовое обеспечение состоит из системы государственных законодательно-нормативных актов, установленных норм и нормативов, договорной базы, внутренних приказов и распоряжений

— Система расчетов с дебиторами и кредиторами; взаимоотношения с контрагентами, учредителями, государ-

ственными органами; кредитование; инвестирование; страхование; налогообложение; факторинг и др.

Важным элементом управления денежными потоками организации является внутрифирменная отчетность, т. к. в современных условиях необходимым условием успеха бизнеса является своевременное получение информации и оперативное реагирование на нее.

Чтобы управление денежными потоками осуществлялось качественно и результативно, финансовой службе необходимо следовать таким принципам, как:

1. Достоверность информации
2. Сбалансированность
3. Эффективность
4. Ликвидность

Таким образом, можно сделать вывод, что управление денежными потоками является одним из важнейших элементов финансовой политики организации. На основе изменения потока денежных средств, принимаются различные решения касательно увеличения объемов бизнеса или его защиты от убытков. Устойчивость организации зависит от качества и эффективности управления денежными потоками.

Можно сделать вывод, что система управления денежными потоками — это сочетание методов и инструментов воздействия финансовой службы компании на движение денежных ресурсов с целью осуществления поставленных ее руководством целей.

#### Литература:

1. Баканов, М. И., Шеремет А. Д. Теория экономического анализа / М. И. Баканов, А. Д. Шеремет. — М.: Кнорус, 2015. — 533 с.
2. Борисова, О. В. Корпоративные финансы / О. В. Борисова. — Люберцы: Юрайт, 2016. — 256 с.
3. Зайцев, П. Б. Особенности денежного регулирования / П. Б. Зайцев // Расчет, 2018. — № 2. — с. 51.
4. Косиняева, Н. С. Основные направления оптимизации денежных потоков / Н. С. Косиняева // Молодой ученый, 2016. — № 5. — с. 12.

## Совершенствование организационной структуры предприятий оборонно-промышленного комплекса как путь к реализации диверсификации производства

Кандаков Иван Алексеевич, студент магистратуры  
Уральский государственный экономический университет (г. Екатеринбург)

Увеличение эффективности работы предприятия во многом зависит от организованности системы управления, обуславливаемой четкой структурой предприятия и деятельностью всех ее звеньев в направлении выбранной цели.

Потребность в совершенствовании системы управления на современном этапе формируется многими факторами. Это и оптимизация состава аппарата управления, его функций; соответствие стратегии организации; вне-

дрение автоматизированных систем управления и разработки систем принятия решения.

В современных изменяющихся условиях одной из актуальных задач на пути к достижению эффективной работы организации является совершенствование структуры организации на предприятии

Разработка стратегически эффективной организационной структуры управления является основным условием реализации выбранной стратегии адаптации предпри-

ятия к внешним условиям функционирования. В реальной практике организационного проектирования оценка эффективности необходима как для действующей организационной структуры, так и для сравнения различных вариантов ее совершенствования.

В ходе выступления на съезде Союза машиностроителей 19 апреля 2016 года, президент РФ Владимир Путин призвал руководителей оборонных предприятий подумать над диверсификацией производства (норматив доли продукции гражданского сектора к 2025 году — 30%). Причиной тому стало параллельное сокращение гособоронзаказов и расходов на оборону [1].

Предприятия оборонно-промышленного комплекса, производственные мощности которых в мирное время преобладают над спросом в их продукции, испытывают проблему диверсификации производства. Объем стратегических запасов ограничен, а износостойкость продукции подлежащей хранению достаточно велика, и нет необходимости в ее регулярном обновлении. Создание и организация производства, закупка вооруженными силами новых поколений техники также осуществляется с определенной периодичностью [1].

В периоды падения спроса на основную продукцию военных предприятий, стабильный источник поступления средств от товаров гражданского назначения позволяет стабилизировать финансовую необходимость.

Многие эксперты не раз упоминали, что оборонный контингент предприятий «подсел» на самый легкий способ максимального увеличения дохода — государственные заказы. В то же время пик затрат на приобретение вооружений государством был пройден.

Множество исследований показали, что реализация проекта по диверсификации производства оборонного предприятия достаточно специфична и имеет отличительные особенности, которые нельзя не учесть при управлении таким проектом, одной из таких особенностей является актуальность и гибкость организационной структуры управления предприятия.

Под влиянием изменений внешних условий предприятию необходимо постоянно адаптироваться, чтобы обеспечить себе выживаемость, однако это приводит к большому количеству управленческих проблем.

На способность предприятия адаптироваться к изменениям внешней среды влияет то, как организовано предприятие, как построена структура управления.

В национальном стандарте системы менеджмента организаций упоминается, что структура и состав элементов системы менеджмента для каждой организации определяются ее предназначением (миссией) и стратегическими целями, организационной структурой, структурой ее ресурсов и составом процессов, которые реализует организация для достижения своих целей.

Для результативного и эффективного функционирования системы менеджмента руководству организации следует обеспечить решение следующих задач:

- определить, документально оформить и поддерживать в актуальном состоянии организационную структуру

и состав ее элементов, отразив в ней подчиненность руководителей и подразделений, их основные функции;

- определить состав процессов системы менеджмента организации и документально оформить схему их взаимодействия;

- определить состав и разработать процедуры, в том числе документированные, с учетом требований, применяемых организацией стандартов на системы менеджмента, а также с учетом потребностей самой организации [2].

Организационная структура является уникальной для каждой организации. Высшему руководству следует формировать ее с учетом миссии организации, стратегии, направлений деятельности, используемых ресурсов, производимой продукции, размеров организации, компетентности персонала и других факторов. [2]

В межгосударственном стандарте менеджмента качества приводится понятие организационной структуры, как упорядоченное распределение ответственности, полномочий и взаимоотношений между работниками [3].

В научной литературе понятие «структура» имеет определенное концептуальное значение. «Структура есть множество элементов, которые находятся во взаимодействии в специфическом порядке для осуществления функций» [4].

Будучи сложной системой, организационная структура управления является лишь подсистемой в огромной системе управления предприятием. Из чего следует, что организационная структура управления и система управления являются взаимосвязанными и взаимодополняющими понятиями.

Предприятие в рыночной среде, становясь участником товарно-денежных отношений, обладая признаками экономической самостоятельности и неся ответственность за достигнутые результаты хозяйственной деятельности, следует сформировать у себя должную систему управления, которая способствовала ему в ходе достижения высокой эффективности работы, конкурентоспособности и устойчивому положению на рынке.

В ходе смены среды предприятие переформулирует цели и задачи, разрабатывает и принимает стратегию своего развития, формирует видение — мотивирующее на будущее утверждение, которое описывает будущее состояние организации. Для реализации поставленных задач фирма занимается поиском, выделением необходимых средств, рекрутированием новых работников, формированием, ликвидацией, разделением подразделений.

Любые изменения организационной структуры, так или иначе, направлены на достижение поставленных целей, соответственно эти достижения должны быть проанализированы и оценены. Главным образом изменения направлены на повышение эффективности организации в существующих экономических отношениях. При этом основными показателями улучшений будут являться:

- сокращение затрат;
- рост выручки и прибыли;
- гибкость организации в изменяемых условиях.

Подходящей моделью для предприятия оборонной промышленности в нынешнее время могла бы стать схема организационной структуры с использованием концепции матричной сбалансированной структуры. Этот выбор обоснован тем, что:

— деятельность предприятия в основном периодична, т. к. государственные заказы чаще всего формируются и отчитываются за один год. При постоянной тенденции снижению выручки и прибыли, финансовое положение организации становится нестабильным, поэтому внедрение изменений будут происходить в достаточно быстром темпе, что негативно скажется на сотрудниках фирмы и функциональных менеджеров. Такая трансформация именно к сбалансированной матрице позволяет смягчить противоречия переходного периода.

— количество новых проектов, реализуемых организацией в этой отрасли, не так велико (из-за сокращения заказов), чтобы переходить на сильную матричную и проектную структуру, деятельность организации не разноо-

бразна в производстве новых продуктов. Большую часть времени организации занимаются сопровождением производства ранее разработанных изделий.

Основной вектор развития данной организационной структуры на предприятии — это развитие производства гражданской продукции, создание центра прибыли.

Властные полномочия функциональных и проектных менеджеров одинаковы. Избежание противоречий и успешная реализации такого равноправия достигается в результате четко распределенных обязанностей. Функциональные руководители не отойдут на задний план, качество выполняемых работы специалистами не пострадает.

Проектирование новой организационной структуры происходит с учетом требований, представляемых к построению. Принимая во внимание современные требования к организационной структуре, отметим в таблице 1 наиболее важные, с помощью которых допускается результативное усовершенствование существующей организационной структуры.

Таблица 1. Наиболее важные требования и их описания для современной организационной структуры

Требование	Описание
Оптимальность	Организационная структура считается оптимальной, если между структурными звеньями на всех уровнях достигаются рациональные связи при минимизации числа ступеней управления
Оперативность	Реализация принятых решений должна быть актуальна на протяжении всего процесса в управляемой системе от принятия решения до его исполнения
Надежность	Обеспечение структурой аппарата управления гарантий достоверности передачи информации, предотвращение искажения команд, бесперебойность связи в системе управления
Экономичность	Минимизация затрат на управленческий аппарат при достижении нужного эффекта
Устойчивость	Способность структуры целостно функционировать, сохранение неизменности ее свойств при влиянии различных внешних воздействий
Гибкость	Способность структуры адаптироваться с переменами внешней среды

Одной из главных задач в момент образования изменений и после их проведения, это достичь организационную согласованность в области изменений. Организация должна использовать vision (видение) — мотивирующее и ориентированное на будущее утверждение, которое обычно описывает будущее состояние организации и причины необходимости внедрения изменений. Видение обеспечивает ясность направления и фокуса для организации, обеспечивает наилучшие результаты и ожидаемые выгодные преимущества от внедрения изменений. Следует заручиться поддержкой лидеров и через них «транслировать» видение в общие массы. Сформировать миссию, стратегию и цели, чтобы они были прозрачны и понятны для каждого.

Большое внимание нужно уделить командообразованию и сплочению коллектива в организации, привлечение таких методов как:

- 1) развитие доверия между сотрудниками;
- 2) принятие сотрудниками индивидуальных особенностей друг друга;

- 3) формирование чувства «мы»;
- 4) создание мотивации на совместную деятельность;
- 5) получение положительного опыта совместной работы;
- 6) повышение неформального авторитета лидеров и руководителей.

Стремиться к достижению структурно-ролевого формирования за счет таких компонентов, как:

1. Распределение ролей в команде для оптимального достижения результата.
2. Налаживание горизонтальных связей.
3. Ликвидация барьеров/коммуникативных пробок, мешающих движению информации внутри команды.
4. Формирование лидеров и укрепление лидерских позиций.

Современная практика показывает, что большинство организаций не могут отреагировать и перестроиться под влиянием изменений внешней среды. В кризисной ситуации выживают единицы, одной из главных причин такого

исхода — это невнимательность к организационной структуре. Любое изменение по-настоящему уникально потому, что оно затрагивает людей и организации с уникальными системами ценностей, своими историями и опытом, а также лидерским стилем и уровнем компетентности.

Важный акцент был уделен методологии формирования и особенностям структур, определению типа и возможности их комбинирования в организации. Иссле-

дование различных типов структур помогло определить основные преимущества и недостатки, по которым можно провести сравнение и анализ их востребованности для организации.

Способность применения на практике предложенных научных положений и классификаций организационных структур дает возможность организации использовать их с целью повышения эффективности ее деятельности.

#### Литература:

1. Кандаков, И. А. Проблема диверсификации производства предприятий оборонно-промышленного комплекса // Молодой ученый. — 2019. — № 27. — с. 107–110. — URL <https://moluch.ru/archive/265/61408/>
2. ГОСТ Р 55272–2012 / Системы менеджмента организаций. Рекомендации по структуре и составу элементов Дата введения 2013–06–01 URL: [<http://docs.cntd.ru/document/1200102016>]
3. ГОСТ ISO 9000–2011 / Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь Дата введения 2013–01–01 URL: [<http://docs.cntd.ru/document/gost-iso-9000-2011>]
4. Бандурин, А.В., Чуб Б.А. Стратегический менеджмент организации // Корпоративный менеджмент. URL: [<http://www.ciin.ru>]

## Отраслевые особенности управления проектами

Климашин Павел Сергеевич, студент магистратуры  
Уральский государственный экономический университет (г. Екатеринбург)

*Проект — представляет собой определенных комплекс усилий, которые направлены на получение заранее установленных результатов в рамках определенного времени и в пределах установленного бюджета, который сформирован на оплату ресурсов, потребляемых в результате его реализации. Проекты используются и востребованы во всех без исключения экономических субъектах, которые используют передовые технологии управления и планирования. Проекты классифицируются по различным основаниям: масштабными и не очень, сложными и простыми, с риском и безрисковые (встречаются достаточно редко, но существуют). Следовательно, принимаемые проекты могут достигать различные результаты. Принципы современного проектного управления применимы ко всем проектам в самых различных экономических субъектах различных отраслей.*

**Ключевые слова:** управление проектами, бюджет проекта, отрасль экономики, владелец проекта.

Управление проектами — представляет собой управление и организацию процесса, необходимого для достижения цели — вовремя и в рамках бюджета

Обзор методической литературы выявил, что не существует стандартной системы управления проектами, которая была бы идеальна для любого проектами любой отрасли экономики. Также не существует стандартной системы, которая бы идеально обеспечивала эффективное управление и была приемлема для всех членов проектной команды. В тоже время важно отметить, что за время существования проектного управления специалистами было создано достаточно много эффективных подходов, методик и стандартов, которые обеспечивают конечной цели проектов.

Проектная практика демонстрирует, что проектное управление за последнее время достаточно активно внедряется как в экономике в целом, так и в отдельных отраслях, в частности. Актуальность проектного управления

в различных отраслях обуславливается, необходимостью роста темпов экономического развития каждой отрасли за счет максимального и сбалансированного управления ресурсами.

Изучение современного опыта проектного управления в различных отраслях свидетельствует, что ключевая особенность проектов, без учета отраслевой принадлежности заключается в том, что выступают комплексными программами. Для данных программ установлены временные границы и интервалы, но каждый проект индивидуален, уникален и обеспечивает достижение запланированных результатов с учетом специфики конкретной отрасли.

С практической точки зрения, достаточно востребованы приоритетные на сегодняшний день направления разработки и реализации проектов в различных отраслях промышленности. Так, в электроэнергетике главенствуют проекты, направленные на:

— на реконструкцию и модернизацию энергетического оборудования;

— установку энергоблоков, газотурбинных и парогазовых;

— окончание создания широтной магистрали (линий электропередачи Сибирь — Казахстан — Урал — Центр европейской части России);

— создание атомных электростанций повышенной надежности;

— развитие энергоснабжения Дальнего Востока и полуострова Крым.

В нефтедобывающей и нефтеперерабатывающей отраслях промышленности, доминирует проектное управление по приоритетным направлениям:

— сокращение простаивающих скважин;

— внедрение инновационных методов улучшения нефте- и газоотдачи пластов, а также внедрение инновационных технологий в целях максимально полного извлечения газа и нефти;

— повышение темпов разработки и освоения нефтяных и газовых месторождений в Восточной Сибири, Якутии и на Сахалине;

— реконструкция, модернизация предприятий нефтеперерабатывающей промышленности;

— внедрение технологий повышения нефтеотдачи.

Достаточно актуальной задачей для большинства отраслевых проектов, которые в настоящее время реализуются в топливно-энергетическом комплексе характерно развитие системы антикризисных мер ресурсосберегающих технологий с целью полного решения проблем энергообеспечения и поддержки полного экспортного потенциала, в единении с оптимизацией структуры энергоносителей в условиях инновационных преобразований и цифровой экономики.

К числу приоритетных направлений разработки и реализации проектов в химической промышленности можно отнести следующие направления:

— развитие производства импортозамещающих химических продуктов;

— разработка и реализация конкурентоспособных производств химической продукции, нетрадиционных процессов разработки нефти, угля, газа, катализаторов новых поколений и др.

Важно отметить, что по основным направлениям проектное управление в указанных выше отраслях промышленности достаточно ощутимое движение к росту планируемые и уже реализуемых проектов оказало наличие политики импортозамещения.

Следовательно, процессы управления проектами в различных отраслях можно «подвести» под определенные стандарты и нормативные документы, которые обеспечивают формализацию. Указанные процессы называются методологией управления проектами. Часть методологии управления проектами можно использовать для всех типов проектов в любой отрасли экономики. Другие же, можно применить исключительно для управления опре-

деленными типами проекта в определенных отраслях. Например, для отрасли дорожного строительства более оптимальным будет одна проектная методология, а для проекта по разработке программного обеспечения — иная.

Традиционная методология управления проектами практически применима во всех отраслях экономики. В тоже время она наиболее востребована в строительстве. Данная методология предлагает последовательную реализацию фаз:

— определение требований;

— проектирование;

— реализация (строительство, производство...);

— внедрение;

— тестирование и отладка;

— установка;

— эксплуатация и сопровождение.

Переход к следующей фазе допускается в случае, если предыдущая закончена и одобрена заказчиком. Использование указанной методологии максимально выгодна в проектах, если итоговым выступает конкретный материальный продукт (строительные проекты, установка оборудования и пр.) и для исполнения которых необходима определенная действий. Также особенностью данной методологии выступает то, что разработанные проекты возможно применять повторно для аналогичных проектов в будущем.

В качестве следующей методологии отраслевого проектного управления выступает методология управления проектами PRINCE2. Указанная методология также характеризуется как структурированной к проектному управлению. Данная методология достаточно популярна в зарубежной практике и фокусируется, как правило на процессах верхнего уровня (управление, организация, контроль), а не на низших задачах (декомпозиция работ, разработка графиков). Методология PRINCE2 подразумевает процессы управления проектом в следующей последовательности:

— запуск проекта;

— руководство проектом;

— инициация проекта;

— контроль этапов;

— управление созданием продукта;

— управление границами этапов;

— закрытие проекта.

Предложенная методология позволяет стандартизировать процедуры управления проектами, оптимизировать координацию и облегчить понимание того, каким образом необходимо обеспечивать планирование проекта и производить мониторинг его выполнения и принятие решение в случае отклонения от плана и возникновение нестандартной ситуации. Рассмотренная методология не подходит для проектов небольшого масштаба или проектов с большой вероятности изменений объема работ и требований к ним.

В качестве следующей методологии проектного управления, используемых в различных отраслях можно от-

нести методологию Agile Project Management. Достаточно гибкое управление проектом в данном случае предусматривает поступательную и итеративную проектную методологию. Отличительной особенностью выступает то, что в начале проекта нельзя максимально точно определить итоговый конечный продукт и непосредственно жизненный цикл проекта. Проектная деятельность дифференцируется на несколько итеративных фаз, которые в проектном управлении называются «спринтами». Указанные спринты представлены множествами задач и имеют конечный продукт и результат. Методология Agile обеспечивает менеджерам возможность получения обратной связи и совершенствовать продукт после каждой итерации. Данная методология управления проектами предусматривает разделение ответственности за результат следующим образом:

- владелец продукта — устанавливает проектные цели, формирует оптимальный график при установленных проектных параметрах, адаптирует процесс выполнения проекта в случае изменения и обеспечивает приоритеты в характеристиках продукта;

- Scrum мастер — формирует приоритеты при выполнении задач командой и минимизирует затруднения, которые могут быть в ходе реализации проекта;

- члены команды — обеспечивают выполнение поставленных задач, формируют ежедневный отчет о ходе выполнения проекта, обеспечивают качество продукта

Методология Agile выступает как гибкой и обеспечивает легкость изменить параметры проекта, что является значимым для таких сервисно-ориентированных проектов, как разработка программного обеспечения или графический дизайн. Но это методология не подходит для проектов со строго заданными параметрами и требованиями. Методология быстрой разработки приложений (Rapid Application Development — RAD)

Быстрая разработка приложений (RAD) — это проектная методология, чаще всего используемая в проектах по разработке ПО, основной целью которых является быстрое и качественное создание приложения. Данная методология управления проектами выделяет 4 стадии проекта:

- планирование;
- пользовательское проектирование;
- быстрое конструирование;
- переключение.

Методология быстрой разработки приложений, с одной стороны, помогает улучшить показатели результативности проекта и повысить качество риск-менеджмента. Но с другой стороны, данная методология не подходит для масштабных ИТ проектов, может привести к низкому качеству кода и требует постоянного вовлечения клиента в процесс исполнения всего проекта

Таким образом, необходимо отметить, что ее существует универсальной методологии управления проектом в любой отрасли экономики. Выбор той или иной отрасли должны быть обосновано типом проекта и спецификой окружающей среды и отрасли реализации. В случае практической реализации

проекта с небольшими изменениями функционала работ, например, в области строительства наиболее целесообразно выбрать каскадную модель. В тоже время если речь идет о проекте разработки программного обеспечения, графического дизайна и других сервисно-ориентированных проектов наиболее приемлемой выступает Agile методология. В случае необходимости минимизации рисков и планируется структурированный подход в ходе реализации крупного или среднего масштаба проекта эксперты советуют остановиться на методологии PRINCE2.

#### Литература:

1. Аверин, А. В. Стандартизация и регламентация государственных услуг: российский и зарубежный опыт // Экономика и предпринимательство. 2015. № 10–1 (63–1). с. 721–727.
2. Алексашина, Т. В. Коммерциализация инноваций и перспективы развития сетевых форм поддержки инновационных проектов // Экономические и гуманитарные науки. 2015. № 7 (282). с. 43–55.
3. Пожарская, Г. И. Информационные системы управления проектами [Текст]: учебное пособие / Г. И. Пожарская, А. С. Семенова; Урал. гос. экон. ун-т. — Екатеринбург: [б. и.], 2014. — 166 с.
4. Поташева, Г. А. Управление проектами / Г. А. Поташева. — Москва: ИНФРА-М, 2017. — 224 с.
5. Попов, Ю. И. Управление проектами [Электронный ресурс]: учебное пособие / Ю. И. Попов, О. В. Яковенко; Ин-т экономики и финансов «Синергия». — Москва: ИНФРА-М, 2016. — 208 с. <http://znanium.com/go.php?id=542811>

## Статистический анализ денежных потоков и стоимостных факторов в целях управления стоимостью корпорации

Костин Дмитрий Эдуардович, магистр  
Московский финансово-промышленный университет «Синергия»

В статье предложена методика статистического анализа, рассматривающая корреляционную связь между распределением денежных потоков предприятия и величинами различных ставок дисконтирования. В зависимости от цели анализа и полученных выводов, описанный метод помогает выбрать последующую стратегию управления стоимостью компании с учетом найденных дополнительных факторов роста.

**Ключевые слова:** корпоративные финансы, управление стоимостью бизнеса, статистический анализ, корреляция, денежный поток, ставка дисконтирования, телекоммуникации.

В рамках данной статьи к рассмотрению предлагается метод статистического анализа взаимосвязей между денежными потоками компании и величинами ставок дисконтирования, включая их элементы. Предложенная методика основывается на корреляционном анализе и позволяет более отчетливо определить факторы, которые влияют на формирование различных ставок дисконтирования объекта исследования с точки зрения управления его денежными потоками.

Поскольку управление денежными потоками напрямую влияет на итоговую стоимость бизнеса, корреляционный анализ может существенно облегчить задачу выбора стратегий и подходов управления стоимостью. Он позволяет выявить перспективные механизмы развития, незадействованные ресурсы, а также оценить эффективность управления.

Реализация предлагаемой методики анализа включает в себя 4 этапа: сбор и подготовка исходной информации, выполнение статистических расчетов, анализ результатов и выбор стратегии управления стоимостью. Рассмотрим применение метода анализа влияния денежных потоков на формирование ставок дисконтирования компании ПАО «Ростелеком».

### Этап 1

На первом этапе производится сбор необходимых сведений из финансовой отчетности объекта исследования и их подготовка к дальнейшему анализу.

Одним из ключевых показателей анализа является коэффициент равномерности распределения денежных потоков,

расчет которого производится на основе средних денежных притоков и оттоков за трехгодовой промежуток в разрезе основной, инвестиционной и финансовой деятельности.

На основе данных из отчетов о движении денежных средств производится расчет коэффициентов равномерности распределения шести видов денежных потоков, в число которых входят положительные и отрицательные потоки от операционной, инвестиционной и финансовой деятельности. В процессе расчетов рассмотренные потоки группируются в трехлетние интервалы, последний год которых исследуется в разрезе влияния на формирование ставок дисконтирования. В данном исследовании определяется пять коэффициентов равномерности распределения для каждого из шести денежных потоков, поэтому интервалами являются 2012–2014, 2013–2015, 2014–2016, 2015–2017, 2016–2018. Формула расчета коэффициента равномерности распределения денежного потока имеет следующий вид:

$$K_{\text{равн}} = 1 - \frac{\sigma}{\overline{CF}}$$

где  $\overline{CF}$  — средний денежный поток за период,  $\sigma$  — среднее квадратичное отклонение денежного потока. Для расчета среднее квадратичное отклонение денежного потока может быть использована функция «СТАНДОТКЛОН.Г» из программной среды Microsoft Excel.

На основе данных отчета о движении денежных средств ПАО «Ростелеком» рассчитаем коэффициенты равномерности распределения денежных потоков за 2014–2018 гг.

Таблица 1. Коэффициенты равномерности распределения денежных потоков

Вид денежного потока		2018	2017	2016	2015	2014
Операционная деятельность	Поступления	0,972	0,983	0,986	0,991	0,996
	Платежи	0,979	0,944	0,931	0,964	0,961
Инвестиционная деятельность	Поступления	0,954	0,861	0,369	0,382	0,262
	Платежи	0,924	0,824	0,832	0,920	0,919
Финансовая деятельность	Поступления	0,831	0,524	0,514	-0,087	0,397
	Платежи	0,822	0,587	0,619	-0,005	0,435

\*Источник: расчеты автора

Следующими показателями, которые необходимы для анализа, являются ставки дисконтирования объекта исследования. В настоящей методике предлагается произвести расчет четырех видов ставок:

- средневзвешенная стоимость капитала — по структуре капитала компании ( $WACC_1$ );
- средневзвешенная стоимость капитала — по структуре акций, при наличии у компании привилегированных акций ( $WACC_2$ );

- номинальная ставка дисконтирования с учетом инфляции ( $CAPM_1$ );
- реальная ставка дисконтирования без учета инфляции ( $CAPM_2$ ).

Рассчитаем величины перечисленных выше ставок дисконтирования по моделям WACC и CAPM за пятилетний период.

Таблица 2. Ставки дисконтирования по модели WACC (млрд руб.)

По структуре собственного и заемного капитала	2018	2017	2016	2015	2014
Стоимость собственного капитала (CAPM)	12,28%	12,64%	9,65%	4,76%	4,70%
Чистая прибыль (стр. 2400)	5,4	9,0	10,8	21,7	29,3
Собственный капитал (стр. 1300)	247,5	262,8	264,0	279,8	262,5
Стоимость заемного капитала	4,28%	5,28%	5,61%	5,37%	4,88%
Проценты к уплате (стр. 2330)	15,2	16,2	16,7	15,6	14,0
Заемный капитал (стр. 1400+1500)	355,2	306,1	298,5	290,0	287,0
Процентная ставка налога на прибыль	20%				
Вес акционерного (собственного) капитала	41,06%	46,19%	46,93%	49,11%	47,78%
Вес заемного капитала	58,94%	53,81%	53,07%	50,89%	52,22%
$WACC_1$	7,06%	8,11%	6,91%	4,53%	4,28%

\*Источник: расчеты автора, *rt.ru*

Таблица 3. Ставки дисконтирования по модели WACC

По структуре акций	2018	2017	2016	2015	2014
Количество обыкновенных акций, шт.	2574914954				
Количество привилегированных акций, шт.	209565147				
Дивиденд на одну обыкновенную акцию, руб.	5,00	5,05	5,39	5,92	3,34
Дивиденд на одну привилегированную акцию, руб.	5,00	5,05	5,39	5,92	4,05
Цена обыкновенных акций ПАО Ростелеком на конец отчетного периода, руб.	72,97	63,57	83,85	91,24	85,54
Цена привилегированных акций ПАО Ростелеком на конец отчетного периода, руб.	60,60	55,84	62,55	68,00	56,45
Доходность обыкновенной акции	6,85%	7,94%	6,43%	6,49%	3,90%
Доходность привилегированной акции	8,25%	9,04%	8,62%	8,71%	7,17%
Доля обыкновенных акций	92,47%				
Доля привилегированных акций	7,53%				
$WACC_2$	8,97%	10,3%	8,98%	8,84%	6,19%

\*Источник: расчеты автора, *rt.ru, тоех.com*

Таблица 4. Ставки дисконтирования по модели CAPM

Дисконтирование денежных потоков	2018	2017	2016	2015	2014
Безрисковая ставка	8,84%	9,25%	9,09%	9,34%	10,30%
Средняя безрычажная бета для отрасли телекоммуникационных услуг (растущие рынки)	0,77	0,78	0,70	0,88	0,73
Рыночная премия за вложения в рискованный актив (ERP)	9,43%	7,96%	9,24%	10,17%	8,60%
Ставка дисконтирования (номинальная)	16,10%	15,46%	15,56%	18,29%	16,58%
Ставка дисконтирования (реальная)	12,28%	12,64%	9,65%	4,76%	4,70%
Уровень инфляции	3,40%	2,50%	5,39%	12,91%	11,35%

\*Источник: расчеты автора, *damodaran.com, cbr.ru, economy.gov.ru*

Элементы, входящие в состав и в процесс расчета перчисленных ставок дисконтирования, также предлагается использовать в корреляционном анализе в рамках данной методики. К ним относятся показатели рентабельности собственного и заемного капитала, их доли в структуре капитала компании, величина чистой прибыли, доходность акций и выплаченные по ним дивиденды. Также, в анализ будут включены внешние статистические фак-

торы — величина безрисковой ставки, коэффициент  $\beta$  для отрасли и рыночная премия за вложение в рискованный актив (*ERP*).

Помимо ставок дисконтирования и их элементов в корреляционном анализе предлагается рассмотреть фундаментальные величины для бизнеса — рыночную капитализацию, балансовую стоимость и ретроспективные цены акций. Соберем эти данные компании за 2014–2018 гг.

Таблица 5. Стоимостные показатели ПАО «Ростелеком» (млн руб.)

Показатель	2018	2017	2016	2015	2014
Рыночная капитализация (обыкн.)	187891	163687	215906	234935	228323
Рыночная капитализация (привил.)	12699	11702	13108	14250	13707
Рыночная капитализация	200591	175389	229014	249185	242031
Цена акций (обыкн.), руб.	72,97	63,57	83,85	91,24	85,54
Цена акций (привил.), руб.	60,60	55,84	62,55	68,00	56,45
Балансовая стоимость	602685	568874	562495	569835	549457

\*Источник: moex.com, rt.ru

## Этап 2

На втором этапе производятся статистические расчеты, определяющие характер взаимосвязи между всеми показателями, подготовленными на первом этапе. Для вычислений предлагается использовать функцию «Корреляция» из пакета «Анализ данных» программной среды Microsoft Excel. В результате будут получены линейные коэффициенты парной корреляции, принимающие значения от  $-1,0$  до  $+1,0$ .

Для более тщательного анализа, предлагается исследовать взаимосвязи между ставками дисконтирования, балансовой стоимостью, рыночной капитализацией и рас-

пределением денежных потоков с помощью методов регрессионного и дисперсионного анализа. Данный инструментарий позволяет рассмотреть качество и адекватность исследуемой модели и, при наличии зависимости, описать её характер в виде уравнения регрессии. Для вычислений предлагается использовать функцию «Регрессия» из пакета «Анализ данных» программной среды Microsoft Excel. Для получения рангового коэффициента корреляции Спирмена может быть использована функция «Ранг и перцентиль».

После подготовки всех исходных данных, проведем вычисление коэффициентов парной корреляции.

Таблица 6. Коэффициенты парной корреляции ПАО «Ростелеком»

Наименование показателя	Операционная деятельность		Инвести-ционная деятельность		Финансовая деятельность	
	пдп	одп	пдп	одп	пдп	одп
Рыночная капитализация (обыкн.)	0,68	0,09	-0,89	0,51	-0,66	-0,66
Рыночная капитализация (привил.)	0,60	0,27	-0,78	0,65	-0,70	-0,72
Рыночная капитализация	0,68	0,09	-0,89	0,51	-0,66	-0,66
Цена акций (обыкн.)	0,63	0,07	-0,86	0,48	-0,68	-0,68
Цена акций (привил.)	0,05	0,13	-0,30	0,30	-0,60	-0,59
Балансовая стоимость	-0,93	0,59	0,81	0,26	0,50	0,45
Стоимость собственного капитала (ROE)	0,90	0,10	-0,81	0,45	-0,61	-0,64
Чистая прибыль (стр. 2400)	0,91	0,10	-0,81	0,46	-0,66	-0,68
Стоимость заемного капитала	0,55	-0,84	-0,53	-0,64	-0,58	-0,48
Вес акционерного (собственного) капитала	0,92	-0,46	-0,81	-0,14	-0,87	-0,82
Вес заемного капитала	-0,92	0,46	0,81	0,14	0,87	0,82
WACC 1	0,94	0,01	-0,85	0,38	-0,67	-0,69
Дивиденд на одну обыкновенную акцию	-0,34	-0,15	0,22	-0,24	-0,30	-0,26
Дивиденд на одну привилегированную акцию	-0,19	-0,15	0,07	-0,17	-0,45	-0,41
Доходность обыкновенной акции	-0,65	-0,19	0,73	-0,53	0,19	0,22
Доходность привилегированной акции	-0,39	-0,38	0,44	-0,60	-0,10	-0,05
WACC 2	-0,59	-0,28	0,66	-0,59	0,15	0,19

Безрисковая ставка	0,72	0,25	-0,69	0,57	-0,29	-0,34
Средняя безрычажная бета для отрасли телекоммуникационных услуг (для растущих рынков)	0,05	0,45	0,10	0,40	-0,66	-0,71
Рыночная премия за вложения в рискованный актив (ERP)	-0,04	0,39	-0,26	0,55	-0,45	-0,47
Ставка дисконтирования (номинальная)	0,67	0,45	-0,68	0,77	-0,57	-0,63
Ставка дисконтирования (реальная)	-0,81	0,01	0,82	-0,36	0,94	0,94

Источник: расчеты автора

Дополнительно, проведем расчет коэффициентов корреляции между рыночной капитализацией, балансовой стоимостью и ставками дисконтирования.

Таблица 7. Коэффициенты корреляции стоимости и ставок дисконтирования

Показатель	Рыночная капитализация	Балансовая стоимость
Балансовая стоимость	-0,46	1,00
WACC 1	0,76	-0,79
WACC 2	-0,68	0,48
Ставка дисконтирования (номинальная)	0,83	-0,40
Ставка дисконтирования (реальная)	-0,87	0,57

\*Источник: расчеты автора

### Этап 3

Третий этап предполагает анализ и научное осмысление полученных результатов. Для начала рассмотрим коэффи-

циенты корреляции и определим степень их значимости по следующему принципу ранжирования.

Таблица 8. Уровни связи коэффициентов парной корреляции

Уровень зависимости	Значение коэффициента корреляции
Полная корреляция	Более 0,9
Высокая	0,7–0,9
Средняя	0,5–0,7
Низкая	0,3–0,5
Отсутствие корреляции	0–0,3

Результаты будут включать в себя отрицательные значения, свидетельствующие о наличии обратной связи между величинами. Для вычисления средних значений коэффициентов необходимо привести их к абсолютному значению (модуль числа) с помощью функции «ABS». Дальнейший анализ рекомендуется проводить в разрезе каждого денежного потока с целью выявления особо значимых зависимостей. Следует определить, какие ставки дисконтирования наиболее чувствительны к управлению денежными потоками, и как именно притоки и оттоки влияют на формирование их значений.

Анализ полученных результатов показывает, что из 132 связей, исследованных в таблице 6, лишь 7 имеют тесную корреляционную связь (коэффициент корреляции более 0,9), 23 связи имеют высокую зависимость (0,7–0,9). Среднее значение коэффициентов по медианным значениям составило 0,59, что свидетельствует о наличии уме-

ренной взаимосвязи между величинами. Представим полученные данные в виде диаграммы.

По итогам анализа наиболее высокое влияние на формирование ставок дисконтирования показал положительный денежный поток по основной деятельности. Он продемонстрировал прямое влияние на объем чистой прибыли (0,91) и средневзвешенную ставку стоимости капитала WACC<sub>1</sub> (0,94), которые увеличивались пропорционально величине данных притоков. Интересно отметить, что притоки операционной деятельности влияли на балансовую стоимость и вес заемного капитала с обратной пропорциональностью. Чем меньше становился денежный поток основной деятельности, тем больше росла балансовая стоимость и доля заемных средств.

Также наиболее высокую корреляцию показала связь между ставкой дисконтирования модели CAPM (учитывающая инфляцию) и денежными потоками финансовой де-

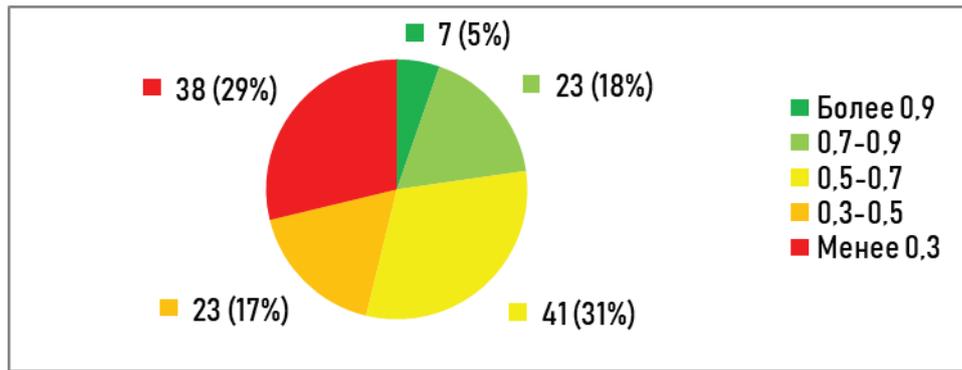


Рис. 1. Структура коэффициентов парной корреляции

тельности — более 0,94. Чем выше становилась ставка (от 7,56% в 2014 г. и до 11,88% в 2018 г.), тем выше становилась величина потоков от финансовых операций. Данная тенденция могла быть связана с увеличением заемных средств и удорожанием стоимостей кредитов.

Положительный денежный поток от инвестиционной деятельности показал высокую обратную корреляцию с большинством показателей (более  $-0,8$ ). Рыночная капитализация снижалась на протяжении последних лет от 242 млрд руб. в 2014 г. до 200,6 млрд руб. в 2018 г., вместе с чем возрастали притоки от инвестиционных операций.

Потоки от финансовых операций показали в целом среднюю обратную зависимость по отношению ставкам дисконтирования ( $0,57-0,72$ ). В разрезе данных потоков наибольшую взаимосвязь показали показатели долей собственного и заемного капитала — более 0,8. Наименьшую корреляцию продемонстрировали оттоки по операционной и инвестиционной деятельности.

#### Этап 4

На заключительном этапе необходимо определить, денежные потоки каких видов деятельности показывают наиболее существенную корреляцию с анализируемыми показателями. В зависимости от качества связей может быть определена стратегия, соответствующая своим денежным потокам — операционная, инвестиционная или же финансовая. Проведенный анализ выявит эффективные, «работающие» механизмы и факторы, оказывающие прямое влияние на итоговую стоимость. Соответственно, в рамках логики данной методики рекомендуется обратить внимание именно на такие факторы и усилить их. На основе предлагаемой методики анализа может быть выбрана не только стратегия управления стоимостью, но и различные элементы стратегий с целью их сочетания и комбинаций.

Выберем стратегию управления стоимостью в зависимости от результатов анализа. По его итогам, положительные денежные потоки в большей степени влияют на формирование ставок дисконтирования.

В качестве выбора стратегий по управлению стоимостью компании рассмотрим финансовую стратегию и денежные потоки от финансовой деятельности. Как показал анализ таблицы 6, именно денежные потоки финансовой деятельности оказывают среднее умеренное влияние на элементы стоимости, причем демонстрируя отрицательную корреляцию. Другими словами, чем выше становился объем заемных средств компании, тем ниже становилась цена акций, рыночная капитализация, объем чистой прибыли, средневзвешенная стоимость капитала и другие показатели. Коэффициенты корреляции показывают не высокие значения, но умеренных связей достаточно много, на основе чего можно утверждать о существенном влиянии данных денежных потоков на стоимость. В соответствии с анализом, очевидно, что одной из важнейших финансовых задач является изменение структуры капитала компании и устранение недостатка ЧОК.

В качестве мер по управлению стоимостью в рамках финансовой стратегии предлагается изменение структуры капитала компании в соотношении 50/50 заемного и собственного капитала. Для достижения такой пропорции предлагается сокращать объем долгосрочной задолженности на 10% каждый год в течение всего прогнозного периода при условии, что объем краткосрочной задолженности будет сохраняться на одном уровне средних значений. Таким образом, в постпрогнозный период, сумма заемных средств должна будет сравняться с уровнем собственного капитала, что даст существенный прирост стоимости компании при прочих равных обстоятельствах.

Спрогнозируем долгосрочные обязательства с ежегодным темпом прироста — 10% таким образом, чтобы краткосрочные обязательства оставались на среднем уровне, а суммарный объем заемных средств в постпрогнозный период относительно сравнялся с уровнем собственного капитала компании. Уровень краткосрочных обязательств возьмем как средний за пятилетний период 2014–2018 гг.

Таблица 9. Прогноз показателей компании в рамках финансовой стратегии (млрд руб.)

Показатель	2019	2020	2021	2022	ПП
Долгосрочные обязательства	211,4	190,3	171,2	154,1	138,7
Краткосрочные обязательства	126,6	126,6	126,6	126,6	126,6
Обязательства всего	316,8	297,8	280,7	265,3	251,4
Капитал и резервы	248,9	250,4	251,9	253,4	254,9
Изменение долгосрочной задолженности	-21,1	-19,0	-17,1	-15,4	-13,9

\*Источник: расчеты автора

На основании данных расчетов получены величины изменения долгосрочной задолженности, что является элементом денежного потока на собственный капитал и повлияет на итоговую стоимость компании.

Далее, проведем оценку стоимости ПАО «Ростелеком» при измененной структуре капитала, в которой соотно-

шение заемных и собственных средств составляет 50/50. Стоимость компании, вычисленная при помощи метода дисконтированных денежных потоков в рамках доходного подхода, составляет 433,2 млрд руб. Сравним полученные результаты до и после применения финансовой стратегии в таблице.

Таблица 10. Сравнение полученных результатов

	До применения стратегии	После применения стратегии
Доля собственных и заемных средств, %	41,1% и 58,9%	49,6% и 50,4%
Стоимость компании в рамках доходного подхода, руб.	254044704000	433150623000
Изменение, руб.	+179105919000 (+70,5%)	

\*Источник: расчеты автора

После реализации финансовой стратегии стоимость компании увеличится на 179,1 млрд руб. и составит 433,1 млрд руб.

В зависимости от того, какая поставлена цель, при управлении стоимостью оценщик может влиять на факторы, формирующие ставку дисконтирования с помощью наиболее коррелирующих денежных потоков. Соответственно, для ПАО «Ростелеком» могут быть выбраны операционная и финансовая стратегии, ориентированные на дифференциацию. Согласно данным анализа, стоимость компании будет понижаться при увеличении денежных потоков от инвестиционной деятельности, в связи с чем применение элементов инвестиционной стратегии не рекомендуется. Рост стоимости компании может быть вызван снижением потоков от финансовой деятельности, в

случае если будет понижаться доля заемных средств. Элементы данной стратегии будут направлены на выстраивание оптимальной структуры капитала, при которой у предприятия не возникнет проблем с ликвидностью, а стоимость компании будет увеличиваться.

Предлагаемая методика анализа демонстрирует, каким способом могут быть рассмотрены и проанализированы ставки дисконтирования и денежные потоки компании. На её основе можно провести глубокий анализ финансового устройства компании, дать конкретные рекомендации и найти оптимальное решение по увеличению стоимости. В зависимости от цели, в процессе анализа могут исследоваться как ставки дисконтирования, так и сами денежные потоки, а также их корреляция. По итогам анализа возможно выявить наиболее перспективные направления по управлению стоимостью бизнеса.

Литература:

1. Дамодаран, А. Инвестиционная оценка. Инструменты и техника оценки любых активов / А. Дамодаран; пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2019.
2. <http://cbr.ru> (Официальный сайт Центрального Банка РФ)
3. <http://economy.gov.ru> (Официальный сайт Министерства экономического развития РФ)
4. <http://moex.com> (Официальный сайт ПАО «Московская Биржа»)
5. <http://rt.ru> (Официальный сайт ПАО «Ростелеком»)

## Профсоюзы на пути к достойной заработной плате

Макеева Татьяна Сергеевна, студент магистратуры  
Академия труда и социальных отношений (г. Москва)

*В Федерации независимых профсоюзов России считают, что Правительство Российской Федерации совместно с социальными партнерами должно формировать комплекс правовых, экономических и организационных мер для улучшения качества жизни работающих граждан, а также обеспечить компенсацию или минимизацию последствий изменения их материального и (или) социального положения.*

**Ключевые слова:** оплата труда, заработная плата, тарифная ставка, выплаты, профсоюзы.

В ходе проведенного мониторинга правоприменительной практики в сфере оплаты труда было установлено, что в федеральном законодательстве отсутствуют должные механизмы реализации международного правового принципа равного вознаграждения за труд равной ценности без какого бы то ни было различия [3], подкрепленного корреспондирующей обязанностью работодателя обеспечивать работникам равную оплату за труд равной ценности [4]. Отсутствие единых унифицированных правил по определению пределов дифференциации оплаты труда является основой для дискриминации работников.

Несмотря на высказанную Конституционным Судом Российской Федерации правовую позицию относительно сущностного значения минимального размера оплаты труда (МРОТ) как нижней границы минимального вознаграждения, которое должно быть обеспечено неквалифицированному работнику, полностью отработавшего норму рабочего времени при выполнении простых работ в нормальных условиях труда [2], продолжает существовать порочная правоприменительная практика, допускающая определение «не менее МРОТ» совокупности всех выплат: вознаграждения за труд, компенсационных и стимулирующих выплат.

При таком подходе нельзя обеспечить обоснованную дифференциацию оплаты труда в отношении субъектов, находящихся в объективно разном положении.

Регулирующая роль МРОТ в сфере оплаты труда состоит в установлении в системах оплаты труда размера тарифной ставки (оклада) первого разряда, выше которого должен оплачиваться уже труд квалифицированных категорий работников. Ту же роль и сущностное значение имеет и размер минимальной заработной платы (РМЗП), устанавливаемый в региональных соглашениях о минимальной заработной плате в субъектах Российской Федерации.

Совершенно очевидно, что общая государственная конституционная гарантия о праве каждого на вознаграждение за труд в размере не ниже МРОТ должна в полной мере распространяться и на работников бюджетной сферы. Вместо этого наблюдается отсутствие использования величины МРОТ в качестве стартовой позиции в тарифных системах бюджетных организаций, а также отсутствие должной дифференциации в уровнях оплаты труда

работников разного уровня подготовки и квалификации, осуществляющих свою деятельность в разных условиях сложности, вредности, опасности и иных условиях, отклоняющихся от нормальных.

Установление в разных субъектах Российской Федерации разных размеров тарифных ставок (окладов) для работников бюджетной сферы одной профессиональной категории, выполняющих одинаковую трудовую функцию, также не соответствует международному правовому принципу равного вознаграждения за труд равной ценности без какого бы то ни было различия и не способствует решению важнейшей государственной задачи — формированию единого правового пространства на территории Российской Федерации.

ФНПР полагает, что решением этой проблемы, а также в целом проблемы обеспечения достойной заработной платы могло бы стать:

во-первых, установление базовых окладов и базовых ставок заработной платы по профессиональным квалификационным группам. Наличие базовых норм оплаты труда обеспечит для всех категорий работников единый подход к нарастанию оплаты труда по мере усиления сложности работ и квалификации работников, а также обусловит соизмеримость сложности работ, выполняемых различными по своему функциональному назначению категориями работников;

во-вторых, реализация в Трудовом кодексе Российской Федерации позиции Конституционного Суда Российской Федерации, согласно которой индексация заработной платы направлена на обеспечение повышения уровня реального содержания заработной платы, ее покупательной способности и по своей правовой природе представляет собой государственную гарантию по оплате труда работников. Индексация заработной платы должна обеспечиваться всем лицам, работающим по трудовому договору;

в-третьих, внесение изменений в статью 855 Гражданского кодекса Российской Федерации [5] в части изменения очередности списания денежных средств и установления приоритетной очередности для расчетов по оплате труда с лицами, работающими по трудовому договору, по сравнению с требованиями других кредиторов, которая в настоящее время не соответствует международным правовым нормам, которые в силу части 4 статьи 15 Консти-

туции Российской Федерации являются составной частью правовой системы Российской Федерации. При этом в соответствии с частью 4 статьи 15 Конституции Российской Федерации, если международным договором Российской Федерации установлены иные правила, чем предусмотренные законом, то применяются правила международного договора.

Федеральным законом от 01.05.2012 № 39-ФЗ была частично ратифицирована Конвенция МОТ № 173 «О защите требований трудящихся в случае неплатежеспособности предпринимателя» (1992 г.). Российская Федерация приняла на себя обязательства, вытекающие из раздела II Конвенции, предусматривающего защиту требований трудящихся посредством привилегии. Конвенция МОТ № 173 вступила в силу для Российской Федерации 20.08.2013 года.

Пунктом 1 статьи 8 Конвенции № 173 установлено, что требованиям трудящихся предоставляется более высокий приоритет по сравнению с большинством других привилегированных требований, и, в частности, с требованиями государства и системы социального обеспечения.

Конвенция МОТ № 95 «Об охране заработной платы» (1949 г.), которая полностью интегрирована в российское законодательство также признает трудящихся привилегированными кредиторами в отношении их заработной платы (статья 11). Согласно части 2 статьи 11 Конвенции МОТ № 95 заработная плата, составляющая этот привилегированный кредит, будет выплачена полностью до того, как обычные кредиторы смогут потребовать их долю.

Профсоюзы считают, что обеспечение устойчивого роста реальных доходов граждан и снижение уровня бед-

ности в Российской Федерации также возможно путем установления прогрессивного налогообложения на доходы высокооплачиваемых категорий граждан. Реализация в действующем законодательстве указанной инициативы будет способствовать социальной справедливости путем выравнивания доходов граждан и уменьшения разрыва между высокооплачиваемыми и низкооплачиваемыми категориями работающих граждан, улучшению финансового положения граждан с небольшим доходом путем уменьшения налоговой нагрузки и, соответственно, увеличения налоговой нагрузки для граждан со «сверхдоходами».

Также в связи с проведенной пенсионной реформой, связанной с увеличением пенсионного возраста и прогнозируемым в связи с этим ростом безработицы среди работников предпенсионного возраста, ФНПР считает необходимым рассмотреть вопрос о создании внебюджетного Фонда страхования от безработицы, в который будут направляться страховые взносы с целью установления страхового пособия по безработице. Величина тарифа страхового взноса должна устанавливаться отдельно от действующих тарифов страховых взносов в Фонд социального страхования, Федеральный и территориальные фонды обязательного медицинского страхования, Пенсионный фонд России на иные виды социальных рисков и определяться на основе согласованной позиции общероссийских объединений профсоюзов и общероссийских объединений работодателей. Размер страхового пособия по безработице должен возмещать не менее 50% утраченного заработка, но не выше предельно установленной заработной платы для начисления страховых взносов и не ниже МРОТ.

#### Литература:

1. Экономика: Учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки «Экономика» / Липсиц И. В., — 8-е изд., стер. — М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2018. — 607 с.
2. Постановление Конституционного Суда РФ от 07.12.2017 г. № 38-П, от 11.04.2019 г. № 17-П.
3. Международный пакт от 16.12.1966 «Об экономических, социальных и культурных правах».
4. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 02.08.2019).
5. Гражданский кодекс Российской Федерации от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 03.07.2019).

## Оценка депозитной политики ПАО Сбербанк

Маланов Виталий Иннокентьевич, кандидат экономических наук, доцент;  
Комаева Александра Петровна, магистр  
Восточно-Сибирский государственный университет технологий и управления (г. Улан-Удэ)

*В данной статье рассматривается политика Сбербанка на рынке депозитов физических лиц и корпоративных клиентов Российской Федерации. Проанализирована структура депозитов ПАО «Сбербанк», выявлены проблемы депозитной политики и предложены некоторые рекомендации.*

**Ключевые слова:** Сбербанк, депозитная политика, коммерческий банк, вклады, депозитный портфель.

## Estimation of deposit policy PJSC Sberbank

Malanov Vitaly Innokentevich, Cand. of Economic Sciences, Associate Professor  
Komaeva Aleksandra Petrovna, master student  
East-Siberian state University of technology and management, Ulan-Ude, Russia

*This article examines the policy of Sberbank in the retail deposit market of individuals and corporate clients of the Russian Federation. The deposit structure of PJSC «Sberbank» was analyzed, the problems of deposit policy were revealed and some recommendations were offered.*

**Keywords:** Sberbank, deposit policy, commercial bank, deposits, deposit portfolio.

Деятельность банковских учреждений основана на определенных принципах, в которых принцип эффективного использования привлеченных ресурсов имеет особое значение. В соответствии с этим принципом привлеченные средства должны не только сохраняться, но и возвращаться с ростом (проценты по депозитам), что составляет долю общего увеличения авансовой стоимости (процентов по кредиту). В то же время проблема определения эффективности депозитной политики, как и те-

ория сущности депозитной политики, до сих пор не была должным образом отражена в научных трудах российских экономистов. В основном мы изучаем и предлагаем индикаторы, отражающие эффективность определенных областей депозитной политики банка.

Анализ научных источников, посвященных изучению методов оценки эффективности депозитных операций и депозитной деятельности, позволил провести такую оценку в четыре этапа, показанные на рисунке 1.



Рис. 1. Этапы оценки эффективности депозитной политики банковского учреждения [1, с. 88]

Как показано на рисунке 1, оценка показателей эффективности депозитной политики банка осуществляется в рамках 4-го этапа оценки эффективности депозитной деятельности банка.

Анализ показателей, характеризующих депозитную деятельность и депозитную политику банка, будет проиллю-

стрирован на примере данных отчетности ПАО «Сбербанк России». Результаты анализа обязательств банка показывают, что обязательства банка увеличились в 2015–2018 годах на 74,2%. В то же время обязательства росли значительно быстрее, чем собственный капитал. Например, собственный капитал за 2015 год увеличился на 17,18%,

за 2016 год — за 2,44%, за 2017 год — на 17,44%, за 2018 год — на 15,42%. В то же время обязательства банка увеличились на 20,20% в 2015 году, на 37,83% в 2016 году, на 3,11% в 2017 году и на 5,67% в 2018 году. В целом за отчетный период источники собственных средств увеличились на 40,97%, а обязательства — на 70,82%. Это привело к увеличению доли обязательств: по состоянию на 01.01.2015 этот показатель составлял 87,84%, на 01.01.2016—88.11%, на 01.01.2017—90.88%, на 01.01.2018—89.75%, на 01.01.2019—88.35%. Соответственно, доля источников собственных средств уменьшилась с 12,16% на 01.01.2015 года до 10,25% на 01.01.2019.

Несмотря на то, что такая ситуация в целом характерна для банковской деятельности, более быстрый темп роста обязательств по сравнению с источниками собственных средств может отрицательно повлиять на уровень финансовой устойчивости банка.

В структуре обязательств банка преобладают средства клиентов, которые не являются кредитными организациями, то есть это средства, полученные банками от вкладчиков. По состоянию на 01.01.2015 их

удельный вес составил 69,67%, на 01.01.2016—68.37%, на 01.01.2017—64.50%, на 01.01.2018—78.05%, на 01.01.2019—72.3%. В течение анализируемого периода увеличение привлеченных средств увеличилось на 87,30%. В сумме счетов клиентов, которые не являются кредитными организациями, индивидуальные депозиты физических лиц (на 01.01.2015—46.30%, на 01.01.2016—46.61%, на 01.01.2017—36.78%, на 01.01.2018—45,01%, на 01.01.2019—39.8%). Темпы роста этого вида обязательств на 2015—2017 годы составляет 62,55%, что связано с переводом депозитов банковских учреждений, которые отзывали лицензии. Это подчеркивает важность этого источника формирования общего капитала банка. Доля других индивидуальных обязательств банка демонстрирует тенденцию к снижению. Другие виды обязательств не показали значительных изменений.

Стоимость средств, привлеченных банком, отражается в процентных расходах банка. Чтобы проанализировать их, необходимо сравнить сумму дохода от размещения средств с суммой расходов, которую банк делает путем привлечения средств вкладчиков (Таблица 1).

Таблица 1. Относительные показатели затроемкости операций ПАО «Сбербанк» за 2015–2017 гг.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.
1. Процентные доходы, тыс. руб.	1 339 004 869	1 661 885 356	1 999 027 786	2 079 766 069
2. Процентные расходы, тыс. руб.	526 327 031	702 161 479	1 132 369 508	878 207 077
3. Комиссионные доходы, тыс. руб.	188 907 201	241 114 334	297 700 676	360 618 710
4. Комиссионные расходы, тыс. руб.	17 681 758	23 939 331	31 759 583	43 700 379
5. Процентные расходы на 1 руб. процентных доходов, руб.	0,393	0,423	0,566	0,422
6. Комиссионные расходы на 1 руб. комиссионных доходов, руб.	0,094	0,099	0,107	0,121

Анализ результатов расчетов, приведенных в таблице 1, позволяет сделать вывод, что деятельность банка стала более затроемой. Если в 2015 г. на 1 руб. процентных доходов приходилось 39,3 коп. соответствующих расходов, то в 2018 г. эта величины составляла 42,2 коп., т. е. на 5,7% больше. Затроемость комиссионных операций увеличилась в меньшей степени — с 9,4 коп. до 12,1 коп.

на 1 руб. комиссионных доходов. Таким образом, с одной стороны, затроемость кредитно-депозитных операций увеличилась быстрее, чем затроемость комиссионных операций, с другой стороны, исходя из соотношения получаемых доходов и расходов, можно сделать вывод, что прибыльность комиссионных операций гораздо выше прибыльности кредитнодепозитных операций.

Таблица 2. Анализ соотношения суммы выданных кредитов и привлеченных банком средств

Показатели	Удельный вес в активе (пассиве) баланса				
	на 01.01.2015 г.	на 01.01.2016 г.	на 01.01.2017 г.	на 01.01.2018 г.	на 01.01.2019 г.
Чистая ссудная задолженность клиентов банка	71,95	73,60	73,07	74,28	72,62
Средства клиентов, не являющихся кредитными организациями	69,67	68,37	64,50	78,05	87,30
в том числе вклады физических лиц	46,30	46,61	36,78	45,01	62,55

Анализируя результаты, приведенные в таблице 2, следует отметить, что основой работы банка является привлечение средств клиентов в виде депозитов (пассивные

операции) и размещение этих средств в виде кредитов (активные операции). Осуществление пассивных операций генерирует процентные расходы, а осуществление ак-

тивных операций, напротив, генерирует получение процентных доходов. Разница между этими доходами и расходами представляет собой чистый процентный доход

(маржу), представляющую собой основной источник прибыли банка. Банк наращивает кредитные операции.

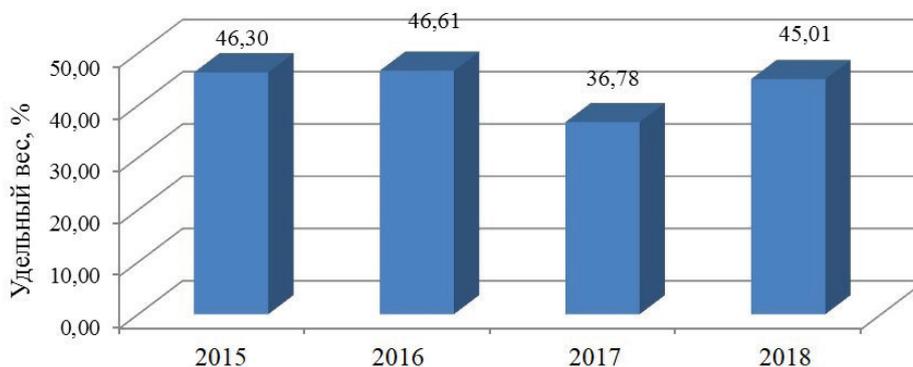


Рис. 2. Динамика удельного веса вкладов физических лиц в структуре пассивов ПАО «Сбербанк»

Особо следует отметить негативную динамику чистого спреда и чистой процентной маржи. Чистый спред (спред прибыли) является традиционным показателем прибыльности банка и определяется как разница между средневзвешенными процентами за активами и пассивами банка. С помощью этого показателя оценивается эффективность выполнения банком функции посредника между вкладчиками и заемщиками, а также уровень конкуренции на рынке. Как правило, при обострении конкурентной борьбы спред сокращается и менеджеры банка вынуждены искать другие пути получения доходов. В данном случае чистый спред снизился с 7,200% в 2015 г. до 6,045% в 2018 г. Это весьма негативно характеризует динамику эффективности работы банка. Чистая процентная маржа — это показатель прибыльности банка — разница между средней процентной ставкой, получаемой по кредитам и инвестициям, и средней ставкой, уплачиваемой по обязательствам и капиталу. Чистая процентная маржа — это также соотношение чистого процентного дохода банка к средней сумме его активов, приносящих проценты. Чистая процентная маржа также, как и чистый спред, сокращается. Это также свидетельствует о снижающейся эффективности работы банка, что, в свою очередь, может негативно сказаться на финансовой устойчивости банка.

Подводя итоги оценки депозитной политики крупнейшего банка Российской Федерации, можно отметить, что в ее деятельности возникают проблемы, которые связаны с уменьшением эффективности использования привлеченных ресурсов банком, ухудшением эффективности депозитных операций банка. Таким образом, для повышения надежности и улучшения финансовых результатов банка необходимо обратить внимание на порядок формирования и реализации депозитной политики.

Одним из способов повышения эффективности депозитной политики банка является укрепление организационно-методической составляющей внутреннего аудита

депозитных операций. Цель этого предложения — способствовать предотвращению или уменьшению рисков, возникающих в работе банковского учреждения, связанных с депозитными операциями. Этот, казалось бы, самый простой вид банковской деятельности присущ практически всем традиционным рискам: риск ликвидности, риск процентных ставок, рыночный риск, валютный риск, операционный и технологический риск, репутационный риск, юридический риск и стратегический риск.

Поскольку каждый аудит имеет временную привязку, важно четко определить его цели, точно выбрать объекты для исследования, рационально планировать и координировать свои действия, применять эффективные процедуры аудита и собирать необходимые доказательства для формирования объективного мнения. Чтобы успешно реализовать цели конкретного аудита, вы должны последовательно выполнять основные этапы аудита. Объекты аудита должны определяться с учетом целей, установленных владельцами и руководством банка, неотъемлемых рисков, даты предыдущего аудита, изменений в политике продукта и доступных ресурсов в службе внутреннего аудита банка. Целесообразно оценивать каждый объект аудита в отношении его релевантности, уровня риска, который поможет выбрать процедуры аудита и определить последовательность действий аудитора. Аудит должен предшествовать обновлению требований нормативных правовых актов, положения которых регулируют порядок деятельности банка по сбору средств. Эти документы являются частью информационной поддержки аудита.

Следующим важным этапом в организации внутреннего аудита депозитных операций является выборка транзакций. Принимая во внимание содержание и особенности технологии депозитных операций, их роль в банковской деятельности, основными критериями отбора должны быть:

— наибольший размер депозитов (как по одному контракту, так и по количеству средств, принадлежащих одному владельцу (клиенту банка));

— депозитные операции сотрудников банка;

— депозиты, которые были досрочно погашены;

— сделки, условия которых (процентная ставка, срок действия и т. д.) отличаются от стандартных; а также контракты, в которые были внесены поправки;

— структура операций должна охватывать всех ответственных исполнителей;

— депозитные соглашения, заключенные в период отсутствия (отпуск, отпуск по болезни) руководителя отдела или ответственного исполнителя;

— расчеты по депозитным договорам с наследниками вкладчика;

— операции, в отношении которых нарушения были обнаружены в ходе предыдущих проверок;

— рекламные депозитные продукты, программы лояльности и т. д.

Основной принцип построения системы внутреннего контроля заключается в распределении полномочий между сотрудниками таким образом, чтобы никто из них не мог сосредоточить в своих руках все функции (полномочия), необходимые для осуществления банковской операции. Традиционно система управления обеспечивает несколько уровней, первая из которых осуществляется непосредственно ответственными сотрудниками фронт-офиса, основной задачей которого является проверка правильности операций в соответствии с установленной технологией (внутрибанковские правила, тех-

нологическая карта, нормативные акты Центрального банка Российской Федерации, нормативные акты и полномочия). Меры по управлению рисками (лимиты на определенные операции, их сумма и сумма, допустимый ущерб, лимиты риска для подразделения (лимиты, влияющие на рыночные и эксплуатационные и технологические риски) «работают» на втором уровне системы внутреннего контроля. оценка системы внутреннего контроля в целом. Проверка того, как контроль фактически выполняется на разных уровнях (полнота, качество), осуществляется выборочно (систематический, преднамеренный, уровень угрозы и т. д.), а не обнаружение сотрудниками, уполномоченными для контроля функции. Это может быть сделано путем тестирования знаний сотрудников о процедурах контроля при внедрении любого бизнес-процесса или его компонентов и разъяснения процедуры, приводящей к персоналу решений о введении определенных процедур контроля.

Таким образом, действующая система внутреннего контроля депозитных операций в ПАО «Сбербанк России» является результативной. Проблему составляет, как отмечено выше, снижение эффективности функционирования банка в целом и деятельности по привлечению депозитных ресурсов, в частности. В целом уровень депозитной политики ПАО «Сбербанк» следует оценивать как хороший, однако, для усиления конкурентных позиций на рынке депозитов Российской Федерации требуется внедрение дополнительных мер в области привлечения ресурсов и усиления контроля за депозитной деятельностью в целом.

#### Литература:

1. Сазонова, Е. А., Титов Ю. М., Марченкова Е. Р. Депозитная политика банка // Перспективы науки. — 2015. — № 12 (51). — с. 87–89.
2. Промежуточная бухгалтерская отчетность ПАО Сбербанк по МСФО на 27.11.2019 [Электронный ресурс]: Официальный сайт ПАО «Сбербанк», 2019. — Режим доступа: <http://www.sberbank.com/ru/investor-relations/reports-and-publications/annual-reports>
3. Годовой отчет ПАО «Сбербанк» за 2016, 2017, 2018 гг. [Электронный ресурс]: Официальный сайт ПАО «Сбербанк», 2019. — Режим доступа: <http://www.sberbank.com/ru/investor-relations/reports-and-publications/annual-reports>

## Анализ валютных операций в коммерческом банке и направления развития валютного контроля на современном этапе

Маланов Виталий Иннокентьевич, кандидат экономических наук, доцент;  
Табачная Светлана Андреевна, магистр  
Восточно-Сибирский государственный университет технологий и управления (г. Улан-Удэ)

*В данной статье рассматривается деятельность Сбербанка по валютным операциям. Проанализированы валютные активы ПАО «Сбербанк», выявлены проблемы и сформулированы выводы. Выявлены основные направления развития валютного контроля в Российской Федерации на современном этапе*

**Ключевые слова:** Сбербанк, валютные операции, коммерческий банк, валюта, валютные активы, валютный контроль.

## The analysis of currency operations in the commercial bank and the directions of development of foreign exchange control at the present stage

*This article examines the activities of the Savings Bank on currency transactions. The currency assets of PJSC «Sberbank» are analyzed, some problems are identified and conclusions are formulated. The main directions of development of currency control in the Russian Federation at the present stage are revealed*

**Keywords:** Sberbank, Currency operations, Commercial bank, Currency, Foreign exchange assets, Exchange control.

Валютная система России функционирует в условиях динамично развивающегося валютного рынка России. Валютный рынок представляет собой совокупность экономических и организационных взаимоотношений, связанных с покупкой или продажей валют и ценных бумаг в иностранной валюте на основе спроса и предложения и определяет курс иностранной валюты относительно денежной единицы страны.

Рассмотреть контроль валютных операций и провести их анализ в рамках данной научно-исследовательской статьи предлагается на примере ПАО «Сбербанк России».

ПАО «Сберсберегательный банк Российской Федерации (Сбербанк России)», создан в форме акционерного обще-

ства в соответствии с Законом РСФСР «О банковской деятельности в РСФСР» от 2 декабря 1990 года. Учредителем Банка является Центральный банк Российской Федерации, именуемый в дальнейшем «Банк России». Он входит в банковскую систему РФ и в своей деятельности руководствуется законодательством РФ, и нормативными документами Банка России, а также настоящим уставом [1].

Проведение валютных операций является наиболее сложным и рискованным видом банковской деятельности, что может принести ему большую прибыль и нанести значительный ущерб.

Проанализируем и определим объем валютных активов за анализируемый период с 2016–2018 гг.

Таблица 1. Изменение объема валютных активов ПАО «Сбербанк»

Показатель	2016	2017	2018	Темп роста 2018/2016, %
Итого активы, выраженные в иностранной валюте	2754,44	3102,48	2947,8	145
Общие активы	25200,8	27334,7	25368,5	134

\*Источник: Годовые отчеты ПАО «Сбербанк России» за 2016–2018 гг.

Согласно таблице 1, сумма валютных активов в 2018 году на 45% выше, чем в 2016 году. Увеличение активов, выраженных в иностранной валюте, может быть оценено положительно, так как это указывает на увеличение стоимости ликвидных активов. Диверсификация активов банка в связи с расширением операций с иностранной ва-

лютой. Рост валютных активов в банке вызван текущей переоценкой счетов в иностранной валюте в связи с изменением обменного курса рубля к доллару США и евро.

Чтобы оценить эффективность валютных операций для банка, необходимо проанализировать динамику чистой прибыли от операций с иностранной валютой.

Таблица 2. Динамика чистой прибыли банка от операций с валютными операциями

Показатель	2016	2017	2018	Отклонение, 2018–2016
Доходы за вычетом убытков от операций с иностранной валютой	1	81,5	3,5	–2
Доходы за вычетом расходов от переоценки производных финансовых инструментов в иностранной валюте	–161,4	70,6	–42,2	–44,8
Доход за вычетом расходов от переоценки иностранной валюты	168,5	–69	–14,7	–16,1
Всего	8,1	83,1	–53,4	–62,5

\*Источник: Годовые отчеты ПАО «Сбербанк России» за 2016–2018 гг.

Данные таблицы 2 показывают, что чистая прибыль банка за отчетный период снизилась на 62,5 млн. рублей с 9,5 млн. рублей в 2016 году до 53,4 млн. рублей в 2018 году. Позитивные результаты переоценки активов не покрыли убытки банка от проведения операций в Валютный рынок.

В результате этих операций и появления открытой валютной позиции банк подвергается валютному риску, который определяется степенью несоответствия между размером активов и обязательств в определенной валюте.

Сейчас в условиях развития банковских операций, актуальной является задача усиления валютного контроля. Так, реформу валютного контроля, предполагающую либерализацию валютного рынка в России, предложили ЦСР и РАНХиГС. Ее можно было бы завершить уже в 2019 году. Идеи выглядят прогрессивно, но могут повлечь под фатальный удар курс российской валюты в случае кризиса, подобного наступившему в 2014 году.

Центр стратегических разработок (ЦСР) представил доклад с предложениями о либерализации валютного рынка. Предлагается ликвидировать соответствующий федеральный закон, отказаться от принципа обязательной репатриации валютной выручки, объединить понятия валютного и налогового резидентства в Налоговом кодексе и усилить исполнение Росфинмониторингом норм FATF. Если все это будет сделано, реформа может завершиться уже в 2019 году.

Главная идея — отмена закона «О валютном регулировании» с переносом части его норм в Гражданский кодекс (ст. 140) и закон «О рынке ценных бумаг». В резуль-

тате понятия налогового резидента и валютного резидента совпадут.

Норму об обязательной репатриации капитала авторы предлагают просто ликвидировать, и модифицировать норму, по которой расчеты между резидентами должны осуществляться в национальной валюте [2].

Проблему контроля Росфинмониторингом отмывания денег предлагается решить приведением базового подзаконного акта ведомства (приказа 2009 года № 103 «Об утверждении рекомендаций по разработке критериев выявления и определению признаков необычных сделок») в соответствие нормам FATF.

Вопрос о либерализации валютного контроля нужно разделить на две части. С одной стороны — классические виды борьбы с отмыванием доходов. С другой стороны, возникает обязательность репатриации валютной выручки. Предложения РАНХиГС и ВАВТ, выглядят шагом в направлении финансовой либерализации, но на деле могут привести к ситуации, когда в условиях очередной спекулятивной атаки на российский рубль в государственной казне просто не будет валюты для поддержания её курса.

Сведения обо всех операциях наших компаний и предпринимателей за рубежом местные банки через свои налоговые органы будут сообщать российским службам, используя IT-системы передачи больших баз данных. Принципиально и революционно меняется подход к контролю. Поэтому для него не нужно возвращать выручку в страну, можно без этого учитывать операции и отслеживать сомнительные сделки по требованиям FATF.

Литература:

1. Жучкова, Я.Д. Валютное регулирование в Российской Федерации // Экономика и социум. — 2018. — №. 1–1. — с. 614–616.
2. Прудникова, А.А. Перспективы развития валютного законодательства в российской федерации // Наука и образование в социокультурном пространстве современного общества. — 2018. — с. 170–172.
3. Годовой отчет ПАО «Сбербанк» за 2016, 2017, 2018 гг. [Электронный ресурс]: Официальный сайт ПАО «Сбербанк», 2019. — Режим доступа: <http://www.sberbank.com/ru/investor-relations/reports-and-publications/annual-reports>
4. Парашук, И.А., Даурцев В.В., Кириллов Н.А., Гришанова А.В. Валютные операции и их риски // Инновационное развитие. — 2018. — №. 5. — с. 59–60.

## Финансовая политика предприятия по отношению к дебиторам

Марк Ираида Александровна, кандидат экономических наук, доцент;

Невская Инна Валерьевна, студент

Санкт-Петербургский государственный аграрный университет

Любое коммерческое предприятие ставит своей основной целью — извлечение прибыли, а эффективность принятых управленческих решений напрямую зависит от экономических показателей, достигнутых предприятием.

От эффективности управленческих решений зависит также работа с дебиторами, что является частью финансовой политики предприятия. Непосредственное влияние на обеспеченность организации оборотными активами, её платёжеспособность и общую эффективность деятельности оказывает финансовая политика организации по отношению к дебиторам, так как дебиторская задолженность — это часть оборотного капитала предприятия.

Дебиторской задолженностью является сумма долгов, которые причитаются предприятию, со стороны других предприятий, а также граждан, их должников — дебиторов. [1].

Основные задачи предприятия работы с дебиторами:

- решения о предоставлении коммерческого кредита покупателям предприятия;
- определение условий нормативных сроков отсрочки платежа и продажи продукции в кредит;
- оценка и анализ дебиторской задолженности, что включает и меры по взысканию данной задолженности.

Дебиторская задолженность, несомненно, высоколиквидный актив предприятия, в то же время с высоким уровнем риска.

При оценке рисков в работе с дебиторами необходимо:

- при предоставлении максимальной суммы кредита покупателю (кредитный лимит), проводить оценку платёжеспособности дебитора;
- осуществлять анализ текущей дебиторской задолженности с целью установления рискованных групп дебиторов;
- систематически на основании оценки текущей задолженности изменять политику в отношении рискованных групп дебиторов. Наряду с начислением пени, отменой кредитного лимита, возможно также прекращение сотрудничества;
- проводить мониторинг состояния дебиторской задолженности и оценки вероятности её взыскания;
- оперативно оценивать вероятные потери от несвоевременной оплаты задолженности дебиторами;
- привлекать к участию сторонние организации с целью максимального уменьшения рисков.

Для рассмотрения эффективности управленческих решений по предоставлению кредитов дебиторам, необходимо дать оценку воздействия указанных решений на показатели эффективности предприятия в целом:

- оценка структуры дебиторской задолженности за определённый период, то есть общее соотношение про-

сроченной дебиторской задолженности к текущей, а также проведение сравнения общего уровня своевременно оплаченной задолженности к просроченной. Политику предприятия в отношении рискованных групп дебиторов следует пересмотреть если просроченная задолженность превышает 25%. Повышение указанного показателя по отношению к прошлым рассматриваемым периодам может указывать на ухудшение кредитной истории дебиторов, присутствии проблем в работе по взысканию задолженности, что влияет на ухудшение финансового состояния предприятия;

— сравнение соотношения уровня дебиторской задолженности предприятия к его кредиторской задолженности. Повышение указанного показателя, и, как следствие, оказывает отрицательное влияние на платёжеспособность и финансовую устойчивость предприятия;

— оценка коэффициентов иммобилизации оборотных средств.

Коэффициент иммобилизации рассчитывается путем деления дебиторской задолженности на оборотные средства предприятия. Нормативное значение коэффициента — 0,5.

Увеличение указанного коэффициента может означать, что сумма отвлечённых из оборота средств предприятия увеличивается. Если при этом растёт просроченная задолженность, то это говорит о низкой эффективности управленческих решений. Поэтому возникает необходимость пересмотра политики по работе с дебиторами и оценки их платёжеспособности.

Платёжеспособность указывает на финансовую устойчивость предприятия и уровень ликвидности его оборотных средств, то есть возможность расплатиться по своим долгам по мере их поступления, не нарушая сроков оплаты.

Платёжеспособность может быть выражена путем расчета коэффициентов ликвидности. Платёжеспособность разделяют на краткосрочную (денежные средства и краткосрочные финансовые вложения, обеспечивающие полную выплату наиболее срочных обязательств) и долгосрочную платёжеспособность предприятия.

Для оценки финансового состояния дебитора на предприятии важно проводить системный анализ различных показателей:

- горизонтальный анализ. При проведении указанного анализа сравниваются показатели текущего периода с результатами предыдущего. Это дает возможность оценить динамику развития предприятия, и выявить возможное банкротство дебитора. Для проведения анализа используется бухгалтерская отчетность предприятий. В наибольшей степени наглядными являются строки бухгалтер-

ского баланса, как «Финансовые вложения», «Денежные средства и денежные эквиваленты», «Дебиторская задолженность», то есть активы, которые вернутся на расчётные счета предприятия в ближайшее время. Так наличие в активах предприятия финансовых вложений говорит о наличии свободных денежных средств (наиболее ликвидных активов). Путём сравнения сведений о заёмных средствах предприятия можно понять, собирается ли дебитор выплачивать займы, или просто набирает долги?

— оценка ликвидности баланса устанавливается путем сравнения средств по активу, объединенных по степени убывания ликвидности, с краткосрочными обязательствами по пассиву, которые объединяются по степени срочности их оплаты. [2]. Определяют виды активов в соответствии со степенью ликвидности:

1) А1 — самые ликвидные активы: денежные средства организации в виде наличных и на счетах предприятия и краткосрочные финансовые вложения в виде ценных бумаг;

2) А2 — быстро реализуемые активы в виде дебиторской задолженности;

3) А3 — медленно реализуемые активы в виде запасов и затрат, долгосрочных финансовых вложений и расчетов с учредителями;

4) А4 — трудно реализуемые активы в виде основных средств, нематериальных активов, незавершенных капитальных вложений.

Пассивы баланса определяются по степени срочности их оплаты:

1) П1 — самые срочные пассивы в виде кредиторской задолженности;

2) П2 — краткосрочные пассивы в виде краткосрочных кредитов и займов;

3) П3 — долгосрочные пассивы в виде долгосрочных кредитов и займов;

4) П4 — постоянные пассивы в виде собственного капитала.

При сравнении соотношений различных показателей категорий ликвидности можно определить, платёжеспособно ли анализируемое предприятие. От этого зависит правильность принятия решения о предоставлении и коммерческого кредита данному дебитору. [4].

Существует четыре основных уровня платёжеспособности предприятия:

а) абсолютная платёжеспособность — это сравнение наиболее ликвидных активов к наиболее срочным и краткосрочным пассивам. Если наиболее ликвидные активы больше суммы наиболее срочных и краткосрочных пассивов, то предприятие считается абсолютно платёжеспособным;

б) гарантированная платёжеспособность — это сравнение наиболее ликвидных активов и быстро реализуемых активов к сумме наиболее срочных и краткосрочных пассивов. Если сумма наиболее ликвидных активов и быстро реализуемых больше наиболее срочных и краткосрочных пассивов, то предприятие имеет гарантированную платёжеспособность;

в) потенциальная платёжеспособность — это сравнение суммы наиболее ликвидных и быстро реализуемых, а также медленно реализуемых активов к сумме наиболее срочных и краткосрочных пассивов. Если сумма наиболее срочных и краткосрочных пассивов меньше суммы наиболее ликвидных, быстро реализуемых и медленно реализуемых активов, но в то же время больше суммы наиболее ликвидных и быстро реализуемых активов, то предприятие обладает потенциальной платёжеспособностью;

г) если сумма наиболее срочных и краткосрочных пассивов больше суммы наиболее ликвидных, быстро реализуемых и медленно реализуемых активов, предприятие в данном случае, считается неплатёжеспособным.

Анализ платёжеспособности дебиторов предприятия может указать на ошибочно принятые управленческие решения по отношению к задолженности. Финансовая политика предприятия должна быть достаточно эффективной и оперативной, чтобы не допустить возникновения безнадежных долгов. Оценка состояния дебитора определяется выделяя путём расчёта коэффициентов ликвидности:

а) коэффициент текущей ликвидности отражает общую оценку платёжеспособности. Он показывает общую ликвидность и в какой мере текущие кредиторские задолженности могут быть обеспечены текущими активами, практически сколько денежных единиц текущих активов приходится на одну денежную единицу текущих обязательств. Рассчитывается он путем отношения суммы высоколиквидных, быстро реализуемых и медленно реализуемых активов к сумме самых срочных и краткосрочных пассивов. Значение этого показателя от 1 до 2, рекомендуемое Приказом Министерства экономики № 118 от 01.10.1997 г. [3].

б) коэффициент быстрой ликвидности указывает на долю краткосрочных обязательств предприятия, может быть оплачена за счёт денежных средств и ожидаемых поступлений. Определяется он путем отношения суммы высоколиквидных, быстро реализуемых активов к сумме самых срочных и краткосрочных пассивов. Предприятие будет считаться ликвидным, если значение коэффициента находится в промежутке от 0,8 до 1;

в) коэффициент абсолютной ликвидности, показывает на часть краткосрочных обязательств предприятия, которые оно в состоянии оплатить на определённую дату. Определяется он путем отношения высоколиквидных активов к сумме срочных и краткосрочных пассивов. Организация можно считать абсолютно ликвидной, если значение коэффициента от 0,2 до 0,5.

Таким образом рассмотрена финансовая политика предприятия и эффективность управленческих решений при работе с дебиторской задолженностью. На сегодняшний день автоматизированные бухгалтерские системы предоставляют только материал для традиционного менеджмента. Возможно, для результативности принятия решений необходимо изменять сложившийся уровень автоматизации бухгалтерских процессов и развивать инновационный менеджмент.

Литература:

1. Абдукаримов, И. Т., Беспалов, М. В. Финансово-экономический анализ хозяйственной деятельности коммерческих организаций. Учебное пособие. — М.: Инфра-М, 2012 г. — 423 с
2. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности: учеб. / Г. В. Савицкая. — 2-е изд., испр. и доп. — Минск: РИГТО, 2012. — 367 с.
3. Фирсова, И. А. Управленческие решения: учебник для бакалавров / И. А. Фирсова, О. В. Данилова, С. В. Карпова; под общ. ред. И. А. Фирсовой. — М.: Издательство Юрайт, 2013. — 399 с.
4. Бадмаева, Д. Г. Платежеспособность коммерческой организации: финансовый анализ // Аудиторские ведомости, N 1, январь 2011 г. — 10 с.

## Аттестация персонала

Моисеев Александр Владимирович, студент  
Российский государственный гуманитарный университет (г. Москва)

На сегодняшний день в условиях современной рыночной экономики коммерческая деятельность предприятий обязана наибольшее внимание уделять вопросу управления персоналом. Роль и значение человеческих ресурсов усиливается, под воздействием постоянно изменяющихся условий внешней среды выдвигаются требования к формированию и использованию персонала организации на длительную перспективу, что требует тщательного анализа и оценки эффективности трудовой деятельности персонала [1].

Необходимость перехода предприятий на новую систему управления персоналом обусловлено текущей ситуацией на рынке труда. Все больше усложняется конкурентная борьба за качественные трудовые ресурсы. При этом, рабочий персонал превращается в обученного сотрудника, имеющего в основном высшее образование и пройденные специализированные тренинги, необходимые для профессиональной квалификации.

Таким образом, система аттестации и оценки персонала в организациях является важнейшим атрибутом современного процесса управления человеческими ресурсами, а значит, каждое предприятие Российской Федерации (РФ) обязано позаботиться о формировании данной системы, в случае наличия цели стратегического развития и усиления своих конкурентных позиций на рынке. Более того, система аттестации персонала становится эффективным инструментом не только HR-менеджмента, операционного и стратегического управления, но и механизмом повышения уровня инвестиционной привлекательности бизнеса компании.

Формирование системы аттестации персонала — это процесс создания системы оценки персонала, в котором идет подбор, анализ и применение инструментов/методов, которые будут применяться на практическом уровне.

Аттестация персонала предприятия служит юридической основой для переводов, продвижений по службе, награждений, определения размеров заработной платы, а также понижений в должности и увольнения с компании. Аттестация направлена на улучшение качественного со-

става персонала, определение степени загрузки работников и использования его по специальности, совершенствование стиля и методов управления персоналом.

Она имеет целью изыскание резервов роста, повышения производительности труда и заинтересованности работника в результатах своего труда и всей организации, наиболее оптимальное использование экономических стимулов и социальных гарантий, а также создание условий для более динамичного и всестороннего развития личности сотрудника.

Помимо этого, процесс формирования системы аттестации персонала в организациях актуальна и по другим причинам, а именно [2]:

— при подборе персонала система оценки труда, профессиональной квалификации и т. д. позволяет найти наиболее эффективных для компании будущих сотрудников;

— при помощи системы аттестации персонала предприятие может выстраивать стратегию развития, где квалифицированные трудовые ресурсы играют наиболее важную роль, в том числе, как ресурса и источника экономического роста;

— на основе оценки и аттестации персонала формируется система мотивации и стимулирования труда на предприятии.

Основными методами и инструментами аттестации персонала на предприятии являются [3]:

— метод ранжировки, который заключается в рейтинговой оценке каждого сотрудника предприятий или подразделения, с целью определения степени важности их участия в производственном процессе;

— метод классификации, который заключается в распределении по нескольким заранее установленным категориям достижений (заслуг) на основании общей эффективности деятельности работников предприятия;

— метод шкалы оценок, который заключается в выставлении оценок по определенным критериям, установленным руководством предприятия;

— метод открытой аттестации, который заключается в замене рейтинговых оценок на характеристику по каждому критерию выполнения работы сотрудников.

Необходимо выделить основные проблемы, возникающие при формировании системы аттестации персонала предприятия [1]:

— несоответствие системы оценок и стратегических целей/задач предприятия;

— определение четких критериев, которые влияют на эффективность производственной деятельности организации;

— отсутствие привязки системы аттестации персонала к системе мотивации и стимулирования;

— отсутствие необходимости разработки новой системы аттестации персонала при смене стратегического плана и стратегии развития предприятия.

Современная система аттестации персонала предопределяет разработку методов оценки применительно ко всем подсистемам управления персоналом организации. Эффективная система аттестации персонала оказывает влияние на результат достижения стратегических целей организации и ее конкурентоспособности.

При помощи аттестации персонала, руководство предприятия формирует базовую основу для стратегического развития бизнеса. Данный процесс происходит за счет создания развития профессиональных качеств сотрудников компании, формирующих кадровый резерв.

Система аттестации персонала предприятия состоит из трех ключевых этапов:

— подготовка, которая заключается в формировании методики, методов, инструментов и задач аттестации сотрудников компании. Департамент управления персоналом и отдел кадров занимаются разработкой нормативной документации, приказ по которой подписывается руководством предприятия, согласно чему, персонал организации обязан пройти процесс аттестации. Помимо этого, в подготовительный этап системы аттестации персонала входит создание материалов для проведения мероприятий, а также план хода действий, в случае если это первая аттестация персонала;

— проведение аттестации персонала, где проводится сам процесс оценки персонала и аттестации сотрудников. Разработанные бланки аттестации заполняют сотрудники компании, проходящие процесс оценки, а руководители подводят результаты, выставив оценки. Собирается заполненная документация, проводится аттестационная комиссия для подведения итогов аттестации;

— подведение итогов аттестации персонала, которое состоит из трех основных процессов, а именно анализ кадровой информации и вводных результатов аттестации персонала, подготовка рекомендаций по работе с действующим рабочим персоналом и утверждение результатов

аттестации на уровне руководителей и управляющих подразделений.

После получения результатов аттестации персонала происходит этап его анализа, который также состоит из нескольких ключевых этапов. Необходимо заметить, что от их соблюдения зависит эффективность системы труда внутри компании.

Необходимо выделить основные проблемы, возникающие при формировании системы аттестации персонала предприятия [1]:

— несоответствие системы оценок и стратегических целей/задач предприятия;

— определение четких критериев, которые влияют на эффективность производственной деятельности организации;

— отсутствие привязки системы аттестации персонала к системе мотивации и стимулирования;

— отсутствие необходимости разработки новой системы аттестации персонала при смене стратегического плана и стратегии развития предприятия.

С целью устранения существующих проблем рекомендуются следующие пути их решения:

— необходима разработка программы аттестации, которая учитывает стратегические цели компании и заранее известна для персонала;

— необходимо проведение аттестации тех профессиональных качеств, которые имеют значительный уровень влияния на эффективность трудовой деятельности сотрудников компании;

— формирование материальной системы бонусов сотрудникам компании, которые имеют «отличный» уровень оценки при аттестации своих профессиональных компетенций.

Таким образом, система аттестации персонала позволяет сформировать устойчивое развитие команды предприятия, увеличить производительность труда, способствует росту конкурентоспособности бизнеса. На сегодняшний день, многие российские предприятия воспринимают систему аттестации персонала как формальность, которая не имеет значительного влияния на их производственную деятельность. Однако, как показывает практика, правильная оценка трудовой деятельности — верный путь к повышению уровня эффективности производственной активности предприятия. В рамках совершенствования действующего подхода к аттестации персонала, необходимо отметить следующие ключевые моменты: важность учета стратегических целей развития компании, аттестации основных профессиональных качеств сотрудников и формирование привязки результатов к материальной системе бонусного поощрения, что создаст необходимость обучения и развития персонала со стороны самих сотрудников, а не их менеджеров.

#### Литература:

1. Бобрешова, И. П., Бобрешов А. А. Необходимость формирования системы оценки персонала в современных организациях // Молодой ученый. — 2015. — № 11.1. — с. 91–93.

2. Мугалова, Ж. А. Аттестация персонала как один из важных элементов управления организацией // Вестник МИЭП. 2016. № 2 (23).
3. Морозова, Е. С., Шатрова Е. С. Современные методы оценки персонала в системе управления человеческими ресурсами // Региональное развитие. 2015. № 4 (8).

## Понятие, сущность и классификация кредитоспособности экономического субъекта

Мухина Екатерина Владимировна, студент;

Мельникова Марина Андреевна, студент

Ярославский государственный университет имени П. Г. Демидова

На определенных этапах хозяйственной деятельности многие предприятия испытывают недостаток средств на осуществление тех или иных хозяйственных операций. Одним из способов привлечения денежных средств может выступать обращение к кредитной организации для получения банковского кредита.

Само понятие кредит содержится в статье 819 Гражданского Кодекса РФ и раскрывается так: «По кредитному договору банк или иная кредитная организация (кредитор) обязуются предоставить денежные средства (кредит) заемщику в размере и на условиях, предусмотренных договором, а заемщик обязуется возвратить полученную денежную сумму и уплатить проценты на нее» [2].

Коммерческий банк, кредитуя какое-либо предприятие, в обязательном порядке проверяет состоятельность заемщика для того, чтобы у него была уверенность в получении обратно выданных в качестве кредита суммы и процента по ней. Состоятельность заемщика выражается в его платежеспособности и так называемой кредитоспособности.

Кредит выдается на определенных условиях, которые именуются принципами кредитования и связаны непосредственно с кредитоспособностью. Согласно статье 1 Федерального закона «О банках и банковской деятельности» выделяются три основных принципа:

- возвратности (в согласованный срок вся сумма должна быть возвращена полностью);
- срочности (кредит дается на определенный срок);
- платности (за право пользования кредитом заемщик должен заплатить оговоренную сумму процентов) [3].

Понятие кредита тесно связано с понятием кредитоспособности. Выделить конкретные виды кредитоспособности можно на основе разных критериев, но главным из них является экономическое назначение кредита. Кредиты, направленные на финансирование текущей деятельности заемщика (кредит на пополнение оборотных средств, сезонные кредиты и т. п.), соответствуют текущей кредитоспособности, проектное кредитование (финансирование) — инвестиционной.

Данное разделение имеет место быть по причине того, что данные виды кредита имеют принципиальные различия. Соответственно для оценки текущей и инвести-

онной кредитоспособности применяются разные подходы, которые меняются, в частности, в зависимости от того, кто является заемщиком — физическое лицо, предприятие, финансовая организация или орган власти или управления.

Текущая кредитоспособность предполагает кредиты на относительно небольшие сроки для обеспечения только текущей финансово-хозяйственной деятельности, и погашаются они как раз за счет результатов именно этой деятельности [1, с. 588].

В ходе исследования были проанализированы определения понятия «кредитоспособность», которые отличаются лишь по форме изложения их сущности. Таким образом, кредитоспособность — это комплексная характеристика заемщика, представленная финансовыми и нефинансовыми показателями, позволяющими оценить его возможность полностью и в срок ответить по долговым обязательствам перед кредитной организацией, определяющая уровень риска банка при кредитовании конкретного заемщика.

Понятие «кредитоспособность» тесно связано с понятием платежеспособности. Последнее представляет собой не только возможность выдать кредит экономическому субъекту, но и его способность своевременно и в полном объеме погашать свои денежные обязательства [1, с. 587]. Исходя из этого, более узким понятием можно считать кредитоспособность. Иными словами, платежеспособность говорит о возможности удовлетворить требования кредиторов в настоящий момент, кредитоспособность же представляет собой прогноз на будущее.

Еще одним различием между данными понятиями можно назвать источники погашения. Для платежеспособности это, прежде всего, выручка от реализации продукции (работ, услуг). Касаемо кредитоспособности можно назвать еще три источника: выручка от реализации имущества, принятого банком в залог под кредит; гарантия (поручительство) другого банка или иного лица; страховые возмещения.

Наличие большего числа источников для погашения кредитов обеспечивает полное или хотя бы частичное возмещение денежных средств даже в том случае, когда заемщик оказывается неплатежеспособным в обычном смысле слова [1, с. 589].

Процесс кредитования, безусловно, связан с существованием ряда факторов риска, которые могут привести к непогашенным ссудам в обусловленный срок. Банк тщательно изучает эти факторы еще до составления условий кредитования и заключения кредитного договора, т. е. проводит оценку кредитоспособности заемщика.

Примечательно то, что в российском законодательстве обязанность проверять кредитоспособность клиента не установлена. По сути, в нем прописаны только рекомендации на этот счет. Например, в законе «О банках и банковской деятельности» нет даже отдельной главы или статьи, посвященной вопросам кредитования заемщиков, но в статье 24 отражены требования о том, чтобы кредитные организации классифицировали свои активы, выделяя безнадежные и сомнительные долги, располагала механизмами внутреннего контроля, обеспечивающих надлежащий уровень надежности, соблюдала обязательные нормативы [3]. В то же время в некоторых зарубежных странах обязанность банка убедиться в кредитоспособности соискателя кредита установлена законодательно путем документальной проверки [1, с. 589].

Тем не менее, определенные юридические гарантии предоставления клиентом для оценки его кредитоспособности истинных сведений предусматриваются в отечественном законодательстве. Согласно Уголовному кодексу РФ установлена ответственность за получение индивидуальным предпринимателем или руководителем организации кредита или льготных условий кредитования путем предоставления банку заведомо ложных данных о финансовом положении, если это деяние причинило крупный ущерб [4].

Осуществляя оценку потенциального заемщика, банк проверяет не только его финансовое положение, но и многие другие аспекты, поэтому мы можем говорить о комплексном подходе решения вопроса. Это трудоемкий процесс, который, прежде всего, требует внимательной проверки документов и информации.

Данная оценка проводится с учетом заинтересованности банка-кредитора в том, что он получит вовремя обратно сумму и проценты по ней, которые были выданы ранее в качестве кредита. Данная состоятельность как раз выражается в его платежеспособности и кредитоспособности.

Литература:

1. Банковское дело. Управление и технологии: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / под ред. А. М. Тавасиева. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. — 663 с.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 № 14-ФЗ (ред. от 29.07.2018, с изм. от 03.07.2019)
3. О банках и банковской деятельности: Федеральный закон от 02.12.1990 № 395-1-ФЗ (ред. от 06.06.2019)
4. Уголовный кодекс Российской Федерации от 13.06.1996 № 63-ФЗ (ред. от 02.08.2019)

## Совершенствование компетенций управленческого персонала как конкурентоспособный фактор развития персонала на примере НГДУ «Нижнесортымскнефть»

Пинчукова Анастасия Павловна, студент магистратуры;  
Научный руководитель: Кауфман Наталья Юрьевна, кандидат экономических наук, доцент  
Сургутский государственный университет

*В статье рассмотрены принципы развития персонала нефтегазодобывающего предприятия на уровне организации, персонала и общества. Проведен анализ формирования компетенций управленческого персонала НГДУ «Нижнесортымскнефть», который позволил выявить недостатки в системе управления персоналом, на основе которых предложены мероприятия по их совершенствованию.*

**Ключевые слова:** управление, кадры, компетенции, персонал, развитие, знания, конкурентоспособность.

В современных условиях успешное функционирование предприятия, конкурентоспособность и его стратегия развития связаны с эффективными кадровыми ресурсами и грамотным формированием профессионального кадрового состава. Цифровая экономика, развитие информационных технологий, непосредственно отражаются на системе управления персоналом предприятия, так как новые

методы работы выводят современные организации на новый, конкурентоспособный уровень.

Персонал — главный инструмент реализации стратегических целей предприятия, так как именно от его профессиональных компетенций и личностного развития зависят конкурентные преимущества, стратегические перспективы и возможности предприятия [3, с. 140].

С точки зрения кадрового менеджмента, развитие персонала — это система организационно-экономических мероприятий, включающих: выработку стратегии, прогнозирование и планирование потребности в персонале, профессиональное обучение, переподготовку и повышение квалификации персонала, планирование деловой карьеры, ротацию кадров, работу с кадровым резервом [2, с. 102].

На выявление потребностей для развития персонала влияют такие факторы, как:

- внешняя среда (потребители, конкуренты, поставщики);
- интенсивное развитие техники и технологии, приводящее к появлению новых услуг и продукции;
- изменение стратегии развития организации и возникновение новых задач;
- создание новой организационной структуры или вида деятельности [7, с. 67].

В настоящее время информационно-технологическая революция заново формирует материальную основу общества. В новой информационной экономике — экономике, основанной на знаниях, источник производительности заключается в технологиях генерирования знаний и идей [5, с. 65].

В соответствии с тем, что конкурентоспособность предприятий зависит, особенно в последнее время, от развития информационных технологий [4, с. 73], отсюда возникают

и новые требования к качеству персонала: ценится умение получать и анализировать информацию из различных источников, стимулируются адаптивность и креативность мышления сотрудников, их предпринимательская способность и вовлеченность, умение работать в командах и развивать проектную деятельность.

В последнее время система управления персоналом вынуждена перестраиваться и менять свои технологии. Современный рынок труда России очень деформирован и отличается следующими факторами:

- общим дефицитом трудовых ресурсов;
- снижением уровня образования и несоответствием количества и качества выпускников образовательных учреждений потребностям предприятий;
- внешними и внутренними миграционными процессами;
- снижением рейтинга привлекательности инженерных и рабочих профессий;
- выходом на рынок работников — представителей поколения Y;
- конкуренцией предприятий за профессионалов и таланты [1, с. 56].

В соответствии с этим, можно утверждать, что развитие персонала влечет за собой предполагаемые результаты, которые отразятся не только на самом персонале, но и на организации и даже обществе (таблица 1).

Таблица 1. Результаты развития персонала [6, с. 94]

Результаты		
Для организации	Для персонала	Для общества
Увеличение производительности труда, повышение качества труда	Сохранение рабочего места	Развитие трудового потенциала общества
Увеличение доходов организации	Пополнение интеллектуального капитала, приобретение новых навыков	Повышение производительности общественного труда
Сокращение сроков периода адаптации	Увеличение собственной стоимости (как работника) на рынке труда	
Повышение мотивации сотрудников	Возможность карьерного роста	
Улучшение морально-психологического климата в организации	Получение новых связей и контактов в обществе	
Улучшение трудовой дисциплины	Повышение личностных качеств	
Предотвращение или сокращение текучести кадров		

Развитие персонала на уровне организации наиболее эффективно работает в производственных процессах самой организации, повышая ее конкурентоспособность на рынке.

На уровне персонала развитие связано с изменением личных качеств, позволяющих добиться чего-то более перспективного: возможность карьерного роста, получение должности, ценность на рынке труда. При этом важно учесть, что все эффективные результаты возможны только в случае совместных усилий руководителей и подчиненных. Прозрачная мотивация, благоприятный климат в коллективе, желание и готовность работников посвя-

щать себя работе, их преданность компании и лояльность к руководству — вот то, что способствует укреплению положительных отношений между работодателем и работником.

На обществе в целом развитие персонала играет ключевую роль, увеличивая качество производимой продукции и услуг, развивая потенциал общества и обеспечивая конкурентоспособность экономики страны.

Ключевым фактором в развитии персонала является развитие его компетенций. Создание и развитие эксклюзивных компетенций, отличных от традиционных и их эффективное использование в рамках деятельности органи-

зации с постоянным «подстраиванием» под потребности информационных и инновационных технологий, совершенствуется все процессы, как производственные, так и управленческие [9].

Компетенции персонала — интегральная характеристика, описывающая качество поведения сотрудника в определенной деятельности [10, с. 317], то есть, можно сказать, что это определенная модель, которая сведена к

идеалу поведенческих проявлений, позволяющих достигать ему результата, быть эффективным в этой деятельности.

Современный управленец должен обладать настойчивостью в достижении конкретной цели, уметь самостоятельно планировать и контролировать ту деятельность, в которой он постоянно находится, подвергаться давлению (рисунок 1).



Рис. 1. Компетенции персонала [11]

Таким образом, можно сказать, что каждую деятельность можно описать облаком критериев — моделью компетенций. Причем, для каждого бизнеса компетенции будут уникальными, отражающими его специфику.

Формирование и развитие управленческих компетенций персонала предполагает наличие соответствующего механизма, то есть устройства, которое позволяет соединить статику и динамику, тем самым упорядочив и обеспечив их соответствие [8, с. 186].

Составляющие механизма формирования и развития компетенций управленческого персонала схематично представлены на рисунке 2.

Согласно представленной схеме, можно увидеть, что механизм формирования и развития компетенций управленческого персонала представляет собой совокупность принципов, ресурсов, организационных элементов и методов развития, при помощи которых осуществляется идентификация и разработка моделей развития компетенций управленческого персонала на разных уровнях управления.

Результатом развития компетенций управленческого персонала является разработка профессиограммы для руководителя, которая определяет эффективность его профессиональной деятельности под воздействием внешней среды организации (политическая система, экономическая система, социальная система, ресурсная система, технологическая система).

Представленный механизм проанализирован автором на примере системы управления персоналом нефтегазодобывающего предприятия Ханты-Мансийского автономного округа — Югры — НГДУ «Нижнесортумскнефть».

Уровень обеспеченности персоналом в Обществе составляет 94,4%. Списочная численность персонала в 2018 году составила 7300 сотрудников [12]. В структуре управления персоналом НГДУ «Нижнесортумскнефть»

20% занимает управленческий персонал, среди которых только 17% — представители с высшим образованием (14% — бакалавриат, 2% — специалитет, 1% — магистратура), оставшиеся 3% — персонал с неоконченным высшим образованием и средним общим образованием. Исходя из этого, можно говорить о том, что многие сотрудники из числа управленческого персонала не обладают достаточными профессиональными компетенциями.

Анализ формирования компетенций управленческого персонала НГДУ «Нижнесортумскнефть» позволяет сделать вывод, что в системе управления персоналом существуют недостатки:

- снижение коэффициента охвата обязательного обучения руководителей на 4,1% в 2018 году в сравнении с 2016 г.;

- снижение коэффициента охвата по сертификации в части профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации руководителей на 11,5% за два анализируемых года;

- бюджеты, выделенные на обучение персонала в соответствии с планируемыми значениями в 2018 г., израсходованы не в полном объеме.

Не каждое предприятие может говорить об эффективности системы управления персоналом и развитии компетенций у работников. В любом случае, существуют некоторые проблемы, требующие решения со стороны руководства о порядке приема на работу сотрудников и развития их профессионально-управленческих компетенций.

Обобщив данные беседы с начальником отдела кадров НГДУ «Нижнесортумскнефть», удалось сделать следующие выводы.

В НГДУ «Нижнесортумскнефть», как и во многих других организациях, применяется метод анкетирования (резюме), который может содержать недостоверную ин-



Рис. 2. Механизм формирования и развития компетенций управленческого персонала [9]

формацию. Кроме этого, во время собеседования не все кандидаты сообщают о себе информацию правдивого характера, а в ходе исследования выяснилось, что лишь в отношении 7 респондентов (24%) были запрошены рекомендации с прежнего места работы, а у 14% опрошенных при трудоустройстве, сотрудники отдела кадров оценивали их профессиональные навыки. Поэтому достоверно при приеме на работу не организуются никакие тестирования в сфере деятельности и не для всех категорий персонала организуется обучение на рабочем месте.

В результате выходит так, например, что будущий руководитель, претендующий на руководящее место в Управлении, не обладает заявленными знаниями, умениями, навыками и опытом работы. Это является следствием того, что руководству приходится удалять данного кандидата из числа отобранных и осуществлять поиск замены с последующей выплатой отработанного времени.

По мнению руководителя отдела кадров анализируемого предприятия, в последнее время наблюдается отток ценных сотрудников, проработавших на предприятии более десяти лет, который сменяется приходом нео-

пытных сотрудников-студентов, преимущественно, после получения высшего образования (бакалавр, специалитет) или среднего профессионального. В связи с этим, можно полагать, что НГДУ «Нижнесортымскнефть» нуждается в квалифицированных кадрах, что говорит о том, что сотрудники имеют достаточно низкий уровень компетенции. Сотрудники — управленцы, также, не всегда обладают нужными управленческими компетенциями, так как в коллективе трудится, преимущественно, молодой кадровый состав с небольшим опытом работы в нефтегазовом секторе.

Для того, чтобы сформировать высокий уровень компетентности, необходим опыт, по мнению руководителя отдела кадров. Но в связи с тем, что на предприятии большая часть работников работает не более пяти лет, этого добиться сложно даже с учетом того, что новых сотрудников-управленцев и действующих руководителей отправляют на обучение.

По мнению руководителя отдела кадров, уровень оплаты труда и наличие премий зависит не совсем от уровня компетентности работников, а, в целом, от итогов

ее выполнения, хотя компетентность является непосредственным фактором, но и представляет собой как бы косвенный не материальный показатель. Формирование уровня компетентности зависит от базовых знаний сотрудника.

Было установлено, что в организации, по мнению руководителя отдела кадров для улучшения компетентности сотрудников, привлекаются руководители со стороны. Проблемой является то, что кандидаты, претендующие на место руководителя, не совсем знакомы со спецификой деятельности. Первые дни работы этих сотрудников показывают, что они действуют по стандартным схемам, не учитывая при этом специфику деятельности. При этом следствием некомпетентности отобранного кандидата является то, что предприятие теряет своего клиента и, как следствие, может иметь плохую репутацию. Также это сказывается и на результате деятельности компании — снижении прибыли, а ведь это является главной целью коммерческой фирмы.

Таким образом, сформировалось мнение относительно следующей ситуации: карьеристы, активно участвующие в деятельности предприятия, постоянно ведут работу по самообразованию, повышая уровень знаний и применяя их на практике, надеясь, что продвигнутся вперед по карьерной лестнице, в процессе замещения вакантной должности на руководящие позиции, руководством приглашаются сторонние сотрудники. Следовательно, карьерист, понимая, что его не продвигнут в должности, уходит с предприятия для реализации собственных возможностей в другой организации.

Также, по мнению автора, одним из главных ключевых звеньев НГДУ «Быстринскнефть» является управленче-

ский персонал, так как именно от него зависят в большей степени показатели работы. Поэтому специалистам отдела кадров необходимо ознакомиться с профессиональным стандартом руководителя отдела и искать таких работников, которые отвечали бы всем современным предъявленным требованиям для реализации бизнес-целей.

Выявленные недостатки в процедуре формирования и развития управленческих компетенций персонала позволяют сделать вывод, что они способствуют снижению эффективности системы обучения персонала и системы управления персоналом в целом.

Тем самым, управление рисками в процессе формирования и развития управленческих компетенций персонала НГДУ «Нижнесортимскнефть» имеет отличительной чертой нацеленность на их предупреждение, а именно, предложено обеспечить профессиональное развитие и обучение руководителей Управления посредством:

— внедрение метода оценки руководителей «360 градусов»;

— внедрения индивидуального обучения руководителей с помощью системы дистанционного обучения.

Социальная эффективность внедрения данных мероприятий заключается в повышении удовлетворенности сотрудников качеством труда и мотивации к производительному труду, а также повышении уровня вовлеченности и лояльности всего персонала.

Тем самым, можно полагать, что внедрение предложенных мероприятий, позволит не только добиться высокого уровня профессиональных компетенций, но и сформировать высокую конкурентоспособность среди управленческого персонала также и дочерних подразделений ПАО «Сургутнефтегаз».

#### Литература:

1. Беспалова, Н. А. Становление профессиональных компетенций персонала в системе формирования интеллектуального капитала предпринимательских структур [Текст] // Н. А. Беспалова. — Актуальные проблемы социально-экономического развития предпринимательских структур. — 2017. — № 2. — с. 56.
2. Блинов, А. О. Искусство управления персоналом [Текст]: учеб. пособие для экономических колледжей и вузов / А. О. Блинов, О. В. Василевская. — М.: ГЕЛАН, 2014. — 286 с.
3. Иванов, В. Ю. Управление карьерой менеджера: необходимость и основное содержание [Текст] / В. Ю. Иванов. — Менеджмент в России и за рубежом. — 2016. — № 5. — с. 114
4. Иванова, С. Развитие потенциала сотрудников: профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации [Текст] / С. Иванова. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2014. — 450 с.
5. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом [Текст]: учебник / А. Я. Кибанов. — М.: ИНФРА-М, 2015. — 447 с.
6. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации [Текст]: учебник / А. Я. Кибанов. — М.: Изд-во: ИНФРА — М, 2014. — 695 с.
7. Кондаков, А. М. Разработка базовой модели компетенций цифровой экономики [Текст] / А. М. Кондаков. — М.: Профиздат, 2019. — 19 с.
8. Коротов, Э. М. Концепции российского менеджмента [Текст] / Э. М. Коротов. — М.: Дека, 2014. — 388 с.
9. Ксенофонтова, Х. З. Механизм развития компетенций управленческого персонала предприятия корпоративного типа [Электронный ресурс] / Х. З. Ксенофонтова. — Электронный журнал «Инновационные образовательные технологии». — 2016. — № 2. — Режим доступа: [http://media.miu.by/ii/s/store/items/iot/22/iot\\_22\\_2010\\_07.pdf](http://media.miu.by/ii/s/store/items/iot/22/iot_22_2010_07.pdf)
10. Литвак, Б. Г. Стратегический менеджмент [Текст]: учебник / Б. Г. Литвак. — М.: Юрайт, 2016. — 507 с.

11. Напалкова, Е. В. Управление развитием компетенций персонала организации [Электронный ресурс] / Е. В. Напалкова. — Электронное периодическое научное издание «Системное управление». — 2013. — № 1. — Режим доступа: <http://sisupr.mrgsu.ru/2013-1/PDF/Napalkova.pdf>
12. Официальный сайт ПАО «Сургутнефтегаз» [Электронный ресурс]: Сургут, 2019. — Режим доступа: <https://www.surgutneftegas.ru/>

## Анализ кадровых рисков в процессе аттестации персонала в НГДУ «Нижнесортимскнефть»

Пинчукова Анастасия Павловна, студент магистратуры;  
Научный руководитель: Кауфман Наталья Юрьевна, кандидат экономических наук, доцент  
Сургутский государственный университет

*В статье рассмотрены кадровые риски, возникающие в процессе аттестации персонала в нефтегазодобывающем управлении. Сегодня вопросы кадровых рисков рассматривают, в основном, в общем подходе как системе управления персоналом. Детализация по функциям проработана недостаточно. В свою очередь, аттестация персонала, выступающая элементом оценки персонала, чрезвычайно важна. Поэтому необходима тщательная проработка не только самой процедуры аттестации, но и выявление всех возможных рисков, которые могут проявляться и отрицательно влиять на всю организацию в целом.*

**Ключевые слова:** персонал, аттестация, управление, кадровые риски, формирование, оценка.

В переходный период новых требований, предъявляемых к персоналу предприятия, необходимо совершенствовать особенности новых форм в работе с персоналом, в том числе и аттестации. В процессе осуществления профессиональной деятельности не стоит забывать о том, что существуют риски, наиболее опасными из которых являются кадровые [4, с. 112].

Рассмотрим процесс аттестации персонала на примере нефтегазодобывающего управления группы компаний ПАО «Сургутнефтегаз», именуемый как НГДУ «Нижнесортимскнефть» с выявлением существующих кадровых рисков и принятии мер по их минимизации. Политика НГДУ «Нижнесортимскнефть» в области управления персоналом является социально ориентированной и направлена на повышение результативности работы и личной заинтересованности персонала в достижении стоящих перед Управлением стратегических целей [6].

Организационная структура НГДУ «Нижнесортимскнефть» представляет собой линейно — функциональную схему. Списочная численность персонала в 2018 году составила 7300 сотрудников.

Основным видом деятельности НГДУ «Нижнесортимскнефть» является добыча сырой нефти, поэтому наибольшую долю в составе персонала занимают рабочие, которые обеспечивают производственный процесс, который сам по себе предполагает различные виды рисков.

В связи со спецификой деятельности, в НГДУ «Нижнесортимскнефть», преимущественно, трудятся мужчины, удельный вес составил 62,5% в 2018 году. Соответственно, 37,5% трудящихся в 2018 году составили представители женского пола. Структура кадрового со-

става подразделяется на четыре группы возрастных категорий. Можно сказать, что коллектив достаточно молодой, поэтому наиболее многочисленной остается категория работников в возрасте от 20—40 лет.

В Управлении трудится персонал, преимущественно, со средним профессиональным (28%) и высшим — бакалавриат (25%). В структуре персонала 18% — представители со средним общим образованием и 17% — с высшим — специалитет, магистратура. Также присутствуют среди персонала НГДУ «Нижнесортимскнефть» работники с неоконченным высшим образованием и основным общим образованием, что может говорить о том, что существует недостаток квалифицированных кадров.

Анализ системы аттестации персонала в нефтегазодобывающем предприятии предполагает оценку эффективности и объективности профессиональных и личностных качеств аттестующихся.

На сегодняшний день в НГДУ «Нижнесортимскнефть» существует только итоговая аттестация, которая, как правило, проводится не чаще одного раза в пять лет.

Объектом исследования системы аттестации персонала НГДУ «Нижнесортимскнефть» являются руководители высшего и среднего звена, специалисты, служащие, сотрудники, входящие в кадровый резерв, генеральный директор.

Предметом обучения выступают:

- знания и умения;
- навыки;
- профессиональные компетенции;
- уровень квалификации;
- деловые качества.

Цель системы аттестации персонала, которая должна быть реализована НГДУ «Нижнесортнымскнефть» — определение соответствия сотрудника занимаемой должности на основе объективной, экспертной оценки его профессиональной деятельности.

Задачи, которые требуют решения в процессе аттестации персонала:

- выявить резервы повышения эффективности работы аттестуемых;
- выявить необходимость повышения квалификации, профессиональной подготовки и переподготовки;
- дифференцировать оплату труда на основе проведенной аттестации;
- улучшить качество работы по подбору и назначению на вакантные должности;
- обеспечить эффективное продвижение персонала по карьерной лестнице;

— формировать высокопотенциальный кадровый резерв;

— выявить оптимальное использование профессиональных возможностей аттестуемых;

— подготовить рекомендации, связанные с высвобождением персонала в связи с сокращением штатного расписания [5].

В НГДУ «Нижнесортнымскнефть» за организацию и проведение аттестации отвечает служба по управлению персоналом, включая руководителя отдела кадров, заместителя руководителя, ведущего инженера по подготовке кадров отдела кадров.

Процедура аттестации персонала НГДУ «Нижнесортнымскнефть» состоит из нескольких взаимосвязанных этапов, которые схематично представлены на рисунке 1.



Рис. 1. Этапы формирования аттестации персонала в НГДУ «Нижнесортнымскнефть» [5]

На первом этапе происходит подготовка и обоснование проведения аттестации персонала.

После того, как принято решение о проведении аттестации, руководство подготавливает «Положение об аттестации персонала», что позволяет осуществить проведение процедуры прозрачно. На этом этапе также предполагается разработка специалистом отдела кадров аттестационных карточек на каждого работника.

На этапе формирования графика проведения аттестации должно быть указано, что очередная аттестация персонала проводится не реже раза в 5 лет.

На этапе подготовки экспертов (руководитель, заместители, руководители отделов, подчиненные) и аттестационной комиссии (генеральный директор, руководитель отдела кадров, специалист отдела кадров, высококвалифицированные специалисты) происходит формирование и инструктаж рабочих групп, различных по составу.

Перед каждой процедурой проведения аттестации персонала специалисты отдела кадров оповещают аттестуемых за две недели до аттестации о месте, времени и форме проведения.

Экспертная оценка включает заполнение бланков оценки, сбор и проверку оценочных бланков. При этом все бланки прилагаются к аттестационной карточке аттестуемого. По результатам оценки, комиссия может принять решение о неготовности сотрудника к внеочередной аттестации [1, с. 66].

После того, как прошел экзамен, аттестационная комиссия обсуждает результаты оценки, методы оценки, экзамена. Методом голосования принимается решение о соответствии сотрудника занимаемой должности, все результаты заносятся в протокол заседания. По итогам голосования издается Приказ о результатах аттестации. Также аттестационная комиссия может принять решение о материальном поощрении сотрудника или наказания в виде штрафных санкций [2].

По результатам проведения процедуры аттестации персонала в организации, руководителем предприятия, совместно с заместителями и руководителем отдела кадров принимается решение о формировании стратегии аттестации персонала на длительный период для перспективного развития.

Последняя аттестация в организации с учетом регламента проведения аттестации, была проведена в мае 2015 года, ближайшая дата следующей итоговой аттестации назначена на 27.05.2020 г.

Результаты аттестации, проведенной в 2015 году, приведены в таблице 1.

Таблица 1. Результаты аттестации персонала в НГДУ «Нижнесортымскнефть», 2015 г. [3]

Показатели	Количество человек
Подлежало аттестации	64
Признаны соответствующим занимаемой должности всего, в том числе:	51
— рекомендовано повысить оплату	26
— рекомендовано повысить в должности	0
— рекомендовано повысить квалификацию	8
— назначена повторная аттестация	4
Признаны несоответствующими занимаемой должности	0
Не представлено к аттестации по причине болезни, отпуска, командировки	13
Не представлено к аттестации в связи с достижением пенсионного возраста	0

Итоговую аттестацию прошли 64 сотрудника, среди них 51 сотрудник допущен к дальнейшей работе: 51% — рекомендовано повысить заработную плату, 15,7% — рекомендовано повысить квалификацию, 7,8% — назначена повторная аттестация. В процессе аттестации не оказалось сотрудников, которые признаны несоответствующими занимаемой должности. Из общего числа аттестуемых 20,3% не представлено к аттестации по различным причинам.

В ходе проведения последней аттестации в 2015 году, удалось выяснить, что присутствуют несовершенные критерии отбора персонала, также присутствует нерациональная расстановка кадров.

С целью оценки эффективности существующей системы аттестации, ее соответствия рыночным условиям, получена информация об отношении работников к проблеме оценки, был проведен опрос 40 сотрудников Управления. Некоторая часть опрошенных утверждает, что аттестация — это пустая трата времени. 65% респондентов ответили, что аттестация проводится только для того, чтобы сократить кадры, в связи с этим, сотрудники настороженно подходят к прохождению аттестации. Кроме того, персонал считает, что получаемая ими заработная плата не соответствует выполняемой ими работе и их квалификации.

По результатам проведенного исследования системы аттестации в НГДУ «Нижнесортымскнефть» удалось выявить следующие проблемы:

- 1) недостаточный уровень качества подготовки к аттестации;
- 2) несовершенные критерии для оценки профессиональных качеств;
- 3) оценке личностных качеств не уделяется должного внимания;
- 4) критерии для оценки работника не являются объективными;
- 5) отсутствие в составе комиссии специалистов, знающих специфику работы аттестуемых;

б) механизм и методика аттестации нуждаются в пересмотре и корректировке.

Таким образом, если в организации не будет осуществляться проведение аттестации по необходимым требованиям, то это может сказаться на:

- персонале (причинение вреда здоровью, угроза жизни);
- обществе (причинение вреда здоровью из — за возникновения экологических, производственных аварий);
- предприятию (снижение финансовых показателей, престижа компании, конкурентоспособности на рынке).

Результатами потенциальных угроз и опасностей могут стать:

- 1) повышение степени конфликтности;
- 2) общая дезинформированность;
- 3) нарушение организационного процесса;
- 4) разработка неверной стратегии в области мотивации и стимулирования персонала;
- 5) использование несоответствующих методов обучения и развития персонала;
- 6) снижение уровня дисциплины в коллективе.

Стоит обозначить потенциальные кадровые риски, которые возможны, если не предпринимать никаких мер по их минимизации:

- 1) демотивация сотрудников;
- 2) падение производительности труда;
- 3) утрата квалификации персонала;
- 4) повышение текучести кадров;
- 5) падение репутации предприятия;
- 6) возможен уход ценных сотрудников.

В качестве метода оценки кадровых рисков была выбрана «Вербально — числовая шкала Харрингтона», которая помогает в градации рисков по степени вероятности проявления анализируемых рисков.

Результаты применения данного метода оценки риска:

- 1) демотивация сотрудников — 0,5 (средняя вероятность);
- 2) падение производительности труда — 0,71 (высокая вероятность);
- 3) утрата квалификации персонала — 0,7 (высокая вероятность);
- 4) повышение текучести кадров — 0,9 (очень высокая вероятность);

- 5) риск потери репутации — 0,57 (средняя);
- 6) риск ухода ценных сотрудников — 0,91 (очень высокая).

На основе выделенных кадровых рисков и в соответствии с выбранным методом оценки кадровых рисков, обозначим результаты на рисунке 2.

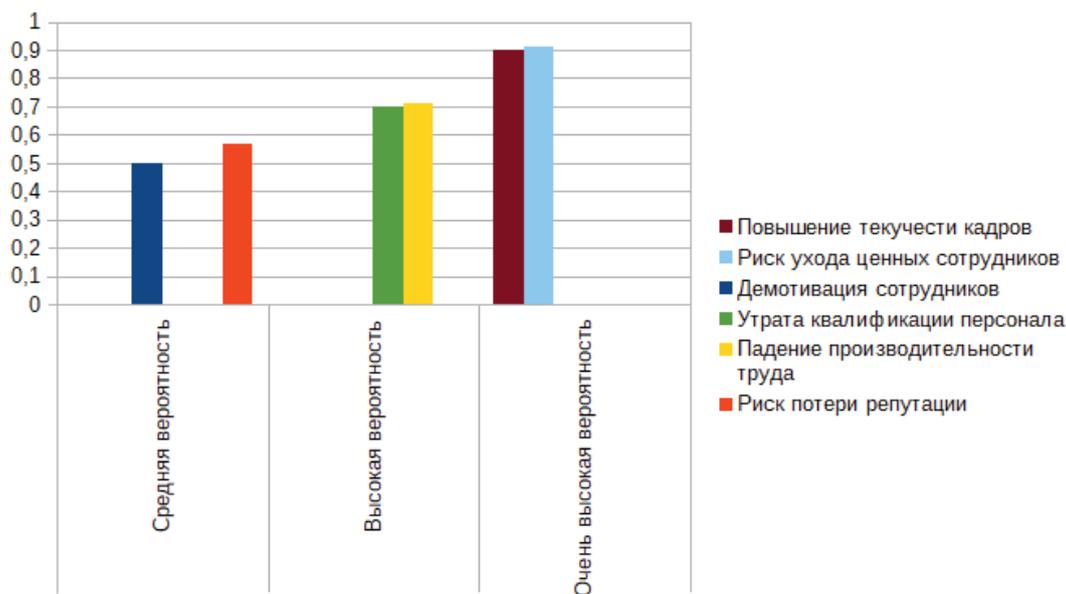


Рис. 2. Результаты оценки кадровых рисков в НГДУ «Нижнесортимскнефть» по методике «Вербально-числовая шкала Харрингтона»

По результатам выявления кадровых рисков на предприятии, было выделено два очень высоких риска (риск ухода ценных сотрудников и повышение текучести кадров), высокий риск (падение производительности труда), три средних риска (утрата квалификации персонала, риск потери репутации, демотивация сотрудников).

Можно сказать, что такие риски весьма негативно могут сказаться на деятельности предприятия, поэтому, в качестве рекомендаций по минимизации выявленных кадровых рисков при аттестации персонала исследуемого предприятия, необходимо:

- 1) проводить исследования удовлетворенности работой;
- 2) применять системы стимулирования и мотивирования персонала в случае успешной сдачи аттестации;

3) составить индивидуальную программу аттестации по каждой категории персонала в соответствии с выполняемыми функциями при помощи разработанного профиля компетенций на основе профессиональных стандартов и должностных инструкций;

- 4) поддерживать корпоративную культуру;
- 5) разработать грамотную корпоративную стратегию развития в долгосрочном периоде;

6) разработать «карты дальнейших действий» на основе полученных результатов аттестации, производственных количественных и качественных показателей;

- 7) комбинировать методы обучения и развития персонала.

С учетом предложенных рекомендаций удастся добиться минимизации кадровых рисков в процессе проведения аттестации в нефтегазодобывающем управлении.

#### Литература:

1. Кибанов, А. Я. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала [Текст]: учеб. пособие / А. Я. Кибанов. — М.: ИНФРА — М, 2013. — 80 с.
2. Митрофанова, А. Е. Разработка методики управления кадровыми рисками в системе управления персоналом организации [Электронный ресурс] // А. Е. Митрофанова. — Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/85evn113.pdf> (Дата обращения: 06.09.2019).

3. Официальный сайт ПАО «Сургутнефтегаз» [Электронный ресурс]: Сургут, 2017. — Режим доступа: <https://www.surgutneftegas.ru/> (Дата обращения: 07.09.2019)
4. Оценка персонала в организации / Асалиев, А. М., Вукович Г. Г., Кириллова О. Г., Косарева Е. А. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. — 200 с.
5. Типовое Положение об аттестации руководителей, специалистов и других служащих дочерних обществ и организаций НГДУ «Нижнесортумскнефть» утв. приказом генерального директора НГДУ «Нижнесортумскнефть» от 25.05.2016 № 320 // Текущий архив НГДУ «Нижнесортумскнефть»
6. Устав ПАО «Сургутнефтегаз» от 15 июня 1996 г. [Электронный ресурс]// ПАО «Сургутнефтегаз». — 2019. — Режим доступа: [http://file.emitbase.gbc.ru/named/fil\\_s/50/28/de9d948e56e0d5bd4b66e67c64021426.pdf/1a990fb0c4d331d268909033358f35d155a829b/%D0%A3%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%B2.pdf](http://file.emitbase.gbc.ru/named/fil_s/50/28/de9d948e56e0d5bd4b66e67c64021426.pdf/1a990fb0c4d331d268909033358f35d155a829b/%D0%A3%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%B2.pdf) (Дата обращения: 06.09.2019).

## Элементы системы внутреннего контроля аудируемого лица, обеспечивающие соблюдение законодательства о противодействии коррупции

Соколова Алина Шарафиддиновна, студент  
Уфимский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации

*Статья посвящена теоретическому осмыслению вопросов внутреннего контроля аудируемого лица, обеспечивающего соблюдение законодательства о противодействии коррупции в Российской Федерации. Проблемы внутреннего контроля аудируемого лица в указанной сфере проявляются в наиболее общем виде. Материалы научных трудов, подходы к изучению исследуемой проблематики позволили выявить методологические основы для проведения исследования.*

**Ключевые слова:** аудит, аудируемое лицо, внутренний контроль, коррупция, противодействие коррупции.

## Elements of the audited entity's internal control system ensuring compliance with anti-corruption legislation

Sokolova Alina, student  
Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow

*The article is devoted to the theoretical understanding of the issues of internal control of the audited entity, ensuring compliance with anti-corruption legislation in the Russian Federation. Problems of internal control of the audited entity in this area are manifested in the most General form. Materials of scientific works, approaches to the study of the problems under study revealed the methodological basis for the study.*

**Keywords:** audit, audited entity, internal control, corruption, anti-corruption.

Среди аудиторских процедур наиболее сложной, недостаточно исследованной в теории и разработанной на практике является процедура рассмотрения случаев коррупционных сделок и операций, которые осуществляются по инициативе должностных лиц экономического субъекта.

Аудиторская организация в ходе аудита при рассмотрении соблюдения аудируемым лицом законодательства о противодействии коррупции выполняет следующие задачи:

а) изучение деятельности аудируемых лиц по соблюдению законодательства о противодействии коррупции;

б) знакомство с элементами внутреннего контроля аудируемых лиц, обеспечивающими соблюдение законодательства о противодействии коррупции;

в) выполнение аудиторских процедур проверки по существу;

г) информирование соответствующих лиц о недостатках системы внутреннего контроля и случаях нарушения законодательства о противодействии коррупции.

Однако аудиторские процедуры не имеют целью предотвратить случаи нарушения аудируемыми лицами законодательства о противодействии коррупции и легализации доходов. Аудитор может выявить риски, имевшие место, и потенциальные случаи несоблюдения аудируемыми лицами законодательства о противодействии коррупции и легализации доходов. Аудитор не наделен правом и в его обязанности не входит правовая квалификация

конкретных действий (бездействий) аудируемых лиц в качестве несоблюдения им требований законодательства, в том числе о противодействии коррупции.

Далее рассмотрим элементы системы внутреннего контроля аудируемого лица, обеспечивающие соблюдение законодательства о противодействии коррупции (таблица 1).

**Таблица 1. Элементы системы внутреннего контроля аудируемого лица, обеспечивающие соблюдение законодательства о противодействии коррупции, подлежащие рассмотрению в ходе аудита**

№ п. п.	Элементы системы внутреннего контроля
1	Руководство аудируемого лица принимает ответственность за обеспечение соблюдения законодательства о противодействии коррупции
2	Оценивается риск возникновения случаев коррупционных правонарушений
3	Специальные процедуры внутреннего контроля
4	Информирование и коммуникация
5	Проверка ответственных подразделений или лица на предмет внутреннего контроля

Аудиторская организация, в случае если элементы системы внутреннего контроля аудируемых лиц (в части соблюдения законодательства о противодействии коррупции) отсутствуют либо не функционируют, обязана:

1. не полагаться на заявление руководителей аудируемого лица;
2. проинформировать представителя собственника и руководство аудируемого лица о недостатках системы внутреннего контроля;

3. увеличить объем необходимых аудиторских доказательств и тестирования.

В ходе аудита, помимо процедуры тестирования организации и эффективности системы внутреннего контроля аудируемого лица (в части соблюдения законодательства о противодействии коррупции), можно выполнять детальные аудиторские процедуры, чтобы выявить случаи несоблюдения законодательства о противодействии коррупции, представленные в таблице 2.

**Таблица 2. Аудиторские процедуры проверки в целях противодействия коррупции по существу**

№ п. п.	Аудиторские процедуры
1	Специальный запрос в адрес ключевого лица в составе руководства аудируемого лица о том, имеют они информацию о коррупционных правонарушениях
2	Анализ информации и отчетов, которые представляются посредством «горячей линии» и (или) специально назначенному ответственному лицу (при их наличии).
3	Проверка условий значимых договоров и иных сделок, в том числе сделки с такими организациями, как государственные корпорации, государственные компании, органы местного самоуправления, государственные и муниципальные учреждения на предмет наличия совершенных сделок, заключенных не на стандартных или не на рыночных условиях
4	Анализ переписки аудируемых лиц с государственными органами на предмет наличия информации о несоблюдении законов о противодействии коррупции

В заключение следует отметить, что результатом выполнения других аудиторских процедур (например, тестирования выручки или кредиторской (дебиторской) задолженности) может быть выявление фактов финансо-

во-хозяйственной жизни аудируемых лиц, потенциально указывающих на нарушение законодательства о противодействии коррупции.

**Литература:**

1. Аудит. Теория и практика: учебник для бакалавров / Н. А. Казакова, Г. Б. Полисюк [и др.]: под общ. ред. Н. А. Казаковой. — М.: Издательство Юрайт, 2015. — 385 с.
2. Санникова, М. О. Основы аудита: учебник для студентов высших учебных заведений / М. О. Санникова. — Саратов, Буква: 2015. — 301 с.

## Внедрение проектного управления в органах исполнительной власти субъектов Российской Федерации

Фадеева Оксана Александровна, студент магистратуры  
Уральский государственный экономический университет (г. Екатеринбург)

*Проектное управление, либо отдельные его элементы сегодня внедрены в исполнительных органах государственной власти во всех субъектах Российской Федерации. Так, на федеральном и региональном уровнях созданы специализированные проектные структуры, в которые могут входить проектные офисы, комитеты, департаменты, общественные советы. К сожалению, эффект от их деятельности не всегда соответствует ожиданиям и оправдывает потраченные бюджетные средства. Поэтому весьма актуальным представляется вопрос о повышении эффективности инструментов реализации государственной политики.*

**Ключевые слова:** управление проектами, региональный опыт, приоритетный региональный проект.

Одним из наиболее передовых субъектов Российской Федерации в части внедрения проектного управления является Белгородская область, которая опережает в этой сфере большинство других регионов страны, хотя и не относится к числу самых развитых и благополучных субъектов. Несмотря на достаточное экономическое развитие региона — Свердловская область в настоящее время отстает в проектном управлении от Белгородской области.

Что касается организации проектного управления на уровне Свердловской области, то необходимо отметить, что началась оно со вступления в силу указа Губернатора Свердловской области от 14.02.2017 № 84-УГ «Об организации проектной деятельности в Правительстве Свердловской области и исполнительных органах государственной власти Свердловской области».

Далее последовало принятие иных документов, которые предоставляют нормативную базу для создания инфраструктуры проектной деятельности. На основе таких нормативных правовых документов была сформирована структура проектного управления Свердловской области.

Сформирована структура органов проектного управления, представлена на рисунке 1.

По стандарту ГОСТ Р 21500–2014 в стейкхолдеры проекта входят два элемента, которые должны составлять проектный офис: офис управления проектов и команда по проектному менеджменту [2].

Внедрение системы управления проектной деятельностью в государственной власти Свердловской области является крупномасштабным проектом, который завершится по данным паспорта проекта «Создание системы управления проектами и программами в Свердловской

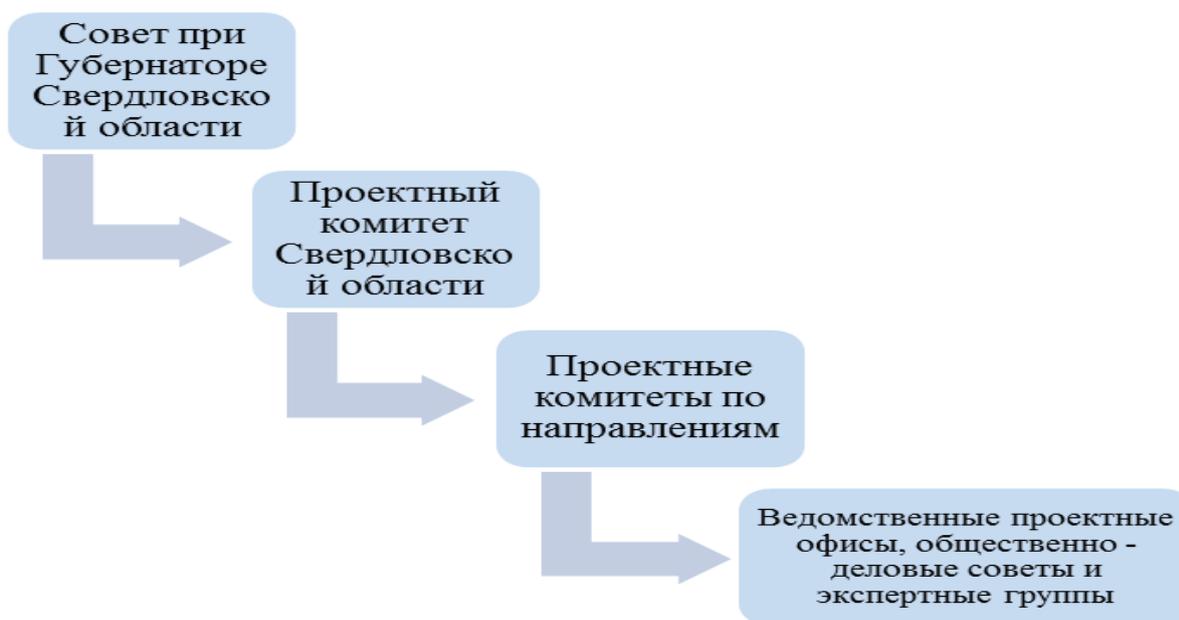


Рис. 1. Структура органов проектного управления. [1]

области» 30.12.2020 года. Исходя из этого, внедрение делится на последовательные этапы: организационный; методологический; технологический; обучающий.

В настоящее время система управления проектной деятельностью находится на начальном этапе формирования.

В данный момент все силы направлены на методологическую поддержку проектной деятельности и обучения (ознакомление) персонала, участвующих в проектной деятельности и мониторинг созданных проектов.

Как таковая команда по проектному управлению Правительства Свердловской области не существует по ряду причин, в том числе отсутствия автоматизированная система управления проектной деятельностью.

Таким образом, функцию управления методологии выполняет Департамент управления проектами Губернатора Свердловской области и Правительства Свердловской области, который ведет работу по нескольким направлениям это организация и общая координация внедрения проектной деятельности, а также организация межведомственного взаимодействия, мониторинга и контроля.

Применение принципов проектного управления в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области регулируется постановлением правительства Белгородской области № 202-ПП от 31 мая 2010 года «Об утверждении положения об управлении проектами в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области».

В структуру организационной модели проектного управления региона включены:

- департамент внутренней и кадровой политики Белгородской области;
- проектный офис Белгородской области;
- экспертная комиссия.

В целях проведения сравнительного анализа рассматриваемых субъектов Российской Федерации рассмотрен индекс проектной деятельности по регионам и национальный рейтинг состояния инвестиционного климата в России.

В 2018 году по данным Федерального проектного офиса оценка зрелости организации проектного управления рассматривалась в 10 регионах (Белгородской области, Красноярском крае, Республике Крым, Ленинградской области, Новосибирской области, Приморском крае, Свердловской области, Тульской области, Ульяновской области, Ханты-Мансийском автономном округе-Югре).

Индекс включал анализ 5 основных элементов: стратегическое планирование и управление портфелем проектов, управление проектами, принятие решений и организационная поддержка, развитие компетенций и культуры эффективности, управление стимулированием участников проектов. При оценке 3 из 5 составляющих показателей Белгородская область заняла первое место, продемонстрировав лидирующий уровень зрелости системы проектного управления.

При оценке составляющих показателей Свердловская область однократно попала в топ, заняв пятое место по элементу Индекса «Управление проектами».

Федеральный проектный офис также выделил топ-лист лидеров, внедряющих проектное управление в течение последнего года, в котором Свердловская область заняла третье место.

Белгородская область по состоянию инвестиционного климата занимает 11 место, поднявшись по сравнению с 2017 годом на 12 позиций. Свердловская область в Национальном инвестиционном рейтинге по сравнению с 2017 годом поднялась на 13 позиций, однако регион занял лишь 20 место.

В таблице 1 продемонстрирована сравнительная характеристика текущего состояния сферы проектного управления в Свердловской и Белгородской областях.

Таким образом, структура проектных органов Свердловской области и нормативно-правовая база на региональном уровне выстроены вполне адекватно и в целом соответствуют примеру Белгородской области. Однако эффективность функционирования сложившейся системы остается на недостаточно высоком уровне, что приводит к отставанию уральского региона от менее экономически развитой Белгородской области. В качестве основных проблем были выявлены отклонения от правил проектного управления при формировании государственных программ и приоритетных региональных проектов (программ), отсутствие данных документов по ряду стратегических направлений развития РФ, а также дефицит квалифицированных в области проектной деятельности государственных служащих. Устранение подобных нарушений, обучение кадров и разработка дополнительных проектов при использовании всего потенциала созданной на региональном уровне структуры проектных органов и нормативной базы позволят вывести проектное управление в Свердловской области на качественно новый уровень.

По итогам проведенного анализа можно выделить основные проблемы проектного управления в Свердловской области:

1. Несоблюдение принципов проектного управления при формировании государственных программ Свердловской области;
2. Отсутствие действующих региональных приоритетных проектов по ряду стратегических направлений;
3. Несоответствие паспортов ряда региональных приоритетных проектов установленным правилам их оформления;
4. Недостаточное количество государственных служащих, обученных основам проектного управления.

Подводя итоги по рассматриваемой теме — особенности управления проектами: отраслевая специфика, в части внедрения проектного управления в органах государственной власти, в том числе Свердловской области очевидным является, что система управления проектной деятельностью находится на начальном этапе формирования, с перспективой дальнейшего развития.

Таблица 1. Сравнительная характеристика проектного управления в Свердловской и Белгородской областях [3].

Критерий сравнения	Белгородская область	Свердловская область
<b>Структура органов проектного управления</b>	постоянными проектными органами являются Совет при Губернаторе Свердловской области по приоритетным стратегическим проектам, проектный комитет Свердловской области и региональный проектный офис, имеющий статус Департамента управления проектами	руководство проектной деятельностью осуществляет Департамент внутренней и кадровой политики, при котором созданы областной проектный офис и экспертная комиссия; в большинстве региональных органов власти учреждена должность ответственного за проектное управление
<b>Нормативно-правовая база проектной деятельности</b>	в обоих регионах создана достаточная нормативно-правовая база, состоящая из актов главы субъекта и областного правительства, а также утвержденных методических рекомендаций	
<b>Доля государственных служащих, участвующих в проектной деятельности</b>	более 50%	10%
Число служащих, обученных проектному управлению	750 человек	233 человека
<b>Наличие приоритетных региональных программ и проектов в рамках направлений стратегического развития РФ</b>	приоритетные региональные проекты (программы) приняты по 5 из 12 направлениям стратегического развития РФ	приоритетные региональные проекты (программы) приняты по всем направлениям стратегического развития РФ
<b>Качество составления приоритетных региональных проектов (программ)</b>	все приоритетные проекты и программы составлены в соответствии с принципами проектного управления	цели (задачи) и ресурсные ограничения в проектах носят неконкретный характер, не всегда учтены риски
<b>Объединение приоритетных проектов в портфели</b>	Да	нет
<b>Применение проектного управления при формировании региональных программ</b>	большинство государственных программ области основаны на принципах проектного управления	большинство содержащихся в областных программах мероприятий не соответствуют критериям проекта
<b>Место региона в рейтинге зрелости организации проектного управления</b>	1 место по трем из пяти показателей и общее лидирующее место	5 место по элементу «Управление проектами» и низкие места по другим показателям

## Литература:

1. Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации [Текст]: постановление Правительства Российской Федерации от 31 октября 2018 года // Собрание законодательства РФ — 05.11.2018, N 45, ст. 6947.
2. Национальный стандарт Российской Федерации руководство по проектному менеджменту [Текст]: ГОСТ Р ИСО 21500—2014 Руководство по проектному менеджменту.
3. Воронов, Н.Д., Гинева С.И. Региональный опыт внедрения проектного управления [Электронный ресурс]: Электронный журнал научных публикаций студентов и молодых ученых // Экономика Государство Общество. <http://ego.uara.ru/ru/issue/2018/02/5>.

## Основы проектного управления в Российской Федерации

Фадеева Оксана Александровна, студент магистратуры  
Уральский государственный экономический университет (г. Екатеринбург)

*Сегодня проектное управление активно внедряется и используется при осуществлении государственной политики на территории Российской Федерации.*

*Для государственных органов, в чью сферу деятельности входит большое множество функций, целей и задач, чрезвычайно важно высоко организовать работу так, чтобы четко были разделены подходы проектной и процессной деятельности.*

*Очевидным положительным эффектом от внедрения проектного управления в деятельность органов государственной власти является достижение поставленных целей и минимизация рисков, а также структурирование деятельности и бюджетный эффект.*

**Ключевые слова:** управление проектами, региональный опыт, приоритетный региональный проект.

Деятельность по введению проектного управления в органах власти началась с принятия постановления Правительства Российской Федерации от 15 октября 2016 года «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации», которое в настоящее время утратило силу в связи с изданием постановления Правительства Российской Федерации от 31 октября 2018 года № 1288, утвердившего новое положение и функциональную структуру проектной деятельности в Российской Федерации.

Внедрение проектного управления в органах власти по всей стране является масштабным проектом, в связи с чем необходимо систематически преобразовывать правовое регулирование данного процесса.

Для того, чтобы более подробно рассмотреть динамику в процессе регулирования внедрения проектного управления в органах исполнительной власти необходимо рассмотреть основные отличия указанных выше нормативных правовых документов [1].

В соответствие с новым порядком реализовываются:

— национальные проекты, подлежащие разработке в соответствии с Указом Президента России от 7 мая 2018 года № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»;

— федеральные проекты, обеспечивающие достижение целей, целевых показателей и выполнение задач национальных проектов, а также достижение других целей и показателей, выполнение задач по поручению или указанию Президента России, Председателя Правительства России, Правительства России, решению Совета при Президенте России по стратегическому развитию и национальным проектам (далее — Совет), президиума Совета, поручению куратора соответствующего национального проекта.

Вновь введено понятие «регионального проекта» — это проект, обеспечивающий достижение целей, показателей и результатов федерального проекта, мероприятия которого относятся к законодательно установленным полномочиям субъекта Федерации, а также к вопросам местного значения муниципальных образований, расположенных на территории этого субъекта Федерации.

На уровне федеральных органов исполнительной власти предусматриваются ведомственные проекты, обеспечивающие достижение целей и показателей деятельности федеральных органов исполнительной власти.

В целях синхронизации с бюджетным циклом планирование мероприятий федеральных проектов, входящих в состав национальных проектов, осуществляется на 3 года, соответствующих федеральному закону о бюджете с ежегодным допланированием на очередной год.

Сегодня существуют некоторые особенности проектного управления, свойственные исключительно органам государственной власти и отличающий их от реализации инициатив бизнес-структурами. Такими особенностями являются работа в жестко ограниченном правовом поле, привлечение финансового ресурса государственного и местных бюджетов, подотчетность органам власти более высокого уровня в соответствии с иерархией, общественный контроль и публичная отчетность, масштабность, важность и многогранность замыслов, направленность не на финансовую прибыль, а на социальный эффект.

Однако в настоящее время очевидным является тот факт, что применение нового более современного вида управленческой деятельности способно дать заметный экономический эффект в виде улучшения качества и оперативности работ, повышения инвестиционной привлекательности государства в целом и его регионов, создания рабочих мест,

Еще одним положительным моментом этого процесса является повышение действенности и открытости органов власти, формирование благоприятной административной среды.

Одновременно с положительными сторонами от внедрения проектного управления в органах исполнительной власти необходимо рассмотреть и проблемы в процессе его внедрения, а также способы их преодоления. Таким образом, проблемные моменты возникают чаще всего по причине недостаточной гибкости и чрезмерного регулирования структур, отсутствия подготовленных специалистов и сопротивлению любым изменениям со стороны части работников на всех уровнях. Основными актуальными проблемами сегодня являются — ориентированность на со-

блюдение всех необходимых формальных процессов, а не на достижение конечного результата, концентрация полномочий, приводящая к преимущественно авторитарному стилю руководства, что подавляет инициативу сотрудников, недостаточная компетенция персонала для работы по замыслам и их отрицательная мотивация.

В целях преодоления возникающих трудностей со стороны государственных гражданских служащих, занятых в процессе проектного управления необходимо уделять особое внимание обучению сотрудников, как руководящего, так и рядового звена в направлении повышения конкретных компетенций для решения определенных профессиональных задач, сертифицировать персонал по со-

временным управленческим стандартам, повысить мотивацию работников по результатам личной эффективности и общей успешности начинания, четко распределять роли и ответственность между работниками во избежание некачественного выполнения возложенных функций.

Подводя итоги по рассматриваемой теме — особенности управления проектами в органах государственной власти очевидным является, что система управления проектной деятельностью находится на начальном этапе формирования, с перспективой дальнейшего развития, что в свою очередь позволит увеличить эффективность работы органов исполнительной власти в современной экономической ситуации.

#### Литература:

1. Раменская, Л. А., Савченко Я. В. Обзор лучших практик формирования систем управления государственными приоритетными проектами на региональном уровне.
2. Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации [Текст]: постановление Правительства Российской Федерации от 31 октября 2018 года // Собрание законодательства РФ — 05.11.2018, N 45, ст. 6947.

## Проектный подход в управлении бизнесом

Шитикова Ксения Алексеевна, студент магистратуры

Уральский государственный экономический университет (г. Екатеринбург)

На современном этапе жизни проектный подход в управлении бизнесом является, несомненно, аспектом, который улучшает многие показатели деятельности организации. В связи с этим система управления проектами (СУП) должна быть внедрена и налажена должным образом, чтобы отвечать требованиям организации и быть мощным инструментом в её развитии.

Важно отметить, что в компаниях из различных отраслей под проектом понимают разные инициативы. Для одних проектами выступают мероприятия, бюджет которых превышает определенную сумму, другие же считают проектом только определенный вид деятельности. В настоящий момент проектное управление применяется не только в крупном бизнесе, но и некоммерческих организациях, а так же активно внедряется в области государственного управления. Научные деятели и практики в сфере проектного управления, постоянно разрабатывают новые методики и технологии. Наибольшая популярность в применении проектного управления наблюдается в IT-сфере, строительстве, банковском секторе, а также транспортном бизнесе. На сегодняшний день к внедрению проектного управления начинают прибегать все больше представителей малого бизнеса, например для консалтинга это единственный приемлемый процесс организации работы.

Для малого бизнеса точно так же, как и для крупного, инициация проектов и достижение желаемых результатов

является важной необходимостью. Многие предприятия малого бизнеса в различных отраслях, таких как производство, торговля, информационные технологии и строительство переходят от традиционной системы управления к системе управления проектами. Но они сталкиваются с проблемами адаптации применения методов управления проектами. 1 сентября 2012 года в сфере российского проектного менеджмента произошло важное событие, в силу вступили национальные стандарты по управлению проектом, программой и портфелем проектов (ГОСТ Р 54869–2011, ГОСТ Р 54870–2011, ГОСТ Р 54871–2011, тройники ГОСТ 22823–83). Эти, разработанные стандарты могут успешно использоваться именно в малом бизнесе, так как они нуждаются в более упрощенных методиках управления проектами.

В настоящее время на предприятиях из разных сфер деятельности все чаще используют термин «Проект». «Согласно национальному стандарту РФ ГОСТ Р 54869–2011» [1], «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом» проектом является — «комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального продукта или услуги в условиях временных и ресурсных ограничений» [2]. С каждым годом растёт число крупных и средних организаций, обращающихся к проектному управлению, малый бизнес не является исключением, он так же стремится применять проектное

управление, однако не в полном размере и со своими особенностями.

Применение технологий управления проектами в условиях современной экономики является необходимым не только для выживания, но и для процветания почти каждого коммерческого предприятия. Существует традиционная методология, она применима практически для всех отраслей, но наиболее распространена в строительстве. Другое её название каскадная или водопадная модель, такое название она получила за последовательность фаз, напоминающих поток. Данная методология состоит из семи последовательных этапов, переход к которым возможен только при условии, если предыдущий этап закончен, и заказчик принял работы. Традиционная методология широко распространена в проектах, результатом выполнения которых является материальный продукт (например, строительные проекты, установка оборудования и пр.)

Для управления проектами на каждой стадии имеется целостный характерный подход к проекту во всех его аспектах таких как административных, финансовых, производственных, технических, технологических и других. Управление проектами в большей степени направлено не только на сам проект, но и на среду, в которой он реализуется. В управлении проектами или отдельным проектом можно условно выделить ряд принципиально важных компонентов. Основные элементы (объекты) управлению стоимостью: смета проекта, бюджет, изменение бюджета, процедуры и процессы управления изменениями, ежемесячная отчетность по затратам, построение трендов, управление изменениями по затратам проекта

Одним из главных плюсов проектного управления носит инновационный характер. Переход предприятия на проектное управление сопровождается внедрением ряда инновационных технологий, которые в свою очередь требуют обучение персонала, разработки новых корпоративных стандартов, использования специализированных информационных систем управления и т. д. Данный подход значительно улучшает качество работы и обслуживания клиентов. Большинство инструментов для системы управ-

ления проектами, которые предлагаются на рынке, универсальны. Они могут легко подстраиваться под любую отрасль, учитывая все необходимые особенности. Немало важно отметить, что переход к данным инструментам возможен как в компании с многолетней историей, так и в компаниях, которые находятся на начальном этапе своего зарождения.

Многие специалисты дают совет о постепенном осуществлении перехода к проектному управлению. Одним из первых важнейших факторов является выявление сто процентной потребности ее внедрения, а также следует учитывать специфику деятельности бизнеса.

Перечень основных преимуществ, управления проектами существенно влияет на уменьшение издержек компании. При наличии проектного управления просчитываются все возможные риски, возникшие проблемы выносятся для коллективного обсуждения и нахождения путей решения, устанавливаются конкретные сроки, за неисполнение которых несет ответственность группа или руководитель группы.

Для большинства компаний в особенности представителей малого бизнеса, внедрение системы проектного управления является весьма затратным. Тем не менее, как показывает практика, в большинстве случаев произведенные затраты с течением времени оправдывают себя. Структурирование, которое присутствует в проектном управлении, позволяет справляться с большим потоком информации и проблемными задачами. Хотелось бы подчеркнуть важность автоматизации системы проектного управления, поскольку это позволяет снизить степень влияния человеческого фактора на планирование и реализацию проектов, что в свою очередь повысит управляемость. Компанией РМ Expert был проведен интернет-опрос «Системы управления проектами — практика российского бизнеса». Статистика оценки эффективности работы после внедрения СУП представлена на диаграмме Рисунок 1.

Данная диаграмма показывает, что эффективность от внедрения СУП преобладает над отрицательными ее по-

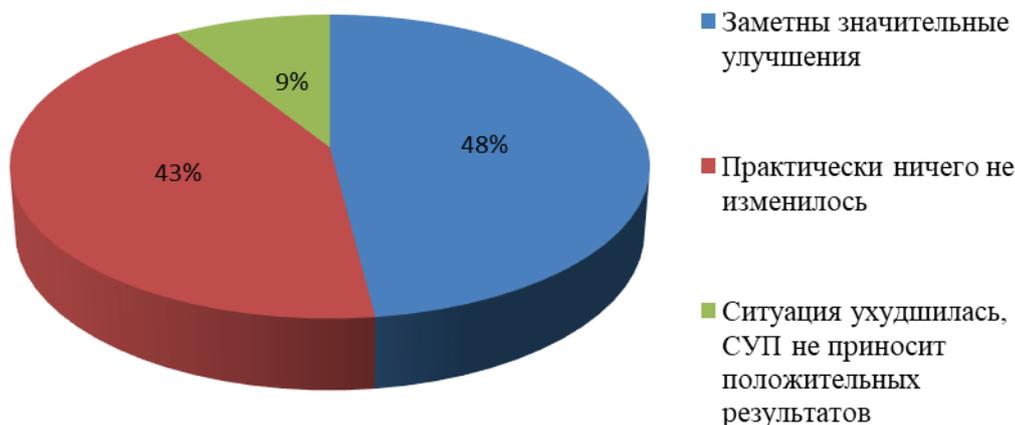


Рис. 1. Статистика оценки эффективности работы после внедрения СУП

следствиями, но также и есть случаи, когда система управления проектами не принесла никаких изменений.

Подводя итог, стоит отметить, что прежде, чем внедрять систему проектного управления, необходимо четко

определить цели, которые преследуют владельцы бизнеса.

Сам же процесс внедрения рекомендуется осуществлять как запуск проекта по внедрению проектного управления внутри компании.

#### Литература:

1. ГОСТ Р 54869–2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом».
2. Мазур, И. И., Шапиро В. Д. Управление проектами. М. Издательство «Омега-Л», 2010. 960 с.
3. Управление проектами: учеб. пособие / Раменская Л. А., Савченко Я. В., Евсеева М. В.; М-во образования и науки РФ, Урал. гос. экон. ун-т. — Екатеринбург: Узд-во УрГЭУ, 2014. — 164 с.

# МАРКЕТИНГ, РЕКЛАМА И PR

## Имидж организации и его правовая защита

Атькова Кристина Станиславовна, студент  
Новосибирский государственный университет экономики и управления

*Признаваемая специалистами связей с общественностью, маркетологами и иными специалистами ценность имиджа организации зачастую обесценивается правоведами. Однако, в настоящее время, очень часто у представителей юридических лиц или индивидуальных предпринимателей возникает необходимость защитить имидж от негативных влияний. В данной статье отражены черты институтов защиты имиджа организации в публичном законодательстве Российской Федерации.*

**Ключевые слова:** деловая репутация, имидж, защита.

Понятие «имидж» произошло от английского «Image» — «изображение», «отражение». Имидж — это придуманный образ, который создается в сознании общества и человека различными способами — начиная от средств массовой информации и заканчивая психологическим воздействием на сознание человека. Имидж является результатом PR-деятельности и пропаганды, имеющей своей целью формирование в массовом сознании конкретного отношения к объекту, зачастую положительного.

Особенностью имиджа является то, что он может сочесть как реальные свойства объекта, так и те, которых не существует в объективной реальности. Имидж организации имеет место быть всегда, при этом неважно, осуществляется ли над ним работа (построение, создание) или нет. Это означает, что в случае продумывания и построения имиджа, компания остается «на плаву», способствует конкурентоспособности, привлекает в свои ряды «лучших из лучших», а также перманентно создает у людей положительное впечатление.

При этом в результате бездействия имидж может стать причиной прямого недовольства организацией (в современных российских реалиях таким зачастую «страдают» государственные или муниципальные организации). В правовом поле понятие «имидж» практически не встречается ни в законе, ни в руководящих письмах органов власти. В то же время в правоприменительной практике очень часто встают вопросы о защите имиджа организации или индивидуальных предпринимателей, его охрана.

Следует так же направить пристальное внимание на такое понятие как «бренд», который является неким образом, набором впечатлений и ассоциаций, который позволяет отличить и выбрать товар той или иной компании.

Понятие бренда является неразрывно связанным с понятием имиджа и деловой репутацией, и они напрямую влияют друг на друга.

Поскольку идентификация компании и создаваемых ей товаров, работ, услуг возможна благодаря индивидуальному дизайну и наименованию, бренду, товарному знаку и иным средствам индивидуализации, нарушение прав, связанных с товарным знаком или фирменным наименованием юридического лица должно рассматриваться как прямое покушение на его имидж и репутацию.

Вместе с тем необходимо указать, что правовой защите имидж (деловая репутация) подлежит только в том случае, если такой имидж был создан законными средствами и способами.

К примеру, руководитель организации, в целях создать и поддерживать собственный авторитет успешного руководителя в глазах работников организации, и в целом положительного имиджа всей организации, не перечислял в бюджетную систему Российской Федерации налоги на доходы физических лиц, а незаконно выдавал премии своим работникам и тратил оставшиеся деньги по своему усмотрению. В этом случае для работников организации имидж организации и самого руководителя был положительный, а сама работа считалась престижной. Но когда данный факт станет известен налоговой инспекции и руководитель будет привлечен к уголовной ответственности, он не сможет обратиться в суд к налоговой инспекции для защиты своей деловой репутации, поскольку такая репутация была достигнута благодаря преступным действиям и в нарушение законодательства Российской Федерации.

Легальное определение деловой репутации находится в статье 150 Гражданского кодекса Российской Федерации (далее — Гражданский кодекс), согласно которому де-

ловая репутация является нематериальным благом, защищаемым в соответствии с Гражданским кодексом и другими законами в случаях и в порядке, ими предусмотренных.

Основной правовой механизм защиты деловой репутации закреплен в пунктах 1 и 11 статьи 152 Гражданского кодекса, в соответствии с которой юридическое лицо имеет право в судебном порядке требовать опровержения порочащих его деловую репутацию сведений, если лицо, распространившее такие сведения, не докажет, что они соответствуют действительности.

Вместе с тем, пункт 7 Постановления Пленума Верховного Суда Российской Федерации от 24 февраля 2005 года № 3 «О судебной практике по делам о защите чести и достоинства граждан, а также деловой репутации граждан и юридических лиц» довольно жестко регламентирует, что по таким делам необходимы прямые доказательства того, что такой факт распространения сведений имел место, и что такие сведения имеют порочащий характер и не соответствуют действительности. Отсутствие хотя бы одного из указанных обстоятельств делают защиту деловой репутации невозможным.

Особо примечателен тот факт, что распространенные сведения не должны иметь места в объективной реальности во время, к которому относятся оспариваемые сведения. При этом обязанность доказывания факта распространения порочащих сведений возлагается на лицо, в отношении которого такие сведения распространяются.

Здесь кроется проблема, заключающаяся в том, что доказательства распространения этих сведений (порочащих деловую репутацию компании), в печати и других средствах массовой информации, довольно-таки легко отсле-

дить и узнать, к кому предъявлять иск за защитой своих прав. В то же время, если такие сведения были размещены в сети Интернет анонимно или под псевдонимом, практически лишают организацию защитить свой имидж.

Еще одна сложность защиты имиджа организации скрыта в самом механизме защиты такого имиджа. Даже если организацией будет доказан факт распространения порочащих сведений, то каким образом восстановить причиненный вред? Таковой вред не является убытками и не поддается точному денежному исчислению, что порождает целый ряд проблем. Например, в результате порочащей статьи в журнале организация теряет своих клиентов (имеющихся и будущих), потенциальных заказчиков, «срывает» выгодный контракт и, в конечном счете, теряет лидирующие позиции на рынке товаров, работ или услуг, а впоследствии разрушается так долго строящийся имидж. В данном случае оценить в денежном эквиваленте причиненный вред категорически невозможно.

Примечательно, что хотя и понятие имиджа не включено в нормативно-правовые акты, отмечается тенденция использования судами слова «имидж» в судебных актах (см. например определение Московского городского суда от 11.02.2019 № 4г-0482/19), что указывает на необходимость легального определения такого понятия.

Подводя итог вышесказанному, необходимо указать, что в современных реалиях термин «имидж» все чаще применяется законодателем и судами для обозначения нематериального актива компаний и индивидуальных предпринимателей, и этим напрямую демонстрируется необходимость признания данного понятия в праве как самостоятельного, что, безусловно, позволит обеспечить его защиту в правовом поле.

#### Литература:

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Ч. 1: федер. закон от 30.11.1994 № 51-ФЗ: [ред. от 03.07.2019] // Собр. законодательства Рос. Федерации. — 1994. — № 32. — Ст. 3301
2. Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 24.02.2005 № 3 «О судебной практике по делам о защите чести и достоинства граждан, а также деловой репутации граждан и юридических лиц» // «Российская газета», — 2005. — № 50.
3. Манн, И. Б. Маркетинг на 100%: Ремикс: Как стать хорошим менеджером по маркетингу / И. Б. Манн — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2005. — 416 с.
4. Пылаев, И. В объятиях PR, или когда клиент готов на все / И. Пылаев — СПб.: Питер, 2018. — 208 с.
5. Смолина, Л. В. Защита деловой репутации организации / Л. В. Смолина. — М.: Дашков и Ко, БизнесВолга, 2010. — 160 с.
6. Умаров, М. PR в реальном времени: Тренды. Кейсы. Правила / М. Умаров. — М.: Альпина Паблишер, 2017. — 230 с.

## Маркетинговые технологии управления в нефтегазовом секторе

Разумовская Анна Олеговна, студент магистратуры;  
 Научный руководитель: Силина Светлана Александровна, кандидат экономических наук, доцент  
 Государственный университет управления (г. Москва)

*В данной статье рассматриваются основные тенденции в крупных компаниях нефтегазового сектора, предлагаются возможные маркетинговые стратегии для нефтедобывающих и нефтеперерабатывающих компаний на ближайший период.*

**Ключевые слова.** маркетинговая стратегия, тенденция, нефтегазовый сектор.

Нефтегазовый сектор всегда привлекал внимание ученых и бизнесменов, политиков и экономистов, а также общественности. В последние годы эта отрасль находится в состоянии трансформации. При этом необходимо отметить, что тенденции развития нефтегазового рынка рассматриваются не только последние десятилетия. К примеру, особый интерес был вызван в 1987 году — когда исторический максимум добычи нефти в России достиг 569,5 млн. тонн. На сегодняшний день показатель снизился — к 2018 году добыча нефти составляет порядка 556 млн. тонн [2].

В связи с тем, что рынок нефти и газа стал претерпевать значительные изменения, аналитики стали активно прорабатывать различные решения, чтобы руководители нефтяных компаний смогли пережить не только ближайшие события, но и подготовить свой бизнес и корпорации к будущему.

Так, в 2016 году аналитиками компании «PwC» были предложены следующие шаги маркетинговой стратегии для компаний, занятых в нефтегазовой отрасли [4]:

- использовать подход, преимущественно ориентированный на достижение целей: выйти на перспективный растущий сегмент рынка, в котором компания сможет превзойти конкурентов, при этом адаптироваться к быстро изменяющимся условиям. Здесь преимуществом будет, если у компании уже имеется в этом сегменте база научных разработок;

- не делать упор на сокращение расходов, а начать инвестировать в развивающиеся проекты, которые смогут принести прибыль или другие выгоды. Экологические проекты, позволяющие снижать выбросы CO<sub>2</sub>, в приоритете;

- сосредоточиться на инновационных технологиях — за ними будущее.

Описанные выше шаги являются эффективными решениями практически для любой компании, присутствующей на нефтегазовом рынке в настоящее время. И для компаний нефтегазового сектора важно не только следить за технико-экономическими и финансовыми показателями внутренней среды предприятия, но и изучать актуальные данные о состоянии изменчивого рынка и всех элементах внешней среды. Именно маркетинговые исследования являются одним из ключевых инструментов для оперативного управления бизнесом в данной отрасли. Для

нефтегазового сектора в маркетинговую стратегию целесообразно включать:

- анализ емкости рынка и сегментацию;
- анализ рыночной доли организации;
- оценку уровня монополизации и конкуренции;
- анализ положения товаров на рынке сбыта.

Еще в 2015 году на ежегодной выставке «Газ и нефть» в Канаде, был проведен опрос 30 компаний нефтегазового сектора, с целью выявить, какие маркетинговые стратегии используются в компаниях [1]. Результаты опроса были следующими: только половина компаний разрабатывает маркетинговый план, при этом практически нет компаний, которые бы оценивали результаты работы отдела маркетинга — для большинства это трата времени. Из этого следует вывод, что современным компаниям необходимо строить маркетинговые стратегии — один из эффективных инструментов, который может вывести компанию на лидирующие позиции по сравнению с конкурентами. И одним из возможных путей развития маркетинговых стратегий для компаний нефтегазовой отрасли является интегрированный маркетинг, т. к. такой маркетинг включает в себя традиционный анализ рынка и рекламу, PR, продвижение продаж, формирование узнаваемого бренда. Для компаний, которые производят промышленное оборудование для нефтегазовых предприятий и заводов, рекомендацией является проведение «технических дней» для своих клиентов, на которых необходимо рассказывать о продукции, о внутренних инструментах компании и обновлениях, т. е. «обучать» и развивать своих клиентов, развивать дистрибьюторскую сеть.

Маркетинговые технологии представляют собой не только методы продвижения товара или услуги на рынок. К ним же относят и способы увеличения продаж. Маркетинг не ограничивается только рекламой и стимулированием сбыта [3]. Качество, эргономичность, свойства продукта, выбор точек для реализации, программы лояльности — это все про маркетинг. Находясь на рынке в современном мире, недопустимо игнорировать различные маркетинговые технологии, сокращать отделы маркетинга, не уделять внимание маркетинговым планам и не оценивать результаты отдела маркетинга.

Для того чтобы успешно строить маркетинговую стратегию современной компании нефтегазового сектора, необходимо:

— учитывать возможности и все преимущества и недостатки конкурентов, брать во внимание потенциальных конкурентов, опираясь при этом на факты и статистику;

— выявлять, что действительно необходимо клиентам — проводить опросы, семинары;

— обучать и развивать партнеров, проводя тренинги и технические дни;

— планировать бюджет на разработку маркетинговой стратегии, маркетинговые мероприятия;

— регулярно проводить оценку отдела работы маркетинга;

— разработать единую стратегию и придерживаться ее.

Таким образом, наиболее перспективным путем адаптации нефтегазовых компаний к происходящим изменениям рынка будет являться применение следующих маркетинговых стратегий:

— интегрированный маркетинг;

— детальное маркетинговое планирование и контроль;

— таргетированный подход;

— стратегии инновации, которые позволят удовлетворять экологическим требованиям и одновременно минимизировать затраты компании.

#### Литература:

1. Астафьева, Н.В. Инновационное развитие экономических систем: теоретико-методологические основы / Н.В. Астафьева // Вести. Саратов. гос. техн. ун-та. — Саратов. 2013. — № 1 (30).
2. Бобылев, Ю.Н., Расенко О.А. Нефтяной сектор экономики России основные тенденции / Издательский дом ДЕЛЮ. — Москва, 2016.
3. Климовец, О.В. Международный маркетинг — менеджмент: Курс лекций с пакетом учебно-методической поддержки / Под общ. ред. проф. В.И. Черенкова — Изд. 2-е, перераб. — Ростов н/Д.: Феникс, 2015.
4. Ксенофонтова, О.В., Этова Е.В. Маркетинг как инструмент регулирования хозяйственной деятельности и снижения рисков на предприятиях нефтегазовой отрасли // Концепт. — 2015. — Перспективы интеграции экономического и гуманитарного образования в туризме и гостеприимстве: теория и практика. — ART 95589.



# Молодой ученый

Международный научный журнал  
№ 39 (277) / 2019

Выпускающий редактор Г. А. Кайнова  
Ответственные редакторы Е. И. Осянина, О. А. Шульга  
Художник Е. А. Шишков  
Подготовка оригинал-макета П. Я. Бурьянов, М. В. Голубцов, О. В. Майер

Статьи, поступающие в редакцию, рецензируются.  
За достоверность сведений, изложенных в статьях, ответственность несут авторы.  
Мнение редакции может не совпадать с мнением авторов материалов.  
При перепечатке ссылка на журнал обязательна.  
Материалы публикуются в авторской редакции.

Журнал размещается и индексируется на портале eLIBRARY.RU, на момент выхода номера в свет журнал не входит в РИНЦ.

Свидетельство о регистрации СМИ ПИ №ФС77-38059 от 11 ноября 2009 г. выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор)

ISSN-L 2072-0297

ISSN 2077-8295 (Online)

Учредитель и издатель: ООО «Издательство Молодой ученый»

Номер подписан в печать 09.10.2019. Дата выхода в свет: 16.10.2019.

Формат 60×90/8. Тираж 500 экз. Цена свободная.

Почтовый адрес редакции: 420126, г. Казань, ул. Амирхана, 10а, а/я 231.

Фактический адрес редакции: 420029, г. Казань, ул. Академика Кирпичникова, д. 25.

E-mail: [info@moluch.ru](mailto:info@moluch.ru); <https://moluch.ru/>

Отпечатано в типографии издательства «Молодой ученый», г. Казань, ул. Академика Кирпичникова, д. 25.