



МОСКОВСКАЯ  
МЕЖДУНАРОДНАЯ  
АКАДЕМИЯ

**СБОРНИК  
НАУЧНЫХ СТАТЕЙ МАГИСТРАНТОВ  
ММА**

**ТОМ 1**



ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«МОСКОВСКАЯ МЕЖДУНАРОДНАЯ АКАДЕМИЯ»

**СБОРНИК  
НАУЧНЫХ СТАТЕЙ МАГИСТРАНТОВ  
ММА**

ТОМ 1

МОСКВА – 2022

БК 94.3  
УДК 330; 80

Научное издание  
ОЧУ ВО «Московская международная академия»  
печатается по решению Учёного совета Академии

**Редакционная коллегия:**

*Д.А. Кремнёв* – начальник отдела мониторинга научно-исследовательских работ и организации научных мероприятий Московской международной академии, редактор-составитель.

*В.М. Хаимова* – кандидат филологических наук, доцент, редактор-корректор.

*С.В. Дмитрюк*, кандидат филологических наук – выпускающий редактор.

Сборник научных статей магистрантов Московской международной академии. – М.: ММА. Том– 1. 2022. – 170 с.

© Коллектив авторов, 2022  
© ОЧУ ВО «Московская международная академия», 2022

## Содержание / Content

|  |    |
|--|----|
| <b>Артемов С.Н., Властовская М.Г.</b><br>Цифровизация экономики в Российской Федерации<br><b>Sergey N. Artemov, Maria G. Vlasovskaya</b><br>Digitalization of the Economy in the Russian Federation  | 7  |
| <b>Барышова Ю.Н., Козлов А.Е.</b><br>Основные направления социальной политики и управления<br>социальной сферой<br><b>Julia N. Barysheva, Alexey E. Kozlov</b><br>The Main Directions Of Social Policy And Social Sphere Management                                  | 15 |
| <b>Богданова Н.А., Жилин И.Н.</b><br>Методика проведения анализа финансового состояния организации<br><b>Natalia A. Bogdanova, Ivan N. Zhilin</b><br>Methodology Of The Analysis Of The Financial Condition Of The Organization                                      | 22 |
| <b>Бор В.Н., Пилипишин Ю.Б.</b><br>Повышение эффективности управления человеческими ресурсами<br><b>Valeria N. Bor, Julian B. Pilipishin</b><br>Improving the efficiency of human resource management  | 34 |
| <b>Бордоусов О.В., Жилин И.Н.</b><br>Внедрение балльной оценки финансово-хозяйственной деятельности<br>организации<br><b>Oleg V. Bordousov, Ivan N. Zhilin</b><br>Introduction Of A Point Assessment Of The Financial And Economic Activities<br>Of The Organization | 40 |
| <b>Васильева И.Н., Гнедовский В.В.</b><br>Цели и задачи разработки бизнес-плана инвестиционного проекта<br><b>Irina N. Vasilyeva, Vladislav V. Gnedovsky</b><br>Goals And Objectives Of The Development Of The Business Plan<br>Of The Investment Project            | 47 |
| <b>Голиков С.А., Ву Нгуен Тхай</b><br>Профилактика банкротства в условиях антикризисного управления<br>организацией<br><b>Sergey A. Golikov, Vu Nguyen Thai</b><br>Prevention Of Bankruptcy In The Conditions Of Anti-Crisis Management<br>Of The Organization       | 56 |
| <b>Гостев А.Н., Масловская М.А.</b><br>Особенности управления благоустройством территории муниципального<br>образования<br><b>Alexander N. Gostev, Maria A. Maslovskaya</b><br>Features Of The Management Of The Improvement Of The Territory<br>Of The Municipality | 65 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Егорова С.К., Апарин А.А.</b><br>Основные принципы формирования финансовых ресурсов<br><b>Stella K. Yegorova, Andrey A. Aparin</b><br>Basic Principles Of The Formation Of Financial Resources   | 73  |
| <b>Жаркова С.Л., Пилипишин Ю.Б.</b><br>Методы управления человеческими ресурсами<br><b>Svetlana L. Zharkova, Julian B. Pilipishin</b><br>Methods Of Human Resource Management   | 81  |
| <b>Железнякова Е.А., Апарин А.А.</b><br>Система управления финансовыми ресурсами предприятия<br><b>Elena A. Zheleznyakova, Andrey A. Aparin</b><br>Financial Resources Management System Of The Enterprise  | 89  |
| <b>Нацубидзе А.С., Ву Тхи Минь Хау</b><br>Методы оценки финансовой устойчивости<br><b>Alexander S. Natsubidze, Wu Thi Minh Hau</b><br>Methods Of Financial Stability Assessment   | 98  |
| <b>Рагозина С.А., Властовская М.Г.</b><br>Роль женщин в политике России<br><b>Svetlana A. Ragozina, Maria G. Vlasovskaya</b><br>The Role Of Women In Russian Politics   | 105 |
| <b>Сподах Г.Г., Поляцкий Д.В.</b><br>Основные проблемы управления персоналом российских организаций в рамках повышения конкурентоспособности<br><b>Grigory G. Spodakh, Dmitry V. Polyatsky</b><br>The Main Problems Of Personnel Management Of Russian Organizations In The Framework Of Increasing Competitiveness | 109 |
| <b>Тагирова М.А., Гнедовский В.В.</b><br>Рекомендации по повышению эффективности деятельности транспортных компаний<br><b>Marina A. Tagirova, Vladislav V. Gnedovsky</b><br>Recommendations For Improving The Efficiency Of Transport Companies   | 119 |
| <b>Тебекин А.В., Старкин Е.В.</b><br>Основные подходы и алгоритм отбора и приема персонала.<br>Способ оценки подбора персонала<br><b>Alexey V Tebekin., Evgeny V. Starkin</b><br>The Main Approaches And Algorithm For The Selection And Admission Of Personnel. Method Of Personnel Selection Assessment           | 125 |
| <b>Терехова-Пушная Д.В., Поляцкий Д.В.</b><br>Эволюция команд и характеристики эффективной команды<br><b>Diana V. Terekhova-Pushnaya, Dmitry V. Polyatsky</b><br>Evolution Of Teams And Characteristics Of An Effective Team  | 134 |

- Чибисов О.В., Медведев Д.В.**  
Антикризисное управление и разработка стратегии улучшения  
финансового состояния предприятия 144  
**Oleg V. Chibisov, Denis V. Medvedev**  
Anti-Crisis Management And Development Of A Strategy To Improve  
The Financial Condition Of The Enterprise
- Чибисова Е.И., Петраков П.П.**  
Методика проведения анализа и диагностики финансово-хозяйственной  
деятельности организации 154  
**Elena I. Chibisova, Pavel P. Petrakov**  
Methodology Of Analysis And Diagnostics Of Financial And Economic  
Activity Of The Organization
- Ярошук А.Б., Старкин Е.В.**  
Рекомендации по совершенствованию найма персонала и экономии  
расходов на персонал российским компаниям 160  
**Anatoly B. Yaroshchuk, Evgeny V. Starkin**  
Recommendations For Improving The Recruitment Of Personnel  
And Saving Personnel Costs To Russian Companies

# ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ



# ЦИФРОВИЗАЦИЯ ЭКОНОМИКИ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**Артемов Сергей Николаевич,**

доктор ист. н., доц. профессор кафедры социально-гуманитарных  
и естественных дисциплин ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Властовская Мария Георгиевна,**

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Аннотация.** Цифровизация – это внедрение современных цифровых технологий в различные сферы жизни и производства. Цифровые технологии выступают главными факторами, позволяющими ускорить и реализовать цифровизацию экономики. Российская Федерация добилась значительного прогресса в цифровой трансформации за последнее время. Изменения масштабные, они касаются всех федеральных органов власти, экономической и социальной сферах и национальной безопасности.

**Ключевые слова:** цифровизация, цифровые технологии

## DIGITALIZATION OF THE ECONOMY IN THE RUSSIAN FEDERATION

**Sergey N. Artemov,**

Doctor of Historical Sciences, Professor of the Department of social, humanitarian  
and natural Sciences of the Moscow International Academy

**Maria G. Vlasovskaya,**

Master's degree student of the Moscow International Academy

**Abstract.** Digitalization is the introduction of modern digital technologies into various spheres of life and production. Digital technologies are the main factors that make it possible to accelerate and implement the digitalization of the economy. The Russian Federation has made significant progress in digital transformation recently. The changes are large-scale, they concern all federal authorities, the economic and social spheres and national security.

**Keywords:** digitalization, digital technologies

Цифровизация – это внедрение современных цифровых технологий в различные сферы жизни и производства. Цифровизация предполагает глобальное переосмысление подхода к бизнесу, повышение эффективности компании за счёт оптимизации и автоматизации бизнес-процессов, а также организацию согласованной работы IT-систем.

В России цифровизация экономики становится одним из основных стратегических направлений ее развития. В своем послании Федеральному Собранию в декабре 2016 года Президент Путин поставил задачу подготовить программу цифровой экономики. Президент неоднократно обращал внимание на вызовы цифровой трансформации России, в частности, в своем выступлении на Петербургском экономическом форуме в июне 2017 года. Это послужило



толчком к последующему обсуждению стратегии цифровизации на различных дискуссионных площадках России.

В течение месяца практически все крупные российские бизнес-ассоциации и научные сообщества провели встречи, семинары и конференции по цифровым вопросам. Общественные обсуждения стали основой организационной работы по формированию стратегии цифровой трансформации российской экономики в программе правительства. Утвержденная Советом при Президенте РФ по стратегическому развитию и приоритетным проектам, Программа «Цифровая экономика» приобрела статус официального правительственного документа уже в июле 2017 года. 28 июля 2017 года Председатель Правительства Медведев Д. А. подписал распоряжение Правительства об утверждении программы «Цифровая экономика Российской Федерации». Впоследствии были созданы национальные проекты по 12 направлениям стратегического развития. Одним из них является национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации», одобренная Советом при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и Национальные проекты от 24 декабря 2018 г.

Российская Федерация добилась значительного прогресса в цифровой трансформации за последнее время. Изменения масштабные, они касаются всех федеральных органов власти, экономической и социальной сферах и национальной безопасности.

В Российской Федерации цифровизация процессов во всех сферах жизни общества составила 54% в 2020 году. В целом это относительно высокий показатель по сравнению с 2018 годом и 2019. Регулирование процессов цифровизации в Российской Федерации осуществляется Министерством цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации, которое разработало рекомендации по цифровой трансформации госкомпаний. Методические рекомендации содержат шаблонную структуру стратегии и набор ключевых показатели оценки эффективности.

Цифровизация затрагивает все отрасли, есть лидеры по ее внедрению, очевидно, что цифровые технологии наиболее эффективно внедряются в сфере ИТ-технологии. Верхние позиции в рейтингах также занимают кредитные организации, финансовый сектор, жилищно-коммунальное хозяйство, телекоммуникации, страховые компании и нефтяная и газовая промышленность.

В целях отраслевого анализа цифровизации в Российской Федерации мы рассмотрим структуру внутренних затрат хозяйствующих субъектов на развитие, распространение и внедрение цифровых технологий в 2019 году. На рисунке 1 представлена структура внутренних затрат хозяйствующих субъектов на развитие и внедрение цифровизации. Самые большие расходы можно наблюдать у организаций в сфере информации и связи, а также у субъектов, осуществляющих профессиональную научно-техническую деятельность. Реализация пилотных проектов с использованием технологий искусственного интеллекта заслуживает особого внимания.

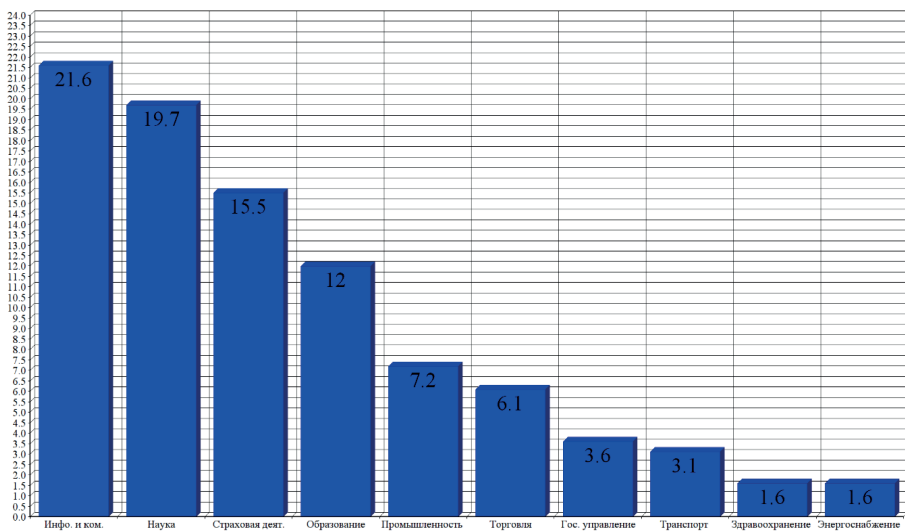


Рисунок 1. Структура затрат хозяйствующих субъектов в 2019 году.

В 2020 году количество пилотных проектов в крупнейших организациях увеличилось на 38% по сравнению с 2019 годом. Компании активно использовали цифровые технологии, так до 85% использовали средства информационных технологий. Цифровизация способствует появлению следующего этапа индустриальной революции в промышленности, транспорте, логистике и других отраслях. Однако в дополнение к положительным тенденциям процессы цифровизации имеют ряд отрицательных тенденций. Растет разрыв в развитии между организациями и хозяйствующими субъектами, причиной такой ситуации является наличие различий между уровнем цифровизации, рентабельность и эффективность компаний.

Цифровые технологии выступают главными факторами, позволяющими ускорить и реализовать цифровизацию экономики. Условно цифровые технологии можно разделить на 4 группы:

- а) Интернет вещей (концепция сети передачи данных между физическими объектами, оснащёнными встроенными средствами и технологиями для взаимодействия друг с другом или с внешней средой), достижения искусственного интеллекта, развитие робототехники;
- б) базы данных большого объема, 3D-технологии, цифровое моделирование;
- в) квантовые и компьютерные технологии;
- г) блокчейн-технологии, киберфизические системы, дизайн.

В этой ситуации значительно возрастает роль государства, оно должно быстро адаптироваться к происходящим изменениям, контролировать и регулировать ситуацию в экономической и социальной сферы. Уровень цифровизации

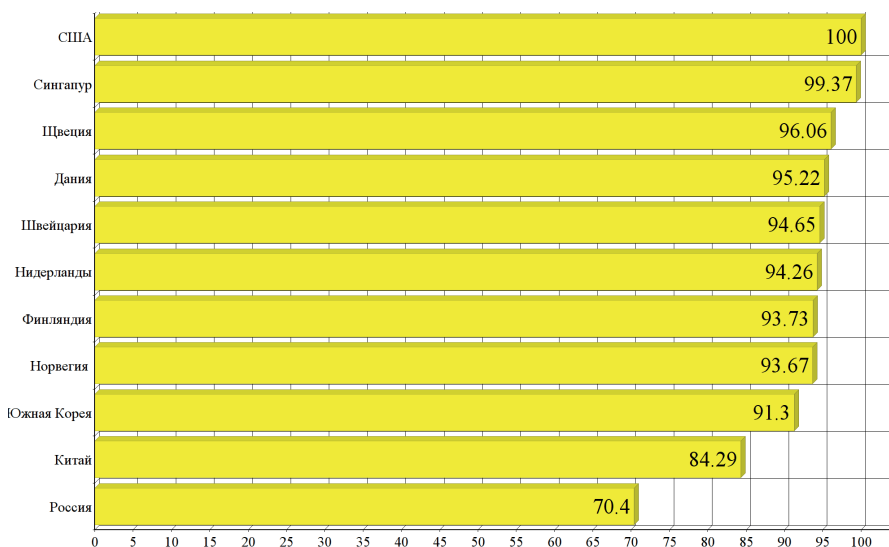
экономики во многом определяет конкурентоспособность государства в эпоху становления информационного общества.

Российской Федерации необходимо перейти на новый уровень развития экономической и социальной сферах. Для решения этой задачи необходимо развитие отечественных цифровых технологий, развивать науку и инновационные направления. Как уже было сказано ранее, государство реализует ряд программ, направленных на развитии цифровых технологий на территории Российской Федерации. В 2016 году Президент Российской Федерации В. В. Путин подписал указ о реализации «Стратегия научно-технического развития Российской Федерации».

В рамках данной стратегии намечены меры, направленные на создание регулирующих, технологических, финансовых и организационных условий, обеспечивающих эффективное развитие цифрового формата экономики в России. В апреле следующего года глава государства утвердил положение, в рамках которого создана рабочая группа по реализации задач, обозначенных в стратегии. Основными задачами этой группы являются разработка и реализация концепции формирования цифрового экономического пространства.

Внедрение цифровых технологий в первую очередь ориентировано на ускорение темпов разработки. Процессы цифровизации в РФ значительно ускорились за последние 5 лет, но по ряду показателей уровень развития цифровых технологий ниже, чем в развитых странах Европы.

Рисунок 2. Мировой рейтинг цифровой конкурентоспособности.



На рисунке 2 представлен мировой рейтинг цифровой конкурентоспособности. Лидирующее положение занимает США. Среди европейских стран лидирующие позиции занимают Швеция, Дания, Швейцария. В этих странах развитие цифровых технологий находится на очень высоком уровне. Китай значительно усилил свои позиции.

Позиции Российской Федерации не столь высоки, но следует отметить, что ситуация с каждым годом улучшается. Знания, технологии и готовность к будущему используются в качестве критериев оценки конкурентоспособности цифровой экономики.

Причинами медленного развития цифровизации в Российской Федерации по сравнению с США и европейскими странами являются медленное развитие и внедрение цифровых технологий с технологической точки зрения, низкий темп роста производительности труда и небольшая доля финансового финансирования цифровой экономики от ВВП страны. На рисунке 3 показаны затраты на развитие цифровизации в процентах от ВВП стран. По сравнению с Финляндией, Данией и Бельгией в России стоимость развития цифровых технологий в сфере экономики ниже. Соответственно, количество финансирования оказывает непосредственное влияние на развитие цифровых технологий в экономике.

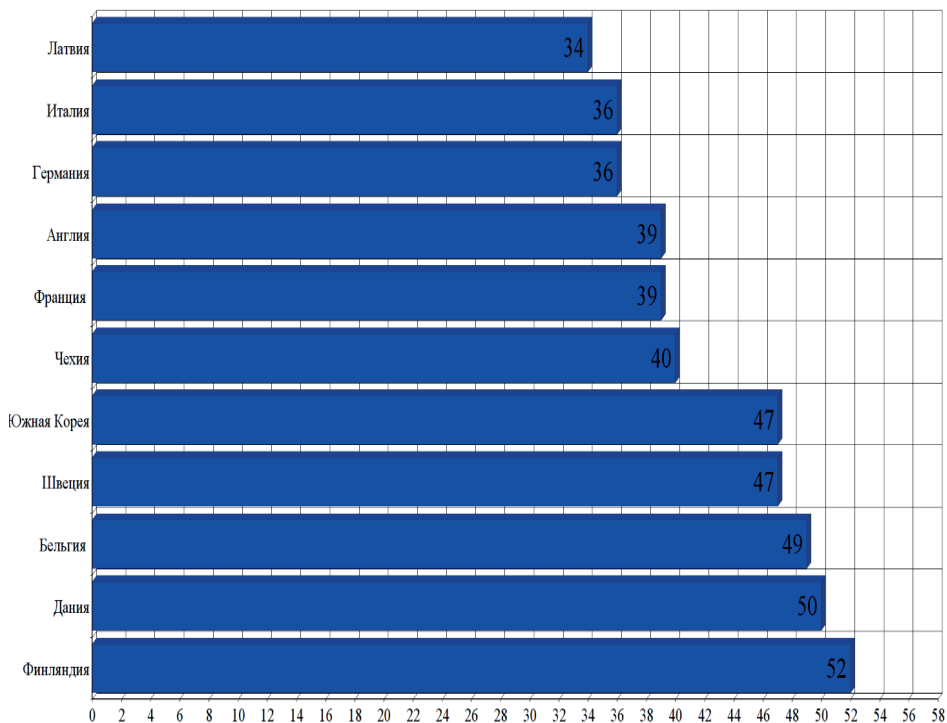


Рисунок 3. Затраты на развитие цифровизации в процентах от ВВП стран.

В Российской Федерации растут затраты на развитие цифровых технологий ежегодно, поскольку процессы цифровизации неизбежны и необходимы для наращивания конкурентоспособности на мировом рынке. Затраты на развитие цифровизации в процентах к ВВП Российской Федерации относительно невысокие, но все же рост доли затрат присутствует, что во многом будет способствовать развитию цифровой экономики.

Внедрение цифровых технологий тесно связано с уровнем экономической и информационной безопасности в государстве. Для России на данном этапе очень важно увеличить уровень экономической и информационной безопасности для успешного прохождения начального этапа цифровизации экономики и дальнейшего развития. Решение этих задач будет повышать позиции в международных рейтингах.

В России специалисты по разработке и внедрению цифровых технологий также отмечают сильные стороны развития цифровой экономики:

1. высокий уровень доступности информационных технологий, большое внимание уделяется развитию доступной информационной среды;
2. разработаны и реализованы проекты по повышению уровня информационной и финансовой грамотности среди населения;
3. высокий уровень образования и грамотности взрослого населения;
4. развитие информационно-коммуникационной инфраструктуры, создание информационных центров, учреждений.
5. В 2020–2021 годах сформировались основные тенденции цифровой трансформации в Российских компаниях:
6. разрабатываются и развиваются специализированные цифровые платформы для отдельных отраслей, которые существенно расширяют возможности для развития бизнеса, но угрозы также возникают;
7. трансформация клиентского опыта, масштабная автоматизация и развитие моделей управления, построенных на основе данных, и существенное ускорение практического внедрения технологий цифровизации экономики;
8. использование робототехнических технологий, развитая система аналитики, разработка процессов работы с большими данными; инфраструктура российских организаций адаптирована к внедрению новых цифровых технологий; разработка в области бизнес-приложений для цифровых решений;
9. появление проблем в сфере кадровой политики: низкий процент сотрудников с соответствующими компетенциями в области цифровых технологий;
10. автоматизация большинства рабочих процессов и снижение необходимости выполнения операций в традиционном формате;
11. реализация государственных программ, направленных на финансирование проектов в сфере цифровизации бизнеса для хозяйствующих субъектов.

Качественный и эффективный рост цифровой экономики возможен только при наличии информационных технологий, которые позволят максимально точно контролировать и анализировать рыночные условия и секторы экономики. Цифровизация помимо того, что затрагивает все отрасли экономики, способствует появлению новых рынков и отраслей, имеющих специфический сетевой

характер. В России внимание государства сосредоточено на рынках, создающих возможности для развития отрасли нового технологического уклада. Развитие технологических производств будет способствовать созданию эффективной платформы для формирования современной и комплексной системы цифровой экономики. Цифровые платформы управления экономикой лягут в основу внедрения новых информационных и инновационных технологий. Эти меры обеспечат опережающее развитие России по сравнению с западными и европейскими странами.

Анализ цифровизации российской экономики в контексте глобальных трансформаций выявила ряд проблем. Решение выявленных проблем возможно путем реализации следующих мер:

1. Нацпроект «Цифровая экономика Российской Федерации» нуждается в доработке, и дальнейшие соответствующие изменения должны быть сделаны в соответствии с тенденциями в развитии цифровых инструментов в мире.

2. Разработка и внедрение системы стимулирования организаций, связанных с цифровизацией, развитием цифровых технологий. В России есть компании, занимающие лидирующие позиции в цифровой экономике: «Лаборатория Касперского», «Яндекс».

3. Поддержка развития малого и среднего бизнеса, занимающегося развитием цифровых технологий и предоставлением услуг в цифровом и технологичном формате.

4. Совершенствование кадровой политики в сфере информационных технологий. Развитие образовательной системы подготовки новых педагогических кадров. Целью развития системы образования является повышение уровня подготовки специалистов, что позволит решить проблему нехватки кадров в сфере информационных технологий.

5. Формирование устойчивой системы кибербезопасности. Таким образом, в сферу правового регулирования необходимо внести ряд изменений и дополнений, а также уделить больше внимания вопросам технологической доработки, что позволит минимизировать количество кибератак. Необходимо максимально защитить взаимодействие объектов и субъектов глобальной цифровой экономики.

6. Активное внедрение научно-технических разработок в области экономики. Важнейшим условием развития цифровой экономики является разработка и внедрение научно-технических разработок.

7. Создание новых правовых институтов в сфере регулирования цифровой экономики. Отрасли цифровой экономики должны регулироваться специальными регламентами. Формирование нормативно-правовой базы регулирования отношений в цифровой экономике будет способствовать развитию экономики нового формата в Российской Федерации и повышению конкурентоспособности на мировом рынке. Правила раскрытия любого рода информации, защита авторских прав в сети, финансирование инновационных разработок – все это должно регламентироваться определенными стандартами.

### Список использованных источников

1. Трудовой Кодекс Российской Федерации: федер. закон от 30.12.2001 №197-ФЗ (с последующими изменениями и дополнениями). – КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. – [М., 2022].
2. Федеральный закон РФ от 06.10.2003 №131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (с последующими изменениями и дополнениями). – КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. – [М., 2022].
3. Граждан В.Д. Государственная гражданская служба [Текст] / под ред. В.Д. Граждан. – М.: Юркнига, 2019. – 490 с.
4. Колесников В.А. Эффективные технологии в системе государственного и муниципального управления [Текст] / под ред. В.А. Колесников. – Ростов-на-Дону, 2020. – 299 с.
5. Кутафин О.А., Фадеев В.И. Муниципальное право Российской Федерации: учебник [Текст] / под ред. О.А. Кутафин, В.И. Фадеев. – М.: Проспект, 2019. – 355 с.
6. Муниципальное право России: учебник для вузов [Текст] / под ред. А.С. Прудникова, А.М. Никитина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2020. – 320 с.
7. Ноздрачева А.Ф. Государственная служба [Текст] / А.Ф. Ноздрачева. – М.: Юрайт, 2019. – 314 с.
8. Савин В.И. Муниципальное право [Текст] / под ред. В.И. Савин. – М.: ЦОКР МВД России, 2020. – 316 с.
9. Булатов А.С. Экономика. Учебник. – М.: Бек, 2018. – 270 с.
10. Гинтова М.А., Жулин А.Б., Костырко А.А., Плаксин С.М., Синятуллина Л.Х. Реинжиниринг государственных услуг, комплексных сфер государственного регулирования: вопросы методологии // Вопросы государственного и муниципального управления. 2022. – №1. – С. 7–25.
11. Кокшарова Е.С., Ковбасюк Ю.Е. Проблемы социальной защиты населения // Молодой ученый. 2021. – №11. – С. 225–227.
12. <https://data.ipu.org/women-ranking?month=10&year=2021>
13. <https://cyberleninka.ru/article/n/gendernye-obrazy-i-stereotipy-sovremennoy-rossiyskoj-reklamy>
14. Голубева Т.Ю. Право социального обеспечения России: учебник: [12+] / Т.Ю. Голубева, М.А. Афанасьев; Образовательное частное учреждение высшего образования «Еврейский университет». – М.; Берлин: Директ-Медиа, 2019. – 171 с.: табл. – Режим доступа: по подписке. – URL:<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=500714> (дата обращения: 11.05.2022). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-9963-8. – DOI 10.23681/500714. – Текст: электронный.

# ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ И УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРОЙ

**Барышова Юлия Николаевна,**

канд. экон. н., доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга  
ОЧУ ВО «Московская международная академия

**Козлов Алексей Евгеньевич,**

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия

***Аннотация.*** Социальная защита населения является важнейшей составляющей государственной социальной политики. Главной задачей защиты населения становится обеспечение достойного уровня жизни. Одним из гарантированных разновидностей государственной компенсации для инвалидов в РФ является страховая пенсия.

***Ключевые слова:*** Социальная защита населения, пенсия, социальная сфера

## THE MAIN DIRECTIONS OF SOCIAL POLICY AND SOCIAL SPHERE MANAGEMENT

**Julia N. Barysheva,**

Ph. D. in Economics, associate Professor of Economics, management and marketing  
of the Moscow International Academy

**Alexey E. Kozlov**

Master's degree student of the Moscow International Academy

***Abstract.*** Social protection of the population is the most important component of the state social policy. The main task of protecting the population is to ensure a decent standard of living. One of the guaranteed types of state compensation for the disabled in the Russian Federation is an insurance pension.

***Keywords:*** Social protection of the population, pension, social sphere

Социальная защита населения является важнейшей составляющей государственной социальной политики. Главной задачей защиты населения становится обеспечение достойного уровня жизни тем слоям населения, которые испытывают трудности в самостоятельном удовлетворении собственных потребностей.

Рассмотрим следующие основные направления социальной политики и управления социальной сферой.

I. Пособия по инвалидности взрослым и детям.

Выплата пособий по инвалидности направлена на компенсацию отдельным гражданам РФ утраченной возможности самостоятельно себя обслуживать и содержать.

Степень инвалидности и признание конкретной группы осуществляется федеральными медицинскими учреждениями.



Страховое и социальное пособие по инвалидности для 1, 2 и 3 групп.

Одним из гарантированных разновидностей государственной компенсации для инвалидов в РФ является страховая пенсия. Она назначается только при наличии двух условий: установлен экспертизой факт инвалидности независимо от ее причин и страховой стаж составляет более одного года [13, стр. 98].

Последовательность назначения пособия по инвалидности 1 группы и всех последующих степеней инвалидности включает следующие действия:

1. Проведение в специализированном медицинском учреждении экспертизы для подтверждения факта утраты трудоспособности.
2. Получение справки, которая освидетельствует группу нетрудоспособности лица-заявителя.
3. Сбор перечня документов, которые, согласно законодательству, необходимо подать для назначения страховой пенсии.
4. Обращение в региональные органы ПФ РФ для присвоения и расчета размера пособия по инвалидности.

Стоит понимать, что такая страховая пенсия будет состоять из двух компонентов: основной части и фиксированной надбавки. Основная часть зависит от нескольких факторов: величины и стоимости пенсионного коэффициента, размера базовой суммы.

Для многих нетрудоспособных граждан получение страховой пенсии невозможно из-за полного отсутствия трудового стажа. Именно в таких случаях Правительством РФ предусмотрена социальная выплата. Ее назначение требует только нескольких условий:

- российская прописка и гражданство;
- подтвержденная официальными медицинскими документами группа нетрудоспособности;
- продолжительность трудового стажа либо менее 12 месяцев, либо равна нулю.

В состав социального пакета для граждан, не способных себя обслуживать и содержать, Правительством включены ежемесячные денежные выплаты (ЕДВ). Они осуществляются одновременно с рассчитанной величиной социальных дотаций. Величина ЕДВ подлежит регламентированной законодательством градации в зависимости от группы нетрудоспособности.

Наряду со страховыми (трудовыми) и социальными пенсиями, отдельным категориям нетрудоспособного населения гарантировано предоставление государственных дотаций. Как правило, такие выплаты осуществляются за особые достижения перед отчисленной военным, летчикам, космонавтам, которые по своему состоянию здоровья признаны инвалидами.

Пособие по детской инвалидности родителям ребенка.

Самой уязвимой категорией среди нетрудоспособного населения являются дети-инвалиды. Помимо материальной поддержки, им нужна особая забота и способы адаптации в обществе. Правительством РФ уделяется значительное внимание детям с ограниченными физическими способностями, включая:

- пособие по детской инвалидности;

- сумму доплаты в виде ежемесячной денежной выплаты;
- набор услуг социального характера, который включает в себя обеспечение медикаментами и препаратами, путевки в санатории, проезд в транспорте.

Данную выплату, кроме родителей, могут получать также попечители, усыновители и опекуны, которые осуществляют уход за такими детьми. При этом существует ограничение, по которым некоторым родителям невозможно оформлять данное пособие. Действительно, для выплаты необходимо, чтобы соблюдались нижеуказанные условия:

- родитель, осуществляющий уход, или иное лицо, должны быть трудоспособными;
- у получателя денежных выплат не должно быть официального трудоустройства;
- он не должен получать пособия по безработице, и это должно быть подтверждено официальной справкой из соответствующего учреждения.

Пособие такого формата государство не будет выплачивать после того, как ребенок-инвалид достигнет совершеннолетия, и родитель-опекун потеряет статус и право на выплату. Начиная с восемнадцати лет, дети-инвалиды получают соответствующую группу инвалидности, и если они болели с детства, то получают категорию «инвалида с детства». При установлении первой группы инвалидности трудоспособные родители, не имеющие места работы, и далее будут получать выплату в десять тысяч рублей при условии, что инвалиду будет необходимо предоставлять уход и в дальнейшем.

Денежные средства будут выплачиваться ежемесячно с целью компенсации родителям отсутствия заработка по причине вынужденной необходимости предоставления постоянной помощи для больного ребенка. Если за ребенком с данным статусом будут ухаживать опекуны, попечители либо усыновители, то данную денежную помощь будут выплачивать в значительно меньших объемах, а именно на тысячу двести рублей каждый месяц.

Статус «ребёнок-инвалид» даёт его обладателю право получать пенсию с момента, когда состоялось причисление к данной категории. Статут подразумевает, что несовершеннолетний гражданин:

- имеет заболевание, которое отразилось на важных функциях в организме, и полноценная жизнь теперь невозможна ввиду различного формата ограничений;
- не способен обслуживать себя без частичной или полной помощи иных лиц;
- должен регулярно наблюдаться и проходить процедуры реабилитации при контроле специалистов.

Если родители работают, они имеют право на:

- 4 дополнительных выходных дня в месяц, которые оплачиваются;
- дополнительный отпуск (14 дней в году) без сохранения заработной платы;
- выбор удобного времени основного отпуска (для 1 из родителей);
- неполный рабочий день;
- выход на пенсию раньше установленного срока (в 50 лет – женщины и в 55 лет – мужчины).

Социальная пенсия матери ребенка-инвалида или его отцу, осуществляющему уход, до указанного возраста не предусмотрена. Воспользоваться правом досрочного выхода на пенсию может только 1 родитель при соблюдении 2 условий:

- если он осуществлял уход за ребенком с тяжелой инвалидностью до достижения последним 8-летнего возраста;
- наличие общего трудового стажа 15 (женщины) и 20 (мужчины) лет.

Пенсионная и социальная поддержка инвалидов.

Лицо, признанное инвалидом, имеет право на получение трудовой пенсии по инвалидности, государственной пенсии по инвалидности и социальной пенсии по инвалидности.

Кроме этого инвалиду полагаются социальные выплаты, и некоторые из них выплачиваются Пенсионным фондом РФ (ПФР), а некоторые из регионального бюджета.

Трудовая пенсия по инвалидности может быть установлена сроком до наступления возраста, когда приходит время назначения трудовой пенсии по старости или при достижении общеустановленного пенсионного возраста.

Кроме того, размер страховой части трудовой пенсии по старости не может быть меньше размера трудовой пенсии по инвалидности, если:

- гражданин до этого получал трудовую пенсию по инвалидности, достиг общеустановленного пенсионного возраста и имеет страховой стаж не менее 5 лет;
- гражданин до этого получал трудовую пенсию по инвалидности сроком не менее 10 лет.

При отсутствии прав лица на получение трудовой пенсии по старости ему продолжает выплачиваться трудовая пенсия по инвалидности.

Льготы и пособия по потере кормильца.

Льготы по потере кормильца гарантируют несовершеннолетним особам необходимую социальную защиту: не только ежемесячные выплаты, но и соответствующее отношение (в учебных заведениях, в общественном транспорте, при получении медицинской помощи).

Рассмотрим какие льготы по потере кормильца положены близким родственникам умершего человека, и на что они вообще могут рассчитывать. Поскольку доход данного лица являлся единственным средством обеспечения членов его семьи, государство гарантирует, что:

1. Во-первых, людям пенсионного возраста положена выплата надбавки.
2. Во-вторых, родственники, утратившие кормильца, могут пользоваться общественным транспортом бесплатно.
3. В-третьих, в аптеках медикаменты членам семьи умершего будут предоставляться согласно льготным условиям. Более того, эти лица могут рассчитывать на бесплатную медицинскую помощь.
4. В-четвертых, размер оплаты коммунальных услуг должен составлять всего лишь 50 % от общей суммы.

Льготы ребенку при потере кормильца включают в себя несколько обязательных пунктов:

1. Дети до 2 лет могут есть бесплатно на молочной кухне.
2. Школьники имеют право дважды питаться в столовой за государственный счет. Кроме того, им положены бесплатные учебники.
3. Абитуриенты могут рассчитывать на льготы при поступлении и в процессе обучения в ВУЗах.
4. Малыши до 3-х лет должны получать лекарства бесплатно.
5. Посещение выставок, кино и театров должно оплачиваться государством.

Налоговые и прочие льготы по потере кормильца будут распространяться только на тех физических лиц, которые представили необходимый пакет документов в региональное или же муниципальное отделение Пенсионного фонда.

Родственники умершего должны посетить данное учреждение лично, а вместо несовершеннолетних могут прийти их родные или же второй родитель.

Программа молодая семья.

Обеспечение молодых семей доступным жильем является приоритетным делом для государства, т.к. развитие страны в большинстве своем зависит от ее демографического роста. В связи с этим и была разработана программа «Молодая семья», дающая семьям большую уверенность в завтрашнем дне. Те семьи, которые становятся участниками данной программы, получают от государства субсидию на покупку жилья в размере 35-40% от его стоимости. Кроме этого, в зависимости от региона страны, некоторым семьям положена дополнительная субсидия в размере 5%.

Льготы ветеранам труда на оплату ЖКХ.

Ветераны труда имеют следующие льготы на оплату ЖКХ:

– льгота 50-типроцентной скидки на оплату коммунальных услуг. К ним относятся: водоотведение, водоснабжение, вывоз отходов (бытовых и прочих), электро- и тепло энергия, газ. Данная льгота может быть предоставлена согласно пределам, установленным органами местного самоуправления. Кроме это вне зависимости от типа жилищного фонда ветеран труда имеет льготы по абонентской плате, на пользование коллективной телевизионной антенной, радио;

– льгота на оплату занимаемой жилплощади в пределах социальной нормы. Данная льгота предоставляется независимо от вида жилищного фонда и также распространяется на всех членов семьи ветерана труда, проживающих с ним на одной жилплощади.

Чтобы иметь возможность получать вышеуказанные льготы, необходимо получить удостоверение «Ветерана труда». Для этого нужно обратиться в отделение соцзащиты по месту прописки.

Таким образом, экономическая политика в социальной сфере реализуется посредством внедрения государственных программ защиты населения: дополнительные пенсионные выплаты, оплачиваемые декретные отпуска, субсидии при потере кормильца, финансовая поддержка на время потери трудоспособности.

В современных условиях политика социальной защиты населения занимает центральное место. Социальная защита носит преимущественно превентивный, профилактический характер, с целью оградить людей от трудных жизненных ситуаций, не допуская их возникновения. Социальная защита населения является

неотъемлемой частью социальной политики и важнейшей технологией государственного управления, ориентированного на исполнение конституционных социальных обязательств.

Функционирование местного самоуправления испытало серьезный вызов со стороны пандемии новой коронавирусной инфекции. Ответом на него стал единый механизм принятия и реализации решений, в рамках которого организовано постоянное сотрудничество между органами государственной власти и органами местного самоуправления. Ключевые решения, принимаемые на федеральном уровне, транслировались и реализовывались на местном уровне с минимальной задержкой по времени.

Органы местного самоуправления предоставляли льготы и прямую поддержку хозяйствующим субъектам, некоммерческим организациям и местным сообществам, активно вели работу с населением, сельскими старостами. В свою очередь, общественники привлекались к предоставлению поддержки гражданам, в том числе пожилым, и к информационной работе органов местного самоуправления.

### Список использованных источников

1. Трудовой Кодекс Российской Федерации: федер. закон от 30.12.2001 №197-ФЗ (с последующими изменениями и дополнениями). – КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. – [М., 2022].

2. Федеральный закон РФ от 06.10.2003 №131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (с последующими изменениями и дополнениями). – КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. – [М., 2022].

3. Граждан В.Д. Государственная гражданская служба [Текст] / под ред. В.Д. Граждан. – М.: Юркнига, 2019. – 490 с.

4. Колесников В.А. Эффективные технологии в системе государственного и муниципального управления [Текст] / под ред. В.А. Колесников. – Ростов-на-Дону, 2020. – 299 с.

5. Кутафин О.А., Фадеев В.И. Муниципальное право Российской Федерации: учебник [Текст] / под ред. О.А. Кутафин, В.И. Фадеев. – М.: Проспект, 2019. – 355 с.

6. Муниципальное право России: учебник для вузов [Текст] / под ред. А.С. Прудникова, А.М. Никитина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2020. – 320 с.

7. Ноздрачева А.Ф. Государственная служба [Текст] / А.Ф. Ноздрачева. – М.: Юрайт, 2019. – 314 с.

8. Савин В.И. Муниципальное право [Текст] / под ред. В.И. Савин. – М.: ЦОКР МВД России, 2020. – 316 с.

9. Булатов А. С. Экономика. Учебник. – М.: Бек, 2018. – 270 с.

10. Гинтова М.А., Жулин А.Б., Костырко А.А., Плаксин С.М., Синятуллина Л.Х. Реинжиниринг государственных услуг, комплексных сфер государственного регулирования: вопросы методологии // Вопросы государственного и муниципального управления. 2022. – №1. – С. 7 – 25.

11. Кокшарова Е.С., Ковбасюк Ю.Е. Проблемы социальной защиты населения // Молодой ученый. 2021. – №11. – С. 225–227.

12. Голубева Т.Ю. Право социального обеспечения России: учебник: [12+] / Т.Ю. Голубева, М.А. Афанасьев; Образовательное частное учреждение высшего образования «Еврейский университет». – М.; Берлин: Директ-Медиа, 2019. – 171 с.: табл. – Режим доступа: по подписке. – URL:<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=500714> (дата обращения: 11.05.2022). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-9963-8. – DOI 10.23681/500714. – Текст: электронный.

13. Экономика и управление социальной сферой: учебник / Е.Н. Жильцов, Е.В. Егоров, Т.В. Науменко и др.; под ред. Е.Н. Жильцова, Е.В. Егорова; Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Экономический факультет и др. – М.: Дашков и К°, 2018. – 496 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=495762> (дата обращения: 12.05.2022). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-02423-8. – Текст: электронный.

## МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ АНАЛИЗА ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

**Богданова Наталья Анатольевна,**

ст.преп., доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга  
ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Жилин Иван Николаевич,**

магистрант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Аннотация.** Одним из самых главных действий руководства любой компании является планирование финансовой деятельности. Обязанность заботиться о финансовом состоянии предприятия вытекает из формулировок основных целей существования любой коммерческой организации.

Правильно налаженная структура финансовых потоков обеспечивает стабильность и процветание даже в самых невыгодных с точки зрения экономики обстоятельствах.

**Ключевые слова:** финансовый анализ, банкротство, финансовая отчетность

## METHODOLOGY OF THE ANALYSIS OF THE FINANCIAL CONDITION OF THE ORGANIZATION

**Natalia A. Bogdanova,**

Senior lecturer, associate Professor of Economics, management and marketing, of the  
Moscow International Academy»

**Ivan N. Zhilin,**

Master's degree student of the Moscow International Academy

**Abstract.** One of the most important actions of the management of any company is the planning of financial activities. The obligation to take care of the financial condition of the enterprise follows from the formulations of the main goals of the existence of any commercial organization.

A properly adjusted structure of financial flows ensures stability and prosperity even in the most economically unfavorable circumstances.

**Keywords:** financial analysis, bankruptcy, financial reporting

Одним из самых главных действий руководства любой компании является планирование финансовой деятельности. Обязанность заботиться о финансовом состоянии предприятия вытекает из формулировок основных целей существования любой коммерческой организации. Существующие финансовые потоки напрямую зависят от источников продукции и точек реализации на рынке сбыта. Финансовое планирование, как таковое можно определить, как способ обращения с деньгами и активами предприятия с целью поддерживать превышение дохода над расходами.

Правильно налаженная структура финансовых потоков обеспечивает стабильность и процветание даже в самых невыгодных с точки зрения экономики обстоятельствах.

Анализ финансов предприятия необходим для определения положения субъекта коммерческой деятельности. При этом основным интерес представляют объемные и динамические показатели движения производства. Финансовое состояние может существенно влиять на производство. Так, если последнее уменьшается, оно может замедлить. При ускорении – увеличивает. Чем выше темп роста на субъекте коммерческой деятельности, тем больше выручка от реализации и как результат – полученная прибыль. Она является разницей между текущими затратами и выручкой от реализации. Но ориентироваться на прибыль – это только полдела. Этот показатель дополняется рентабельностью. То есть – отношением прибыли к текущим затратам. Это самые важные показатели финансового анализа предприятия. Хотя кроме них еще есть различные индикаторы оборотных средств, расчетов, платежей, имущества. При этом могут возникнуть определенные трудности, которые зависят от выбранной политики предприятия. Это может быть отсутствие средств, недоступность кредитов или сокращение сроков их использования.

Смысл этого действия – оценить и спрогнозировать будущее предприятия, используя при этом бухгалтерский учет и отчетность. Основные задачи, которые преследуются при этом:

1. Оценка финансового состояния коммерческой структуры.
2. Определение силы влияния факторов посредством выявления отклонений показателей.
3. Прогнозирование финансового состояния предприятия.
4. Подготовка и обоснование управленческих решений, которые позволят улучшить фактическое положение коммерческой структуры.

Особенное внимание уделяется выручке и прибыли. Выручка при реализации продукции обеспечивает прибыль, которая выступает в виде основного показателя положения в коммерческой структуре. Она является финансовым критерием эффективности работы отдельных предприятий. Так, если оно убыточно, и выручка не позволяет покрывать текущие затраты, то это значит, что нет прибыли. И что финансовое положение коммерческой структуры весьма плохое и необходимы качественные конструктивные изменения. Но чтобы принимаемые решения были успешными, необходимо провести полноценный анализ финансов предприятия.

Допустим, что нам необходимо рассмотреть ситуацию, сложившуюся с определенным предприятием, и выяснить причину его проблем. Для этой цели проводится анализ финансового состояния предприятия. Методика его реализации должна предполагать наличие единого унифицированного подхода, дабы можно было сопоставлять результаты разных периодов. Используемые данные представляются бухгалтерией. Они преобразовываются в форму аналитических таблиц для более легкой работы. Затем начинается самая важная часть работы проведения анализа финансовой деятельности предприятия:



1. Оценка ликвидности и платежеспособности. Это необходимо для выяснения краткосрочных перспектив. И для этого лучше всего подходит способность своевременно и в полном объеме осуществлять расчеты по краткосрочным обязательствам. Параметр ликвидности предполагает, что у предприятия есть достаточно оборотных средств для выполнения имеющихся обязательств. Платежеспособность подразумевает наличие денег и их эквивалентов, достаточных для погашения обязательств. Анализ финансовой отчетности предприятия проводится по активам, сгруппированным по степени убывания ликвидности. Краткосрочные обязательства идут в пассиве. Группируются они по степени срочности их погашения.

2. Оценка финансовой устойчивости. Базируется на анализе данных о собственных и привлеченных средствах в обороте. Используется для характеристики степени независимости предприятия от рынка ссудного капитала. Также этот показатель может быть использован для оценки рационального использования оборотных средств. Анализ деловой активности. Проводится с целью выяснения результативности использования трудовых, материальных и финансовых ресурсов. Характеризует скорость оборота активов и обязательств (всех или их части).

3. Анализ рентабельности. Используется для выяснения того, насколько эффективно предприятиями используются средства для получения прибыли. Экономическая интерпретация этого анализа – сколько необходимо потратить для заработка одной денежной единицы или сколько получают на одну вложенную д. е.

4. Обобщающий анализ финансовой деятельности предприятия. Является комплексной окончательной оценкой. Подготавливается как основание для управленческих решений по оптимизации деятельности.

Субъект хозяйственного функционирования должен уметь функционировать и развиваться на протяжении длительного времени в условиях конкуренции. В постоянно меняющейся внешней и внутренней среде с этим помогает справиться равновесие активов и пассивов. Так, не раз бывали ситуации, когда даже при хороших финансовых результатах предприятие испытывало трудности в случаях нерационального использования имеющихся ресурсов. Причем где именно есть проблема, не так-то и важно – слишком большая дебиторская задолженность или сверхнормативные производственные запасы. Здесь важно найти золотую середину. Так, положительный фактор в деятельности предприятия – это наличие источников формирования запасов. Отрицательный – величина запасов, которые приходится хранить.

Чтобы улучшить устойчивость предприятия, необходимо озаботиться расширением источников поступления ресурсов, увеличить долю собственных средств, оптимизировать структуры и обоснованно снизить уровень запасов.

Анализ и финансовая диагностика предприятия позволят выявить моменты, в которых скрывается потенциал к усовершенствованию процессов деятельности. Также они позволяют подготовить основу для стабильного получения прибыли в достаточных размерах, чтобы расплатиться с существующими долгами. Но это недостаточное условие для успешного функционирования в долгосрочной перспективе.

Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия и оценка сложившегося положения во многом зависят от цели, задач и интересов пользователей конечной информации. Так, к примеру, государство заинтересовано в данных, которые позволят разработать экономическую политику. Чтобы не промазать с содержимым, говорят, что финансовый анализ работы предприятия должен быть комплексным подходом, который отражает возникающие отношения в вопросах регулирования прибыли, приумножения имущества и капитала. В отечественной литературе не наблюдается единообразия в создании перечня задач и установления четких границ, которые должны решаться.

Большее внимание уделяется установлению целей и формулированию задач, а также рассмотрению методических рекомендаций, что направлены на их решение. Финансово-экономический анализ предприятия формируется из работы над бухгалтерским балансом, оценкой динамики состава, структуры активов и пассивов, деловой активности, платежеспособности и ликвидности. В целом, приходится работать с большими объемами данных. При этом необходимо искать золотую середину. Ибо слишком много информации ведет к излишней медлительности, тогда как мало данных – и уже высока вероятности неверного умозаключения.

Далее рассмотрим, как проводится финансовый анализ на примере предприятия.

Первоначально необходимо запустить сам процесс. Для этого выдается соответствующее распоряжение руководства. Затем начинается изучение информации. За первичными данными обращаться следует в службу бухгалтерского учета. При необходимости уточнить что-то, можно поинтересоваться у объекта, создавшего информацию.

После того как все нужные данные есть, следует начать предварительный анализ, задача которого – скоординировать и дать представление об интересных моментах, которые должны быть изучены более глубоко.

Его смысл заключен в следующем: отбирается небольшое количество самых существенных и одновременно несложных в сравнении показателей и отслеживается их динамика. Это весьма неплохо, но, увы, не прогнозируются их значения на будущее и не прорабатывается перспектива. Чтобы получить лучшее представление о положении дел на предприятиях, используется углубленный анализ. Он предполагает использование рассмотренных ранее коэффициентов. Такой анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия позволяет получить явно более качественное представление о положении дел.

Допустим, необходимо оценить не одно предприятие, а целую их группу. Что делать в таком случае. В зарубежной практике для такой цели используется система экономических рейтингов, которая охватывает промышленные, торговые и финансовые компании. Она содержит в себе ключевые показатели, благодаря которым можно быстро оценить устойчивость, деловую активность, рентабельность и платежеспособность. А затем анализ состояния финансов предприятия проводится с учетом положения у конкурентов, пребывающих в одной группе. И после этого оценивается положение дел, а также ведется поиск, где же можно реализовать существующий потенциал. При этом работа может вестись не только

с опорой на разные финансовые коэффициенты, но и используя абсолютные показатели. В качестве таковых могут выступать чистые активы, баланс ликвидности и так далее. Проблемой при этом является унификация нормативов для различных предприятий.

Для оценки финансового состояния рассчитывается группа финансовых коэффициентов, из четырех групп показателей:

- коэффициенты финансовой устойчивости;
- показатели ликвидность и платежеспособности;
- показатели рентабельности;
- показатели деловой активности (коэффициент оборачиваемости).

Использование указанных методов в совокупности дает возможность детализировать оценку финансового состояния, ликвидности, финансовой устойчивости и обеспечить ее полноту, в том числе, на базе сравнения со среднеотраслевыми значениями и показателями, а также на основе анализа влияния разных факторов.

Анализ эффективности финансово-экономической деятельности малого предприятия проводится в несколько этапов.

**Шаг №1.** Определить цели и объекты анализа финансово-экономической деятельности предприятия.

Это очень важный этап анализа деятельности предприятия. Не разобравшись с ним, переходить к следующим шагам нельзя. Должно возникнуть понимание, что анализировать, для чего и как этим пользоваться. Если, например, цели предприятия связаны с долей рынка, то нужно не только анализировать свои объемы, но и мониторить чужие. И понимать, как реагировать на полученные данные. Нельзя экономить на этом этапе ни времени, ни сил.

**Шаг №2.** Выбрать необходимые виды анализа деятельности предприятия. В профессиональной литературе можно найти много классификаций видов анализа финансовых результатов деятельности предприятия по различным признакам.

Остановимся на анализе по временному признаку, который полезен для всех предприятий.

1. Анализ текущей ситуации. Важно зафиксировать ситуацию «здесь и сейчас». Это точка отсчета. Она важна не только для того, чтобы оценить затем достижения/провалы, но и может повлиять вообще на стратегические моменты, если ожидания и реальность окажутся далеки друг от друга.

2. Перспективный анализ деятельности предприятия. Это анализ бюджета, планов предприятия – как при краткосрочном планировании, так и при долгосрочном. Технически этот процесс в принципе несложный, тяжело как раз найти тот самый путь, но это уже вопрос не к анализу, а к предпринимательскому чутью и управленческому таланту. Пренебрегать перспективным анализом не стоит – всегда проще скорректировать свои действия, помоделировать ситуацию, чем пытаться перестроиться на другую деятельность. Техника такая: проанализировать бюджет (вычислить заданные показатели); сопоставить прогнозные результаты с целями предприятия; при необходимости внести корректировки в бюджет. Здесь есть подводные камни: при корректировке бюджета не нужно стремиться к бесконечности – если результат недостижим, то можно сто раз корректировать бюд-

жет, но не получить того, что хотели; ни в коем случае нельзя написать на бумаге недостижимый результат и надеяться на «авось».

3. Анализ исполнения бюджета. Многие ошибочно полагают, что анализ исполнения бюджета покажет, что произошло по факту. Это можно понять и без анализа. Анализ должен ответить на вопрос «почему». Нужно установить правильные причинно-следственные связи, которые далеко не всегда лежат на поверхности. В анализе исполнения бюджета скорость важна, так как он используется для мотивации и планирования последующих периодов деятельности. Важны любые существенные отклонения, не только отрицательные, но и положительные.

Шаг № 3. Составить перечень показателей.

Примерный список классических инструментов анализа деятельности предприятия:

- показатели рентабельности;
- показатели оборачиваемости;
- показатели ликвидности;
- горизонтальный и вертикальный анализ;
- маржинальный анализ;
- показатели эффективности;
- ключевые показатели достижения целей;
- метод подстановок;
- гибкий бюджет;
- факторный анализ исполнения бюджета;
- тематический анализ.

Шаг № 4. Создать регламент анализа деятельности предприятия.

Регламент содержит сроки, список участников анализа деятельности предприятия, порядок предоставления информации пользователям. Этот документ должен быть очень простым и понятным, может включать в себя следующие пункты:

- цели/предмет анализа;
- наименование отчета, адресат, срок представления отчета;
- форма представления («1С», e-mail, бумажный носитель);
- исполнитель;
- источник информации;
- примечания по методологии.

Порядок проведения анализа деятельности предприятия можно организовать как стабильно работающую систему, но сущность анализа нельзя фиксировать. Он должен быть ситуационным, гибким и мобильным. Большой ошибкой будет рассчитывать одни и те же показатели в отрыве от стратегии и ситуации.

В настоящее время в российской практике как такового общего показателя, определяющего эффективность функционирования предприятия, не существует. Применяется система показателей, в том числе: показатели ликвидности, финансовой устойчивости, деловой активности и рентабельности. Что касается зарубежной практики, оценка эффективности деятельности и финансового состояния компании в целом схожа с российской. Однако наблюдаются различия по отдельным показателям. Данные различия представлены в таблице 1.

Таблица 1. Различия российских и зарубежных финансовых показателей оценки эффективности деятельности предприятия

| Наименование показателя  | Российский расчет                    | Зарубежный расчет  |
|--|--------------------------------------|--|
| 1  | 2                                    | 3  |
| Показатели ликвидности   |                                      |  |
| Коэффициент абсолютной ликвидности (Cash ratio)                    |                                      | (Денежные средства + Краткосрочные финансовые вложения) / Краткосрочные обязательства  |
| Коэффициент текущей ликвидности (Current ratio)                    |                                      | Оборотные активы / Краткосрочные обязательства   |
| Коэффициент быстрой ликвидности (Quick ratio)                      |                                      | (Денежные средства + Краткосрочные финансовые вложения + Краткосрочная дебиторская задолженность) / Краткосрочные обязательства  |
| Чистый оборотный капитал к активам (Net Working Capital to Assets) | -                                    | Чистый оборотный капитал / Активы  |
| Интервальная оценка (interval measure)                             | -                                    | (Денежные средства + Краткосрочные финансовые вложения + Краткосрочная дебиторская задолженность) / расходы от операций (себестоимость, коммерческие и управленческие) / 365 |
| Показатели рентабельности  |                                      |  |
|  | Прибыль от продаж или чистая прибыль | Чистая прибыль, ЕВИТ, ЕВТ  |
| Рентабельность продаж  |                                      | Прибыль / Выручка  |
| Рентабельность активов   |                                      | Прибыль / Средняя величина активов   |

|  |   |  |
|--|---|--|
| Рентабельность собственного капитала                       | Прибыль / Средняя величина собственного капитала                          |  |
| Рентабельность инвестиций (чистых активов)                 | Прибыль / Собственный капитал + Долгосрочные Обязательства                |  |
| Рентабельность затрат                                      | Прибыль / Себестоимость   | -  |
| Рентабельность внеоборотных активов                        | Прибыль / Средняя величина ВНА  | -  |
| Рентабельность основных средств                            | Прибыль / Средняя величина ОС   | -  |
| Рентабельность оборотных активов                           | Прибыль / Средняя величина ОА   | -  |
| Рентабельность заемного капитала                           | Прибыль / Средняя величина ЗК   | -  |
| Показатели оборачиваемости                                 |   |  |
| Коэффициент оборачиваемость внеоборотных активов           | Выручка от реализации продукции / сумма ВНА                               | Выручка от реализации продукции / стоимость основного капитала     |
| Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности (ДЗ) | Чистая выручка (ЧВ) от реализации продукции / Среднегодовая сумма ДЗ      | Дебиторская задолженность / Годовой объем продаж                   |
| Коэффициент оборота кредиторской задолженности (КЗ)        | ЧВ от реализации продукции / Среднегодовая сумма КЗ                       | Себестоимость реализованных товаров / КЗ                           |
| Коэффициент оборачиваемости основных средств (ОС)          | ЧВ от реализации продукции / Среднегодовая стоимость ОС                   | Выручка от реализации продукции / Среднегодовая стоимость ОС       |
| Коэффициент оборачиваемости оборотных средств              | Объем реализованной продукции за период / Средняя сумма Оборотных средств | Выручка от реализации продукции / Текущие активы - Текущие пассивы |

| Показатели финансовой устойчивости  |  |  |
|---|--|--|
| Коэффициент финансовой зависимости (Total debt ratio)                         | Всего источников средств / Собственный капитал               | Совокупные пассивы / Совокупные активы                       |
| Коэффициент финансовой активности (финансовый рычаг) (Debt–equity ratio)      | Привлеченные средства / Собственный капитал                  | Общая задолженность / собственный капитал                    |
| Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств (Long– term debt ratio) | Долгосрочные обязательства / Долгосрочные обязательства + СК | Долгосрочные обязательства / Долгосрочные обязательства + СК |

Значимым отличием зарубежных методик анализа ликвидности и финансовой устойчивости компании от российских является отсутствие нормативных значений. Кроме того, в зарубежной литературе проводят анализ и оценку финансового состояния в отраслевом или межотраслевом разрезах, что позволяет выделить отличия в значениях показателей по отраслям и сферам деятельности.

Учитывая вышеизложенное, можно сделать вывод о том, что основные направления и содержание анализа и оценки эффективности финансово-экономической деятельности и финансового состояния предприятия в российской и зарубежной практике в целом схожи. Отличия наблюдаются по количеству анализируемых показателей: в зарубежных моделях используется меньше показателей, чем в российских.

Анализ денежных средств и управление денежными потоками – одно из приоритетных задач предприятия. Способность предприятия распределять финансовые ресурсы в процессе хозяйственной деятельности на постоянной основе является условием ее финансовой устойчивости. Для текущих и потенциальных инвесторов, вкладывающих свободные ресурсы в текущие активы какого-либо предприятия, основной интерес заключается в способности ее менеджмента генерировать положительные денежные потоки, которые покрывают затраты и обеспечивают прирост прибыли. Вследствие чего особое внимание инвесторов приходится на свободные денежные потоки предприятия, которые могут быть в их распоряжении.

Отчет о движении денежных потоков содержит информацию о денежных поступлениях компании и ее денежных выплатах в течение отчетного периода, показывая, как эти денежные потоки связывают конечный остаток денежных средств на балансе со значением на начало периода. Все компании занимаются операционной, инвестиционной и финансовой деятельностью. Эти мероприятия исполь-

зуются в качестве структурных частей отчета о движении денежных средств в соответствии с МСФО и отечественными стандартами бухгалтерского учета.

Отчет о движении денежных потоков показывает, почему изменение денежных средств произошло; другими словами, он показывает операционную, инвестиционную и финансовую деятельности компании (а также влияние курса иностранной валюты). На начало и конец значения баланса денежных средств и их эквивалентов связаны через отчет о движении денежных средств. Связь аналогична той, которая существует между чистой прибылью и дивидендами.

К задачам анализа денежных потоков организации можно отнести следующие:

- оценка оптимальности объемов денежных потоков организации;
- оценка денежных потоков по видам хозяйственной деятельности;
- оценка состава, структуры, динамики и направлений движения денежных средств;
- выявление и изменение влияния различных факторов на формирование денежных потоков;
- выявление и оценка резервов улучшения, разработка предложений по реализации резервов, для повышения эффективности использования денежных средств.

Анализ отчета о движении денежных средств может существенно углубить и скорректировать выводы относительно ликвидности и платежеспособности организации, ее финансового потенциала, полученные предварительно на основе статических показателей в ходе финансового анализа.

В подтверждение выше сказанного, далее будет приведена методика анализа отчета о движении денежных средств с точки зрения оценки платежеспособности предприятия.

Для этого мы используем следующие показатели платежеспособности:

- коэффициент платежеспособности ( $K_{пл}$ );
- коэффициент соотношения притока и оттока по текущей деятельности ( $K_{п/о}$ );
- достаточность денежного потока по текущей деятельности для погашения обязательств ( $D_{ср}$ );
- коэффициент обслуживания долга (Код).

В практике анализа широко известен показатель платежеспособности предприятия, который определяется как отношение притоков денежных средств к оттокам за отдельный промежуток времени. Его значение должно быть не менее единицы, что означает достаточное количество денежных средств для обеспечения требуемых выплат. Таким образом, выявлено, что значение данного показателя непосредственно зависит от рационального использования денежных средств от текущей, инвестиционной и финансовой деятельности предприятия.

Коэффициент соотношения притока и оттока по текущей деятельности является дополнением к коэффициенту платежеспособности. Он определяется как отношение притока средств от текущей деятельности к величине оттока средств по аналогичному виду деятельности. Его нормативное значение должно быть больше 1. Это объясняется приоритетным значением основного вида деятельности, а также возможностью компенсации оттоков по другим видам деятельности.



Далее определяется достаточность денежного потока по текущей деятельности для погашения обязательств, этот показатель рассчитывается как отношение чистого денежного потока по текущей деятельности к оттоку денежных средств по финансовой деятельности.

Высокое значение коэффициента (больше 1) указывает на возможность предприятия с помощью собственных средств погашать свои обязательства. Показатель достаточности чистого денежного потока является важным коэффициентом, обуславливающим достаточность формируемого предприятием чистого денежного потока, с учетом финансовых потребностей.

Также особое значение имеет коэффициент обслуживания долга, который определяется как отношение величины заемного капитала к сумме операционного денежного потока. Он характеризует возможность организации погашать обязательства за счет денежных средств от текущей деятельности. Операционные денежные потоки отражают на текущий момент времени уровень дохода, из которого может быть погашена задолженность. Коэффициент обслуживания долга определяет количество периодов, необходимых для выплаты долга.

Эффективность работы предприятия полностью зависит от организации системы управления денежными потоками. Данная система создается для обеспечения выполнения краткосрочных и стратегических планов предприятия, сохранения платежеспособности и финансовой устойчивости, более рационального использования его активов и источников финансирования, а также минимизации затрат на финансирование хозяйственной деятельности.

### **Список использованных источников**

1. Методические положения по оценке финансового состояния предприятия и установлению неудовлетворительной структуры баланса, утвержденные распоряжением Федерального управления России по делам о несостоятельности (банкротстве) от 12.08.94 г. №31-р. – КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. – [М., 2022].
2. Абдукаримов И.Т. Анализ финансового состояния и финансовых результатов предпринимательских структур/ Учебное пособие / И. Т. Абдукаримов, М. В. Беспалов; под общей редакцией П. А. Сидорова. – М.: НИЦ Инфра-М, 2019. – 215 с.
3. Бердникова Л. Ф., Портнова, Е. С. Финансовое состояние организации: понятие и факторы, на него влияющие / Л.Ф. Бердникова, Е.С. Портнова // Молодой ученый. 2021. – №17. – 372–374 с.
4. Быкадеров В.А. Финансово-экономическое состояние предприятия: Практическое пособие. – М.: Приор, 2018. – 295 с.
5. Витрянский В. В. Банкротство: ожидание и реальность // Экономика и жизнь. 2020. – №49. – 20–26 с.
6. Гурнович Т.Г., Захарова М.И. Финансовая устойчивость предприятия / Т.Г. Гурнович, М.И. Захарова // Современные научные исследования и разработки. 2021. – №8 (8). – С. 71–73.
7. Егоршин А.П. Основы менеджмента: Учебник для вузов / А.П. Егоршин. – Н.Новг.: НИМБ, 2018. – 320 с.

8. Котов Н.А. Теоретические и практические проблемы правового регулирования несостоятельности (банкротства) // Альманах современной науки и образования. 2021. №6 (119). – С. 57–63.
9. Лапуста М. Риски в предпринимательской деятельности. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 355 с.
10. Любушин Н.П., Лещёва В.Б., Дьякова В.Г. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: Учебное пособие для вузов / Под ред. проф. Н.П. Любушина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019. – 471 с.
11. Мамедов А.О. Международный финансовый менеджмент в условиях глобального финансового рынка. – М.: Магистр, 2019. – 288 с.
12. Международный маркетинг-менеджмент. Курс лекций с пакетом учебно-методической поддержки. – М.: Феникс, 2020. – 277 с.
13. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; Пер. с англ. О.И. Медведь. – М.: Вильямс, 2019. – 672 с.
14. Панков Д.А. Современные методы анализа финансового положения. – Мн.: ООО «Профит», 2018. – 237 с.
15. Постанюк В.Д. Банкротство физических лиц // ЭЖ-Юрист. 2021. – №20 (971). – 32 с.

## ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

**Бор Валерия Николаевна,**

канд. экон. н., доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга  
ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Пилипишин Юлиан Богданович,**

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

*Аннотация.* Принципы и методы управления человеческими ресурсами пересматриваются с учетом действующей корпоративной культуры, роль которой нельзя недооценивать. Функции управления человеческими ресурсами заключаются в практической основе принятия кадровых решений.

*Ключевые слова:* управление человеческими ресурсами, функции управления, процессы администрирования

## IMPROVING THE EFFICIENCY OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

**Valeria N. Bor,**

Ph. D. in Economics, associate Professor of Economics, management and marketing  
of the Moscow International Academy

**Julian B. Pilipishin,**

Master's degree student of the Moscow International Academy

*Abstract.* The principles and methods of human resource management are being revised taking into account the current corporate culture, the role of which cannot be underestimated. The functions of human resource management are the practical basis for making personnel decisions.

*Keywords:* human resource management, management functions, administration processes.

Принципы и методы управления человеческими ресурсами пересматриваются с учетом действующей корпоративной культуры, роль которой нельзя недооценивать. Здоровая обстановка внутри коллектива считается залогом успеха и планомерного развития компании. Любые кризисные ситуации урегулировать проще там, где развитию и применению корпоративной культуры уделяется повышенное внимание. В следующую очередь стоит разработать такую систему мотивации и поощрения, которая действительно окажет стимулирующее воздействие и поможет повысить производительность труда. При совершенствовании основных методик руководства пересматривается система справедливой и своевременной оценки результатов труда.

От системы административных методов руководства рационально осуществить постепенный переход к социально-психологическим или социально-эко-

номическим. Такие принципы помогут сформировать группу единомышленников, костяк предприятия.

Управление человеческими ресурсами включает:

- стратегический аспект, необходимый для решения принципиально новых или глобальных задач;
- типичные функции планирования;
- развитие индивидуальных способностей с учетом повышения квалификации;
- затраты в соответствии с бюджетом организации.

#### ***Экономический подход***

Внимание уделяется технической подготовке. В рамках единой системы управления человеческими ресурсами строго соблюдаются управленческие вертикали. Производится подразделение всех структур организации. Достигается баланс между системой управления и степенью ответственности.

#### ***Организационный подход***

Формируется новый взгляд на персонал организации. Сотрудники считаются не трудовым ресурсом, а человеческим. Уделяется особое внимание социокультурным и социо-психологическим аспектам. Реакция людей на внешнее и внутреннее управление эмоционально-ответственная. Человеческие ресурсы обладают интеллектом, способностью к систематическому совершенствованию профессионализма. А значит, являются самым важным и долговременным источником стабильного развития организации.

#### ***Гуманистический подход***

Направлен на создание в организации культурного феномена. Совместная деятельность людей осуществляется с учетом основных ценностей компании. Уделяется особое внимание развитию корпоративной культуры.

Функции управления человеческими ресурсами заключаются в практической основе принятия кадровых решений. Необходимо ставить четкие цели и задачи, учитывать все критерии и анализировать перспективы развития. Нельзя в качестве основы управления применять практику волевых решений или интуицию. Предварительно рекомендуется проводить оценку эффективности всех принимаемых решений, осуществлять стратегическое планирование, основываясь осмысленной миссией организации.

Распространенные ошибки в управление человеческими ресурсами заключаются в следующем:

- руководство компании уделяет повышенное внимание решению текущих оперативных вопросов, не сосредотачиваясь на программах долговременного планирования;
- в отношении занятости ориентация направлена на заключение бессрочных трудовых договоров, что может привести к низкой степени трудовой мобильности;
- не разрабатывается собственная политика в сфере подборе персонала, решение о приеме соискателя часто принимается на основе интуитивного восприятия руководителя;

- не разработаны основы и принципы планирования карьеры, персонал не стремится получить повышение;
- не доработаны системы оценки персонала и методики стимулирования;
- нет единой системы взаимодействия, развитию корпоративной культуры уделяется недостаточное внимание;
- не организован процесс обмена информацией;
- не развита структура наставничества, когда более опытные специалисты берут шефство над новичками.

Все это приводит к неэффективности управления человеческими ресурсами. В компании продолжается высокая текучесть кадров. Тратятся немалые средства на поиск и подбор персонала, обучение и повышение квалификации.

Методики управления человеческими ресурсами предприятия направлены на создание всех условий и социальных предпосылок на обеспечение эффективной работы всех специалистов, правильность аттестации и подбора персонала.

В основе таких решений заложены процессы:

- создания материальных, социальных предпосылок для стабильности обеспечения эффективной управленческой деятельности;
- стратегическая и инновационная деятельность, позволяющая осуществить развитие всей управленческой системы;
- переход от системы оперативного управления к методике, направленной на развитие и решение стратегических задач;
- применения систем и основ социоинженерной практики;
- активизацию ресурсов технико-технологического, финансового, информационного, материального направления.

Процессы администрирования не рассматриваются в качестве активных инструментов управления человеческими ресурсами. Основная работа переходит на менеджеров в сфере управления.

Полноценная деятельность основана на:

- сканировании рынка труда;
- применении кадрового маркетинга;
- внешней и внутренней работе PR-службы;
- формировании стратегии в области кадровых решений;
- организации проектирования и реконструкции политики компании;
- налаживании всех основных систем коммуникации в пределах организации;
- наборе, подборе, расстановке персонала, создании кадрового резерва; продвижении кадров;
- эффективной системе оценки и аттестации; процессах адаптации;
- формировании управленческих и рабочих команд, работающих слаженно;
- изменении состава целевых групп; стимулировании процессов саморегуляции;
- пересмотре системы мотивации; создании условий для обучения и развития;
- формировании корпоративной культуры;

- работе по обеспечению идентификации сотрудника с организацией;
- организации систем оптимизации и стабильности продвижения кадров;
- психологической и социальной адаптации молодых специалистов;
- снятии социальной напряженности в коллективе;
- устранении психологических и производственных конфликтов.

Поскольку современный подход к эффективному управлению предприятием подразумевает важную роль персонала в достижении стратегических целей, поставленных руководством, управление сотрудниками является одной из главных задач кадровой службы. Она решается с помощью системы управления персоналом, внедренной на предприятии с учетом специфики его деятельности и организационной структуры.

Человеческие ресурсы должны рассматриваться в качестве основ развития и продвижения. Только тогда можно создать эффективную систему управления, которая поможет быстро достичь стратегических целей. Уделяя недостаточно внимания процессу развития и управления, ведет к негативным последствиям. В первую очередь в организации сразу активизируется процесс текучести кадров. А это приводит к необходимости дополнительных экономических затрат для решения кадрового вопроса. В концепцию управления человеческими ресурсами стоит включить самые эффективные методики.

Для того, чтобы использование человеческих ресурсов на предприятии было эффективным, менеджеры должны руководствоваться рядом рекомендаций в своей деятельности:

- лучшей мотивацией для сотрудников станет наглядная демонстрация карьерного роста высшего руководства (персонал должен ставить перед собой конкретные цели и осознавать реальность их достижения);
- одним из важнейших аспектов является оплата труда (даже в самые трудные и кризисные периоды работники должны получать оговоренную сумму, осознавать свою ценность для организации);
- сотрудники должны досконально знать исчерпывающую информацию о своем предприятии, а также механизм получения прибыли (знания работников не должны ограничиваться узким кругом их обязанностей);
- в общении с каждым из сотрудников стоит руководствоваться уважением, ведь каждый из них имеет возможность уйти в другую организацию.

Роль человеческих ресурсов должна четко осознаваться на всех уровнях. Это один из самых важных элементов функционирования не только отдельно взятого предприятия, но также и государства в целом. Человек - это наивысшая ценность, а наибольший интерес в экономическом плане представляют его способности и интеллект.

Управление человеческими ресурсами – логически последовательный и стратегический подход к реализации управления самым значимым активом предприятия: персоналом организации, которые на индивидуальном и коллективном уровне вносят свой вклад в решение организационных задач. В качестве основной цели управления человеческими ресурсами выступает обеспечение достижения успеха конкретной организации благодаря деятельности работников. Важным ме-

стом в достижении успехов организации выступает подбор ресурсов, а также их развитие.

Предприятие должно предоставлять работникам возможности обучения и постоянного развития. Выработка данных ресурсов может заключаться в разработке системы с высокими трудовыми показателями, которые могут повышать и охватывать процессы отбора рабочих кадров и их приема на работу, совместно с системой премиальной оплаты труда, которая зависит от показателей работы, а также от деятельности по обучению и развитию руководящего звена организации, что привязано к потребностям этой организации.

Управление человеческими ресурсами должно быть нацелено на повышение мотивации и приверженности работников средствами введения таких процедур и политики, которые могут продемонстрировать, что работников высоко ценят и награждают за то, что они делают для организации и чего добиваются. Также их награждают за достигнутые квалификационные показатели, а также за высокий уровень компетентности.

### Список использованных источников

1. Конституция Российской Федерации: Принятая всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. (с последующими изменениями и дополнениями). – КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. – [М., 2022]
2. Гражданский кодекс РФ (часть первая): федер. закон от 30.11.1994 №51-ФЗ (с последующими изменениями и дополнениями). – КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. – [М., 2022]
3. Трудовой Кодекс Российской Федерации: федер. закон от 30.12.2001 №197-ФЗ (с последующими изменениями и дополнениями). – КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. – [М., 2022]
4. Стратегическое управление: учебник / И.К. Ларионов, А.Н. Герасин, О.Н. Герасина и др.; под ред. И.К. Ларионова. – 3-е изд. – М.: Дашков и К°, 2019. – 235 с.: ил. – (Учебные издания для магистров). – Режим доступа. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496214>
5. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / А.Н. Фомичев. – М.: Дашков и К°, 2018. – 468 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496068>
6. Архипова Н.И., Кульба В.В. Исследование систем управления. – М.: ПРИОР, 2018. – 230 с.
7. Вагин А. П., Митирко В. И., Модин А. В., Управление персоналом в условиях рыночной экономики. М.: Дело, 2020. – 302 с.
8. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. М.: Центр экономики и маркетинга, 2018. – 344 с.
9. Виханский О.С. Стратегическое управление. М.: Издательство Московского Университета, 2018. – 298 с.
10. Дугина О. Организационная культура и организационные изменения // Управление персоналом. 2021. – №12. – С. 40.

11. Иванов М.А., Шустерман Д.М. Организация как ваш инструмент. Российский менталитет и практика бизнеса. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 380 с.
12. Игнатъева А.В., Максимцов М.М. Исследование систем управления. М.: Юнити-Дана, 2017. – 381 с.
13. Малинин А.С., Мухин В.И. Исследование систем управления. – М.: ГУ ВШЭ, 2018. – 401 с.
14. Маслова В.М. Управление персоналом предприятия. – М.: Юнити-Дана, 2020. – 330 с.
15. Цевелев В.В., Ивасенко А.Г., Никонова Я.И. Теория менеджмента. Организационное поведение: 100 экзаменационных ответов: 2-е изд. Учебное пособие. – М.: Флинта: изд-во МПСУ, 2020. – 392 с.
16. Живаева Т.В. Контроллинг: учебное пособие / Т.В. Живаева, Т.В. Игнатова; Сибирский Федеральный университет. – Красноярск: СФУ, 2016. – 84 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=497210> (дата обращения: 05.05.2022). – Библиогр.: – С. 78–81. – ISBN 978-5-7638-3512-0. – Текст: электронный.
17. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США [Электронный ресурс]. – URL: <https://blog.iteam.ru/sistemy-motivatsii-personala-v-zapadnoj-evrope-i-ssha/>



# ВНЕДРЕНИЕ БАЛЛЬНОЙ ОЦЕНКИ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

**Бордоусов Олег Владимирович,**

канд. экон. н., доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга  
ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Жилин Иван Николаевич,**

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Аннотация.** Значимость оценки финансово-хозяйственной деятельности для управления предприятием в настоящее время возросла. Одним из важнейших факторов в деятельности предприятия является его стабильное финансовое состояние. Финансовое состояние предприятия показывает эффективность его деятельности, рациональность использования как собственных, так и привлекаемых средств для развития.

**Ключевые слова:** финансовая деятельность, финансовое состояние, рентабельность

## INTRODUCTION OF A POINT ASSESSMENT OF THE FINANCIAL AND ECONOMIC ACTIVITIES OF THE ORGANIZATION

**Oleg V. Bordousov,**

Ph. D. in Economics, associate Professor of Economics, management and marketing  
of the Moscow International Academy

**Ivan N. Zhilin**

Master's degree student of the Moscow International Academy

**Abstract.** The importance of the assessment of financial and economic activity for the management of the enterprise has now increased. One of the most important factors in the company's activities is its stable financial condition. The financial condition of the enterprise shows the effectiveness of its activities, the rationality of using both its own and attracted funds for development.

**Keywords:** financial activity, financial condition, profitability

Значимость оценки финансово-хозяйственной деятельности для управления предприятием в настоящее время возросла. Причина этого понятна, поскольку в условиях рынка добавляются новые факторы, игнорирование которых может привести к печальным последствиям. В условиях рынка обоснованность управленческих решений становится жизненно необходимой, поскольку роль финансовых ресурсов неизмеримо возрастает.

Одним из важнейших факторов в деятельности предприятия является его стабильное финансовое состояние. Финансовое состояние предприятия показывает эффективность его деятельности, рациональность использования, как собственных, так и привлекаемых средств для развития.

Отраслевые особенности предприятий оказывают влияние на следующие вопросы организации финансов:

1. Структуру капитала предприятия по материально-вещественному содержанию (т.е. структуру активов предприятия).

2. Структуру основного и оборотного капитала предприятия (например, в структуре оборотного капитала промышленных предприятий высокий удельный вес занимают производственные запасы и НЗП, торговли – производственные запасы и денежные средства, транспорта – отсутствует элемент оборотного капитала – готовая продукция и т.п.).

3. Длительность операционного, а, следовательно, производственного и финансового циклов предприятия. Например, на предприятиях промышленности из-за длительности производственного цикла, очень высока длительность операционного и финансового циклов предприятия, на торговых предприятиях из-за отсутствия производственной стадии в движении оборотного капитала длительность финансового цикла короткая и т.п.

4. Техничко-экономические особенности отраслей (материалоемкость, топливоемкость, энергоемкость, трудоемкость и т.д.) определяют особенности структуры затрат производства.

5. Организационно-экономические особенности отраслей (концентрация, комбинирование, кооперация, специализация) определяют масштабы деятельности предприятия, способ интеграции производственных процессов и производственную структуру предприятия.

Анализ финансового состояния позволяет определить «слабые» места предприятия. Для устранения таких мест необходимо разработать определенные мероприятия. Даже если предприятие имеет стабильное финансовое состояние, это не значит, что не нужно предпринимать определенных мер по его сохранению.

Однако в методике анализа финансового состояния имеется ряд проблем. Рассмотрим одну из проблем анализа, а именно однозначная трактовка полученных результатов в процессе анализа. Так показатели характеризующие финансовую устойчивость предприятия, очень часто рассматриваются без взаимосвязи с эффективностью деятельности предприятия, а именно показателями доходности. Довольно часто встречаются такие ситуации, при которых результаты анализа состава и структуры имущества свидетельствуют о неблагоприятной структуре капитала, при этом показатели доходности довольно высоки и говорят об эффективном ведении деятельности. Также иногда получаются противоречивые результаты анализа платежеспособности и результативности деятельности. В этой ситуации у аналитика возникает проблема в формулировании итоговой оценки функционирования предприятия.

В связи с этим необходимо предпринять попытку взаимоувязывания показателей имущественного состояния, показателей доходности и платежеспособности.

Одним из направлений решения поставленной задачи выступает предложение по внедрению балльной оценки финансовой ситуации на предприятии. Для этого необходимо проанализировать показатели рентабельности деятельности предприятия, финансовой устойчивости, платежеспособности и ликвидности и каждой группе присвоить весовое значение.

Анализ финансовой устойчивости и платежеспособности предприятия нужно выполнить по группам показателей, которым присваивается балльная оценка от 1 до 4:

- 4 балла – абсолютно платежеспособное и финансово устойчивое предприятие;
- 3 балла – практически платежеспособное и финансово устойчивое предприятие;
- 2 балла – риск утраты платежеспособности и финансовой устойчивости предприятия;
- 1 балл – критическая ситуация, потеря платежеспособности и финансовой устойчивости предприятия.

Для оценки рентабельности предприятия будут использованы следующие показатели:

- рентабельность продаж;
- рентабельность собственных средств;
- рентабельность всех средств предприятия.

Показатель рентабельности продаж определяется как отношение прибыли от продаж к сумме выручки, и характеризует размер прибыли полученный на 1 рубль реализованной продукции.

Что касается показателя рентабельности собственных средств, для выполнения требования сопоставимости показателей используем расчетную формулу данного показателя как отношение прибыли от продаж к среднегодовой величине собственных средств предприятия. С помощью этого показателя мы сможем охарактеризовать эффективность использования собственных средств для достижения основной цели предприятия, а именно повышения прибыли.

Третий показатель также рассчитаем как отношение прибыли от продаж к средней годовой стоимости всех средств предприятия, для оценки эффективности вложения как собственных, так и привлеченных средств в деятельность предприятия с целью повышения доходности.

После анализа вышеуказанных показателей проводится присвоение баллов в зависимости от выполнения критериев оценки:

Таблица 2. Критерии оценки показателей рентабельности

| Значения и варианты сочетания показателей   | Балльная оценка |
|---|-----------------|
| Все показатели рентабельности увеличиваются в динамике  | 4               |
| Показатель рентабельности продаж и рентабельности собственных средств растет, рентабельность всех средств снижается | 3               |
| Показатель рентабельности продаж и рентабельности всех средств растет, рентабельность собственных средств снижается | 3               |
| Показатель рентабельности растет, показатели рентабельности собственных средств и всех средств снижаются            | 2               |
| Все показатели рентабельности снижаются   | 1               |

Далее проводится анализ финансовой устойчивости, для этого используются абсолютные и относительные показатели. Как мы знаем на предприятии выделяют четыре финансовой ситуации по степени устойчивости, абсолютная, нормальная, неустойчивая, кризисная.

В дополнение определяются следующие коэффициенты: автономии ( $K_a$ ), обеспеченности текущих активов собственными оборотными средствами ( $K_{ота}$ ).

Коэффициент автономии показывает долю собственных средств в общей сумме средств предприятия, и чем выше эта доля, тем более финансово независимо предприятие. Нормальное функционирование предприятия, в зависимости от отрасли, характеризуется уровнем этого показателя не менее 0,5.

Что касается второго показателя, то он показывает долю собственных средств в формировании текущих активов и характеризует ту часть собственного капитала организации, которая является источником их покрытия, рекомендуемое значение – не менее 0,3.

Балльная оценка полученных показателей финансовой устойчивости проводится путем сравнения полученных результатов на соответствие нормальным значениям и по вариантам их сочетания.

Таблица 3. Критерии оценки финансовой ситуации по степени устойчивости

| Значения и варианты сочетания показателей  | Балльная оценка |
|--|-----------------|
| 1  | 2               |
| 1) Абсолютная устойчивость, $K_a$ и $K_{ота}$ соответствуют ограничениям<br>2) Абсолютная устойчивость, $K_a$ соответствует ограничениям, $K_{ота}$ не соответствуют ограничениям<br>3) Абсолютная устойчивость, $K_a$ не соответствуют ограничениям и $K_{ота}$ соответствуют ограничениям  | 4               |
| 1) Нормальная устойчивость, $K_a$ и $K_{ота}$ соответствуют ограничениям<br>2) Нормальная устойчивость, $K_a$ соответствует ограничениям, $K_{ота}$ не соответствуют ограничениям<br>3) Нормальная устойчивость, $K_a$ не соответствуют ограничениям и $K_{ота}$ соответствуют ограничениям  | 3               |
| 1) Неустойчивая ситуация, $K_a$ и $K_{ота}$ соответствуют ограничениям<br>2) Неустойчивая ситуация, $K_a$ соответствует ограничениям, $K_{ота}$ не соответствуют ограничениям<br>3) Неустойчивая ситуация, $K_a$ не соответствуют ограничениям и $K_{ота}$ соответствуют ограничениям<br>4) Неустойчивая ситуация, $K_a$ и $K_{ота}$ не соответствуют ограничениям | 2               |

|   |   |
|---|---|
| 1) Кризисная ситуация, $K_a$ соответствует ограничениям, $K_{ота}$ не соответствуют ограничениям  | 1 |
| 2) Кризисная ситуация, $K_a$ не соответствуют ограничениям и $K_{ота}$ соответствуют ограничениям |   |
| 3) Кризисная ситуация, $K_a$ и $K_{ота}$ не соответствуют ограничениям                            |   |

Следующий этап анализа это определение степени платежеспособности предприятия. Для этого будут использованы следующие три коэффициента: абсолютной ликвидности ( $K_{абл} > 0,2$ ), ликвидности ( $K_{кл} > 0,7-0,8$ ), текущей ликвидности ( $K_{тр} > 1,2 - 1,5$ ).

Также, как указано выше, в соответствии с сочетанием показателей ликвидности присваиваются следующие балльные оценки.

Таблица 4. Критерии оценки ликвидности организации

| Характеристика полученных значений показателей               | Балльная оценка |
|--|-----------------|
| Все коэффициенты соответствуют оптимальным значениям         | 4               |
| Один из показателей ликвидности меньше оптимального значения | 3               |
| Два коэффициента ликвидности меньше оптимальных значений     | 2               |
| Все показатели не соответствуют оптимальному значению        | 1               |

В итоговой части анализа необходимо каждой группе показателей присвоить вес.

Далее с помощью средневзвешенного значения всех показателей определить финансовую ситуацию, сложившуюся на предприятии в соответствии с набранными баллами.

Таблица 5. Итоговая оценка трех групп показателей

| Наименование группы                | Вес группы |
|------------------------------------|------------|
| Показатели рентабельности          | 0,35       |
| Показатели финансовой устойчивости | 0,35       |
| Показатели платежеспособности      | 0,5        |

Таким образом, используя вышеприведенную методику, мы можем связать несколько групп показателей и получить однозначный результат анализа, который будет характеризовать финансовое положение предприятия в целом.

В результате изучения теоретических основ был сделан следующий вывод. Финансовое состояние является важнейшей характеристикой деловой активности и надежности предприятия. Оно определяет конкурентоспособность предприятия и его потенциал в деловом сотрудничестве.

Посредством анализа финансового состояния каждый из заинтересованных лиц сможет найти ту информацию о предприятии, которая ему необходима. Основное значение анализ финансового состояния имеет для самого предприятия, посредством которого принимаются все наиболее важные значения.

Результаты такого анализа нужны, прежде всего, собственникам, а также банкам, кредиторам, инвесторам, поставщикам, менеджерам и налоговым службам.

### Список использованных источников

1. Данилина Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учебник / Е.И. Данилина, Д.В. Горелов, Я.И. Маликова. – М.: Дашков и К°, 2019. – 208 с.: ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496191>
2. Ким С.А. Теория управления: учебник / С.А. Ким. – М.: Дашков и К°, 2019. – 240 с.: ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573306>
3. Бердникова Л. Ф., Портнов Е. С. Финансовое состояние организации: понятие и факторы, на него влияющие / Л.Ф. Бердникова, Е.С. Портнова // Молодой ученый. 2021. – №17. – С. 372–374.
4. Быкадеров В.А. Финансово-экономическое состояние предприятия: Практическое пособие. – М.: Приор, 2018. – 295 с.
5. Витрянский В. В. Банкротство: ожидание и реальность // Экономика и жизнь. 2020. – №49. – 20–26 с.
6. Гурнович Т.Г., Захарова М.И. Финансовая устойчивость предприятия / Т.Г. Гурнович, М.И. Захарова // Современные научные исследования и разработки. 2021. №8 (8). – С. 71–73.
7. Егоршин А.П. Основы менеджмента: Учебник для вузов / А.П. Егоршин. – Н.Новг.: НИМБ, 2018. – 320 с.
8. Ермолович Л.Л. Анализ финансового состояния предприятия. – Мн.: БГЭУ, 2019. – 398 с.
9. Ковалев В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчётности. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2019. – 301 с.
10. Котов Н.А. Теоретические и практические проблемы правового регулирования несостоятельности (банкротства) // Альманах современной науки и образования. 2021. №6 (119). – С. 57–63.
11. Мамедов А.О. Международный финансовый менеджмент в условиях глобального финансового рынка. – М.: Магистр, 2019. – 288 с.
12. Марочкина, В.М., Колпина Л.Г., Титки А.Г. Основы финансового менеджмента на предприятии: Учебное пособие / Под ред. В.М. Марочкиной. – Мн.: БГЭУ, 2020. – 315 с.

13. Медведев А. Г. Международный менеджмент. Стратегические решения в многонациональных компаниях. Учебник / А.Г. Медведев. – М.: Высшая школа менеджмента, 2019. – 215 с.

14. Международный маркетинг-менеджмент. Курс лекций с пакетом учебно-методической поддержки. – М.: Феникс, 2020. – 277 с.

15. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; Пер. с англ. О.И. Медведь. – М.: Вильямс, 2019. – 672 с.

## ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ РАЗРАБОТКИ БИЗНЕС-ПЛАНА ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА

**Васильева Ирина Николаевна,**

канд. экон. н., доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга  
ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Гнедовский Владислав Владимирович,**

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

***Аннотация.*** Инвестиционная деятельность осуществляется на рынке инвестиций, который, в свою очередь, распадается на ряд относительно самостоятельных сегментов, включая рынок капитальных вложений в воспроизводство основных фондов, рынок недвижимости, рынок ценных бумаг, рынок интеллектуальных прав и собственности, рынок инвестиционных проектов.

***Ключевые слова:*** инвестиции, бизнес-план, финансовое управление

### GOALS AND OBJECTIVES OF THE DEVELOPMENT OF THE BUSINESS PLAN OF THE INVESTMENT PROJECT

**Irina N. Vasilyeva,**

Ph. D. in Economics, associate Professor of Economics, management and marketing  
of the Moscow International Academy

**Vladislav V. Gnedovsky**

Master's degree student of the Moscow International Academy

***Abstract.*** Investment activity is carried out in the investment market, which, in turn, splits into a number of relatively independent segments, including the market of capital investments in the reproduction of fixed assets, the real estate market, the securities market, the market of intellectual property rights and properties, the market of investment projects.

***Keywords:*** investments, business plan, financial management

Инвестиционная деятельность осуществляется на рынке инвестиций, который, в свою очередь, распадается на ряд относительно самостоятельных сегментов, включая рынок капитальных вложений в воспроизводство основных фондов, рынок недвижимости, рынок ценных бумаг, рынок интеллектуальных прав и собственности, рынок инвестиционных проектов. При общих принципах инвестиционной деятельности эти рынки различаются объемами инвестиций, что определяет специфику методов, форм, способов анализа и оценки эффективности, надежность, уровня рискованных инвестиций.

Субъектами инвестиционной деятельности являются инвесторы, заказчики, исполнители работ (подрядчики), проект-менеджеры, пользователи объектов инвестиционной деятельности, а также поставщики, юридические лица



(банковские, страховые и посреднические организации, инвестиционные биржи) и другие участники инвестиционного процесса. Субъектами инвестиционной деятельности могут быть физические и юридические лица, в том числе иностранные, а также государства и международные организации.

Состав инвестиций показан на рисунке 1.

Для ускорения принятия инвестором решения о том, вкладывать ли средства в то или иное предприятие, необходимо составлять инвестиционный проект, определяющий цель, которую стремится достичь фирма, стратегию предпринимательской деятельности в совокупности со сроками достижения цели. Инвестиционный проект в том его виде, который принят в мировой практике, представляет собой комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на достижение поставленных целей в условиях ограниченных финансовых, временных и других ресурсов.

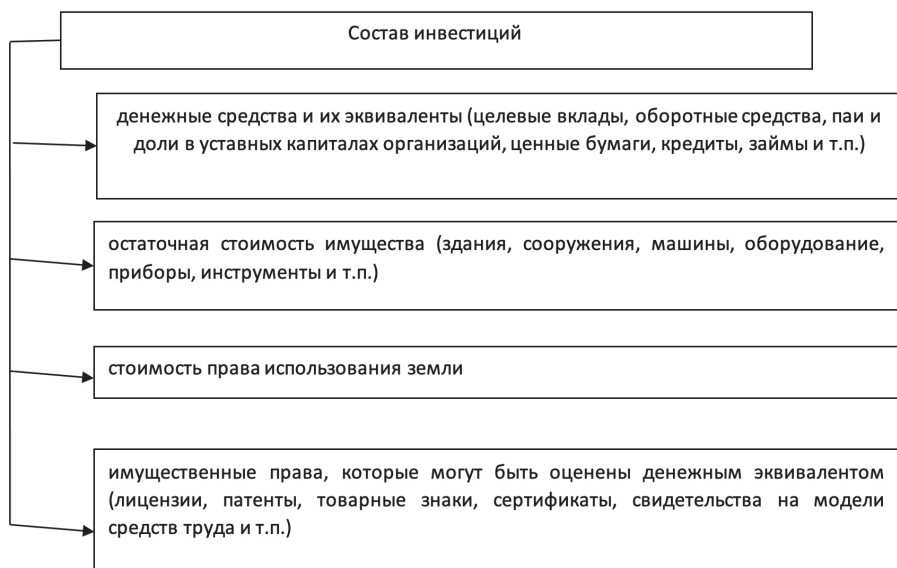


Рисунок 1. Состав инвестиций

В российской практике с термином «проект» принято отождествлять представление о комплекте технической и сметной документации для возведения зданий, сооружений, создания машин и оборудования. На Западе для обозначения такого проекта используется термин «дизайн», а понятие «проект» трактуется более широко – это что-либо, что задумывается и изменяет наш мир: строительство жилого дома, общественного здания, промышленного объекта, программы НИР, создания новой организации и т.п.

Под проектом понимается комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для достижения поставленных целей в течение заданного периода времени и при установленном бюджете.

Инвестиционный проект – обоснование экономической целесообразности, объема и сроков осуществления капитальных вложений, в том числе необходимая проектно-сметная документация, разработанная в соответствии с законодательством РФ и утвержденными в законном порядке регламентами (стандартами, нормами, правилами), а также описание практических действий по осуществлению инвестиций (бизнес-план).

Инвестиционный проект должен содержать в себе:

– изменения – основное содержание проекта; под изменениями в проекте понимается замена одного решения другим при разработке и реализации проекта в связи с воздействием внешних и внутренних факторов (соответственно и источники изменений делятся на внешние и внутренние);

- ограниченную во времени цель;
- ограниченную временную продолжительность проекта;
- бюджет проекта;
- ограниченность требуемых ресурсов;
- новизну, комплексность;
- правовое и организационное обеспечение проекта;
- разграничение с другими намерениями и видами деятельности.

С точки зрения характера цели инвестиционных проектов они могут быть подразделены на виды (рисунок 2).

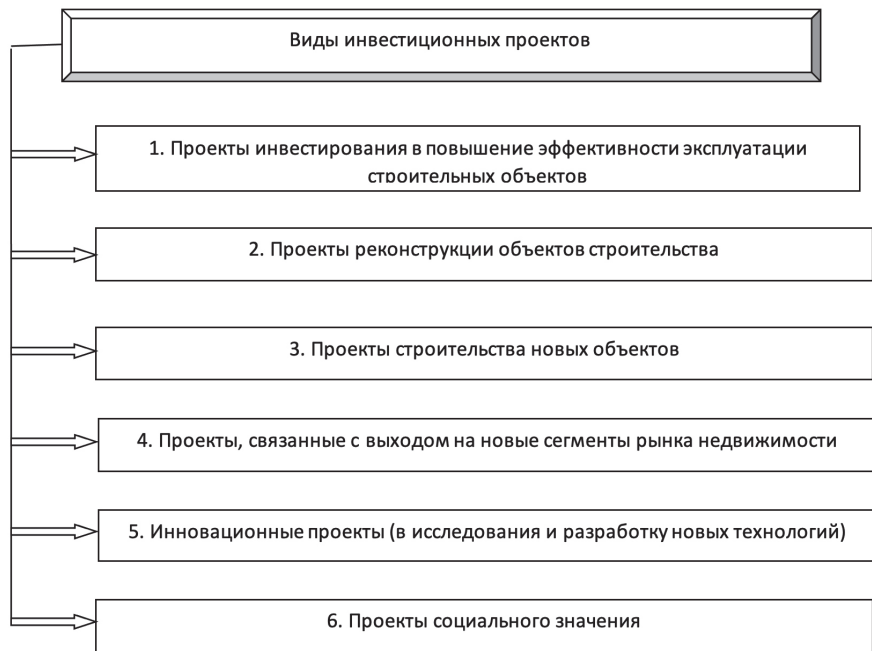


Рисунок 2. Виды инвестиционных проектов

Эффективность проекта характеризуется системой показателей, отражающих соотношение затрат и результатов применительно к интересам его участников. Различаются следующие показатели эффективности инвестиционного проекта:

- показатели коммерческой (финансовой) эффективности, учитывающие финансовые последствия реализации проекта для его непосредственных участников;

- показатели бюджетной эффективности, отражающие финансовые последствия осуществления проекта для федерального, регионального или местного бюджета;

- показатели экономической эффективности, учитывающие затраты и результаты, связанные с реализацией проекта, выходящие за пределы прямых финансовых интересов участников инвестиционного проекта и допускающие стоимостное измерение. Для крупномасштабных (существенно затрагивающих интересы города, региона или всей России) проектов рекомендуется обязательно оценивать экономическую эффективность.

В процессе разработки проекта производится оценка его социальных и экологических последствий, а также затрат, связанных с социальными мероприятиями и охраной окружающей среды. Оценка предстоящих затрат и результатов при определении эффективности инвестиционного проекта осуществляется в пределах расчетного периода, продолжительность которого (горизонт расчета) принимается с учетом:

- продолжительности создания, эксплуатации и (при необходимости) ликвидации объекта;

- средневзвешенного нормативного срока службы основного технологического оборудования;

- достижения заданных характеристик прибыли (массы и/или нормы прибыли и т.д.);

- требований инвестора.

Бизнес-план – это управление процессами создания, распределения, перераспределения и использования финансовых ресурсов на предприятии, реализующееся в детализированных финансовых планах.

Значение бизнес-плана для внутренней среды организации определяется тем, что оно:

- облекает выработанные стратегические цели в форму конкретных финансовых показателей;

- устанавливает стандарты для организации финансовой информации;

- определяет приемлемые границы затрат, необходимых для реализации всей совокупности планов фирмы;

- в части оперативного бизнес-плана дает очень полезную информацию для разработки и корректировки общефирменной стратегии.

Бизнес-план – это документ, в котором:

- описаны все характеристики будущего предприятия;

- проанализированы гипотетические проблемы;

- определены и описаны способы решения этих проблем.



Рисунок 3. Что содержит бизнес-план

Цель бизнес-плана – это сбалансированность доходов и расходов предприятия. Также основными целями являются определение соответствия между наличием финансовых ресурсов и потребностью в них, выбор оптимальных источников формирования финансовых средств и эффективных вариантов их применения.

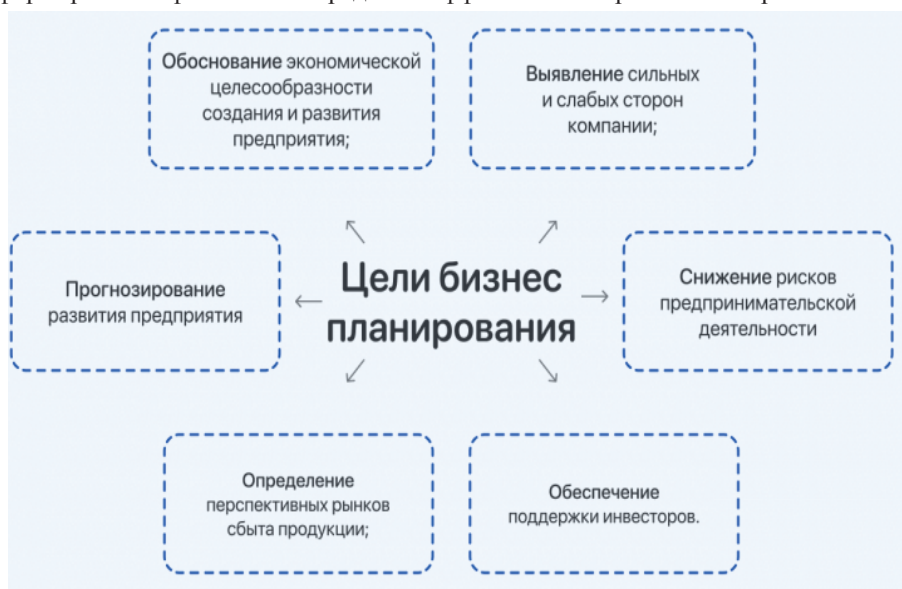


Рисунок 4. Цели бизнес-плана

Бизнес-план должно быть направлено на достижение следующих целей:

- определение объема предполагаемых поступлений денежных ресурсов (в разрезе всех источников, видов деятельности) исходя из намечаемого объема производства;

- определение возможностей реализации продукции (в натуральном и стоимостном выражении) с учетом заключаемых договоров и конъюнктуры рынка;

- обоснование предполагаемых расходов на соответствующий период;

- установление оптимальных пропорций в распределении финансовых ресурсов;

- определение результативности каждой крупной хозяйственной и финансовой операции с точки зрения конечных финансовых результатов;

- обоснование на короткие периоды равновесия поступления денежных средств и их расходования для обеспечения платежеспособности компании, ее устойчивого финансового положения.

Задачи бизнес-плана:

- определение резервов повышения доходов компании и способов их привлечения;

- эффективное применение финансовых ресурсов, установление наиболее рациональных направлений развития предприятия, которые в планируемом периоде обеспечат наибольшую прибыль;

- согласование финансовых ресурсов с показателями производственного плана компании;

- обеспечение оптимальных финансовых взаимоотношений с государственным бюджетом, банками и другими финансовыми структурами.

Задачи бизнес-плана в стратегическом плане – создание и поддержка равновесия между финансовыми целями, возможностями и внешними условиями, на основе которых осуществляется прогнозирование деятельности финансовой части компании на долгосрочный период. Задачи планирования финансов в плановой экономике масштабных хозяйственных субъектов решаются государством, распределяющим финансовые средства между направлениями и отраслями экономики и в соответствии с долгосрочными государственными задачами и целями.

Составляя план, предприниматели ищут способы сократить расходы и увеличить прибыль для стабильного развития компании.

А с помощью SWOT-анализа бизнесмены определяют слабые и сильные стороны, а также находят возможности развития и замечают угрозы, которые в будущем нужно минимизировать.

Бизнес-план имеет следующую структуру.

Титульный лист:

- название проекта или организации;

- данные о руководителе проекта;

- дата составления;

- сумма инвестиций и кредитов и т.д.;

- информация о разработчике плана.

## Резюме:

- главная идея продукта и компании в деталях;
- конкурентные преимущества;
- организация производства;
- необходимый объем инвестиций;
- гарантии получения прибыли и возврата инвестиций;
- запланированная выручка от продаж за определенный период;
- срок окупаемости;
- стратегия продвижения;
- количество вложенных собственных средств;
- зарегистрирована ли ТМ и так далее.

## Описание отрасли и компании:

- миссия и цель компании;
- основатель и руководитель компании;
- структура компании;
- история возникновения продукта;
- место компании на рынке (запланированное или существующее);
- главные конкуренты (прямые и косвенные) и их продукты;
- слабые и сильные стороны конкурентов, их стратегия продвижения;
- темп развития рынка;
- SWOT-анализ предприятия (сильные и слабые стороны, возможности для

развития, а также угрозы и риски).

## Описание услуг и товаров:

- фотография или эскиз;
- название;
- характеристика продукта или услуги, его польза для потребителя;
- документы для продажи;
- условия упаковки, транспортировки, хранения и использования;
- гарантия и обслуживание клиентов.

## Продажи и маркетинг:

- кто будет реализовывать товар – производитель, магазины, кафе и так далее;
- целевая аудитория (кто будет покупать);
- ценообразование;
- запланированный объем продаж;
- пути достижения ожидаемого уровня продаж;
- контент для блога и социальных сетей для узнаваемости бренда;
- бюджет на рекламу: как он был рассчитан, сколько денег в месяц надо тратить на продвижение, как будете отслеживать эффективность рекламных кампаний, KPI (ключевые показатели эффективности) и прочее;
- вид, структура и способ создания сайта для онлайн присутствия.

Онлайн-присутствие. В современном мире абсолютно каждый бизнес нуждается в качественном сайте (независимо от ниши). Онлайн-присутствие играет очень важную роль для успеха дела, поэтому этот момент крайне важно продумать в бизнес-плане.

Сайт поможет:

- привлечь больше заинтересованных клиентов, которые легко найдут информацию о компании в интернете благодаря SEO-оптимизации;
- увеличить продажи с помощью различных маркетинговых инструментов, о которых расскажем чуть ниже;
- повысить узнаваемость бренда, тем самым, увеличивая авторитет компании и выделяясь на фоне конкурентов.

План производства:

- максимальное количество продукции, которое можно производить в течение определенного периода (месяц, квартал, год);
- бюджет на рабочих – количество работающих, размер зарплаты каждого, необходимость и возможность привлечения подрядчиков;
- стоимость оборудования, амортизация;
- перечень сырья с ценами;
- стоимость зданий (склад, офис, место производства);
- постоянные и переменные затраты;
- себестоимость продукции.

Организационный план:

- форма собственности;
- расположение предприятия – офис, склад, производство, точки продаж;
- главные специалисты предприятия, инвесторы и директор;
- взаимодействие подразделений между собой (иерархия);
- сроки реализации проекта.

Финансовый план:

- отчет или план расходов на подготовительный и основной периоды;
- ожидаемая прибыль;
- расчет размера налогов;
- отчет о прибылях и убытках;
- срок окупаемости;
- коэффициент финансовой зависимости;
- операционный рычаг.

Оценка эффективности проекта:

- внутренняя норма доходности (процентная ставка, рентабельность инвестиций);
- индекс рентабельности (чем больше значение этого показателя, тем выше отдача денежной единицы, инвестированной в данный проект);
- чистая текущая стоимость проекта или NPV;
- точка безубыточности (за какое время и при каком объеме реализации предприятие сможет окупить все вложения и начнет получать прибыль).

Гарантии и риски компании:

- все потенциальные риски и угрозы;
- меры защиты предприятия от угроз;
- запланированные мероприятия для устранения негативного влияния на компанию в случае возникновения критической ситуации.

### Список использованных источников

1. Федеральный закон от 08.02.1998 №14-ФЗ (ред. от 04.11.2019) «Об обществах с ограниченной ответственностью». – КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. – [М., 2022].
2. Методические положения по оценке финансового состояния предприятия и установлению неудовлетворительной структуры баланса, утвержденные распоряжением Федерального управления России по делам о несостоятельности (банкротстве) от 12.08.94 г. №31-р. – КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. – [М., 2022].
3. Гурнович Т.Г., Захарова М.И. Финансовая устойчивость предприятия / Т.Г. Гурнович, М.И. Захарова // Современные научные исследования и разработки. – 2021. – №8 (8). – С. 71–73.
4. Данилина М.В. Международный менеджмент / М.В. Данилина, К.Ю. Багратуни. – М.: Русайнс, 2019. – 224 с.
5. Егоршин А.П. Основы менеджмента: Учебник для вузов / А.П. Егоршин. – Н.Новг.: НИМБ, 2018. – 320 с.
6. Ермолович Л.Л. Анализ финансового состояния предприятия. – Мн.: БГЭУ, 2019. – 398 с.
7. Зельнер Альбрехт. Введение в международный менеджмент. Институциональная перспектива. Учебник / Альбрехт Зельнер. – М.: Европейский Дом, 2019. – 257 с.
8. Ковалев А.И., Привалов В.П. Анализ финансового состояния предприятия. – 4-е изд., исправл. и доп. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2017. – 208 с.
9. Ковалев В.В. Введение в финансовый менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 2019. – 768 с.
10. Ковалев В.В., Волкова О.Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – М.: ПБОЮЛ Гриженко Е.М., 2018. – 424 с.
11. Ковалев В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчётности. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2019. – 301 с.
12. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятий АПК: Учебник. – Мн.: ООО «Новое знание», 2018. – 687 с.
13. Сейфуллаева М.Э. Международный менеджмент: Учебное пособие / М.Э. Сейфуллаева. – М.: КноРус, 2020. – 288 с.
14. Уэбстер Гордон. Планирование и управление проектами для менеджеров: [пер. с англ.] / Гордон Уэбстер. – М.: Дело и сервис, 2018. – 272 с.
15. Черкасова Т.Н. Международный финансовый менеджмент: Учебное пособие / Т.Н. Черкасова. – М.: Проспект, 2019. – 280 с.
16. Финансы: учебник / Г.Б. Поляк, О.И. Пилипенко, Н.Д. Эриашвили и др.; под ред. Г.Б. Поляка. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Юнити, 2015. – 735 с. – (Золотой фонд российских учебников). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118182> (дата обращения: 24.05.2022). – ISBN 978-5-238-02166-9. – Текст: электронный.



## ПРОФИЛАКТИКА БАНКРОТСТВА В УСЛОВИЯХ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

**Голиков Сергей Анатольевич,**

канд. тех. н., доцент кафедры социально-гуманитарных и естественных  
дисциплин ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Ву Нгуен Тхай,**

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Аннотация.** Законодательством используются термины «банкротство» и «несостоятельность» в качестве синонимов. Данные термины означают неспособность физического лица осуществить удовлетворение требований собственных кредиторов по финансовым обязательствам и по выплатам обязательных платежей.

Любое предприятие в процессе своей деятельности имеет риск потери финансовой устойчивости, что может привести к полному или частичному прекращению деятельности организации, то есть к состоянию банкротства.

**Ключевые слова:** антикризисное управление, банкротство, финансовая нестабильность

## PREVENTION OF BANKRUPTCY IN THE CONDITIONS OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION

**Sergey A. Golikov,**

Candidate of Technical Sciences, associate Professor of the Department of Social,  
Humanitarian and Natural Sciences of the Moscow International Academy

**Vu Nguyen Thai,**

Master's degree student of the Moscow International Academy

**Abstract.** The legislation uses the terms “bankruptcy” and “insolvency” as synonyms. These terms mean the inability of an individual to satisfy the claims of his own creditors for financial obligations and for the payment of mandatory payments.

Any enterprise in the course of its activities has a risk of loss of financial stability, which can lead to the complete or partial termination of the organization's activities, that is, to a state of bankruptcy.

**Keywords:** crisis management, bankruptcy, financial instability

Законодательством используются термины «банкротство» и «несостоятельность» в качестве синонимов. Данные термины означают неспособность физического лица осуществить удовлетворение требований собственных кредиторов по финансовым обязательствам и по выплатам обязательных платежей. Неспособность эта может быть объявлена как самим должником, так и признана арбитражным судом.

Экономическая теория говорит о том, что термин «несостоятельность» обладает смысловым сходством с понятием «неплатежеспособность». Неплатежеспособность – это когда предприятие больше не может заниматься совершением своевременных выплат кредитной задолженности.

В п. 2 ст. 3 Федерального закона о банкротстве четко обозначены следующие признаки банкротства, а именно: юридическое лицо считается неспособным удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам, о выплате выходных пособий и об оплате труда лиц, работающих (работавших) по трудовому договору, и исполнить обязанность по уплате обязательных платежей, если соответствующие обязательства и обязанность не выполнены им в течение 3 месяцев с даты, когда они должны были быть исполнены. Банкротство может привести к полному или частичному прекращению деятельности организации. Тем не менее, каким бы ни был итог банкротства необходимо отметить, что все проблемы, как правило, связаны именно с финансовой стороной. Основным нормативным документом, регламентирующим процедуру банкротства, является Федеральный закон от 26.10.2002 №127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)».

Реализация законодательства о банкротстве должна способствовать предупреждению банкротства, оздоровлению финансовых взаимоотношений между организациями, а если все же произошла ликвидация предприятия, то необходимо свести к минимуму отрицательные последствия несостоятельности для всех участников процесса.

Для некоторых предприятий банкротство является неизбежной процедурой в силу тех или иных причин. Такие причины называют факторами банкротства. На сегодняшний день, мировая практика показывает, насколько важно знать «врага в лицо» и вовремя предупредить наступление несостоятельности предприятия, ведущее к банкротству.

Для минимизации риска банкротства управлению предприятия необходимо знать и правильно классифицировать все возможные виды факторов, которые могут привести к инициации процедуры ликвидации и банкротства организации. Причин (факторов), которые приводят к возникновению банкротства предприятия существует очень много.

Факторы банкротства классифицируются на несколько типов по разным признакам. В общем, факторы банкротства разделяют на: внутренние факторы банкротства; внешние факторы банкротства.

Внутренние факторы возникновения банкротства можно сгруппировать следующим образом: производственные факторы, факторы по управлению организацией, факторы по планированию деятельности организации, факторы организации и контроля на предприятии.

Таким образом, внутренние факторы банкротства являются следствием: нерационального использования ресурсов предприятия; неграмотной политики управления предприятием во всех сферах.

То есть, внутренние факторы являются субъективными факторами и наибольшее значение имеет уровень и качество управления предприятием. В особенности это касается высшего руководства организации, которое принимает окончатель-

ные управленческие решения. Исходя из наблюдений, большинство предприятий, прошли процедуру банкротства именно из-за внутренних факторов.

Также банкротству более подвержены малые и средние предприятия. На таких предприятиях, как правило, не всегда достаточно ресурсов на покрытие непредвиденных затрат и содержание компетентного управленческого персонала.

Внешние факторами банкротства также называют макроэкономические факторы, на которые предприятие как единица хозяйствования в стране - не имеет никакого влияния.

Внешние факторы классифицируют по многообразным признакам, но основными из них являются: экономические факторы; политические факторы; демографические факторы; природные факторы.

К экономическим факторам можно отнести, состояние национальной экономики страны в целом, рост или падение инфляции, колебания на валютном рынке, рост теневой экономики, рост налогообложения предприятий, рост инвестиционных рисков, рост процентов по кредитам и т.д.

Политические факторы представляют собой, прежде всего, глобальные перемены в законодательной базе, на которую ориентируются предприятия в своем бизнесе. Даже при грамотном планировании деятельности, политические факторы могут существенно повлиять на финансовое состояние предприятия и привести, еще вчера успешную компанию – к банкротству. Кроме того, особую опасность в данной группе факторов представляют собой военные конфликты.

Демографические факторы определяются такими показателями, как уровень безработицы в стране, старение населения, высокий уровень смертности работоспособного населения, «утечку мозгов» и т.д.

Природные факторы являются самыми непредсказуемыми факторами. К ним относятся стихийные бедствия, такие как: наводнения; оползни; землетрясения и т.д.

К внешним факторам также можно отнести форс-мажорные обстоятельства разных видов. Это могут быть пожары, ограбления, криминальные схемы мошенничества и т.д.

Любое предприятие в процессе своей деятельности имеет риск потери финансовой устойчивости, что может привести к полному или частичному прекращению деятельности организации, то есть к состоянию банкротства. Тем не менее, каким бы ни был итог банкротства необходимо отметить, что все проблемы, как правило, связаны именно с финансовой стороной.

Одной из реабилитационных процедур профилактики банкротства в условиях антикризисного управления организацией является процедура финансового оздоровления, которая позволяет предоставить дополнительные возможности должнику для восстановления своей платежеспособности. Эта процедура может применяться только при наличии ходатайства заинтересованных лиц и предоставления ими необходимого обеспечения, но при этом следует учитывать, что согласно п. 33 Постановления Пленума ВАС РФ от 15.12.2004 №29 «О некоторых вопросах практики применения Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)» предоставление обеспечения в некоторых случаях не является обязательным.

Так, в соответствии с указанным в п. 33 Постановления по смыслу положений главы V Закона о банкротстве по решению собрания кредиторов финансовое оздоровление может быть введено арбитражным судом и без предоставления обеспечения по ходатайству учредителей (участников) должника или собственника имущества должника – унитарного предприятия.

В отличие от других процедур банкротства в процедуре финансового оздоровления четко прослеживаются две цели законодательства о банкротстве. Во-первых, это цель реабилитации, то есть ее достижение реализуется путем комплекса мероприятий по восстановлению платежеспособности должника. Во-вторых, это полное удовлетворение требований кредиторов за счет финансово-хозяйственной деятельности должника или же предоставленного ему обеспечения исполнения обязательств.

Нередко процедура банкротства используется в качестве противоположного инструмента для ухода от собственных обязательств, соответственно, и введения в заблуждение контрагентов. Кроме того, незаконная техника может применяться для того, чтобы скрыть хищение имущества предприятия. Подобный тип банкротства трактуется как фиктивный. Он является уголовно наказуемым.

Как правило, несостоятельность юридического лица начинается с вынесенного арбитражными судебными органами после оформления заявления о признании предприятия-должника банкротом. Важно отметить, что такого формата заявление может подаваться кредитором, уполномоченным органом (к примеру, Федеральной налоговой службой Российской Федерации) и непосредственно должником в лице единоличного органа исполнительной власти. В последнем случае законный представитель организации имеет полное право оформить в арбитражном суде заявление по поводу собственного банкротства тогда, когда предвидит его.

Как правило, он предъявляет обстоятельства, которые очевидным образом подтверждают тот факт, что в скором будущем юридическое лицо окажется неспособным исполнить свои финансовые обязательства. Необходимо дополнить, что подаче заявления сопутствуют некоторые ограничения в отношении минимальной суммы долга для предприятия-должника (100 000 рублей) и индивидуального предпринимателя (10 000 рублей). Кроме того, ее просрочка должна превысить три месяца.

Стадии банкротства организации классифицируются в соответствии с пятью процедурами. Кстати, в процессе каждой из них, как правило, арбитражным судом назначается управляющий по отношению ко всем делам о финансовой несостоятельности по отдельности. Он должен в обязательном порядке являться гражданином России, а также членом какой-либо саморегулируемой организации арбитражных управляющих. Важно отметить, что решения данного индивида являются обязательными для исполнения.

Рассмотрим стадии банкротства предприятия. Во-первых, это наблюдение, в случае которого управляющий назначается временно, а полномочия единоличного органа исполнительной власти ограничиваются. Во-вторых, стадия финансового оздоровления, где уместен административный управляющий, а исполнительные

полномочия могут быть прекращены исключительно по ходатайству. В-третьих, внешнее управление организуется посредством решений внешнего управляющего, а полномочия единоличного органа прекращаются, как и в случае следующей стадии: конкурсного производства, практически закрывающей банкротство. Стадии, перечисленные выше, как правило, заканчиваются мировым соглашением.

### ***Стадия наблюдения***

Важно отметить, что данная процедура осуществляется в целях гарантированного обеспечения сохранности имущества предприятия-должника, произведения анализа его состояния в финансовом плане, формирования реестра кредиторских требований и, конечно же, проведения первого собрания непосредственно кредиторов.

Как и все стадии банкротства предприятия, наблюдение имеет определенный срок. Так, подобного рода процесс не должен превышать семи календарных месяцев. Этого периода вполне достаточно для того, чтобы временный управляющий смог осуществить публикацию соответствующей информации в издании «Коммерсантъ», а также на сайте Единого федерального реестра данных о несостоятельности. Если юридическое лицо находится в стадии банкротства, соответствующей наблюдению, то по результатам кредиторского собрания судебные органы принимают заключительное решение по поводу:

1. Прекращения производства в отношении дела в том случае, если установлена абсолютная платежеспособность предприятия-должника.
2. Введения оздоровления в финансовом плане.
3. Введения управления извне.
4. Введения производства на конкурсной основе.
5. Утверждения мирового соглашения.

Независимо от того, какие причины банкротства предприятия были зафиксированы, в это время производится эффективный анализ и распределение оставшегося бюджета. На протяжении периода наблюдения компанией руководит специальный управляющий, который назначается в судебном порядке. Он предпринимает все возможные действия для восстановления прежней платежеспособности организации. Согласно ФЗ «О банкротстве» в обязанности управляющего также входит погашение части долгов перед кредиторами. Кроме этого, на него ложатся все расходы, необходимые для судебных разбирательств. Также управляющий должен составить реестр запросов кредиторам.

Все свои требования кредитная организация направляет уже не владельцу компании, а тому специалисту, который был выбран в судебном порядке. Кроме этого, на протяжении периода наблюдения проводятся собрания кредиторов. Как правило, на них решается вопрос дальнейшего осуществления процедуры банкротства. Обычно затрагивается несколько вопросов. На собрании принимается решение о возможности заключения мирного соглашения между кредиторами и должником.

Финансовое оздоровление как стадия финансовой несостоятельности юридического лица. Без этапа финансового оздоровления юридическое лицо не может признать неплатежеспособным. В процессе этого этапа производятся попытки продолжить прежнюю деятельность компании. При этом контроль уже не сохра-

няется за владельцами организации. Также стоит учитывать, что в этом случае должник не имеет никаких прав принимать решения, связанные с реорганизацией или финансовыми вопросами предприятия. Без присутствия управляющего он не вправе подписывать контракты, особенно те, которые связаны с отчуждением того или иного имущества. Обязательно составляется план погашения долгов перед кредитными организациями.

Как и все стадии банкротства юридического лица, финансовое оздоровление вводится органами арбитражного суда на основании принятого собранием кредиторов решения.

В случае финансового оздоровления предприятие-должник по определенному графику обязано отдавать долги практически сразу же после внедрения процедуры. Кстати, в то же время осуществляются также некоторые мероприятия по оздоровлению организации в финансовом плане. Важно дополнить, что процесс управления по отношению к должнику в период осуществления рассматриваемой стадии, как правило, проводится с рядом существенных ограничений.

Так, предприятие не имеет права совершать сделки без согласия управляющего административного уровня. Подобное положение касается лишь сделок, увеличивающих задолженность более чем на пять процентов. Зачастую они связаны с покупкой или отчуждением имущества, или же, как следствие, с получением банковских кредитов. Как и все стадии дела о банкротстве, финансовое оздоровление имеет определенный срок, равный двум годам или же меньшему периоду времени.

За 4 недели до того, как данная стадия завершается, заемщик, желающей признать себя банкротом, обязательно должен предоставить соответствующий отчет о своей деятельности, которая проходила за последнее время. Данная бумага передается административному управляющему, который составляет свое заключение. Если должник не предоставил действующего отчета, то в этом случае необходимо провести собрание кредиторов. Также управляющий принимает решение о том, давать ли дальнейший ход заявлению о признании должника банкротом. Если решено продолжить этот процесс, то наступает следующая стадия.

### ***Внешнее управление как стадия банкротства***

Внешнее управление по отношению к должнику реализуется посредством различного рода мероприятий. Среди них перестройка предприятия в плане структуры, изменение производственного профиля, сокращение сотрудников и так далее. Как и все отражающие банкротство стадии, внешнее управление имеет свой срок (не больше восемнадцати месяцев).

Важно отметить, что данный временной отрезок может быть дополнен еще шестью месяцами в случае острой необходимости. Однако в сумме период не должен превышать два года.

По результатам собрания кредиторов судебные органы принимают решение:

1. Прекратить производство по соответствующему делу (в случае удовлетворения абсолютно всех требований).
2. Ввести процедуру конкурсного производства.
3. Утвердить мировое соглашение.

### ***Конкурсное производство***

Пребывание компании в стадии банкротства, соответствующей конкурсному производству, говорит об отсутствии реальной возможности восстановления платежеспособности предприятия или же безрезультатности произведения вышеперечисленных процедур. Именно с момента открытия конкурсного производства организация-должник официально считается банкротом.

Ключевой задачей в данном случае является максимальное удовлетворение кредиторских требований за счет реализации имущества должника. Как и остальные отражающие банкротство стадии, конкурсное производство имеет определенные последствия, среди которых:

1. Наступление момента исполнения обязательств предприятия.
2. Прекращение начисления процентов, штрафов и других санкций за игнорирование финансовых обязательств.
3. Прекращение реагирования на исполнительную документацию.
4. Прекращение полномочий руководителя предприятия-должника.
5. Предъявление всех существующих требований кредиторов.

#### ***Банкротство: стадия ликвидации обязательств должника***

Важно отметить, что утверждение мирового соглашения стороны могут провозвести на любой из рассмотренных выше стадий. Так, при подписании соответствующей документации прежние обязательства должника подлежат ликвидации, в силу же вступают условия мирового соглашения, которые в обязательном порядке утверждаются арбитражным судом и кредиторским собранием. В результате этого производство по делу считается прекращенным.

Необходимыми мерами в предупреждении кризисной ситуации являются:

- проведение юридического аудита текущих и будущих рисков компании;
- проведение финансового анализа как своей компании, так и компаний должников, для целей прогнозирования рисков наступления несостоятельности (банкротства);
- реструктуризация работы с активами и пассивами компании;
- моделирование различных путей выхода компании из кризиса;
- проведение мер для целей оптимизации затрат на персонал, без остановки работы компании и массовых увольнений с учетом объявленных фискальных мер поддержки малых и средних предприятий;
- проведение мероприятий по «оздоровлению» компании, в том числе: работа с кредиторами, поиск финансирования;
- анализ возможности использования ситуации форс-мажора в случае невозможности выполнять обязательства.

Используя комплексный подход к разрешению кризисной ситуации, компании смогут выйти из неё с минимальными потерями, сохранить бизнес.

Экономические результаты деятельности любой фирмы подвержены колебаниям и зависят от множества факторов. Большинство фирм проходят стадии подъема и спада, а многие из них приближаются к банкротству или становятся банкротами. Процедура банкротства решает две задачи: обеспечить должнику защиту от кредиторов, требования которых он не в состоянии удовлетворить; защитить

интересы каждого кредитора от неправомерных действий должника и других кредиторов, обеспечив сохранность имущества и справедливое его распределение между кредиторами.

В условиях финансовой нестабильности практически любая компания может потерять платежеспособность. Поэтому в настоящее время диагностика банкротства в условиях антикризисного управления организацией актуальны. Одной из реабилитационных процедур является процедура финансового оздоровления, которая позволяет предоставить дополнительные возможности должнику для восстановления своей платежеспособности. Основы антикризисной политики организации заключаются в разработке и реализации комплекса мер, которые должны восстановить платежеспособность организации.

### Список использованных источников

1. Приказ Минфина России от 28.08.2014 №84н (ред. от 21.02.2018) «Об утверждении Порядка определения стоимости чистых активов» (Зарегистрировано в Минюсте России 14.10.2014 №34299). – КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. – [М., 2022].
2. Приказ Минфина России от 19.11.2002 №114н (ред. от 20.11.2018) «Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Учет расчетов по налогу на прибыль организаций» ПБУ 18/02» (Зарегистрировано в Минюсте России 31.12.2002 №4090) - КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. – [М., 2022].
3. Ким С.А. Теория управления: учебник / С.А. Ким. – М.: Дашков и К°, 2019. – 240 с.: ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573306>
4. Орехов С.А. Корпоративный менеджмент: учебное пособие / С.А. Орехов, В.А. Селезнев, Н.В. Тихомирова; под общ. ред. С.А. Орехова. – 4-е изд., перераб. – Москва: Дашков и К°, 2017. – 440 с.: табл., схем. – Режим доступа. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452584>
5. Быкадеров В.А. Финансово-экономическое состояние предприятия: Практическое пособие. – М.: Приор, 2018. – 295 с.
6. Витрянский В. В. Банкротство: ожидание и реальность // Экономика и жизнь. 2020. – №49. – С. 20–26.
7. Гурнович Т.Г., Захарова М.И. Финансовая устойчивость предприятия / Т.Г. Гурнович, М.И. Захарова // Современные научные исследования и разработки. 2021. №8 (8). – С. 71–73 с.
8. Егоршин А.П. Основы менеджмента: Учебник для вузов / А.П. Егоршин. – Н.Новг.: НИМБ, 2018. – 320 с.
9. Ермолович Л.Л. Анализ финансового состояния предприятия. – Мн.: БГЭУ, 2019. – 398 с.
10. Любушин Н.П., Лещёва В.Б., Дьякова В.Г. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: Учебное пособие для вузов / Под ред. проф. Н.П. Любушина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019. – 471 с.



11. Мамедов А.О. Международный финансовый менеджмент в условиях глобального финансового рынка. – М.: Магистр, 2019. – 288 с.
12. Марочкина В.М., Колпина Л.Г., Титки А.Г. Основы финансового менеджмента на предприятии: Учебное пособие / Под ред. В.М. Марочкиной. – Мн.: БГЭУ, 2020. – 315 с.
13. Панков Д.А. Современные методы анализа финансового положения. – Мн.: ООО «Профит», 2018. – 237 с.
14. Ряховская А.Н. Антикризисное бизнес-регулирование: монография. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2019. – 240 с.
15. Евразийская адвокатура: журнал / гл. ред. А.В. Рагулин; учред. Евразийский научно-исследовательский институт проблем права. – Уфа: Евразийский научно-исследовательский институт проблем права, 2018. – №1(32). – 112 с.: табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=484941>. – ISSN 2304-9839. – Текст: электронный.
16. Костина Р.В. Финансовые стратегии компаний: учебник / Р.В. Костина, А.И. Уколов. – 2-е изд., стер. – М.: Директ-Медиа, 2017. – 742 с.: ил., схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=273660> (дата обращения: 29.05.2022). – Библиогр.: с. 733. – ISBN 978-5-4475-9319-3. – DOI 10.23681/273660. – Текст: электронный.

## ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ БЛАГОУСТРОЙСТВОМ ТЕРРИТОРИИ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

**Гостев Александр Николаевич,**

док. социол.н., профессор., профессор кафедры теории и методологии государственного управления ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Масловская Мария Артемовна,**

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Аннотация.** В настоящее время значительно увеличивается объем функций и полномочий администраций районов, входящих в городской округ. Это, прежде всего, касается сферы благоустройства, что соответственно повлекло существенное увеличение объемов финансирования, выделяемого Администрацией субъекта РФ администрациям районов.

**Ключевые слова:** благоустройство, территория, муниципалитет

## FEATURES OF THE MANAGEMENT OF THE IMPROVEMENT OF THE TERRITORY OF THE MUNICIPALITY

**Alexander N. Gostev,**

Doctor of Social Sciences, Professor of the Department of Theory and Methodology of Public Administration of the Moscow International Academy

**Maslovskaya Maria A**

Master's degree student of the Moscow International Academy

**Abstract.** Currently, the scope of functions and powers of the administrations of the districts included in the city district is significantly increasing. This, first of all, concerns the sphere of landscaping, which, accordingly, led to a significant increase in the amount of funding allocated by the Administration of the subject of the Russian Federation to the administrations of districts.

**Keywords:** landscaping, territory, municipality

Современное правовое регулирование в России института общественного участия в благоустройстве предполагает большую нацеленность на граждан как субъектов такого участия. Однако различные некоммерческие организации являются гораздо более мощным инициатором выражения мнения граждан, и широкое привлечение к благоустройству различного рода городских организаций способно обеспечивать более широкий учет общественных интересов при благоустройстве.

Рассмотрим систему органов управления и нормативное регулирование в сфере благоустройства муниципального образования, представленных в таблице 1.

В настоящее время значительно увеличивается объем функций и полномочий администраций районов, входящих в городской округ. Это, прежде всего, касается сферы благоустройства, что соответственно повлекло существенное увеличение объемов финансирования, выделяемого Администрацией субъекта РФ администрациям районов.

Таблица 1. Система органов управления в сфере благоустройства в Российской Федерации

| Уровень управления    | Субъект управления  | Объект управления  |
|-----------------------|---|--|
| Федеральный уровень   | - Государственная Дума РФ;<br>- Правительство РФ;<br>- Профильные министерства и ведомства РФ;<br>- Росстандарт | Муниципальные образования, расположенные на территории РФ          |
| Региональный уровень  | - Законодательное собрание;<br>- Губернатор Субъекта РФ;<br>- Правительство                                     | Муниципальные образования, расположенные на территории Субъекта РФ |
| Муниципальный уровень | Органы местного самоуправления  | Конкретное муниципальное образование                               |

При регулировании органами местного самоуправления благоустройства населенных пунктов имеется ряд проблем, связанных с тем, что:

– отношения по благоустройству включают в себя несколько смежных областей регулирования, в том числе отношения по градостроительной деятельности, по охране окружающей среды и обеспечению санитарно-эпидемиологического благополучия населения, жилищные отношения. При этом четкое правовое регулирование, определяющее место отношений по благоустройству в системе права, в том числе относительно смежных областей регулирования, в частности законодательства о градостроительной деятельности и содержание отношений по благоустройству, четко отграничивающее их от иных отношений, на федеральном уровне отсутствует, а на местном – невозможно, поскольку выходит за пределы компетенции органов местного самоуправления;

– исключение вопросов благоустройства из сферы действия градостроительного законодательства породило разрыв между градостроительной деятельностью на территориях поселений и благоустройством таких территорий. Между тем реализация полномочий по благоустройству тесно связана с полномочиями органов местного самоуправления в сфере градостроительной деятельности, в том числе по регулированию землепользования и застройки. Включение полномочий по благоустройству в общую систему полномочий органов местного самоуправления в сфере градостроительной деятельности позволило бы им осуществлять скоординированную градостроительную политику и комплексно влиять на качество городской среды с учетом локальных особенностей поселения, городского округа, в том числе бюджетных возможностей;

– в настоящее время имеется тенденция необоснованного ограничения полномочий муниципалитетов по широкому кругу вопросов непосредственного муниципального управления, в том числе в сферах градостроительного регулирования, земельных отношений, размещения объектов торговли и других, что приводит к отсутствию реальных инструментов управления и недееспособности органов местного самоуправления;

– изначально нечетко разграничены функции по благоустройству территорий на публичную и частную зоны ответственности, особенно в части так называемых «прилегающих территорий» (органам местного самоуправления предоставлено право «установления порядка участия собственников зданий (помещений в них) и сооружений в благоустройстве прилегающих территорий») и «дворовых территорий».

Вышеуказанные проблемы являются главным препятствием на пути к правовому установлению взаимосвязи между формированием комфортной городской среды и сферами благоустройства населенных пунктов, прежде всего, в связи с тем, что современное благоустройство в России урегулировано как точечное размещение отдельных элементов благоустройства на некоторых ограниченных территориях и не связано с формированием именно городской среды.

Благоустройство является одной из самых важных сфер деятельности муниципального хозяйства. Поэтому в этой сфере создаются такие условия для населения, которые обеспечивают высокий уровень жизни. Именно так создаются условия для комфортной, удобной жизни для всех жителей города, района, квартала, микрорайона. При выполнении определенного комплекса мероприятий экологическое состояние и внешний облик городов и поселков значительно улучшается, создаются более комфортные микроклиматические, санитарно-гигиенические и эстетические условия на улицах, в жилых квартирах, общественных местах (парках, бульварах, скверах, на площадях и т.д.). Вследствие этого появляется необходимость системного решения проблемы благоустройства и озеленения городов и поселков.

В современных условиях весьма важной является проблема сохранения и оздоровления среды, окружающей человека в городе, формирования в городе условий, благотворно влияющих на психофизическое состояние человека, что особенно важно в период интенсивного роста городов, развития всех видов транспорта, повышения с каждым годом тонаса жизни.

Одной из функций зеленых насаждений является создание и обеспечение благоприятной окружающей среды населения. Для городских поселений вопрос охраны зеленых насаждений рассматривается с двух аспектов:

- охрана насаждений от общего антропогенного воздействия;
- охрана насаждений при градостроительной деятельности.

Второй аспект особенно актуален в последние годы для крупных и крупнейших городов Российской Федерации.

Деятельность в сфере благоустройства и озеленения на федеральном уровне регулируется Градостроительным кодексом Российской Федерации от 10 января 2005 года №190-ФЗ, который нормирует отношения в области создания системы

расселения, градостроительного планирования, застройки, благоустройства и охраны окружающей природной среды в целях обеспечения благоприятных условий проживания населения.

Выделяют 3 вида деятельности органов местного самоуправления в области благоустройства: прогнозирование, программирование, проектирование.

Основной целью прогнозной деятельности в сфере благоустройства является создание комплексной информационной базы для разработки градостроительных решений различной срочности в виде моделей, стратегий. Прогнозирование - общее представление о возможных или желаемых вариантах и параметрах развития.

Благоустройство современного города имеет широкий спектр задач. Каждая из них без исключения является важнейшим элементом и имеет большое значение в формировании безопасного и комфортного городского пространства. Чистая, обустроенная, зеленая территория не только благотворно влияет на человека, но и оказывает положительное действие на экологию города. Обустройство города следует рассматривать как комплекс мероприятий, при грамотной реализации которых можно создать эстетически привлекательное, функциональное пространство и сохранить его на долгие годы.

Органы местного самоуправления наделены всеми необходимыми полномочиями в законодательной, социальной, экономической, градостроительной сферах для того, чтобы осуществить полнокровное комплексное развитие территорий и поселений, решение назревших социальных, экологических и других задач.

Значительно расширились права муниципалитетов в вопросах собственно градостроительного развития и управления хозяйством, формирования для этого необходимых экономических, финансовых и других ресурсов.

Органы местного самоуправления в сфере благоустройства:

- разрабатывают и утверждают решением представительного органа муниципального образования правила благоустройства территории муниципального образования;

- организуют работу административных комиссий и уполномоченных лиц по составлению протоколов об административных правонарушениях в соответствии с законом субъекта Российской Федерации об административной ответственности за нарушение правил благоустройства территории муниципального образования;

- организуют контроль за соблюдением правил производства земляных работ и своевременного восстановления дорожного полотна, зеленых насаждений и других элементов благоустройства;

- закрепляют объекты внешнего благоустройства общего пользования за муниципальными унитарными предприятиями или специализированными организациями по договору;

- заключают договоры со специализированными организациями на сбор и вывоз бытового мусора;

- составляют ежегодный план благоустроительных работ.

К видам работ по благоустройству территории относятся:

- уборка территории, включающая в себя регулярную очистку тротуаров и иных территорий с твердым покрытием от грязи, мусора, снега и льда, газонов

от мусора, вывоз мусора, твердых бытовых отходов, снега, уход за зелеными насаждениями;

- содержание элементов внешнего благоустройства;
- озеленение территории муниципального образования;
- содержание и эксплуатация дорог;
- освещение населенных пунктов муниципального образования.

Процесс благоустройства включает в себя, прежде всего, проектирование системы благоустройства, реализацию благоустроительного проекта, содержание и техническую эксплуатацию, ремонт и реконструкцию системы благоустройства объекта и его элементов.

Проектирование благоустройства территории осуществляется любой проектной организацией, имеющей лицензию на данный вид деятельности и получившей заказ на выполнение этой работы. Проект благоустройства является составной частью как градостроительной, так и архитектурно-строительной документации.

Проведение работ по благоустройству осуществляется широким кругом лиц. Физические и юридические лица обязаны соблюдать чистоту и порядок на территории муниципального образования в соответствии с принятыми правилами благоустройства территории муниципального образования. За их нарушение, согласно закону субъекта Российской Федерации, виновное лицо может быть привлечено к административной ответственности.

Критерием комфортности принятых решений по благоустройству следует считать их соответствие нормативным показателям, обеспечивающим:

- полноту предоставления услуг в сфере социально-бытового благоустройства;
- номенклатуру малых архитектурных форм и планировочных элементов, размеры и доступность планировочных элементов благоустройства;
- требуемые санитарно-гигиенические и экологические условия.

В условиях повышенных антропогенных нагрузок, дискомфорта среды городов и поселков из-за загрязнения воздушной среды выбросами автотранспорта и промышленных предприятий благоустройство и озеленение населенных мест приобретает особое значение. При выполнении комплекса мероприятий они способны значительно улучшить экологическое состояние и внешний облик городов и поселков, создать более комфортные микроклиматические, санитарно-гигиенические и эстетические условия на улицах, в жилых квартирах, общественных местах (парках, бульварах, скверах, на площадях и т.д.). Уровень благоустройства и озеленения территорий – один из показателей качества среды обитания, а целенаправленная деятельность по формированию благоприятной среды обитания населения составляет суть государственной градостроительной политики.

Таким образом, можно сделать вывод, что влияние производственной и рекреационной деятельности горожан в городе и его ближайшем окружении подвергается тяжкому испытанию.

Благоустройство и озеленение – сложное многоотраслевое направление городского хозяйства, имеющее большое значение в жизни и функционировании города, и является важнейшей сферой деятельности муниципального хозяйства.

Ведущая целевая функция города – обеспечение населения оптимальными условиями жизнедеятельности, труда, общения, отдыха и тому подобное в рамках возможностей общества.

Анализ практики озеленения городов отображает создание новых, хорошо озелененных жилых массивов, сохранение и благоустройство зеленых зон отдыха в границах городов и за его пределами, дает возможность увидеть возможные пути развития ситуации и выявить «минусы» в комплексе локальных городских проблем. Накопленный к настоящему времени опыт свидетельствует, что мы научились благоустраивать наши города и села, и, безусловно, начатые работы будут продолжаться, а их качество улучшаться.

Управление благоустройством территории подразумевает собой решение множества сложных и взаимосвязанных задач планировки, застройки, озеленения и благоустройства населенных мест. Для успешного решения всех вопросов необходим комплексный анализ ситуации для обеспечения наилучшего обслуживания населения и экономичности решений, принимаемых для всех видов городского благоустройства с учетом перспективы развития населенного пункта.

Такой комплексный анализ включает в себя оценку эффективности происходящих процессов. Под оценкой эффективности понимается комплекс исследований, позволяющих сделать как качественные, так и количественные выводы о реализуемых мероприятиях. Обычно, методология оценки эффективности разрабатывается для каждого вопроса отдельно.

Оценку эффективности деятельности в сфере благоустройства лучше всего осуществлять с помощью системы показателей, которые наиболее точно отражают суть эффективности и являются обобщающими характеристиками результативности работы. Показателями эффективности называются значения наиболее важных параметров системы, которые позволяют оценить качество решения проблемы и достижение поставленной цели.

При определении эффективности управления благоустройством будем исходить из понимания эффективности как степени достижения поставленных целей перед благоустроительным комплексом города.

На первом этапе оценки управления благоустройством необходимо:

- 1) проанализировать организационную и функциональную структуру органов управления;
- 2) рассмотреть основные мероприятия по благоустройству территории (целевые программы).

Первый этап позволит лучше узнать процесс управления благоустройством, поможет рассмотреть организацию изнутри. Изученные мероприятия помогут сделать вывод о том, какие программы были приняты, и что благодаря им удалось совершить, а также как это повлияло на состояние территории, улучшены ли условия проживания граждан.

На втором этапе производим отбор показателей, которые характеризуют сферу благоустройства.

На основе выделенных показателей эффективности благоустройства территории, разработаем показатели отвечающие за достижение цели – индикаторы

эффективности. Индикаторы позволяют просмотреть динамику показателей, а также сделать выводы о происходящих процессах. При оценке эффективности, критерий эффективности определяется как процентное отражение степени достижения системой поставленных перед ней целей.

Таким образом, мы рассмотрели основные аспекты, связанные с благоустройством территории. Можно сделать вывод о том, что благоустройство является не только качеством состояния территории, но и комплексом мероприятий, направленных на создания комфортных условий проживания.

### **Список использованных источников**

1. Федеральный закон РФ от 06.10.2003 №131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (с последующими изменениями и дополнениями). – КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. – [М., 2022].
2. Федеральным Законом от 30.03.1999 года №52-ФЗ «О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения» (с последующими изменениями и дополнениями). – КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. – [М., 2022].
3. Федеральным законом от 10.01.2002 года №7-ФЗ «Об охране окружающей среды» (с последующими изменениями и дополнениями). – КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. – [М., 2022].
4. Федеральным от 23.11.1995 №174-ФЗ «Об экологической экспертизе» (с последующими изменениями и дополнениями). – КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. – [М., 2022].
5. Федеральным законом от 24.06.1998 г. №89-ФЗ «Об отходах производства и потребления» и другие нормативные акты (с последующими изменениями и дополнениями). – КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. – [М., 2022].
6. Муниципальное право России: учебник для вузов [Текст] / под ред. А.С. Прудникова, А.М. Никитина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2020. – 320 с.
7. Ноздрачева А.Ф. Государственная служба [Текст] / А.Ф. Ноздрачева. – М.: Юрайт, 2017. – 314 с.
8. Овсянко Д.М. Государственная служба РФ [Текст] / Д.М. Овсянко. – М.: НОРМА, 2018. – 334 с.
9. Основы теории государственного управления [Текст] / под ред. Ф. Шалехалова. – М.: Экономика, 2018. – 387 с.
10. Гинтова М.А., Жулин А.Б., Костырко А.А., Плаксин С.М., Синятуллина Л.Х. Реинжиниринг государственных услуг, комплексных сфер государственного регулирования: вопросы методологии // Вопросы государственного и муниципального управления. 2018. – №1. –С. 7 – 25.
11. Глушенкова Т. А., Дондукова Е. Г., Яшкова Е. В., Синева Н. Л., Колесова О. В. Финансовая политика России на современном этапе: проблемы и пути решения // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2019. – №2 (36). – С. 30.



12. Кравченко Л.И. Экономика. – Минск, «Высшая школа», 2017. – 377с.
13. Козбаненко В.А. Структурно-видовые особенности государственной службы Российской Федерации [Текст] / В.А. Козбаненко // Государство и право. 2019. – №1. – С. 20.
14. Кокшарова Е. С., Ковбасюк Ю. Е. Проблемы социальной защиты населения // Молодой ученый. 2018. – №11. – С. 225–227.

# ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ ФИНАНСОВЫХ РЕСУРСОВ

**Егорова Стелла Курбановна,**

канд. экон. н., доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга  
ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Апарин Андрей Андреевич,**

магистрант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Аннотация.** Чтобы предприятие в результате своей хозяйственной деятельности могло произвести конечный продукт и после его реализации получить прибыль, необходимо располагать некими ресурсами. Активы предприятия – это как раз и есть те ресурсы, которые числятся на балансе фирмы, имеют экономическую ценность и участвуют в производстве. Немаловажный признак деления активов для анализа финансового состояния – это степень ликвидности, то есть возможность их преобразования в денежные средства предприятия.

**Ключевые слова:** активы, финансовые ресурсы, источники финансирования

## BASIC PRINCIPLES OF THE FORMATION OF FINANCIAL RESOURCES

**Stella K. Yegorova,**

Ph. D. in Economics, associate Professor of Economics, management and marketing  
of the Moscow International Academy

**Andrey A. Aparin,**

Master's degree student of the Moscow International Academy

**Abstract.** In order for an enterprise to be able to produce the final product as a result of its economic activity and make a profit after its implementation, it is necessary to have some resources. The assets of the enterprise are precisely those resources that are listed on the balance sheet of the company, have economic value and participate in production. An important feature of the division of assets for the analysis of financial condition is the degree of liquidity, that is, the possibility of converting them into cash assets of the enterprise.

**Keywords:** assets, financial resources, sources of financing

Чтобы предприятие в результате своей хозяйственной деятельности могло произвести конечный продукт и после его реализации получить прибыль, необходимо располагать некими ресурсами.

Активы предприятия – это как раз и есть те ресурсы, которые числятся на балансе фирмы, имеют экономическую ценность и участвуют в производстве. У них своя структура и система анализа.

Рациональность использования ресурсов предприятия, от которой зависит финансовое состояние хозяйствующего субъекта, можно проследить через анализ активов предприятия.

Финансовые, материальные и нематериальные активы – это разновидности ресурсов предприятия по форме их функционирования. К материальным ценностям относятся основные средства, незавершенное производство и строительство, запасы сырья и готовой продукции.

Нематериальные активы – это неосязаемые ресурсы, которые участвуют в хозяйственной деятельности и тоже влияют на формирование прибыли: права, патенты, товарные знаки.

К финансовым активам относятся денежные средства организации в национальной (и не только) валюте, дебиторская задолженность и вложения.

По балансовому признаку активы предприятия – это оборотные и необоротные ресурсы. Ранжирование зависит от сроков оборачиваемости: срок использования 12 месяцев – оборотные, или текущие активы, более одного года многократно участвующие в производстве ценности – внеоборотные.

По виду деятельности различают инвестиционные и операционные активы. К операционным принято относить основные производственные средства; оборотные и нематериальные активы. Инвестиционные имущественные средства состоят из финансовых вложений: капитальных незавершенных, краткосрочных, долгосрочных.

В зависимости от источников образования, активы существуют валовые – это сумма собственных и заемных капиталовложений, и чистые, которые формируются из собственного капитала.

Немаловажный признак деления активов для анализа финансового состояния – это степень ликвидности, то есть возможность их преобразования в денежные средства предприятия.

Активы ликвидными считаются тогда, когда они быстро конвертируются в денежную форму, как-то: дебиторская задолженность и финансовые вложения. То есть самыми ликвидными являются финансовые активы предприятия.

Слабаликвидные активы: запасы, основные средства, долгосрочные вложения и нематериальное имущество – все те средства предприятия, которые могут преобразоваться в деньги по истечении времени, не потеряв свою рыночную стоимость.

К неликвидной категории относятся те активы, которые не могут быть проданы самостоятельно: только в составе имущественного комплекса. Неликвидные активы предприятия – это убытки; безнадежные долги за отгруженную продукцию; расходы будущих периодов.

Чтобы предприятие в результате своей хозяйственной деятельности могло произвести конечный продукт и после его реализации получить прибыль, необходимо располагать некими ресурсами.

Формирование финансовых ресурсов производится в процессе создания предприятий и реализации их финансовых отношений при осуществлении хозяйственно-финансовой деятельности.

Обычно под финансовыми ресурсами предприятия понимаются денежные средства, которыми распоряжается фирма на свое усмотрение. Они используются для того, чтобы в текущий момент поддержать компанию «на плаву». Ресурсы не-

обходимы для покрытия затрат на производство и реализацию товаров, затрат на увеличение производственных мощностей, финансирование работников. Таким образом, финансовые ресурсы – это совокупность всех средств, которые используются исключительно в целях развития бизнеса.

Однако будет неверным относить к финансовым ресурсам только деньги. Специалисты рекомендуют учитывать ценные бумаги, дивиденды и проценты, которые получает фирма благодаря владению долей в другом предприятии.

Формируются ресурсы из нескольких основных источников – собственные средства, которые получены в результате товарооборота, заемные средства, которые компания получает в банке. Также важно иметь мобилизуемые средства, полученные на финансовом рынке. К ним относится продажа акций, облигаций, ценных бумаг, а также получение дивидендов и процентов по ценным бумагам.

Финансовые ресурсы – это источники средств предприятий, направляемые на формирование их активов. Эти источники бывают собственные, заемные и привлеченные. Отражаются они в соответствующих разделах пассива баланса. Следовательно, финансовые ресурсы предприятий – это собственный, заемный и привлеченный денежный капитал, который используется предприятиями для формирования своих активов и осуществления производственно-финансовой деятельности в целях получения соответствующих доходов и прибыли.

Источниками финансирования называют различные каналы получения предприятием денежных средств, которые будут направлены на развитие бизнеса и на ведение финансово-хозяйственной деятельности.

Источники финансирования деятельности организации классифицируются следующим образом:

По месту возникновения финансовые ресурсы подразделяются на внутренние и внешние.

По источникам формирования выделяют ресурсы, образуемые за счет: собственных средств предприятия; привлеченных средств финансового рынка; финансов, полученных в порядке распределения.

Еще одна классификация систематизирует происхождение финансирования как внутреннее (прибыль – чистая или от реализации продукции, амортизация и проч.), привлеченное (инвестиции от иностранных компаний), заемное (кредит, лизинг и т. п.) и смешанное (комплексное).

Внутренние источники финансирования. Внутренние ИФ – это персональные ресурсы компании, то есть фонды, образованные за счет собственных либо приравненных к ним средств предприятия. К таким ИФ относятся: прибыль; амортизационные отчисления; уставный капитал; кредиторская задолженность; реализация продукции, имущества и проч. Компании зачастую самостоятельно перераспределяют полученную ими прибыль. Чем больше величина полученной прибыли, тем большее количество средств направляется на внутренние ИФ, и, соответственно, тем меньше потребность в привлечении дополнительных финансовых ресурсов.

Внутренние ИФ исключают дополнительные издержки организации на привлечение капитальных вложений извне, что влечет к сохранению контроля соб-

ственников за финансово-хозяйственной деятельностью учреждения. Однако величина прибыли после уплаты налогов не всегда позволяет воспользоваться ей в полной мере, поэтому в современных условиях большинство организаций, относящихся к СМП, не ограничиваются внутренними ИФ.

Внешние источники финансирования. Внешние, или привлеченные, ИФ – это ресурсы, которые поступают в учреждение извне от таких субъектов, как учредители и иные физические и юридические лица, государство, кредитные, финансовые и нефинансовые организации. К внешним ИФ относятся ресурсы, мобилизуемые на финансовых рынках и получаемые предприятием за счет распределения.

К первой группе относятся средства, поступающие в учреждение за счет продажи акций и облигаций, операций с валютными фондами, полученных кредитов и процентов по предоставленным кредитам и прочее. К ресурсам, получаемым организацией за счет распределения, относятся государственные субсидии, возмещения по страховым взносам и поступления от различных компаний и отраслевых структур. Также внешними ИФ могут выступать и иностранные инвестиции, однако для предприятий малого бизнеса это чревато потерей контроля над финансово-хозяйственной деятельностью и увеличением доли инвестора в структуре предприятия.

Главная задача ресурсов – покрывать текущие расходы компании. Но для более эффективного контроля за средствами рекомендуется распределять их по нескольким группам. Например, дробить одну главную функцию на более мелкие.

Ресурсы играют важную распределительную роль. Они используются для стимулирования развития всей компании и отдельных департаментов. Зная количество своих финансовых ресурсов, компания распределяет их в фонды, каждый из которых будет решать отдельную задачу. Часть денег пойдет на выплаты контрагентам, другая часть – на зарплаты персоналу, третья – на погашение кредитов и задолженностей.

Вторая функция – контрольная. Именно по разнице в количестве ресурсов в разные периоды компания может видеть, насколько эффективна ее деятельность. Второе направление в рамках этой же функции – контроль за работой отделов внутри самой организации. Обычно это реализуется в двух формах:

- показатели в бухгалтерской отчетности;
- использование экономических рычагов, денежной мотивации в отношении партнеров, работников. Это выражается в льготах, субсидиях, премиях и налогах.

Третья функция – обслуживающая, или воспроизводственная. Наличие функции связано с важностью организации непрерывного оборота финансовых средств. Эффективность выполнения этой задачи можно легко проверить. Достаточно оценить, сколько компания тратит на свою деятельность и сколько средств возвращается в бюджет.

В основе организации финансовых ресурсов на предприятии лежат такие принципы:

- заинтересованность руководства в результатах работы компании;
- ответственность за полученные результаты;

- самофинансирование – компания должна существовать на собственные средства, максимально снизив количество займов и кредитов;
- наличие и регулярное пополнение финансовых резервов;
- деление всех средств и ценных бумаг на собственные и заемные.

Существует классический цикл движения ресурсов, который не имеет начальной и конечной точки. Он включает образование фондов для использования внутри компании – поддержание уставного фонда, развития производства, поощрения. Также есть такие дополнительные направления:

- выплаты работникам фирмы;
- сотрудничество с другими предприятиями, например, внесение паевого взноса, распределение прибыли;
- расчеты с банковской системой;
- расчеты с государством – уплата налогов.

Исходя из функций и структуры формирования финансовых средств, компания может определить направления, по которым она будет использовать ресурсы. Оптимально распределить все средства по этим группам:

- инвестировать деньги в расширение производства;
- покупать и вкладываться в ценные бумаги;
- копить денежные резервы и фонды;
- выплачивать часть средств во внебюджетные фонды, отдавать банкам в качестве кредитных или займовых взносов.

Залог эффективного развития компании – регулярный анализ своей финансовой деятельности. Обычно это происходит единожды за отчетный год. Под анализом подразумевается вычисление полученных показателей, сравнение их с плановыми показателями. Если фактические и прогнозируемые данные не совпали, то добавляется поиск причины. На основании полученной информации компания формулирует перспективы хозяйственного развития.

Правильно проведенный анализ открывает для фирмы несколько перспектив:

- можно увидеть, какие есть проблемы в организации работы на данный момент, а затем устранить недочеты;
- можно найти пути повышения эффективности производства и сбыта продукции;
- можно найти способ более рационально использовать имеющиеся ресурсы;
- можно сделать положение компании на рынке более устойчивым;
- можно найти пути более быстрого закрытия задолженностей перед кредиторами.

К анализу привлекается штатный финансовый менеджер или приглашенный для аудита сторонний специалист. Но если руководитель фирмы хочет принять участие в анализе, то ему следует работать с такими документами:

- балансовый отчет;
- отчет о прибыли и убытках;
- отчет о движении денежных средств.

Для получения количественной оценки финансовой деятельности принято использовать следующие методы анализа активов предприятия: горизонтальный;

вертикальный; сравнительный; анализ финансовых коэффициентов. Анализ активов предприятия горизонтальным методом включает сравнение показателей хозяйственной деятельности по периодам: отчетного с предыдущим одного года; отчетного с предыдущим или несколькими периодами прошлого года.

Вертикальный анализ предполагает изучение структуры активов и выражается в относительных показателях.

Сравнение активов подразумевает сопоставление показателей отчетного периода с аналогичными данными конкурентных фирм, со среднеотраслевыми коэффициентами или с плановыми показателями.

Управление активами предприятия базируется на анализе финансовых коэффициентов, в ходе проведения которого делаются выводы об их рентабельности, оборачиваемости, ликвидности. Данными для анализа являются показатели, отраженные в бухгалтерском балансе, отчетах о прибыли и убытках.

Задачи анализа активов:

1. Оценка структуры, состояния и динамики.
2. Выявление причин, повлекших структурные колебания активов.
3. Анализ влияния измененных имущественных средств предприятия на его финансовое состояние.
4. Общая оценка эффективности работы активов.
5. Подготовка рекомендаций к повышению эффективности использования активов и финансовой устойчивости предприятия.

Чтобы проанализировать состояние финансовых ресурсов, используются такие критерии, как финансовая устойчивость, ликвидность баланса, кредитоспособность и прибыльность.

Под финансовой устойчивостью понимается стабильность в работе компании. Если фирма может функционировать ближайшие несколько лет, создавать конкурентоспособную продукцию и реализовывать ее на рынке, то работа с финансовыми ресурсами организована грамотно. Этот критерий – едва ли не единственный, который может охарактеризовать состояние фирмы в комплексе. Обычно вместе с критерием рассматривается коэффициент финансовой зависимости. Он показывает, насколько компания зависит от ресурсов из внешних источников.

В идеале этот коэффициент равен или меньше одного. Если он превышает показатель, то перед компанией стоит угроза банкротства. Обычно высокий коэффициент сразу сигнализирует, что компании придется брать дополнительные займы либо повышать эффективность своей деятельности.

Второй показатель, на который стоит обратить внимание – коэффициент самофинансирования. Он покажет, насколько активно поступают инвестиции в основной капитал.

Третий показатель – платежеспособность, которая выражается в способности компании выплатить долги и кредиты за счет своих активов. Удобнее выражать платежеспособность в виде коэффициента. Если он имеет значение 0,5 или меньше, то перед фирмой нет рисков.

Коэффициент собственности показывает соотношение между теми ресурсами, которые есть у фирмы, и ее обязательствами перед кредиторами. В отличие

от предыдущих коэффициентов, этот показатель должен быть высоким. Чем он больше, тем устойчивее положение фирмы на рынке.

Коэффициенты общей и срочной ликвидности показывают, насколько фирма способна погасить свои обязательства, используя только ликвидные части своих финансовых ресурсов – бумаги, наличные средства.

Если компания часто обращается в кредитные организации и берет займы, необходимо контролировать кредитоспособность. Чтобы ее оценить, компания анализирует сразу несколько показателей:

- оборачиваемость кредиторской задолженности или количество оборотов, которые требуются, чтобы полностью закрыть долг;
- срок, за который происходит один оборот задолженности;
- размеры текущих кредиторских и дебиторских задолженностей.

Это основные показатели, которые помогут понять – правильно ли организована работа с финансовыми ресурсами. Но при желании руководитель фирмы или финансовый менеджер может обратить внимание и на другие показатели. Универсального набора характеристик, которые полностью продемонстрируют развитие компании, не существует.

#### **Список использованных источников**

1. Приказ Минфина России от 28.08.2014 №84н (ред. от 21.02.2018) «Об утверждении Порядка определения стоимости чистых активов» (Зарегистрировано в Минюсте России 14.10.2014 №34299). – КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. – [М., 2022].
2. Орехов С.А. Корпоративный менеджмент: учебное пособие / С.А. Орехов, В.А. Селезнев, Н.В. Тихомирова; под общ. ред. С.А. Орехова. – 4-е изд., перераб. – М.: Дашков и К°, 2017. – 440 с.: табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452584>
3. Ермолович Л.Л. Анализ финансового состояния предприятия. – Мн.: БГЭУ, 2019. – 398 с.
4. Ковалев А.И., Привалов В.П. Анализ финансового состояния предприятия. – 4-е изд., исправл. и доп. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2020. – 208 с.
5. Ковалев В.В. Введение в финансовый менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 2019. – 768 с.
6. Любушин Н.П., Лещёва В.Б., Дьякова В.Г. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: Учебное пособие для вузов / Под ред. проф. Н.П. Любушина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019. – 471 с.
7. Марочкина В.М., Колпина Л.Г., Титки А.Г. Основы финансового менеджмента на предприятии: Учебное пособие / Под ред. В.М. Марочкиной. – Мн.: БГЭУ, 2020. – 315 с.
8. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; Пер. с англ. О.И. Медведь. – М.: Вильямс, 2016. – 672 с.
9. Раицкий К.А. Экономика предприятия: Учебник для вузов. – М.: Издательство «Торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. – 412 с.



10. Ряховская А.Н. Антикризисное бизнес-регулирование: монография. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2019. – 240 с.
11. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятий АПК: Учебник. – Мн.: ООО «Новое знание», 2018. – 687 с.
12. Толкачева, Н.А. Краткосрочная и долгосрочная финансовая политика: учебное пособие / Н.А. Толкачева. – М.; Берлин: Директ-Медиа, 2017. – 231 с.: ил., табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452809> (дата обращения: 07.06.2022). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-8874-8. – DOI 10.23681/452809. – Текст: электронный.

## МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

**Жаркова Светлана Леонидовна,**

канд. экон. н., доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга  
ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Пилипишин Юлиан Богданович,**

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Аннотация.** Человеческие ресурсы – это определенная совокупность качеств и характеристик человека, которая характеризует его способность к деятельности определенного рода. Каждый менеджер должен быть готовым к тому, что руководство персоналом – это более сложный процесс, чем управление технологической частью производства.

**Ключевые слова:** человеческие ресурсы, менеджер, управление человеческими ресурсами, планирование человеческих ресурсов

## METHODS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

**Svetlana L. Zharkova,**

Ph. D. in Economics, associate Professor of Economics, management and marketing  
of the Moscow International Academy

**Julian B. Pilipishin,**

Master's degree student of the Moscow International Academy

**Abstract.** Human resources are a certain set of qualities and characteristics of a person, which characterizes his ability to perform a certain kind of activity. Every manager should be prepared for the fact that personnel management is a more complex process than managing the technological part of production.

**Keywords:** human resources, manager, human resource management, human resource planning

Человеческие ресурсы представляют собой потенциальные возможности человека в плане трудовой, умственной или физической деятельности.

Человеческие ресурсы – это определенная совокупность качеств и характеристик человека, которая характеризует его способность к деятельности определенного рода. Кроме того, стоит отметить, что данное понятие может рассматриваться в контексте отдельно взятой организации, региона или же государства в целом.

Человеческие ресурсы могут быть рассмотрены с нескольких точек зрения. Так, довольно большой интерес представляет индивидуальный потенциал отдельно взятого человека. Если рассматривать данное понятие в контексте коллектива, то речь пойдет о социально-психологическом аспекте. Если же нужно определить совокупный потенциал общества в целом, то говорят о социологическом исследовании.

Поскольку функционирование любого предприятия основано на человеческом факторе, то появляется объективная необходимость в регулировании данного процесса. Управление человеческими ресурсами ставит своей целью наиболее эффективное использование труда персонала с целью получения максимальной экономической выгоды. Этот процесс основан не только на умении организовать коллектив с количественной и качественной точки зрения, но также и на умении использовать психологические приемы.

Каждый менеджер должен быть готовым к тому, что руководство персоналом – это более сложный процесс, чем управление технологической частью производства. Это связано с высокой вероятностью возникновения конфликтных ситуаций как по рабочим, так и по личным вопросам.

Довольно часто при осуществлении практической деятельности по управлению кадрами граница между понятиями персонала и человеческих ресурсов несколько размывается. Тем не менее это не совсем одно и то же, а потому стоит четко знать разницу между ними.

Так, говоря о кадрах, стоит отметить, что к ним относятся только те люди, которые работают на предприятии на основании официально оформленных трудовых отношений. А если говорить о персонале, то здесь имеется в виду часть работников, относящихся к оперативному управлению, а также внештатные сотрудники.

Такое понятие, как человеческие ресурсы, является намного более емким и широким. Оно подразумевает способности и потенциальные возможности человека относительно его физической, умственной и эмоциональной деятельности, которые помогают ему эффективно участвовать в производственной деятельности.

Если рассматривать человеческие ресурсы и персонал с точки зрения управления, то стоит отметить, что в первом случае решаются глобальные долгосрочные задачи, а во втором речь идет об оперативных программах.

Планирование человеческих ресурсов подразумевает четкое определение потребности и стоимости человеческих ресурсов на определенный момент времени. Оценивается не только численность, но также и квалификационные показатели.

Эффективное планирование следующим образом влияет на результаты работы предприятия:

- оптимизация производственного процесса, которая заключается в определении точного необходимого количества работников;
- совершенствование механизмов подбора персонала, которые позволяют принять на работу сотрудников, которые четко соответствуют требованиям, предъявляемым организацией;
- разработка современной системы обучения новых сотрудников, а также повышения квалификации имеющихся;
- изучение ретроспективных показателей и определение тенденций, которые дают возможность спрогнозировать будущую кадровую ситуацию;
- продуманная политика в сфере управления кадрами позволяет значительно сократить затраты и повысить экономическую эффективность работы предприятия.

Поскольку управление людьми представляет собой достаточно сложную процедуру, то справедливо будет сказать о существовании такого явления, как система человеческих ресурсов. Если рассматривать ее с точки зрения организации, то можно выделить следующие основные задачи:

- оценка имеющихся ресурсов, а также планирование будущей потребности в них;
- изучение ситуации на рынке труда;
- отбор кадров по психологическим и профессиональным характеристикам;
- принятие мер по повышению эффективности деятельности персонала;
- изучение уровня жизни работников и действия, направленные на его улучшение;
- разработка нового или же совершенствование существующего механизма мотивации и стимулирования сотрудников к эффективному труду;
- поощрение инициативы, а также стимулирование к новаторскому труду.

Система управления человеческими ресурсами ставит перед собой две основные цели:

- непрерывный анализ ситуации с кадрами с целью своевременного обеспечения ими организации;
- создание для сотрудников максимально комфортных условий, в которых они смогут эффективно реализовать свой трудовой и интеллектуальный потенциал.

Для того чтобы управление человеческими ресурсами в организации было эффективным, необходимо соблюдение ряда обязательных условий:

- цели должны быть сформулированы четко, а также иметь реально достижимые границы;
- анализ работы предприятия быть глубоким и комплексным;
- персонал должен быть полностью обеспечен всеми необходимыми для работы ресурсами;
- каждый работник должен выполнять те обязанности, которые соответствуют уровню его квалификации;
- трудовой процесс необходимо осуществлять с использованием самых современных технологий.

Человеческий потенциал имеет тенденцию к постоянному нарастанию. Это связано с тем, что со временем предприятие или организация начинают требовать все большей отдачи от своих сотрудников. Именно поэтому развитие человеческих ресурсов является одним из ключевых вопросов руководства фирмы.

Одним из самых сложных периодов для любого работника является его адаптация на предприятии. Мало того, что новички обязаны ознакомиться со всеми организационными моментами, они также должны занять определенное место в коллективе и пройти через серьезное психологическое давление. Огромное значение также имеет введение человека в новую должность, а именно – знакомство с должностными обязанностями.

Огромное значение в протекании этих процессов играет политика руководства предприятия по данным вопросам. Важна также и доброжелательная атмосфера, требуется и методическое обеспечение. Так, например, крупные фирмы имеют такую практику, как проведение лекций и семинаров для новых кадров, а также внедрение обучающих программ.

Одной из важнейших проблем, с которой сталкивается человеческий ресурс предприятия, является недостаточное внимание к данному вопросу. Тем не менее управление людьми требует специальных знаний, а также навыков и механизмов. Так, первое, на что стоит обратить внимание – это развитие лидерства в коллективе. Причем это должно касаться именно рабочих моментов, а не личных взаимоотношений сотрудников. К сожалению, отечественные предприятия нередко этим пренебрегают.

Еще одной важной проблемой организацией является недостаточное внимание или же полное игнорирование необходимости управления человеческими ресурсами. Тем не менее стоит понимать, что кадры не имеют способности к саморегулированию. Должна быть выработана четкая политика по данному вопросу. Одной из самых серьезных недоработок современного руководства является рассмотрение организации в отдельности от персонала. Так, иногда работники оказываются не готовы к переменам в работе предприятия. Концепция управления персоналом включает в себя несколько аспектов:

- экономическая составляющая;
- строгое подчинение единому руководителю;
- определение четкой иерархии управления;
- разработка норм дисциплины, а также системы поощрений и взысканий;
- четкое определение зоны ответственности каждого из сотрудников;
- разработка организационной культуры, благодаря которой персонал ощущает единство трудового коллектива.

Самой большой ошибкой можно считать недооценку человеческой составляющей в работе предприятия. Зачастую именно это упущение руководства является причиной серьезных экономических проблем.

Человеческие ресурсы организации имеют ряд особенностей, которые отличают их от прочих ресурсов организации:

- людям свойственно эмоционально и, порой, непредсказуемо реагировать на те или иные изменения в работе предприятия;
- поскольку человек обладает интеллектом, то он постоянно совершенствует свои знания и навыки, что должно непрерывно подкрепляться усилиями со стороны руководства;
- работники осознанно подходят к выбору рода своей деятельности.

В управлении персоналом стоит руководствоваться принципом уважения. Также стоит перенимать опыт ведущих зарубежных фирм по данному вопросу.

В основе методов управления человеческими ресурсами организации заложены определения, которые рационально объединить в несколько групп.

Методы управления человеческими ресурсами включают совокупность таких аспектов, как:

- административные;
- организационные;
- социально-психологические;
- экономические.

Каждая организация разрабатывает специфические методики, помогающие обеспечить качественный кадровый состав, гарантировать высокую производительность труда, создать рациональную базу для повышения квалификации.

Таблица 2. Административные методы управления человеческими ресурсами в организации

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| Организационное воздействие | Инструкции; рекомендации; нормативы   |
| Дисциплинарное              | Взыскания; штрафные санкции; угроза увольнения  |
| Распорядительное            | Приказы; нормативные документы  |
| Стабилизирующее             | Профессиональные стандарты; должностные инструкции; внутренние нормативные акты; распоряжения |

Экономические методики управления человеческими ресурсами:

1. В рамках организации: материальное поощрение и стимулирование.
2. В рамках государства: финансовые механизмы, действующие в рамках региона или страны.

Социально-психологические методы:

1. Мотивационное воздействие: применяются все способы мотивационного воздействия – от психологических и косвенных до материальных.
2. Создание групп и коллективов: учитываются психотипы, чтобы обеспечить благоприятный психологический климат внутри действующих групп.
3. Привлечение сотрудников к участию в управлении: выдвижение предложений с учетом специфики работы организации помогает создать эффективную систему управления.
4. Организация мероприятий, направленных на удовлетворение духовных и культурных потребностей: способствует сплоченности коллектива.
5. Разработка этнических, социальных норм: обеспечивает удовлетворенность внутри коллектива.
6. Разработка программ социальной защиты: в программы входит расширенное медицинское обслуживание, оплата питания, проезда, поддержка сотрудников с помощью льгот, дополнительных бонусов.
7. Делегирование полномочий: передача полномочий помогает каждому сотруднику получить представление о специфике и сложности выполнения трудовых обязанностей в разных должностях.
8. Система санкций: позволяет поддерживать дисциплину.

На сегодняшний день управленцы используют совокупные методы и функции управления человеческими ресурсами. Эффективность зависит от специфической особенности деятельности предприятия. Авторитарная система руководства предполагает применение административных методик. Государственные и муниципальные организации все чаще выбирают социально-психологические форматы. Экономические стимулы хорошо действуют там, где вся система управления основана на создании материальных стимулов, помогающих лучше других способов оказывать воздействие на высокую производительность трудовой деятельности.

В первую очередь специалистам в сфере управления персоналом необходимо учитывать, что трудовые ресурсы – это часть трудоспособного населения, обладающего интеллектуальными, физическими возможностями. Производить соответствующую продукцию, материальные блага или оказывать услуги невозможно без наличия потенциальной рабочей силы.

Человеческие ресурсы относятся к основной ценности организации. Разработка эффективных систем руководства позволяет рассчитывать на результативность труда, конкурентоспособность. Сложная социотехническая система не может функционировать без квалифицированного персонала. Независимо от уровня модернизации, оснащенности и технического обеспечения компании, человеческие ресурсы считаются основой экономического благополучия. Только с помощью персонала можно выполнить поставленные задачи.

Система методов руководства человеческими ресурсами даст сбой, если ее постоянно не совершенствовать и не дополнять методиками, актуальными в меняющихся условиях. Для полноценного, быстрого и эффективного решения текущих и стратегических задач необходимо учитывать следующие принципы:

- плановость разработки и изменения систем управления;
- научность в подходе;
- демократический централизм;
- единство всех распорядительных решений;
- личную ответственность главного управляющего лица компании;
- разработку методик эффективного поиска и отбора персонала;
- оптимальность соотношений проявления единоначалия или коллегиальности, в вопросах централизации или децентрализации в компании;
- оперативность всех систем управления: целевых, линейных или функциональных;
- осуществление систематического контроля по исполнению принятых решений.

К базовым принципам совершенствования всей системы относится пересмотр:

- стимулирующих методов;
- вариантов поощрения;
- социальных факторов;
- качества трудовой деятельности;
- основ обучения;
- адаптации;
- поиска и подбора персонала.

Успех организации зависит от качества трудовых ресурсов. Чтобы его обеспечить, необходимо организовать систему непрерывного профессионального обучения и повышения квалификации кадров. На это обращают внимание в первую очередь при пересмотре и корректировке всех методик управления.

Основные методы управления человеческими ресурсами рекомендовано пересматривать не реже одного раза в год. Совершенствование системы проводится с применением таких методов, как:

- системный анализ;
- декомпозиция;
- структуризация текущих и стратегических целей;
- параметрический метод;
- экспертно-аналитический метод;
- опытный метод;
- балансовый метод.

Для лучшего результата рационально использовать все методы в определенной последовательности или применять их комбинацию с учетом действующих изменений на рынке труда, в сфере экономики.

При управлении человеческими ресурсами применяются методы и принципы, базирующиеся на разработке и актуализации: способов эффективного отбора персонала; дальнейшего обучения или повышения квалификации; поощрения и стимулирования; корпоративной культуры; социальных факторов.

Управленцам стоит учитывать, что нельзя недооценивать важность всех основных методик. Организация остается сильной, конкурентоспособной при изменениях условий на рынке труда, экономической нестабильности, если внутри компании действуют единые принципы управления, которые позволяют развиваться и добиваться поставленных целей.

### **Список использованных источников**

1. Конституция Российской Федерации: Принятая всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. (с последующими изменениями и дополнениями). – КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. – [М., 2022]
2. Гражданский кодекс РФ (часть первая): федер. закон от 30.11.1994 №51-ФЗ (с последующими изменениями и дополнениями). – КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. – [М., 2022]
3. Трудовой Кодекс Российской Федерации: федер. закон от 30.12.2001 №197-ФЗ (с последующими изменениями и дополнениями). – КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. – [М., 2022]
4. Ким С.А. Теория управления: учебник / С.А. Ким. – М.: Дашков и К°, 2019. – 240 с.: ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573306>
5. Орехов С.А. Корпоративный менеджмент: учебное пособие / С.А. Орехов, В.А. Селезнев, Н.В. Тихомирова; под общ. ред. С.А. Орехова. – 4-е изд., перераб. – Москва: Дашков и К°, 2017. – 440 с.: табл., схем. – Режим доступа. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452584>



6. Бороздина Г.В., Кормнова Н.А. Психология и этика делового общения. – М.: Изд-во Юрайт, 2018. – 292 с.
7. Брэдик У. Менеджмент в организации: Пер. с англ. – М.: Инфра-М, 2018. – 344 с.
8. Вагин А.П., Митирко В.И., Модин А.В. Управление персоналом в условиях рыночной экономики. – М.: Дело, 2020. – 302 с.
9. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2018. – 344 с.
10. Гончаров В.В. Важнейшие критерии результативности управления. – М.: МНИИПУ, 2018. – 207 с.
11. Грачев М. В. Суперкадры: Управление персоналом и международные корпорации. – М.: Дело. 2018. – 247с.
12. Дугина О. Организационная культура и организационные изменения // Управление персоналом. – 2021. - №12. - С. 40.
13. Менеджмент / Под ред. Л.М. Гохберг. – М., 2019. – 255 с.
14. Организационное поведение. Сборник студенческих работ / Отв. ред. Куянцев И.Я. – М.: Студенческая наука, 2020. – 297 с.
15. Основы менеджмента / Под. ред. И.А. Куянцева. М.: Студенческая наука, 2019. – 233 с.
16. Основы теории государственного управления / Под ред. Ф. Шалехалова. – М.: Экономика, 2019. – 340 с.
17. Управление персоналом: учеб. для бакалавров: для студ. вузов / Под ред. А.А. Литвинюка. – М.: Юрайт, 2021. – 277 с.
18. Фопель К. Групповая сплоченность: психологические игры и упражнения. – М.: Генезис, 2020. – 201 с.
19. Фролов С.С. Социология организации. М.: Гардарики, 2017. – 299с.
20. Хайт Д. Управление людьми в компаниях: Руководство для менеджера. – М.: Олимп - Бизнес, 2019. – 350 с.
21. Цевелев В.В., Ивасенко А.Г., Никонова Я.И. Теория менеджмента. Организационное поведение: 100 экзаменационных ответов: 2-е изд. Учебное пособие. – М.: Флинта: изд-во МПСУ, 2020. – 392 с.
22. Юсупова С.Я. Контроллинг: учебник / С.Я. Юсупова, М.В. Бойкова. – М.: Дашков и К°, 2019. – 368 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=572319> (дата обращения: 06.05.2022). – ISBN 978-5-394-03742-9. – Текст: электронный.
23. Электронная библиотека Московской Международной Академии. – [https://mmamos.ru/for\\_students/biblioteka](https://mmamos.ru/for_students/biblioteka).
24. Научный онлайн журнал «Конструктор успеха». – <https://constructorus.ru>.
25. Институт статистических исследований и экономики знаний [Электронный ресурс]. – URL: <https://issek.hse.ru/>
26. Кадровая стратегия и кадровая политика предприятий [Электронный ресурс]. – URL: <https://schetuchet.ru/kadrovaya-strategiya-i-kadrovaya-politika-predpriyatij/>

## СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫМИ РЕСУРСАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

**Железняка Елена Александровна,**

канд. экон. н., доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга  
ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Апарин Андрей Андреевич,**

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Аннотация.** Чтобы финансовые средства эффективно выполняли свои функции, работали и приводили компанию к развитию, необходимо ими грамотно управлять. Для реализации всех этих задач в компанию приглашается финансовый менеджер. От качества разработки финансовой политики во многом зависит достижимость стратегии развития.

**Ключевые слова:** финансовые средства, планирование, финансовое управление

## FINANCIAL RESOURCES MANAGEMENT SYSTEM OF THE ENTERPRISE

**Elena A. Zheleznyakova,**

Ph. D. in Economics, associate Professor of Economics, management and marketing  
of the Moscow International Academy

**Andrey A. Aparin,**

Master's degree student of the Moscow International Academy

**Abstract.** In order for financial resources to effectively perform their functions, work and lead the company to development, it is necessary to manage them competently. To implement all these tasks, a financial manager is invited to the company. The achievability of the development strategy largely depends on the quality of financial policy development.

**Keywords:** financial resources, planning, financial management

Чтобы финансовые средства эффективно выполняли свои функции, работали и приводили компанию к развитию, необходимо ими грамотно управлять. Вряд ли существует хотя бы одна фирма, в которой управление финансами происходит автоматически и чисто интуитивно. Обычно компания организует систему управления. Под финансовым менеджментом в этом случае понимается вся деятельность, которая направлена на достижение тактических и стратегических целей, которые поставила перед собой компания.

Составные части финансового менеджмента компания определяет самостоятельно. Но чаще всего управление ресурсами состоит из этих блоков:

– анализ текущих денежных потоков, формирование стратегии по увеличению потоков;

- размещение капитала и управление процессом его функционирования;
- полная организация отношений с другими участниками финансового рынка – компаньонами, партнерами, банками, страховыми организациями;
- организация финансовых отношений внутри компании;
- оптимизация ресурсов, сокращение их расходов.

Для реализации всех этих задач в компанию приглашается финансовый менеджер. Он может взять на себя дополнительные функции. Например, составлять бюджет предприятия, прогнозировать продажи и заниматься ценовой политикой. Обычно для этого он также привлекается к анализу финансовых рисков.

Финансовый менеджер также может выполнять роль консультанта. В этом случае в его задачу будет входить оценка текущей финансовой модели и стратегии, анализ инвестиций, работы с ценными бумагами.

Коммерческие предприятия должны иметь стратегию развития бизнеса, чтобы добиться успеха на рынке сбыта. В любой бизнес-стратегии присутствует финансовая составляющая. Поскольку стратегия определяет только цели предприятия, то для ее реализации нужны управленческие инструменты, определяющие пути достижения этих целей. Такими инструментами выступают различные политики, охватывающие все стороны бизнеса компании: закупочная, сбытовая, ценовая, маркетинговая, финансовая, кадровая и т. д. В этом ряду финансовая политика занимает особое место в системе управления финансовыми ресурсами предприятия.

От качества разработки финансовой политики во многом зависит достижимость стратегии развития. Поэтому руководитель финансово-экономической службы любой компании обязан тщательно проработать вопросы формирования и регламентации всех составляющих финансовой политики.

Суть финансовой политики каждого предприятия заключается в построении эффективной системы управления финансовыми ресурсами, обеспечивающей достижение стратегических и тактических целей развития бизнеса. Разработка финансовой политики в управлении финансовыми ресурсами призвана помочь решить следующие задачи бизнеса:

- максимизация прибыли компании;
- обеспечение эффективности использования имущества;
- обеспечение финансовой устойчивости предприятия;
- повышение качества управления предприятием;
- повышение инвестиционной привлекательности компании;
- формирование достоверной информации о результатах деятельности компании для всех заинтересованных пользователей.

Чтобы лучше понять составляющие части финансовой политики предприятия в управлении финансовыми ресурсами, достаточно обратиться к балансу, отображающему итоги деятельности организации.

В левой части баланса мы видим данные об имуществе предприятия, в правой – данные о финансовых источниках формирования этого имущества. Точно так же финансовая политика компании должна состоять из двух основных направлений – управление имуществом и управление капиталом предприятия (см. рисунок 1).



Рисунок 1. Составляющие финансовой политики в управлении финансовыми ресурсами предприятия

Как видно из рисунка 1, эти две глобальные составляющие финансовой политики также делятся на части, соответствующие разделам баланса.

Далее каждая из частей раскладывается на более функциональные составляющие в соответствии с видами имущества и источниками его формирования. Дополнительно финансовая политика включает в себя такой элемент, как общее управление финансами.

Перечень всех элементов финансовой политики с кратким описанием их предназначения приведен в таблице 1.

Таблица 1. Разделы финансовой политики в управлении финансовыми ресурсами

| Разделы                           | Элементы                 | Цель   |
|-----------------------------------|--------------------------|--|
| 1                                 | 2                        | 3  |
| Управление внеоборотными активами | Инвестиционная политика  | Определяет порядок и сроки обновления основных средств     |
|                                   | Амортизационная политика | Определяет способы начисления амортизации основных средств |

|   |  |  |
|---|--|--|
| Управление оборотными активами            | Политика управления денежными средствами             | Обеспечивает эффективное управление денежными потоками                                   |
|   | Политика управления дебиторской задолженностью       | Обеспечивает оптимальность оборотов и размера дебиторской задолженностью                 |
|   | Политика управления товарно-материальными ценностями | Обеспечивает рациональность закупки и остатков товарно-материальных ценностей на складах |
|   | Управление краткосрочными финансовыми вложениями     | Обеспечивает эффективность использования краткосрочных финансовых активов                |
| Управление собственным капиталом          | Управление чистой прибылью                           | Обеспечивает эффективность использования чистой прибыли                                  |
|   | Управление фондами и резервами                       | Определяет порядок формирования и эффективности использования фондов и резервов компании |
|   | Дивидендная политика                                 | Определяет порядок начисления и выплаты дивидендов собственникам                         |
| Управление долгосрочными обязательствами  | Управление заемными средствами                       | Обеспечивает эффективность использования долгосрочных заемных средств                    |
|   | Политика управления кредиторской задолженностью      | Обеспечивает оптимальность кредиторской задолженности                                    |
| Управление краткосрочными обязательствами | Управление заемными средствами                       | Обеспечивает эффективность использования краткосрочных заемных средств                   |
|   | Политика управления кредиторской задолженностью      | Обеспечивает оптимальность оборотов и размера текущей кредиторской задолженностью        |
|   | Управление налогообложением                          | Обеспечивает выбор оптимальной системы налогообложения и минимизацию расходов на налоги  |
|   | Управление фондом оплаты труда                       | Обеспечивает эффективность затрат на заработную плату                                    |

|                            |   |   |
|----------------------------|---|---|
| Общее управление финансами | Учетная политика                            | Устанавливается регламент и правила отражения хозяйственных операций в различных видах учета.<br>Определяет порядок формирования финансового результата хозяйственной деятельностью компании. |
|                            | Бюджетирование и планирование               | Обеспечивает качественные планы развития бизнеса и контроль над их исполнением  |
|                            | Управление затратами                        | Обеспечивает рациональное и эффективное расходование ресурсов компании в процессе ее хозяйственной деятельности   |
|                            | Анализ финансово-хозяйственной деятельности | Обеспечивает оценку финансового положения компании и выявление негативных тенденций в развитии бизнеса  |

Нужно отметить следующее: даже если в компании не все элементы финансовой политики регламентированы и документально оформлены, в практике работы организации они все равно используются. В то же время чем меньше руководитель финансово-экономической службы уделяет внимания проработке и регламентации элементов финансовой политики, тем менее она эффективна. Нужно отметить следующее: даже если в компании не все элементы финансовой политики регламентированы и документально оформлены, в практике работы организации они все равно используются.

Политика управления активами ориентирована на увеличение их стоимости и повышение эффективности использования. Включает в себя разработку и реализацию:

- политики комплексного управления;
- политики управления внеоборотными средствами;
- политики управления оборотными активами.

От эффективности управления зависит уровень прибыли. При комплексном управлении активы предприятия – это финансовые ресурсы, и целью топ-менеджеров является выявление потребности оптимизации их состава и её проведение. Самостоятельное направление по управлению внеоборотными активами заключается в приобретении нематериальных ресурсов, основных средств и осуществлении финансовых инвестиций. Управление оборотными активами направлено на формирование необходимого их состава и объема.

Фактом получения прибыли считается момент передачи рисков по продукции контрагенту, то есть отгрузка товара и его оплата. То есть чем меньше цикл от заказа до отгрузки продукции и получении оплаты, тем выше прибыль.

При вертикальном анализе, определив удельный вес составляющих в структуре активов, делают вывод: преобладают оборотные активы – это признак быстрой оборачиваемости средств и мобильной структуры.

Уменьшение суммы оборотных и внеоборотных активов свидетельствует о сокращении хозяйственного оборота и является признаком дальнейшей неплатежеспособности предприятия. Рост, наоборот, характеризуется положительным изменением баланса. Большой удельный вес статьи «Запасы» в структуре всего баланса свидетельствует о трудностях сбыта продукции. Крупная дебиторская задолженность – признак ухудшения финансового положения. Благополучное состояние обеспечивается низким уровнем задолженности и высокой долей денежных средств.

Структура активов предприятия, помимо оборотных имущественных ресурсов, имеет внеоборотные, изменение которых говорит о неких финансовых результатах. От показателя статьи «Основные средства» зависит мобильность активов, то есть способность их преобразовываться в денежные средства. Если их доля составляет 40%, тогда структура активов «легкая» и мобильная, в случае большего удельного веса характерен признак значительных накладных расходов. Увеличение долгосрочных финансовых инвестиций говорит об отвлечении средств из основной деятельности. Увеличение нематериальных активов характеризуется выбором инновационного направления деятельности организации.

Финансовая политика в управлении финансовыми ресурсами предприятия призвана обеспечить эффективность использования его активов и капитала (как собственного, так и заемного). Отсюда логично предположить, что разработка финансовой политики начинается с анализа финансовой отчетности компании. И действительно, данные анализа финансово-хозяйственной деятельности на основе показателей отчетности служат базой для разработки направлений финансовой политики предприятия.

Этот анализ осуществляется в нескольких аспектах:

- анализ показателей отчетности;
- горизонтальный анализ;
- вертикальный анализ;
- трендовый анализ;
- расчет финансовых коэффициентов.

Анализ данных основных форм отчетности (баланса и отчета о прибылях и убытках) заключается в изучении:

- абсолютных показателей имущества компании и источников его формирования;
- величин собственного и заемного капитала;
- размеров дебиторской и кредиторской задолженностей;
- объема выручки и величины прибыли компании.

В ходе анализа также выявляют отклонения фактических и плановых показателей, определяют причины негативных отклонений.

Горизонтальный анализ данных финансовой отчетности направлен на сопоставление показателей отчетности с аналогичными показателями прошедших периодов.

В ходе горизонтального анализа сравнивают отдельные статьи отчетности и в последующем изучают причины резких изменений, выявляют изменения одних статей отчетности по сравнению с изменениями других статей.

Вертикальный анализ данных финансовой отчетности проводят, чтобы учесть удельный вес отдельных статей финансовой отчетности в сумме общего показателя и сравнить полученный показатель с аналогичным показателем прошедших периодов.

Трендовый анализ основывается на изучении изменений относительных показателей (темпов роста) финансовой отчетности за ряд отчетных периодов по сравнению с показателями базового периода.

Расчет финансовых коэффициентов наиболее важен для последующей разработки финансовой политики предприятия, так как он предоставляет информацию о финансовом положении компании по всем составляющим ее имуществу и капиталу.

Число финансовых коэффициентов, используемых при анализе, исчисляется десятками, однако для разработки финансовой политики подробно рассматривать каждый коэффициент не нужно. Достаточно понимать, что все финансовые коэффициенты делятся на нормируемые и ненормируемые.

К нормируемым коэффициентам прежде всего относятся показатели ликвидности и финансовой устойчивости компании. Результаты расчетов нормируемых коэффициентов интерпретируются таким образом, что отклонения от норматива свидетельствуют об ухудшении финансового состояния предприятия.

К ненормируемым коэффициентам относятся показатели рентабельности, деловой активности, структуры имущества и капитала компании. Расчетные показатели этих коэффициентов анализируют в динамике. В зависимости от динамики они оцениваются как «улучшение», «стабильность», «ухудшение».

На основе анализа отчетности руководитель финансово-экономической службы разрабатывает основные направления финансовой политики предприятия:

- кредитной политики;
- политики управления оборотными средствами;
- политики управления дебиторской и кредиторской задолженностью;
- управление издержками;
- управление собственным капиталом;
- общее управление финансами компании.

По каждому разделу финансовой политики определяют методы управления и контроля, а также целевые показатели, на основе которых впоследствии будет оцениваться качество управления финансовой политикой. После разработки или корректировки параметров финансовой политики принятые управленческие решения следует отразить в регламентирующих документах компании.

Поскольку финансовая политика компании охватывает практически все аспекты ее хозяйственной деятельности и включает большое количество элементов, то без документальной фиксации направлений и целевых показателей данной политики невозможно качественно контролировать ее соблюдение. Поэтому в любой



компании утверждают различные регламентирующие документы в области финансовой политики.

Понятно, что у каждой компании могут быть свои приоритетные направления финансовой политики. Тем не менее можно составить перечень регламентных документов, которые должны разрабатываться и утверждаться вне зависимости от специфики деятельности или методов управления. К таким документам относятся:

1. Положение об учетной политике, в котором отражаются как сама учетная политика компании, так и аспекты амортизационной и дивидендной политики, управления чистой прибылью, фондами и резервами.

2. Положение о кредитной политике, определяющее требования политики управления заемными средствами.

3. Положение о системе мотивации в компании, регламентирующее политику управления фондом оплаты труда.

4. Положение о бюджетировании, которое отражает методику планирования хозяйственной деятельности и контроля выполнения планов.

5. функциональные бюджеты компании, через показатели которых регламентируется ряд элементов финансовой политики:

– бюджет доходов и расходов (управление краткосрочными финансовыми вложениями);

– бюджет закупок (управление запасами товарно-материальных ценностей);

– бюджет налогов (управление налогообложением).

6. Регламент работы с платежным календарем, отражающий требования политики управления денежными средствами.

7. Инструкция о кредитном контроле отгрузок покупателям, в которой фиксируют требования политики управления дебиторской задолженностью.

8. Инструкция о порядке погашения кредиторской задолженности, которая включает аспекты политики управления кредиторской задолженностью.

9. Инструкция о бюджетном контроле, определяющая требования финансовой политики в части управления операционными затратами компании.

10. Методические рекомендации по проведению АФХД, в которых определены требования и порядок анализа финансовой отчетности компании.

Финансовая политика управления финансовыми ресурсами предприятия направлена на обеспечение целей стратегии развития бизнеса. Финансовая политика компании состоит из различных элементов, которые охватывают все стороны финансово-хозяйственной деятельности организации. Разработка финансовой политики предприятия всегда начинается с анализа показателей финансовой отчетности. Положения финансовой политики регламентируют путем разработки перечня документов, каждый из которых определяет требования одного или нескольких элементов данной политики.

### **Список использованных источников**

1. Приказ Минфина России от 28.08.2014 №84н (ред. от 21.02.2018) «Об утверждении Порядка определения стоимости чистых активов» (Зарегистрировано в Минюсте России 14.10.2014 №34299). – КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. – [М., 2022].

2. Абдукаримов И.Т. Анализ финансового состояния и финансовых результатов предпринимательских структур/ Учебное пособие / И. Т Абдукаримов, М.В Беспалов; под общей редакцией П. А Сидорова. – М.: НИЦ Инфра-М, 2019. – 215 с.
3. Ковалев В.В. Введение в финансовый менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 2019. – 768 с.
4. Ковалев, В.В., Волкова О.Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – М.: ПБОЮЛ Гриженко Е.М., 2018. – 424 с.
5. Ковалев В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчётности. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2019. – 301 с.
6. Лапуста М. Риски в предпринимательской деятельности. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 355 с.
7. Любушин Н.П., Лещёва В.Б., Дьякова В.Г. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: Учебное пособие для вузов / Под ред. проф. Н.П. Любушина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019. – 471 с.
8. Марочкина В.М., Колпина Л.Г., Титки А.Г. Основы финансового менеджмента на предприятии: Учебное пособие / Под ред. В.М. Марочкиной. – Мн.: БГЭУ, 2020. – 315 с.
9. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; Пер. с англ. О.И. Медведь. – М.: Вильямс, 2016. – 672 с.
10. Панков Д.А. Современные методы анализа финансового положения. – Мн.: ООО «Профит», 2018. – 237 с.
11. Прыкина Л.В. Экономический анализ предприятия: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019. – 306 с.
12. Пястолов С.М. Анализ финансового состояния предприятия: Учебник. – 2-е изд., Стереотип. – М.: Издательский центр «Академия», 2018. – 333 с.
13. Раицкий К.А. Экономика предприятия: Учебник для вузов. – М.: Издательство «Торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. – 412 с.
14. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятий АПК: Учебник. – Мн.: ООО «Новое знание», 2018. – 687 с.
15. Сейфуллаева М.Э. Международный менеджмент: Учебное пособие / М.Э. Сейфуллаева. – М.: КноРус, 2019. – 288 с.
16. Уэбстер Гордон. Планирование и управление проектами для менеджеров: [пер. с англ.] / Гордон Уэбстер. – М.: Дело и сервис, 2020. – 272 с.
17. Толкачева Н.А. Краткосрочная и долгосрочная финансовая политика: учебное пособие / Н.А. Толкачева. – М.; Берлин: Директ-Медиа, 2017. – 231 с.: ил., табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452809> (дата обращения: 07.06.2022). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-8874-8. – DOI 10.23681/452809. – Текст: электронный.
18. Главные угрозы для бизнеса. – <https://www.finam.ru/analysis/newsitem/glavnye-ugrozy-dlya-biznesa-v-2020-godu-20200216-11000/>
19. Единый государственный информационный портал. – <http://www.gosuslugi.ru>
20. Московский областной фонд развития малого и среднего предпринимательства. – <http://www.fpmo.ru>

## МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ

**Нацубидзе Александр Сергеевич,**

канд. экон. н., доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга  
ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Ву Тхи Минь Хау,**

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Аннотация.** Финансовая устойчивость предприятия показывает окончательные результаты ее деятельности, отражающиеся в некоторой системе показателей, которые показывают этапы движения финансов организации. Информационной базой для оценки финансовой устойчивости организации служит годовая бухгалтерская отчетность, которая позволяет всесторонне оценить деятельность организации.

**Ключевые слова:** финансовая устойчивость, финансовая отчетность

## METHODS OF FINANCIAL STABILITY ASSESSMENT

**Alexander S. Natsubidze,**

associate Professor of the Department of Social, Humanitarian and Natural Sciences  
of the Moscow International Academy

**Wu Thi Minh Hau,**

Master's degree student of the Moscow International Academy

**Abstract.** The financial stability of an enterprise shows the final results of its activities, reflected in a certain system of indicators that show the stages of the movement of the organization's finances. The information base for assessing the financial stability of an organization is the annual accounting statements, which allows a comprehensive assessment of the organization's activities.

**Keywords:** financial stability, financial reporting

Финансовая устойчивость предприятия показывает окончательные результаты ее деятельности, отражающиеся в некоторой системе показателей, которые показывают этапы движения финансов организации. В. М. Радионова считает, что показателями интересуются несколько групп пользователей:

- управляющее звено организации, и как правило, это финансовые менеджеры;
- собственники организации;
- инвесторы и кредиторы;
- покупатели и поставщики;
- государственные органы;
- работники организации и прочие.

Такой анализ может быть внутренним и внешним. Внутренний анализ проводят сами организации. По мнению М. Н. Крейниной, цель внутреннего анализа

«обеспечить планомерное поступление денежных средств и разместить собственные и заемные средства таким образом, чтобы создать условия для нормального функционирования предприятия, получения максимума прибыли и исключения риска его банкротства».

Для проведения внешнего анализа с использованием публичной отчетности привлекают: аудиторские организации, инвесторов, поставщиков ресурсов, контролирующие органы. Основная цель такого анализа – выявить направления для инвестирования капитала, для обеспечения минимальной прибыли при минимальном риске.

Таким образом, оценка финансовой устойчивости служит важнейшим элементом финансового анализа.

Информационной базой для оценки финансовой устойчивости организации служит годовая бухгалтерская отчетность, которая позволяет всесторонне оценить деятельность организации. Максимальный объем информации для оценки финансовой устойчивости несет в себе баланс, который позволяет оценить эффективность использования капитала предприятия, наличие в достаточном объеме для обеспечения финансово-хозяйственной деятельности, определить наличие и состав заемного капитала.

Помимо бухгалтерской отчетности для оценки финансовой устойчивости организации применяют статистические данные, управленческие отчеты, оперативные сведения, определенные данные учета, планово-нормативные данные. Кроме того, организация может получать необходимые сведения из материалов внутреннего и внешнего аудита, проверочные данные, полученные по результатам проверок налоговых органов, данные по взаимодействию с кредитными организациями и прочие сведения.

Главнейшим показателем, который дает оценку финансовой устойчивости организации, служит обеспеченность оборотных активов собственными источниками финансирования.

Недостаток или излишек источников средств для обеспеченности запасов служит одним из показателей анализа финансовой устойчивости.

Чтобы определить тип финансовой устойчивости необходимо определить:

- источники формирования запасов;
- степень обеспеченности запасов источниками формирования;
- тип финансовой устойчивости.

Для того чтобы предприятие было финансово устойчиво, руководителям необходимо вести грамотную финансовую политику и вовремя отслеживать все финансовые изменения. Как говорилось ранее – собственные средства должны превышать заемные: денежные средства должны быть больше кредиторской задолженности, дебиторская задолженность должна превышать краткосрочные кредиты, запасы должны быть больше долгосрочных кредитов и займов.

Преобладание собственных средств над заемными или нахождение данных показателей на одном уровне – одна из самых распространенных проблем всех предприятий. Как правило, кредиторы больше склоняются к предприятиям, имеющим долю собственного капитала, превышающую заемный капитал, чтобы в

дальнейшем избежать рисков. Но все же это поверхностное понятие, т. к. наличие большого объема задолженности не всегда отрицательный фактор, т. к. заемные средства были, например, приобретены для развития бизнеса, а не для погашения задолженности. Как правило, контрагент пользуется бухгалтерским балансом конкретного предприятия для определения характера дальнейших взаимоотношений, но в балансе данные отражаются только на начало и конец года, что не дает с точностью определить цели приобретения заемных средств и финансовое состояние на данный момент в целом.

Также в балансе не отражается информация – активы были приобретены за собственные средства или за счет заемных, насколько быстро ликвидны они. Например, большую долю активов составляет дебиторская задолженность, которая может быть как положительным фактором, так и отрицательным. Именно поэтому был разработан ряд коэффициентов, определяющих финансовую устойчивость предприятий.

Рассмотрим коэффициенты финансовой устойчивости предприятия:

1. Коэффициент автономии (финансовой независимости) характеризуется отношением собственного капитала к активам, т. е. показывает долю собственных средств в общей стоимости всех средств предприятия, характеризует независимость предприятия от заемных средств.

2. Коэффициент финансовой зависимости характеризуется отношением обязательств к активам, т. е. какую долю занимают заемные средства в общей структуре капитала (зависимость от внешних источников финансирования).

3. Коэффициент соотношения собственных и заемных средств характеризуется отношением заемного капитала к собственному, т. е. сколько заемных средств приходится на единицу собственных средств.

4. Коэффициент маневренности собственных оборотных средств характеризуется отношением собственных оборотных средств к собственному капиталу, т. е. данный коэффициент показывает какая часть собственного оборотного капитала используется, т. е. находится в обороте.

5. Коэффициент обеспеченности собственными средствами характеризуется отношением собственного капитала за вычетом внеоборотных активов к оборотным активам. Данный коэффициент показывает наличие собственных средств, необходимых для текущего финансирования, т. е. обеспечения финансовой устойчивости.

Рассмотренные выше коэффициенты являются наиболее часто используемыми, с их помощью можно быстро и легко определить финансовое состояние предприятия, но они не могут дать точную картину финансового состояния предприятия. Нормативные значения каждого из вышеперечисленных коэффициентов для каждой отрасли варьируется. Для наиболее полного заключения о финансовом состоянии предприятия рекомендуется проводить еще анализ ликвидности, платежеспособности, рентабельности, анализ источников формирования капитала, анализ оборачиваемости капитала и т. д.

Значения коэффициентов финансовой устойчивости предприятий говорят об эффективном использовании и распределении финансовых ресурсов менеджера-

ми предприятий. Подводя итог, можно сказать, что финансовое состояние предприятия является устойчивым в том случае, если оно имеет возможность собственными средствами покрывать свои обязательства, успешно продолжая свою деятельность. Постоянный контроль финансового состояния предприятия необходим для своевременного принятия управленческих решений для дальнейшего развития деятельности.

Одним из эффективных методов выявления отрицательных моментов в деятельности организации является анализ финансовой устойчивости и финансовой стабильности. Следует подробно изучить финансовое положение предприятия и уже на основании реальной ситуации оценивать перспективы организации. Анализ финансового состояния предприятия является одним из этапов оценки бизнеса. Он служит основой понимания истинного положения предприятия и степени финансовых рисков.

Результаты финансового анализа влияют на:

- выбор методов оценки;
- прогнозирование доходов и расходов предприятия;
- на определение ставки дисконта, применяемой в методе дисконтированных денежных потоков;
- на величину мультипликатора, используемого в сравнительном подходе.

Оценщик в рамках процедуры анализа финансово-хозяйственной деятельности может пользоваться самыми разными источниками информации. Разумеется, основным источником является бухгалтерская отчетность предприятия.

Однако ни в коем случае нельзя пренебрегать дополнительными источниками – статистическими данными, учетной политикой предприятия, информацией в сети Интернет и т.д. Только использование различных источников поможет увидеть истинную картину финансового состояния предприятия.

Этапы оценки финансовой устойчивости и финансовой стабильности предприятия:

1. Анализ имущественного положения предприятия. Анализ имущественного положения позволяет сделать вывод о его качественном изменении, оценить структуру имущества предприятия и его источники.

2. Анализ финансовых результатов. На этом этапе оцениваются абсолютные и относительные показатели деятельности предприятия: прибыль, рентабельность (продаж, основной деятельности, совокупного капитала и т.д.) и многие другие.

3. Анализ финансового состояния. Заключительный этап позволяет выяснить, каково финансовое положение предприятия. Причем финансовое состояние организации можно оценивать с точки зрения краткосрочной и долгосрочной перспектив. По итогам анализа определяется тип финансовой ситуации на предприятии: абсолютная независимость, нормальная независимость, неустойчивое финансовое или кризисное финансовое состояние.

Анализ финансов предприятия необходим для определения положения субъекта коммерческой деятельности. При этом основной интерес представляют объемные и динамические показатели движения производства. Финансовое состояние может существенно влиять на производство.

Смысл этого действия – оценить и спрогнозировать будущее предприятия, используя при этом бухгалтерский учет и отчетность. Основные задачи, которые преследуются при этом:

1. Оценка финансового состояния коммерческой структуры.
2. Определение силы влияния факторов посредством выявления отклонений показателей.
3. Прогнозирование финансового состояния предприятия.
4. Подготовка и обоснование управленческих решений, которые позволяют улучшить фактическое положение коммерческой структуры.

Анализ финансовой стабильности предприятия может быть, как внешним, так и внутренним. Первый определяется интересами сторонних субъектов и осуществляется по публичным данным. Внутренний финансовый анализ осуществляется непосредственно работниками предприятия.

При этом не упускается из виду соотношение финансового состояния предприятия и темпов производства. Особенное внимание уделяется выручке и прибыли.

Выручка при реализации продукции обеспечивает прибыль, которая выступает в виде основного показателя положения в коммерческой структуре. Она является финансовым критерием эффективности работы отдельных предприятий. Так, если оно убыточно, и выручка не позволяет покрывать текущие затраты, то это значит, что нет прибыли. И что финансовое положение коммерческой структуры весьма плохое и необходимы качественные конструктивные изменения. Но чтобы принимаемые решения были успешными, необходимо провести полноценный анализ финансов предприятия. При этом первостепенное внимание уделяется прибыли. Чтобы произвести более комплексную оценку, рассматривается ее доля в текущих затратах. Это и называется рентабельностью. В совокупности эти два показателя предоставляют достаточно полную картину финансового положения коммерческой структуры.

Затем начинается самая важная часть проведения анализа финансовой деятельности предприятия:

1. Оценка ликвидности и платежеспособности. Это необходимо для выяснения краткосрочных перспектив. И для этого лучше всего подходит способность своевременно и в полном объеме осуществлять расчеты по краткосрочным обязательствам. Параметр ликвидности предполагает, что у предприятия есть достаточно оборотных средств для выполнения имеющихся обязательств. Платежеспособность подразумевает наличие денег и их эквивалентов, достаточных для погашения обязательств. Анализ финансовой отчетности предприятия проводится по активам, сгруппированным по степени убывания ликвидности. Краткосрочные обязательства идут в пассиве. Группируются они по степени срочности их погашения.

2. Оценка финансовой устойчивости. Базируется на анализе данных о собственных и привлеченных средствах в обороте. Используется для характеристики степени независимости предприятия от рынка ссудного капитала. Также этот показатель может быть использован для оценки рационального использования

оборотных средств. Анализ деловой активности. Проводится с целью выяснения результативности использования трудовых, материальных и финансовых ресурсов. Характеризует скорость оборота активов и обязательств (всех или их части).

3. Анализ рентабельности. Используется для выяснения того, насколько эффективно предприятиями используются средства для получения прибыли. Экономическая интерпретация этого анализа – сколько необходимо потратить для заработка одной денежной единицы или сколько получают на одну вложенную д. е.

4. Обобщающий анализ финансовой деятельности предприятия. Является комплексной окончательной оценкой. Подготавливается как основание для управленческих решений по оптимизации деятельности.

Каждый этап оценки финансовой устойчивости и стабильности деятельности предприятия требует не только умения рассчитывать большое количество показателей и коэффициентов, но и глубокое понимание смысла всех показателей и их связей.

### **Список использованных источников**

1. Федеральный закон от 08.02.1998 №14-ФЗ (ред. от 04.11.2020) «Об обществах с ограниченной ответственностью». – КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. – [М., 2021].

2. Балдин К.В. Управленческие решения: учебник / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев, В.Б. Уткин. – 9-е изд., стер. – М.: Дашков и К°, 2021. – 495 с.: ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573213>

3. Ким С.А. Теория управления: учебник / С.А. Ким. – М.: Дашков и К°, 2020. – 240 с.: ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573306>

4. Орехов С.А. Корпоративный менеджмент: учебное пособие / С.А. Орехов, В.А. Селезнев, Н.В. Тихомирова; под общ. ред. С.А. Орехова. – 4-е изд., перераб. – Москва: Дашков и К°, 2017. – 440 с.: табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452584>

5. Зельнер Альбрехт. Введение в международный менеджмент. Институциональная перспектива. Учебник / Альбрехт Зельнер. – М.: Европейский Дом, 2017. – 257 с.

6. Ковалев А.И., Привалов В.П. Анализ финансового состояния предприятия. – 4-е изд., исправл. и доп. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2017. – 208 с.

7. Ковалев, В.В. Введение в финансовый менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 2017. – 768 с.

8. Ковалев В.В., Волкова О.Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – М.: ПБОЮЛ Гриженко Е.М., 2019. – 424 с.

9. Медведев А.Г. Международный менеджмент. Стратегические решения в многонациональных компаниях. Учебник / А.Г. Медведев. – М.: Высшая школа менеджмента, 2016. – 215 с.

10. Международный маркетинг-менеджмент. Курс лекций с пакетом учебно-методической поддержки. – М.: Феникс, 2016. – 277 с.



11. Уэбстер Гордон. Планирование и управление проектами для менеджеров: [пер. с англ.] / Гордон Уэбстер. – М.: Дело и сервис, 2019. – 272 с.
12. Нешиной А.С. Финансы: учебник / А.С. Нешиной. – 11-е изд., перераб. и доп. – М.: Дашков и К°, 2016. – 352 с.: табл., схем. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=453031> (дата обращения: 02.11.2021). – ISBN 978-5-394-02443-6. – Текст: электронный.

## РОЛЬ ЖЕНЩИН В ПОЛИТИКЕ РОССИИ

**Рагозина Светлана Алексеевна,**

ст.преп., преподаватель кафедры социально-гуманитарных и естественных дисциплин ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Властовская Мария Георгиевна,**

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Аннотация.** В Российской Федерации существует гендерное неравенство в политике. В данной статье мы рассмотрим основные причины снижения процента женщин в федеральном собрании и политике.

**Ключевые слова:** женщина, гендерное неравенство, политика

## THE ROLE OF WOMEN IN RUSSIAN POLITICS

**Svetlana A. Ragozina,**

lecturer of the Department of Social, Humanitarian and Natural Sciences  
of the Moscow International Academy

**Maria G. Vlasovskaya,**

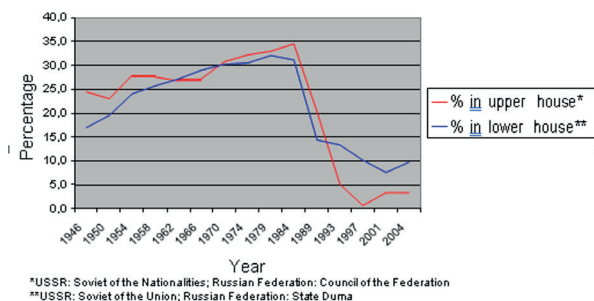
Master's degree student of the Moscow International Academy

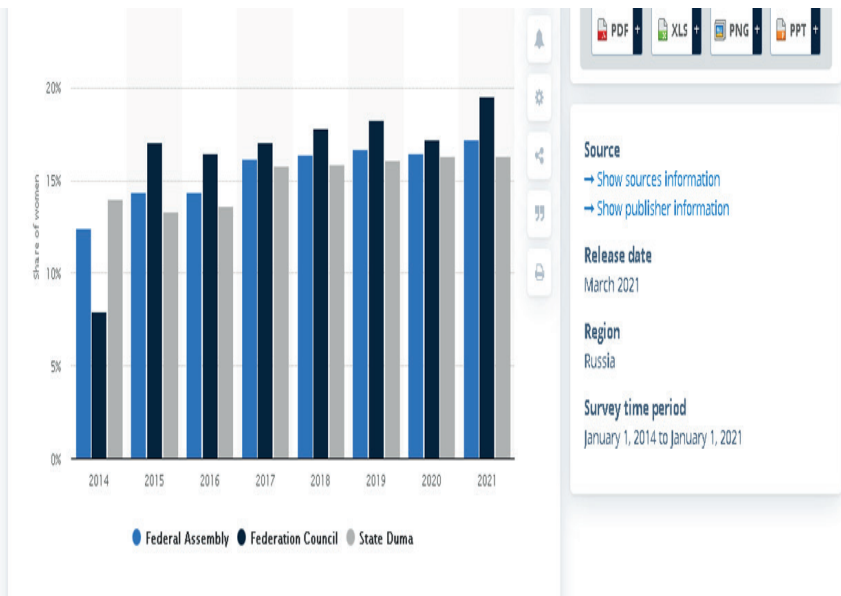
**Abstract.** There is gender inequality in politics in the Russian Federation. In this article we will look at the main reasons for the decline in the percentage of women in the Federal Assembly and politics.

**Keywords:** woman, gender inequality, politics

В Российской Федерации существует гендерное неравенство в политике. В Верховном Совете СССР было 30 % женщин, сейчас в Госдуме — 16 %. Резкий спад представительства женщин в федеральном собрании начался с 1991 года. Вашему вниманию мы представим две диаграммы. Первая продемонстрирует рост и резкий спад с 1946 года по 2004 года. Вторая показывает нам медленный прирост представительства женщин в федеральном собрании с 2014 по 2021 год.

Figure 1: Percentage of Women in Parliament, 1946-2004





Рассмотрим основные причины снижения процента представительства женщин в федеральном собрании и политике. Первая причина по-нашему мнению – отмена гендерных квот и отсутствие грамотной политики гендерного равенства. В советский период квоты были, женщины были представлены во власти на уровне 30%. После распада СССР мы отказались от этой практики – сейчас уровень участия женщин в политике страны варьируется от 10% до 16%. Во многих странах на постсоветском пространстве квоты для женщин присутствуют, показывая позитивную динамику данной практики.

В 2019 году ООН рекомендовал Казахстану пересмотреть Концепцию семейной и гендерной политики с целью установить 50%-ную квоту представленности женщин во всех сферах жизни, поэтому были введены гендерные квоты для партийных списков. Согласно закону, в стране вводятся квоты в размере не менее 30% для лиц, не достигших 29-летнего возраста, и женщин от общего числа включенных в список лиц для регистрации кандидатов в депутаты мажилиса (Нижняя палата Парламента Республики Казахстан.) и маслихата (Местный представительный орган в Республике Казахстан, избираемый населением области, города республиканского значения и столицы или района, в региональный парламент.) от одной политической партии. Данная мера оказала положительное влияние на процент вовлеченности женщин в политическую жизнь страны. Для сравнения в 2011 году было 15%, а сейчас 27%. Исходя из информации, представленной выше, мы можем сделать вывод, что данная практика эффективна.

Белоруссия – еще одна страна, находящаяся на постсоветском пространстве, которая достигла 40% представительства женщин в парламенте на 2021 год. Это достаточно высокий процент, который позволил Белоруссии занять в рейтинге международной организации Inter-Parliamentary Union (Межпарламент-

ский союз – международная организация, служащая для координации действий парламентов мира. 25 место в мире по количеству представительства женщин в парламенте. Для сравнения Россия занимает 136 место в данном рейтинге. Для достижения высоких показателей используют план действий по обеспечению гендерного равенства, который регулярно обновляется и заново утверждается в республике. Для более наглядной картины хотим представить таблицу с ростом процента количества женщин в парламенте Белоруссии.

| <b>Год</b> | <b>Процент</b> |
|------------|----------------|
| 2019       | 40%            |
| 2016       | 34.55%         |
| 2014       | 27.27%         |
| 2014       | 26.61%         |
| 2012       | 26.36%         |
| 2008       | 31.82%         |
| 2004       | 29.09%         |
| 2000       | 10.31%         |
| 1996       | 4.55%          |
| 1990       | 3.8%           |

В Белоруссии нет гендерных квот, но есть грамотно разработанная политика гендерного равенства и поддержка президента страны, который утверждает, что треть членов парламента страны должны составлять женщины, тогда его работа будет стабильной.

Переоценить значение женщин в политике невозможно. Они намного острее чувствуют социальные проблемы и могут посмотреть на проблему абсолютно под другим углом, но самое важное, женщины смогут говорить за себя, а не полагаться на мнение и решение мужчин, когда тема заходит об исключении аборта из ОМС, декриминализации домашнего насилия, социальных пособий, проблеме повышения рождаемости и многих других важных вопросов, которые напрямую касаются именно женщин.

Еще одной причиной служит образ женщины, сформированный СМИ для народа. Власть СМИ состоит в их способности управлять сознанием людей, многие могут отрицать данный факт, но так или иначе СМИ имеет огромное влияние на образы, мнение, решения людей. Именно на основании образов и идеалов, навязанных нам СМИ, мы моделируем себя и используем данные установки при принятии решений.

В большинстве случаев российская реклама и сериалы представляют женщин в образе домохозяйки, жены, матери, которая полностью полагается на мужчину и не способна принимать самостоятельные решения. Единственная цель данного «собирательного образа» – выйти замуж, родить ребенка и быть хранительницей

очага несмотря на то, что в современном мире у женщины намного больше возможностей продемонстрировать свой потенциал.

Именно благодаря влиянию данных стереотипных образов у нас существует укоренившееся мнение, что политика – не женское дело, и женщинам там не место. Подтверждают данные слова и опросы, проводившиеся в стране. Видеть женщину на посту министра здравоохранения, социального обеспечения или образования были бы рады 69% опрошенных. Женщину в роли руководителя фракции или комитета Госдумы согласно видеть 59% опрошенных. Однако во главе одной из ведущих партий готовы видеть женщин уже 51% граждан. При этом большинство россиян пока не готовы видеть женщину во главе страны (68% опрошенных высказались против женщины-президента) или исполнительной власти – 56% против назначения женщины премьер-министром. Исходя из этих данных, женщина может принимать участие в политической жизни страны, но не может иметь права голоса в важных вопросах и занимать позиции во власти, на которых принимаются ключевые решения.

По нашему мнению, Россия – современная страна, которая должна реагировать на современные тенденции и внедрять их в политику страны. Согласно статистике ООН, если в парламенте страны присутствует меньше 20 процентов женщин, вопросы, связанные с детьми, отодвигаются на дальний план или совсем не решаются, если меньше 30 процентов – возникают проблемы равенства прав женщин. Следовательно, в парламенте страны должен быть баланс, который позволит представить интересы женщин на всех уровнях власти.

#### **Список использованных источников**

1. Федеральный закон от 26.10.2002 № 127-ФЗ (ред. от 02.07.2021) «О несостоятельности (банкротстве)» (с изм. и доп., вступ. в силу с 18.10.2021)
2. Банк В.Р. Финансовый анализ / В.Р. Банк, А.В. Тараскина. – М.: Проспект, 2017. – 344 с.
3. Бариленко В. И. Комплексный анализ хозяйственной деятельности — М.: Юрайт, 2020. – 456 с.
4. Евсеева И.В. Контроллинг как составляющая управленческого учета. – М: Современный бухгалтер. 2015.
5. Селезнева Н.Н. Финансовый анализ: Учебное пособие / Н.Н. Селезнева, А.Ф. Ионова. – М.: ЮНИТИ, 2018. – 639 с.
6. Хоружий Л.И., Кокорев Н.А., Турчаева И.Н. Учет, отчетность и анализ в условиях антикризисного управления. – М.: Инфра-М, 2019. – 308 с.
7. Sources: Women in Parliaments 1945-1995: A World Statistical Survey, IPU, 1995; IPU Statistical Archive: Women in National Parliaments <http://www.ipu.org/wmn-e/world-arc.htm>
8. <https://kursiv.kz/news/politika/2020-07/v-kazakhstan-vepervye-vveligendernye-kvoty-dlya-partiynykh-spiskov>
9. <https://ria.ru/20190916/1558728116.html>
10. <https://data.ipu.org/women-ranking?month=10&year=2021>
11. <https://cyberleninka.ru/article/n/gendernye-obrazy-i-stereotipy-sovremennoy-rossiyskoy-reklamy>

# ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ РОССИЙСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ В РАМКАХ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

**Сподах Григорий Григорьевич,**

канд. экон. н., доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга  
ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Поляцкий Дмитрий Владимирович,**

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

*Аннотация.* В начале прошлого века организация управления персоналом в России напоминала ситуацию, складывавшуюся ранее в США и Европе. В период индустриализации наблюдались рост имеющихся и освоение новых производств. Российская модель управления персоналом базируется на национальной системе ценностей нашего народа. Эмпирические результаты показывают, что работа в команде тесно связана со средой, типичной для возможности изучать новые вещи и атрибуты расширения работы.

*Ключевые слова:* управление персоналом, команда

## THE MAIN PROBLEMS OF PERSONNEL MANAGEMENT OF RUSSIAN ORGANIZATIONS IN THE FRAMEWORK OF INCREASING COMPETITIVENESS

**Grigory G. Spodakh,**

Ph. D. in Economics, associate Professor of Economics, management and marketing  
of the Moscow International Academy

**Dmitry V. Polyatsky**

Master's degree student of the Moscow International Academy

*Abstract.* At the beginning of the last century, the organization of personnel management in Russia resembled the situation that had developed half a century earlier in the United States and Europe. During the period of industrialization, there was an increase in existing and the development of new industries. The Russian model of personnel management is based on the national system of values of our people. Empirical results show that teamwork is closely related to an environment typical of the opportunity to learn new things and the attributes of expanding work.

*Keywords:* personnel management, team

В начале прошлого века организация управления персоналом в России напоминала ситуацию, складывавшуюся ранее в США и Европе. Владельцы предприятий решали вопросы, связанные с управлением персоналом по мере их возникновения, не опираясь на научные подходы в этой области. В то время виды поощрения и льгот работников носили не денежный характер (создание школ, столовых, больниц, предоставление жилья для рабочих и их семей). При этом размер заработной платы был значительно ниже, чем в западных странах.

Зарождение научного подхода к решению вопросов, связанных с управлением персоналом, началось в послереволюционной России. В то время функция управления персоналом носила формальный характер и выполнялась отделами кадров. Первая отечественная модель управления персоналом, основанная на принципах научной организации труда, была создана советскими специалистами А.К. Гастевым, П.М. Керженцевым и другими. Данная модель была построена с использованием постулатов «школы научного управления» Ф. Тейлора и опыта Форда. Основоположник советской теории Научной организации труда (НОТ) А.К. Гастев разработал методологические подходы к научной организации труда в отечественных условиях.

Основными проблемами на производстве Гастев считал отсутствие исполнительской дисциплины у рабочих и неумение работать в коллективе. По его мнению, главным в процессе управления является осознание логики организации производственного процесса, а это – нормирование, стандартизация, координация, контроль, учет. Вместе с тем Гастев считал, что результативность хозяйственной деятельности должна увеличиваться не только за счет интенсификации труда, механизации и рационализации производства, но и посредством «социализации трудового процесса», повышения культуры труда и творческой инициативы работников.

В период индустриализации наблюдались рост имеющихся и освоение новых производств. Но в условиях административно-командного управления народным хозяйством и плановой экономикой отсутствовала конкуренция, что не способствовало самостоятельному развитию предприятий, в том числе совершенствованию их кадровой политики. В СССР неоднократно предпринимались попытки реформировать экономику с целью поднятия ее эффективности. При этом не оставались без внимания и вопросы стимулирования работников. В 50-х годах прошлого века в СССР предпринимались попытки повышения материальных стимулов к труду. Предполагалось увеличение оплаты труда, пересмотр системы нормирования труда. С целью содействия научно-техническому прогрессу прорабатывался вопрос стимулирования рационализаторов и изобретателей, в том числе вопрос внедрения элементов социального планирования. Основные надежды возлагались на социалистическое соревнование и энтузиазм работников. В 1960-е годы также была начата реформа экономики страны, организации и оплаты труда.

С целью ускорения социально-экономического развития страны и повышения уровня жизни населения в 1985 г. в СССР был взят курс на перестройку экономики. Но поставленные цели перестройки не были достигнуты, реформа системы стимулирования производства и труда также провалилась. Порядок оплаты труда не мог обеспечить в полной мере финансовое стимулирование работников и повышение производительности труда. Вместе с тем в условиях централизованной системы управления и плановой экономики советская модель стимулирования труда обеспечивала работникам значительную социальную защищенность по сравнению с периодом перехода к рыночным отношениям в 90-е годы прошлого века.

В советской модели управления персоналом не имели большого значения такие факторы мотивации, как творческая инициатива и самостоятельность в при-

нятии решений. Основной потребностью работников было обеспечение их безопасности и защищенности. Работники предприятий были уверены в отсутствии безработицы, они имели социальные гарантии: оплату временной нетрудоспособности, отпуск, социальные льготы, пенсионное обеспечение. Обучение работников организаций в институтах и повышение квалификации на курсах осуществлялось за счет самих предприятий.

Социальные потребности работников (коллективизм) удовлетворялись проведением организованных сверху коллективных мероприятий (политинформации, собрания, субботники, демонстрации, помощь подшефным колхозам в уборке урожая и т.д.). Данные мероприятия действительно сплачивали работников в единый трудовой коллектив, способствовали возникновению товарищеских отношений между коллегами по работе. Наиболее активные работники поощрялись почетными грамотами, знаками отличия, денежными поощрениями, их фотографии размещались на Доске почета. Изменилась и мотивация работников предприятий: усиление взаимосвязи заработка с результатами работы, снижение уровня безопасности и защищенности работников (угроза увольнения, отсутствие гарантий на социальную защиту). В настоящее время предприятия, осуществляющие свою деятельность в России, можно разделить на три основные группы.

Первая группа – предприятия с участием иностранного капитала, представительства зарубежных фирм, а также банковская система. В таких предприятиях система управления персоналом строится на принципах, принятых за рубежом, и характеризуется мотивацией работников в формах высокой оплаты труда, корпоративных льготах, предоставляемых работникам в виде компенсационных выплат.

Вторая группа – крупные российские предприятия-монополисты, которые относятся к государственной форме собственности, а также крупные негосударственные организации, применяющие советскую систему управления персоналом. Данным предприятиям необходима серьезная реформа системы управления персоналом. Для этих предприятий характерна закрытая кадровая политика, ориентированная на включение нового персонала только с более низкого должностного уровня. Замещение персонала в таких организациях происходит в основном из сотрудников предприятия. В данных организациях в вопросах мотивации персонала предпочтение, как правило, отдается стабильности, безопасности, удовлетворению потребностей работников в социальной сфере. К таким организациям относятся, например, ОАО «РЖД», ОАО «Газпром» и др., унаследовавшие традиции управления персоналом, свойственные плановой экономике СССР.

Третья группа – это вновь созданные предприятия, в том числе предприниматели без образования юридического лица и малые предприятия. Указанные предприятия, как правило, не применяют общепринятых цивилизованных форм управления персоналом. Недооценка руководством предприятий прогрессивных методов управления становится одним из главных препятствий и наиболее слабым звеном управления экономикой, ее развитием.

В настоящее время стратегия управления персоналом должна быть направлена на расширение взаимодействия руководства и сотрудников для достижения целей организации.



Одной из главных задач управления персоналом является эффективное использование личностного потенциала каждого сотрудника.

Российская модель управления персоналом базируется на национальной системе ценностей нашего народа. Исторически сложилось, что сотрудники отечественных предприятий не участвуют в управлении организацией и не выражают своего мнения по поводу принимаемых решений. Работники не проявляют инициативу, боясь наказания или неодобрения со стороны начальников и коллег. В большинстве организаций, менеджеры являются лидерами только формально. Часто складываются ситуации, когда при назначении на руководящие должности не учитывается опыт и знания кандидата в конкретной области. Поэтому специалисты с недостаточным опытом работы и базовым объемом знаний вполне могут быть назначены управляющими сотрудниками, вместо профессионалов, обладающих большим опытом работы и знаниями в данной области. Как правило, такой дисбаланс, способствует возникновению конфликтных ситуаций в коллективе. Также, сюда можно отнести и отсутствие практики делегирования полномочий. В России топ-менеджеры, как правило, не передают часть своих функций менеджерам среднего звена, а замыкают их на себе.

Отечественным предприятиям необходимо выбрать наиболее приемлемую для них модель управления персоналом, руководствуясь базой прикладных знаний и навыков с учетом специфики отечественных традиций.

Эту модель управления нельзя просто заимствовать у западных стран. Необходимо, учитывая передовой зарубежный опыт, разработать собственную модель управления, опираясь на отечественный опыт, теорию и практику управления российскими предприятиями.

В мировой практике управления персоналом наибольших результатов достигли фирмы в Японии и США. Методы менеджмента в этих странах по-своему успешны, и доказывать их эффективность или обратное будет излишним.

Японский и американский стили управления примерно одинаковы, поэтому часто можно наблюдать, как эти школы участвуют в формировании системы персонала. Сходство проявляется в принципе текучести кадров, участии персонала в услугах, подготовке сотрудников.

Если обратить внимание на то, какими принципами руководствуются фирмы США и Японии при мотивации персонала, то можно увидеть значительные различия в применяемых подходах.

В большинстве американских компаний основной акцент делают на финансовое стимулирование сотрудников в зависимости от личного результата и эффективности в работе. Оплата труда работника напрямую зависит от его личного результата труда. Работники этих фирм ориентированы на выполнение конкретных индивидуальных обязанностей. Американским работникам несвойственно выполнение работ (пусть даже на благо фирмы), если они не предусмотрены контрактом. Деловая карьера сотрудников американских фирм также напрямую зависит от достигнутых личных производственных результатов самого сотрудника. Сотрудники американских фирм, как правило, меняют место работы довольно часто, если в другой фирме им предложат более выгодные условия труда или зар-

плату. В связи с этим в американских компаниях существует высокая текучесть кадров. Подход американского работодателя к каждому работнику основан на принципе: средства, вложенные фирмой в каждого сотрудника, должны окупаться, а в перспективе приносить прибыль.

Отличие от американского в японском стиле управления персоналом основной упор делается на большую зависимость сотрудника от своей компании, предоставление работнику существенных гарантий в обмен на преданность компании. Работник ориентирован на пожизненный наем или на длительный срок работы в фирме, поэтому текучесть кадров в японских компаниях низкая. Предпочтительным в Японии является прием на работу выпускников школ, которые бы оставались преданными фирме до достижения предельного возраста. Оплата труда работника зависит от выслуги лет в фирме.

В Японии обычно считают, что узкая специализация и жесткое разделение труда, акцент на индивидуальную эффективность могут негативно сказаться на эффективности компании в целом. Поэтому чаще всего в японских фирмах поощряется работа в группах и взаимодействие, нацеленное на интересы всей фирмы. В отличие от американских, в японских компаниях приветствуется атмосфера равенства между работниками. В Японии считают, что руководитель должен быть специалистом, который способен работать в любом подразделении компании. В связи с этим широко практикуется повышение квалификации начальников подразделений в тех областях деятельности, в которых они еще не работали. Японская модель управления персоналом кажется более привлекательной и прогрессивной. Некоторые компании в США применяют смешанные модели управления персоналом.

В японской фирме «Sony» в управлении персоналом применяются элементы американской школы управления. Например, размер зарплаты работников определяется качеством, количеством и сложностью труда, он прямо пропорционален достигнутому результату.

В построении эффективной системы управления персоналом российским компаниям необходимо использовать богатейший зарубежный опыт управления и мотивации персонала. Главная задача отечественных предприятий – создать систему управления, позволяющую полностью реализовать потенциал сотрудников и направить его на достижение поставленных целей организации, создать условия при которых, личностные интересы работников переплетались бы с интересами фирмы. К сожалению, большинство российских работодателей в вопросах мотивации персонала считают более действенными факторы финансово-дисциплинарные, недооценивая важность человеческого фактора, что, безусловно, приводит к росту финансовых затрат на содержание персонала. При построении системы управления персоналом на предприятии необходимо учитывать особенности российских работников. Они более инициативны, умеют работать в стрессовых ситуациях, имеют творческий подход к решению нестандартных ситуаций, более чувствительны к нематериальным формам мотивации, у них менее устойчивая самооценка.

Конечно, при формировании системы управления отечественным предприятиям необходимо использовать японский опыт, исключая слепое копирование модели. В данной ситуации, вероятно, следует обратить внимание на формы мотивации, позволяющие раскрыть и использовать внутренние ресурсы работников, искать пути их постоянного развития. Достаточно продуктивными в части мотивации видятся, например, использование опыта перемещения кадров внутри предприятия, методы объединения и работы в командах (группах), принципы равенства и доверия, кадровой политики «для людей», сохранение атмосферы семейственности на предприятии. Все это служило бы хорошим стимулом к эффективной работе.

Основной потенциал предприятия в кадрах. Какими бы ни были хорошие идеи, новые технологии, не самые лучшие внешние условия, без хорошо подготовленного персонала невозможно добиться большой активности. Именно люди, делают работу, дают идеи и благодаря сотрудникам у предприятия есть возможность эффективно функционировать. Безусловно, главная задача службы персонала-повышение эффективности деятельности сотрудников, разработка и реализация программ развития. Цели организации могут быть объединены в 5 видов или блоков. Каждый из указанных блоков имеет свою первичную цель, основное содержание которой можно кратко изложить следующим образом. (рис. 1.1).



Рисунок 1.1. Совокупность целей организации

Основная цель предприятия – получение прибыли. Но без человеческого фактора получение доходов и успешное производство продукции или организация деятельности невозможны. То есть без персонала социальные задачи выходят на первый план.

Формирование системы управления – это, прежде всего, построение «дерева целей», причем целей и задач сотрудников и администрации, их минимизация, выявление ролей и мест в процессе управления персоналом, обеспечение основных целей организации.

Систему целей структурно можно представить следующим образом (рис. 1.2).



Рисунок 1.2. Система целей, позволяющая реализовать потребности персонала

С точки зрения руководства, этот целевой блок должен включать целевые задачи и условия их решения, показанные на рисунке 1.3.

Если вы присмотритесь к двум отраслям блока социальных целей (отдел кадров и управления), вы обнаружите, что цели согласованы. Это создает объективную основу для эффективных отношений между этими темами для достижения общей цели. Но отправной точкой методологии управления персоналом является то, что одним из важнейших условий реализации этой цели является рабочее место.

Определение целей включает в себя не только долгосрочные расчеты, но и объективную оценку начальных условий и окружающей среды предприятия, его фактических возможностей, неизбежных ограничений. Можно сказать, что хорошо поставленная цель – это половина успеха предпринимателя.

Система целей является основой для определения состава функций отдела. Начальным этапом формирования функций является идентификация их объектов и носителей. Показана диаграмма взаимосвязи между субъектом и карьерой функции управления персоналом. Схема взаимосвязи носителей функций и объектов управления персоналом показана на рис. 1.4.



Рисунок 1.3. Система целей администрации организации по отношению к персоналу



Рисунок 1.4. Объекты и носители функций управления персоналом в иерархической системе управления организацией

Недостаточное развитие кадровых служб, недостаточная готовность менеджеров к управлению персоналом, не говоря уже об отношениях между менеджерами и сотрудниками, общей философии управления организацией, что приводит к неудовлетворенности работой сотрудников, сковывает инициативу и креативность в работе.

На основе вышеприведенных пошаговых задач общей и основной задачей службы управления персоналом является достижение целей организации, качественных и количественных характеристик персонала, и как только будет реализована общая стратегия организации, можно будет наладить индивидуальное управление персоналом функции, которые наилучшим образом будут сочетаться с этой стратегией.

Поэтому сегодня, в современной ситуации рыночной экономики, выделяются следующие основные функции управления: планирование; организация; контроль; мотивация.

### **Список использованных источников**

1. Альбицкая И. Умное распоряжение временным ресурсом / И. Альбицкая, А.Косяков. // Кадровая служба и управление персоналом предприятия –2021. N 4. –С. 74 –82.
2. Анискина Ю.П. Управление организацией : учеб. пособие 4-е изд., стер./ Ю.П.Анискина –М.: Омега-Л, 2019. – 360 с.
3. Армстронг Майкл. Практика управления человеческими ресурсами/ М.Армстронг. – СПб.: Питер, 2019. – 848 с.
4. Аширов Д.А. Управление персоналом : учеб. пособие / Д.А. Аширов, Л.А. Резниченко –М.: ММИЭИФП, 2020. –193 с.
5. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом: Учебник. – М.: Нор-ма, 2019. – 325 с.
6. Геллерт, М. Все о командообразовании: руководство для тренеров / – М. Геллерт, К. Новак. – М.: Вершина, 2016. – 352 с.
7. Глик Д. И. Эффективная работа с персоналом: практическое пособие / Д. И. Глик. – 2-е изд. – Са-ратов: Ай Пи Эр Медиа, 2022. – 144 с.
8. Зимакова Л. А. Влияние макроэкономических факторов на формирование элементов учетной системы строительной организации / Л. А. Зимакова, С. П. Маширова, И. В. Серебренникова // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 11-2(76). – С. 77-81. – Текст: непосредственный.
9. Жуков Ю. М. Технологии командообразования / Ю.М. Жуков, А.В. Журавлев, Е.Н. Павлова. – М.: Аспект пресс, 2019. – 320 с.
10. Зайцев Г. Г. Управление деловой карьерой / Г.Г. Зайцев Г.В. Черкасская. – М.: Академия, 2017. – 256 с.
11. Егоршин А.П. Основы управления человеческими ресурсами / А.П. Егор-шин // учебное пособие для вузов. 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 352 с.
12. Ивановская Л.В., Митрофанова Е.А., Свистунов В.М. Управление пер-соналом: теория и практика. Организация, нормирование и регламентация труда

персонала : учебно-практическое пособие / Л.В.Ивановская, Е.А. Митрофанова, В.М. Свистунов / под ред. А.Я. Кибанова// Москва: Проспект, 2020. – 64 с.

13. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. : учеб.пособие /А.Я. Кибанов // –М.: ИНФРА-М, 2019. –304 с.

14. Ломакин, Н. И. Информационные системы в экономике / Н. И. Ломакин, Г. И. Лукьянов // Навигатор в мире науки и образования. – 2017. – № 2(35). – С. 47–54.

15. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск, 2020. – 96 с.

16. Организация и управление коммерческой деятельностью / А. А. Воронов, П. В. Горлачев, Б. А. Деленьян, Л. В. Пстой. – М.: ООО «Издательство «Спутник+», 2022. – 343 с.

17. Садчикова И.А. Формирование маркетинговых стратегий как инструмент повышения конкурентоспособности компаний: Автореф. дис. ... канд. эконом. наук. – М., 2009. – 31 с.

18. Селезнева Е. М. Анализ ресурсного потенциала организации в процессе обеспечения ее экономической безопасности // Научное обозрение: теория и практика. – 2018. – № 9. – С. 86–92.

19. Скороход А.Ю. Жизненный цикл организации: модельный инструмент идентификации стадии роста / А.Ю. Скороход, В.Н. Пахтусова // Общество: политика, экономика, право. 2017. – №6. – С. 41–46.

20. Маслова В.М. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для академического бакалавриата / В.М. Маслова // 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2020. – 492 с.

21. Слободской А.Л. Обучение человеческих ресурсов организаций : учеб. пособие / А.Л. Слободской // –СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2019. – 124 с.

22. 10 правил сторителлинга. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://special.theoryandpractice.ru/storytelling> (дата обращения 25.05.2022)

23. Царев В.В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций): Теория и методология / В.В. Царев, А.А. Кантарович, В.В. Черныш. – Москва: Юнити, 2015. – 799 с. – (Magister). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=117708> (дата обращения: 12.06.2022). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-238-01439-5. – Текст: электронный.

24. Мокроносов А.Г. Конкуренция и конкурентоспособность: учебное пособие / А.Г. Мокроносов, И.Н. Маврина; Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б. Н. Ельцина. – Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2014. – 195 с.: табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=275940> (дата обращения: 15.06.2022). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-7996-1098-2. – Текст: электронный.

## РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТРАНСПОРТНЫХ КОМПАНИЙ

**Тагирова Марина Андреевна,**

канд. экон. н., доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга  
ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Гнедовский Владислав Владимирович,**

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

*Аннотация.* Внедрить какие-либо изменения в логистических подразделениях торгово-производственных компаний намного сложнее, чем в рамках транспортных фирм. Ключевое место в повышении эффективности автотранспортных перевозок занимает качество и оперативность оказываемых услуг. Это главный механизм привлечения новых клиентов и увеличения оборота компании.

*Ключевые слова:* услуги, логистика, работа логистической службы, управление

## RECOMMENDATIONS FOR IMPROVING THE EFFICIENCY OF TRANSPORT COMPANIES

**Marina A. Tagirova,**

Ph. D. in Economics, associate Professor of Economics, management and marketing,  
of the Moscow International Academy

**Vladislav V. Gnedovsky,**

Master's degree student of the Moscow International Academy

*Abstract.* It is much more difficult to implement any changes in the logistics divisions of trade and production companies than in the framework of transport companies. The key place in improving the efficiency of road transport is occupied by the quality and efficiency of the services provided. This is the main mechanism for attracting new customers and increasing the company's turnover.

*Keywords:* services, logistics, logistics service work, management

Внедрить какие-либо изменения в логистических подразделениях торгово-производственных компаний намного сложнее, чем в рамках транспортных фирм. В последних решения принимаются быстрее, а сэкономленные средства могут пойти, скажем, на ремонт гаражей или улучшение социальных условий работников. Вместе с тем подходы к оптимизации перевозок схожи для всех компаний, поэтому рекомендации по повышению эффективности деятельности транспортного предприятия могут оказаться полезными руководству Транспортных компаний.

Рассмотрим, как улучшить работу транспортной компании.

Ключевое место в повышении эффективности автотранспортных перевозок занимает качество и оперативность оказываемых услуг. Это главный механизм привлечения новых клиентов и увеличения оборота компании. Представим, что



доход транспортной фирмы с одного километра или машино-часа составляет 100 руб., а расходы – 80 руб. Так вот, наша цель – не только сократить затраты до 70 руб., увеличив прибыль с единицы транспортной работы до 30 руб., но и увеличить объемы самих перевозок.

Сделать это можно, применив следующие рекомендации:

1. Разделить обязанности служб логистики и эксплуатации.

В любой транспортной компании должно существовать разделение обязанностей. Есть логистическая служба, которая задает правила перевозочного процесса, и есть эксплуатационно-ремонтная служба, которая решает поставленные задачи. Распространенная ошибка – подчинение этих служб одному руководителю, например, начальнику службы эксплуатации (в транспортной компании) или начальнику автотранспортного подразделения (на предприятии).

Логистическая служба получает заявки, планирует эффективные маршруты, согласует время доставки и передает четкие и понятные задания в эксплуатационную службу, затем следит за качеством выполнения этих заданий в процессе перевозки. Также эта служба занимается поиском транспорта на стороне в случае нехватки собственного. Можно подчинить логистическое подразделение коммерческой службе.

Задача эксплуатационной службы – выполнить перевозку в заданные сроки на исправном транспорте с заданным уровнем эксплуатационных затрат, а также гарантировать сохранность груза, своевременно подать машину под погрузку и под разгрузку, обеспечить опрятность водителей и корректное общение с клиентом.

2. Наладить достоверный первичный учет.

При отсутствии нормальной учетной системы говорить о каких-то изменениях бессмысленно. На рынке сейчас существует множество информационных систем, которые позволяют выписывать и обрабатывать путевые листы, вести помашинный учет затрат, рассчитывать эксплуатационные показатели и многое другое.

На практике мы постоянно сталкиваемся с тем, что вести достоверный учет диспетчеры, водители, ремонтники и снабженцы не желают, так как это не только повышает требования к качеству их работы, но и сокращает возможности злоупотреблений. Поэтому внедрение информационной системы учета автотранспорта должно стать логичным завершением большой работы по постановке первичного учета. Помашинный учет доходов и затрат важен также, если необходимо принять решение о своевременном обновлении техники.

3. Не доверять на 100% информации GPS-датчиков.

Для более достоверного учета сейчас широко используются GPS-датчики. Они позволяют увидеть реальный маршрут каждой машины, отследить динамику расхода топлива, скорость движения и многое другое. Однако эти устройства, как и спидометры, очень легко вывести из строя. Что еще более важно – показатели, снятые с GPS-датчиков, не являются основанием для изменения каких-то первичных данных, указанных в путевых листах, и для последующего наказания водителей.

4. Уделять внимание нормам расхода ГСМ и справочнику расстояний.

Зачастую тут кроется золотое дно с точки зрения сокращения затрат. Практи-

чески в любой транспортной компании можно сократить затраты на 15%, лишь обновив нормативы ГСМ и расстояний и начав их контролировать.

#### 5. Регламентировать деятельность компании.

Кроме нормативов, любая служба эксплуатации должна иметь набор регламентов своей деятельности и строго их выполнять. Поскольку эта служба – исполнительная структура, то долю самостоятельности в ней нужно свести к минимуму, а 95% действий должны выполняться строго в соответствии с регламентами.

#### 6. Разработать систему ключевых показателей эффективности.

Система КРІ должна быть многоуровневой. Например, самый верхний уровень (мы называем его светофорным) предназначен для директора компании и может включать в себя такие показатели, как прибыль по конкретным направлениям перевозок, долю простоя машин, количество выполненных заявок в срок. Это показатели, которые позволяют оценить деятельность транспортной компании в целом и дают информацию для принятия управленческих решений. На операционном уровне должны применяться показатели, которые напрямую влияют на показатели светофорного уровня и дают понимание причин возникновения проблем. Это могут быть, например, показатели прибыльности по каждой транспортной единице, процент загрузки транспорта, коэффициент технической готовности. Всего существует более 30 показателей, позволяющих оценить эффективность работы транспорта, и важно правильно выбрать те семь-десять из них, которые будут использоваться в работе транспортной компании и объективно отражать ситуацию.

Работа логистической службы не меньше, а, наоборот, даже больше влияет на прибыль компании. Главные инструменты здесь – правильная маршрутизация и диспетчеризация перевозок. Эти инструменты позволяют:

- максимально эффективно использовать машину, организуя перевозку путных и обратных грузов, повышая КРІ «загрузка транспорта» и «сокращение холостых пробегов»;
- обеспечивать перевозку точно в срок с нужным качеством.

Чтобы увеличить прибыль и повысить эффективность деятельности транспортного предприятия, руководству компании Транспортных компаний предлагается сделать управление автопарка цифровым.

В Транспортных компаниях предлагаются следующие направления повышения эффективности управления автопарками с помощью цифровых технологий:

1. Контроль расхода топлива. В переменных издержках на содержание транспортного парка более 50% приходится на топливо. Необоснованный рост расходов на топливо (в том числе из-за распространенной практики хищения бензина водителями) нарушает всю экономику транспортного парка. Речь идет не только о лишних затратах на бензин. Например, чтобы скрыть нецелевое использование топлива, водитель накручивает пробег по одометру. И компания, ориентируясь на неверные данные о пробеге, тратит больше средств на техническое обслуживание транспорта, чем необходимо на самом деле.

Решить проблему помогают датчики расхода топлива. Однако точность измерений зависит от климатических условий. Точность хуже при температурах ниже минус 40 °С, при резком перепаде температур в течение суток, при температурах

выше 45 °С, а также при перевозках в условиях бездорожья. Существуют специальные датчики расхода топлива, способные работать в неблагоприятных климатических условиях. Они дороже стандартных, и такой проект потребует значительных инвестиций.

2. Анализ эффективности использования автопарка. Например, международная логистическая компания меняет машины каждые восемь лет, или через каждые 300 000 км пробега. Получается, что средний показатель пробега машины составляет 37 500 км, что очень мало. Средние показатели для коммерческого транспорта – 170 000 км в год. При низком пробеге увеличивается себестоимость перевозок. Выгоднее привлекать наемный транспорт – либо менять схему логистики, чтобы увеличить пробег и повысить эффективность автопарка. Здесь поможет программное обеспечение, которое собирает данные о каждой машине и оптимизирует распределение нагрузки между машинами автопарка.

3. Контроль сроков доставки и скоростного режима. В частности, перевозка автокомпонентов (бамперов, передних частей кузова, частей подвески) требует строгого соблюдения скоростного режима – не более 50 км/ч. А если по вине перевозчика, сорвавшего сроки поставки, автопроизводитель будет вынужден остановить конвейер, транспортной компании грозят штрафные санкции в несколько миллионов долларов. Поэтому, например, германская логистическая компания установила навигационные терминалы и систему онлайн-мониторинга транспорта на 200 грузовиков, которые доставляют компоненты на сборочные линии автопроизводителей.

Цели проекта – обеспечить контроль условий хранения комплектующих на складе перевозчика, соблюдение скоростного режима и сроков доставки автокомпонентов.

Подобные системы онлайн-мониторинга транспорта применимы и на b2c-рынках. Они позволяют, например, онлайн-ритейлеру, имеющему собственный автопарк, или курьерской службе контролировать время выполнения каждого заказа и выстраивать оптимальный маршрут доставки. В среднем маршрутный лист водителя курьерской службы насчитывает до 20 адресов. Если сэкономить лишь по одной минуте на каждом заказе за день, можно доставить на один заказ больше. То есть перевозчик успеет выполнить больше заказов, не увеличивая автопарк.

4. Контроль манеры вождения. Поломки и ремонты неизбежны, но при бережливом вождении (без резких маневров, резких увеличений и сбросов скорости и проч.) затраты на ремонт автопарка не превысят 3% годовой валовой прибыли. Если же водитель применяет агрессивный стиль вождения, резко разгоняется и тормозит, затраты на ремонт в первый же год эксплуатации машины могут достигать уже 6%.

На второй год эксплуатации на ремонт грузовика при бережливом вождении компания потратит не более 4% валовой прибыли – или до 8%, если за рулем лихач. Оценить манеру вождения каждого водителя поможет телеметрия. Система онлайн-мониторинга транспорта позволяет отследить опасные маневры водителей. Водителей следует обучить более безопасной манере вождения.

5. Контроль перегрузок. С начала 2019 г. перевозчики начали получать штра-

фы ГИБДД за превышение допустимой нагрузки на ось транспортного средства. Эти штрафы составляют минимум 150 000 руб. за одну машину. Для больших автопарков такие штрафы разорительны. И чтобы избежать штрафов, перевозчики отправляют в рейс машины с неполной загрузкой – и недополучают выручку. А с помощью программного обеспечения и телематики можно оптимизировать загрузку машин и спрогнозировать возможные штрафы. И при этом сэкономить: по закону при оплате штрафа в 20-дневный срок с даты вынесения постановления полагается скидка в 50%.

Разработка и внедрение бизнес-плана инвестиционного проекта в деятельности предприятия имеет вдвое больше шансов на успех, чем осуществление деятельности компании без бизнес-плана. Бизнес-плана инвестиционного проекта позволяет: четко определить цели проекта; рассчитать бюджет; определить сроки реализации; выделить сильные и слабые стороны предприятия; проанализировать риски и период окупаемости.

### **Список использованных источников**

1. Конституция Российской Федерации: Принятая всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. (с последующими изменениями и дополнениями) - КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. - Электрон. дан. - [М., 2022].
2. Орехов С.А. Корпоративный менеджмент: учебное пособие / С.А. Орехов, В.А. Селезнев, Н.В. Тихомирова; под общ. ред. С.А. Орехова. – 4-е изд., перераб. – Москва: Дашков и К°, 2017. – 440 с.: табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452584>
3. Стратегическое управление: учебник / И.К. Ларионов, А.Н. Герасин, О.Н. Герасина и др.; под ред. И.К. Ларионова. – 3-е изд. – Москва: Дашков и К°, 2019. – 235 с.: ил. – (Учебные издания для магистров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496214>
4. Витрянский В. В. Банкротство: ожидание и реальность // Экономика и жизнь. 2021. – №49. – С. 20–26.
5. Данилина, М.В. Международный менеджмент / М.В. Данилина, К.Ю. Багратуни. – М.: Русайнс, 2019. – 224 с.
6. Егоршин А.П. Основы менеджмента: Учебник для вузов / А.П. Егоршин. – Н.Новг.: НИМБ, 2018. – 320 с.
7. Медведев А.Г. Международный менеджмент. Стратегические решения в многонациональных компаниях. Учебник / А.Г. Медведев. – М.: Высшая школа менеджмента, 2020. – 215 с.
8. Международный маркетинг-менеджмент. Курс лекций с пакетом учебно-методической поддержки. – М.: Феникс, 2019. – 277 с.
9. Черкасова Т.Н. Международный финансовый менеджмент: Учебное пособие / Т.Н. Черкасова. – М.: Проспект, 2019. – 280 с.
10. Шимко П.Д. Международный финансовый менеджмент: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / П.Д. Шимко. – Люберцы: Юрайт, 2019. – 493 с.

11. Костина Р.В. Финансовые стратегии компаний: учебник / Р.В. Костина, А.И. Уколов. – 2-е изд., стер. – М.: Директ-Медиа, 2017. – 742 с.: ил., схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=273660> (дата обращения: 24.05.2022). – Библиогр.: с. 733. – ISBN 978-5-4475-9319-3. – DOI 10.23681/273660. – Текст: электронный.

12. Нешиной А.С. Финансы: учебник / А.С. Нешиной. – 11-е изд., перераб. и доп. – М.: Дашков и К°, 2016. – 352 с.: табл., схем. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=453031> (дата обращения: 23.05.2022). – ISBN 978-5-394-02443-6. – Текст: электронный.

13. Единый государственный информационный портал – <http://www.gosuslugi.ru>

14. Официальный сайт Министерства экономического развития РФ – <http://www.economy.gov.ru/minec/main>

# ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ И АЛГОРИТМ ОТБОРА И ПРИЕМА ПЕРСОНАЛА. СПОСОБ ОЦЕНКИ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА

**Тебекин Алексей Васильевич,**

док. экон. н., профессор кафедры МГИМО МИД России

**Старкин Евгений Владимирович,**

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Аннотация.** Современные методы отбора и приема персонала включают различные подходы. Какие бы виды подбора персонала не использовал работодатель, для положительного результата необходимо придерживаться четкого алгоритма. Опишем этапы и различные инструменты, которые помогут правильно выбрать кандидатуру.

**Ключевые слова:** отбор персонала, оценка персонала, менеджмент

## THE MAIN APPROACHES AND ALGORITHM FOR THE SELECTION AND ADMISSION OF PERSONNEL. METHOD OF PERSONNEL SELECTION ASSESSMENT

**Alexey V. Tebekin,**

Doctor of Economics, Professor of the MGIMO Department of the Ministry of Foreign Affairs of Russia

**Evgeny V. Starkin,**

Master's degree student of the Moscow International Academy

**Abstract.** Modern methods of personnel selection and admission include various approaches. Whatever types of recruitment the employer uses, it is necessary to adhere to a clear algorithm for a positive result. We will describe the stages and various tools that will help you choose the right candidate.

**Keywords:** personnel selection, personnel evaluation, management

Современные методы отбора и приема персонала включают различные подходы. Рассмотрим их подробнее.

### **Пассивный рекрутинг**

Это классический подход в поиске работников. Он предполагает публикацию объявлений о вакансии в СМИ, на job-сайтах, досках объявлений, в специализированных группах в соцсетях и т.д. Можно также сотрудничать с городскими центрами занятости или посещать ярмарки вакансий в поисках нужного специалиста.

Далее необходимо будет провести работу с кандидатами, которые дали отклик на объявление:

- «отсеять» неподходящие анкеты/резюме;
- выбрать несколько претендентов;
- провести собеседование, интервью, в некоторых случаях – дать тестовое задание или испытательный срок;
- утвердить окончательную кандидатуру.

### ***Активный рекрутинг (прямой поиск)***

Активные методы поиска персонала применяются в случаях, если необходим человек на руководящую должность, эксклюзивный специалист на сложную вакансию. Также стратегия применяется, если пассивный поиск не дал результатов (среди откликнувшихся невозможно выбрать хорошего специалиста).

Суть такого рекрутинга в том, что работодатель ищет не только среди активных соискателей, но и среди трудоустроенных граждан. Иногда ведется «охота» на конкретного эксперта (то есть, вы знаете его фамилию, и делаете шаги, чтобы привлечь в свою компанию).

### ***Хэдхантинг (точечный поиск)***

Хэдхантинг – это разновидность активного рекрутинга, при котором работодатель самостоятельно ищет ценных кадров. Как это можно сделать в рамках малого бизнеса? Например, вам нужен хороший мастер по маникюру в салон красоты.

Для этого можно посещать разные beauty-студии под видом клиента, а затем понравившегося человека пригласить на работу. Конечно же, чтобы специалист согласился, ему нужно предложить более высокую заработную плату, хорошие условия работы и пр.

### ***Exclusive search (переманивание конкретных сотрудников)***

Этот способ похож на предыдущий, с той разницей, что работодатель не просто ставит целью переманить абстрактного профессионала, а «охотится» за конкретным человеком.

### ***Прелиминаринг***

Стратегия подходит для тех, кто готов обучать персонал. Методика подбора персонала прелиминаринг подразумевает привлечение студентов ВУЗов, молодых специалистов на стажировку и обучение, с последующим трудоустройством.

Основные способы рекрутинга, их достоинства и недостатки отражены в таблице 1.

Таблица 1. Основные способы рекрутинга, их достоинства и недостатки

|        | Пассивный рекрутинг  | Хэдхантинг и Exclusive search   | Прелиминаринг   |
|--------|--|---|---|
| Плюсы  | недорогой и простой способ   | поможет найти эксклюзивных специалистов своего дела                                 | помогает сформировать прочный и мотивированный трудовой коллектив |
| Минусы | большой поток претендентов, потребуется много времени для работы с анкетами, проведения собеседования и т.д. | трудоемкий процесс, который требует знаний стратегии и тактики переманивания кадров | процесс обучения и стажировки трудоемкий и затратный по времени   |

|             |   |   |  |
|-------------|---|---|--|
| Особенности | не всегда пассивные способы дают результат. В некоторых случаях необходимо запускать рекламные кампании, делать привлекательные ролики, заказывать рекламу на телевидении и радио | необходимо разработать пакет преимуществ, благодаря которым интересующие кандидаты согласятся на предложение о вакансии | есть риск, что выученные сотрудники перейдут к конкурентам, которые предложат более выгодные условия |
|-------------|---|---|--|

Какие бы виды подбора персонала не использовал работодатель, для положительного результата необходимо придерживаться четкого алгоритма. Опишем этапы и различные инструменты, которые помогут правильно выбрать кандидатуру.

Просмотр резюме. Резюме – это первое, с чего начинается оценка кандидата. Должны насторожить ошибки и не состыковки, отсутствие конкретных фактов (достижения, показатели работы), а также длительный простой в карьере.

Сбор информации. После того, как отобрали несколько подходящих резюме, нужно собрать небольшое досье на каждого из претендентов. Самый простой способ – связаться с предыдущими работодателями и задать пару вопросов. Важно убедиться в том, что соискатель не был уволен по статье, за ним не числятся нарушения, долги перед компанией и другие «грехи».

Телефонное интервью. Есть два вида интервью при подборе персонала – телефонная беседа и личная встреча. Лучше всего использовать оба типа. В ходе телефонного разговора можно составить первое мнение о человеке, задать важные вопросы и оценить, насколько ответы соответствуют вашему представлению о будущем сотруднике. В результате трех предыдущих этапов «отсеется» примерно 95% соискателей, и можно будет приглашать оставшихся кандидатов на беседу в офис.

Личное собеседование. Нужно подготовить перечень вопросов, которые важны для будущей вакансии. Также нужно интересоваться достижениями человека в работе и жизни. Это должны быть конкретные показатели, доказывающие результативность сотрудника. Например, объемы продаж, стаж, количество выполненных заказов, количество пройденных курсов повышения квалификации и т.д.

Тестирование или профессиональная проверка. Различные психологические тесты помогут понять, насколько человек морально устойчив, имеет ли лидерские качества и способности к анализу. Также не лишним будет провести профессиональную проверку.

Испытательный срок. Обычно хватает 1-2 месяцев, чтобы убедиться в квалификации человека. Если за этот период работник не оправдал ожиданий, его можно законно уволить, заплатив оговоренную ранее сумму оклада.

Современные методы подбора персонала формируют систему дальнейшего отбора кандидатов. В зависимости от уровня свободной позиции и каждой кон-



кретной компании подбирают алгоритм, который позволит эффективно решать поставленные задачи. Инструменты подбора персонала могут сочетаться при прохождении соискателем нескольких уровней. Некоторые из них требуют специальных умений и приглашения экспертов компании, которая ищет специалиста. Психологическое тестирование разрешено только под руководством профессионального психолога.

### ***Интервью***

Методы подбора персонала включают первичный отбор резюме. Те, кто прошел этот этап, приглашаются на интервью. Уровень технического обеспечения позволяет проводить его в разных форматах: лично, по телефону, по скайпу, в мессенджерах или через соцсети. Словарь бизнес-терминов трактует понятие «интервью» как беседу по заранее подготовленному плану. Составленный предварительно список вопросов помогает сделать этот процесс более продуктивным.

Во время интервью проверяется информация, указанная в резюме. Намечаются основные направления дальнейшей работы с кандидатом. Если интервью пройдено успешно, кандидат приглашается на собеседование.

### ***Собеседование***

На этапе собеседования удастся собрать максимум информации о соискателе. В зависимости от особенностей компании, которая ищет специалиста, собеседование может проходить как лично, так и онлайн. Часто общение в блоге, электронной почте или мессенджерах предпочитают в IT-бизнесе, крупных сетевых проектах. В процесс можно включить психологическое тестирование, неформальное или стрессовое интервью.

В результате собеседования выявляют уровень образования, реальный опыт, интересы кандидата. Составляют впечатление об интеллектуальном и культурном уровне, эрудиции, общительности, готовности работать на заявленных условиях. Оценивают уровень самооценки и амбиций. Метод актуален для подбора профессионалов среднего звена, руководителей низшего и среднего уровня.

### ***Проверка уровня профессионализма***

Проверкой профессиональных навыков и умений занимаются эксперты. Необходимо протестировать способность организовать рабочий процесс, выполнять непосредственные должностные обязанности, оперативно и обдуманно принимать решения и брать на себя ответственность. Технологии подбора персонала включают компьютерное тестирование, позволяющее проверить многие актуальные навыки. Важны soft skills – навыки делового общения, коммуникативность, критическое мышление.

### ***Проверка рекомендаций***

Рекомендательные письма от предыдущего работодателя не всегда предоставляют объективную информацию. Поводов для написания положительного отзыва для специалиста, который не справлялся со своими обязанностями, множество. Это может быть и простое незнание руководителем подробностей работы рядового специалиста, и желание быстро от него избавиться.

Стоит позвонить бывшему руководителю или коллегам кандидата. Важна информация об опозданиях, прогулах, обязательности, результатах работы необхо-

димо поинтересоваться отношениями между коллегами, причинами ухода с работы.

### **Тестирование**

Соискателям на должность, требующую наличия высоких профессиональных навыков, часто приходится проходить тестирование. Принципы подбора персонала включают не только проверку *hard skills*, но и *soft skills* – способности работать в команде, гибкости, готовности соответствовать внутренним стандартам компании. Эффективны профессиональные опросы.

Таблица 2. Сравнение методов оценки персонала

| Метод                        | Преимущества   | Недостатки   | Достоверность   |
|------------------------------|--|--|---|
| 1                            | 2  | 3  | 4   |
| Анкетирование                | Дает возможность получить ключевую информацию о кандидате, которая повлияет на принятие решения. | Кандидат может преувеличить свои показатели и навыки.  | Средний уровень. Следует дополнительно уточнять ряд моментов.                         |
| Собеседование                | Дает возможность узнать о достоверности информации и оценить соискателя по поведению.            | Субъективные факторы могут оказать воздействие и стать причиной неправильной оценки сотрудника.              | Довольно высокая.   |
| Психологическое тестирование | Оценивает психологические характеристики кандидата, и возможность его работать на новом месте.   | Интерпретация результатов довольно сложная, поэтому для правильной оценки необходима специальная подготовка. | Использование нескольких видов тестирования позволяет добиться высокой достоверности. |
| Стажировка                   | Есть возможность оценить навыки кандидата непосредственно в работе.                              | Специалист-наставник будет тратить свое время на соискателя.   | Высокая   |

|   |   |  |         |
|---|---|--|---------|
| Рекомендации с предыдущего места работы | Оценить соответствие кандидата на занимаемую должность. | Обычно с предыдущего места работы дают положительные рекомендации. | Средняя |
|---|---|--|---------|

Все источники подбора специалистов разделяют на внешние и внутренние. Вторые позволяют организовать кадровое продвижение внутри компании. Это удобный способ, чтобы вырастить профессионала «под себя», глубоко знающего все бизнес-процессы и поддерживающего корпоративные принципы и ценности. Внутренние источники все-таки ограничены.

Внешние источники более разнообразны и практически не ограничены. Бюджетные источники – контакты с учебными заведениями, государственными службами занятости.

Источники, требующие вложений – кадровые агентства, публикации, сайты найма персонала. Последний источник относится к дорогостоящим только формально – затраты на аккаунт для крупной компании незначительны. Однако найти действительно ценных специалистов они не помогут.

Таблица 3. Сравнение методов поиска по затратам времени.

| № | Методы поиска персонала        | Временные затраты (среднее значение)  | Общее время |
|---|--------------------------------|---|-------------|
| 1 | Через печатные и онлайн-СМИ    | Объявление публикуется в печати через 5-7 дней после подачи. В онлайн-СМИ срок размещения – 1 день. Обработка присланных резюме и предварительные интервью с кандидатами – 5-7 дней | 6-14 дней   |
| 2 | Через знакомых и родственников | Опрос близкого круга общения проходит за 3-5 дней   | 3-5 дней    |
| 3 | В вузах и колледжах            | Взаимодействие с сотрудниками учебных заведений и отделов по работе со студентами – 5-7 дней. Получение и рассмотрение резюме – 7 дней  | 14 дней     |
| 4 | В рамках собственной компании  | Поиск и анализ подходящих кандидатов занимает 1-2 дня   | 1-2 дня     |
| 5 | В центрах занятости населения  | Налаживание контакта с руководителями Центров занятости – 7 дней. Получение и обработка резюме – 5-7 дней   | 14 дней     |

| № | Методы поиска персонала                       | Временные затраты<br>(среднее значение)   | Общее время |
|---|---|---|-------------|
| 1 | Через печатные и онлайн-СМИ                   | Объявление публикуется в печати через 5-7 дней после подачи. В онлайн-СМИ срок размещения – 1 день. Обработка присланных резюме и предварительные интервью с кандидатами – 5-7 дней | 6-14 дней   |
| 6 | В бесплатных рекрутинговых агентствах         | Передача информации о вакансиях сотрудникам агентства – 3 дня. Оценка поступивших резюме – 7 дней   | 10 дней     |
| 7 | Через профессиональные рекрутинговые компании | Передача информации сотрудникам компании – 1 день. Поиск и отбор кандидатов специалистами рекрутинговой компании – 5-10 дней  | 7-14 дней   |

Выбор источника определяют критерии подбора персонала. Чем они выше, тем более дорогой источник необходим, так как у бесплатных источников хорошая эффективность только по вакансиям массового рекрутинга. Специалистов, обладающих редкими и ценными навыками, могут найти только профессиональные кадровые агентства.

Иногда в компании напрямую обращаются кандидаты, которые ищут работу. Процент такого найма невелик. Как правило, таким образом устраиваются на работу в крупные, широко известные компании. Это актуальный источник для творческих профессий, IT, компаний, готовых принимать фрилансеров на дистанционную работу.

Подбор персонала многие считают простым и обращаются к бесплатным источникам.

В итоге отдел кадров компании оказывается завален резюме, на тщательный просмотр которых не хватает времени. Таким путем можно упустить ценные кадры и затянуть процесс до бесконечности.

Практика показывает, что для найма профессионалов среднего и высшего звена, руководителей и топ-менеджеров массовый рекрутинг не эффективен. Необходим тщательный отбор, а иногда и адресный поиск специалиста.

Успех предприятия во многом обеспечивает правильный подбор и отбор персонала, который должен быть основан на четко сформулированных требованиях к той или иной должности. В связи с этим должен быть составлен «портрет» каждой должности. Вначале необходимо сформулировать личностные параметры, а затем профессиональные.

Таким образом, необходимо:

1. Согласовать процесс подбора и найма персонала со стратегией развития бизнеса и подготовить программу набора ключевых сотрудников.

2. Сформировать профили должностей, которые должны содержать требования к уровню компетентности кандидата, опыту и личным качествам. Все это позволит понять, какой именно специалист требуется в данный момент и на что необходимо обратить внимание, оценивая кандидатов на вакансию.

3. Имея данные профили, строится система поиска: определяются источники привлечения персонала, текст вакансии, стиль изложения и т. д.

4. После необходимо определить каким образом будут оцениваться кандидаты в процессе процедуры отбора на должность, т.е. обозначить инструменты оценки.

5. Формируется система подготовки новых сотрудников: каким образом проводится обучение, какие навыки и знания новичок должен получить на каждом этапе обучения, как будет осуществляться оценка результатов обучения и насколько работник готов к самостоятельной работе.

6. Определить меры для профессионального развития и обучения действующих сотрудников: чего недостает нашим сотрудникам до идеала, что можем мы им дать и как развить их.

Залог успеха бизнеса – эффективная команда, в которую входят талантливые специалисты в своих областях деятельности. Устоявшийся проект также регулярно нуждается в обновлении кадров и привлечении перспективных специалистов.

#### **Список использованных источников**

1. Трудовой Кодекс Российской Федерации: федер. закон от 30.12.2001 №197-ФЗ (с последующими изменениями и дополнениями). – КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. – [М., 2022].

2. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / А.Н. Фомичев. – М.: Дашков и К°, 2018. – 468 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496068>

3. Бороздина Г.В., Кормнова Н.А. Психология и этика делового общения. – М.: Изд-во Юрайт, 2018. – 292 с.

4. Брэддик У. Менеджмент в организации: Пер. с англ. –М.: Инфра-М, 2020. – 344 с.

5. Вагин А. П., Митирко В. И., Модин А. В., Управление персоналом в условиях рыночной экономики. –М.: Дело, 2019. – 302 с.

6. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. М.: Центр экономики и маркетинга, 2018. – 344 с.

7. Виханский О.С. Стратегическое управление. –М.: Издательство Московского Университета, 2018. – 298 с.

8. Гончаров В.В. Важнейшие критерии результативности управления. –М.: МНИИПУ, 2018. – 207 с.

9. Маслова В.М. Управление персоналом предприятия. –М.: Юнити-Дана, 2020. – 330 с.

10. Менеджмент / Под ред. Л.М. Гохберг. М., 2019. – 255 с.

11. Организационное поведение. Сборник студенческих работ / Отв. ред. Куянцев И.Я. –М.: Студенческая наука, 2019. – 297 с.

12. Основы менеджмента / Под. ред. И.А. Куянцева. – М.: Студенческая наука, 2020. – 233 с.
13. Основы теории государственного управления / Под ред. Ф. Шалехалова. – М.: Экономика, 2019. – 340 с.
14. Управление персоналом: учеб. для бакалавров: для студ. вузов / Под ред. А.А. Литвинюка. – М.: Юрайт, 2018. – 277 с.
15. Фопель К. Групповая сплоченность: психологические игры и упражнения. – М.: Генезис, 2019. – 201 с.
16. Ужахова Л.М. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие: [16+] / Л.М. Ужахова; отв. ред. Д.В. Вакорин; Тюменский государственный университет. – Тюмень: Тюменский государственный университет, 2018. – 96 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=574277> (дата обращения: 29.05.2022). – Библиогр. в кн. – Текст: электронный.
17. Электронная библиотека Московской Международной Академии. – [https://mmamos.ru/for\\_students/biblioteka](https://mmamos.ru/for_students/biblioteka).
18. Словари, энциклопедии и иностранный переводчик. – <http://slovariki.org>.
19. Некоторые особенности кадровой политики за рубежом [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.begin.ru/articles/nekotoryie-osobennosti-kadrovoj-politiki-za-rubezhom.html>

## ЭВОЛЮЦИЯ КОМАНД И ХАРАКТЕРИСТИКИ ЭФФЕКТИВНОЙ КОМАНДЫ

**Терехова-Пушная Диана Валериевна,**

канд. экон. н., доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга  
ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Поляцкий Дмитрий Владимирович,**

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

*Аннотация.* Организация деятельности с использованием командной работы может относиться к широкому спектру возможностей, таких как качественные круги, кросс-функциональные команды, самоуправляемые команды или виртуальные команды. Обычные формы организации работы на предприятии, фирме, учреждении определяются традиционной вертикальной централизованной структурой организационного управления.

*Ключевые слова:* команда, эффективная команда, кросс-культурный менеджмент, потребность в персонале

## EVOLUTION OF TEAMS AND CHARACTERISTICS OF AN EFFECTIVE TEAM

**Diana V. Terekhova-Pushnaya,**

Ph. D. in Economics, associate Professor of Economics, management and marketing  
of the Moscow International Academy

**Dmitry V. Polyatsky**

Master's degree student of the Moscow International Academy

*Abstract.* Organizing activities using teamwork can refer to a wide range of capabilities, such as quality circles, cross-functional teams, self-managed teams, or virtual teams. The usual forms of organization of work at an enterprise, firm, institution are determined by the traditional vertical centralized structure of organizational management.

*Keywords:* team, effective team, cross-cultural management, the need for personnel.

Трудно прийти к единому определению командной работы. Существует несколько концепций, и исследователи в области условий труда расходятся во взглядах на то, что на самом деле означает командная работа. Организация деятельности с использованием командной работы может относиться к широкому спектру возможностей, таких как качественные круги, кросс-функциональные команды, самоуправляемые команды или виртуальные команды. Многие работодатели предоставляют командную работу с разной степенью автономии.

Форма командной работы зависит от специфики задачи. Согласно определению, отличительной чертой командной работы на сборочной линии являются последовательные рабочие действия по сборке различных частей продукта. С дру-

гой стороны, там, где целью является улучшение производственного процесса, групповая командная работа гораздо больше связана со сложностью, коммуникацией и интегративной работой. Для целей настоящего исследования командная работа понимается в более широком контексте без проведения различия между группами и рабочими группами; таким образом, он включает в себя следующие определения:

- команда: «Группы сотрудников, которые имеют по крайней мере некоторые коллективные задачи и где члены команды уполномочены взаимно регулировать выполнение этих коллективных задач»;
- групповая работа: «Групповая работа определяется общей задачей, требующей взаимозависимой работы и последовательных или интегративных действий».

Под командной формой организации труда в целом понимается объединение определенной группы профессиональных работников в автономный самоуправляющийся коллектив с целью решения задачи (производственной или интеллектуальной) быстрее, эффективнее и результативнее, чем при традиционной организации труда. В то же время задача может иметь разный временный характер, в зависимости от специфики и условий основной сферы деятельности организации, фирмы, предприятия, учреждения.

Это может носить одноразовый, эпизодический характер. Это может быть постоянная работа с автономным функционально и технологически завершающим циклом операций от начального состояния до конечного результата, например, водолазные работы, буровые бригады и т.д. В других случаях деятельность команды может быть постоянно сосредоточена на решении различных задач в экстремальных условиях (например, бригады по чрезвычайным ситуациям, разведывательные группы, каскадерские команды и т.д.).

Обычные формы организации работы на предприятии, фирме, учреждении определяются традиционной вертикальной централизованной структурой организационного управления. Основной формой оплаты труда является заработная плата, размер которой устанавливается штатным расписанием организации.

Командная форма организации работы используется в случае непредвиденного нарушения обычного технологического ритма работы (резкое сокращение сроков, проявление неожиданных препятствий, новых явлений и т.д.).

Использование командной формы организации работы требует дополнительных материальных ресурсов для чрезмерного поощрения членов команды и связано с определенным риском руководства, если команда не справится с поставленной задачей.

Команда – это автономная самоуправляемая команда профессионалов, способная быстро, эффективно и результативно решать поставленные перед ней задачи.

Различный культурный контекст в странах может влиять на понимание термина «командная работа» из-за различного опыта использования этого термина в повседневном языке, опыта собственной работы человека, а также влияния средств массовой информации и общественных дебатов. При анализе количественных опросов, в частности, невозможно быть уверенным в том, что респонденты пони-



мают под командной работой, особенно если вопрос не предлагает точного определения. Качественные обследования могут затем дополнять эту информацию.

Прежде всего, различный исторический опыт складывается в странах бывшей западной и восточноевропейской групп стран. В западноевропейских странах, и в частности в странах Северной Европы, таких как Швеция, Дания, а также Нидерланды, концепция командной работы существует в течение десятилетий, переживая всплеск в 1980-х и 1990-х годах. И наоборот, в странах Восточной Европы новые формы организации труда и их влияние на эффективность компании рассматривались только с начала 1990-х годов, поэтому их развитие до сих пор было коротким. Ввиду трансформации в ключевых сферах экономики, которую пришлось пройти этим странам, внедрение новых форм организации труда не было центральной темой для обсуждения: скорее, это было и остается вопросом внедрения на уровне отдельных компаний.

То, как сотрудники понимают термин «командная работа», связано с популярностью самой темы в рассматриваемой стране. Сотрудники могут рассматривать командную работу как любой вид сотрудничества с коллегами или иметь более четкое представление о команде, которая работает над общей целью, принимает совместные решения о том, какие действия предпринять, и берет на себя ответственность за задачу.

В Болгарии существует очень широкое понятие командной работы, которое подчеркивается относительно высокой частотой командной работы, отмеченной среди сотрудников, – 67%. Согласно качественному обследованию 2005 года по этому вопросу, «командная работа понимается как взаимозависимая работа в целом как работниками, так и работодателями. Например, если люди сгруппированы в отделы или просто работают в одном помещении, это сообщается как командная работа».

Национальный корреспондент пояснил, что в настоящее время в Болгарии также модно «включать во все объявления о работе «способность работать в команде» в качестве требования к потенциальным кандидатам на работу. В этом смысле способность работать в команде в основном понимается как способность сотрудничать, быть дружелюбным и вежливым, что является важным, но недостаточным предварительным условием для командной работы».

Румыния является еще одним примером страны, где командная работа имеет относительно короткую историю. Интерес специалистов и хорошо зарекомендовавших себя компаний к этим вопросам начал возрастать только в последние годы, когда экономика стала более стабильной и развитой. Такие компании проводили тематические исследования по командной работе, но не публиковали эту информацию.

И, наоборот, в таких странах, как Дания, Швеция и Финляндия, командная работа имеет относительно давнюю традицию, и в разгар ее расширения были проведены многочисленные исследования. Развитие новых форм организации труда, в том числе командной, поддерживалось даже правительственными инициативами. В связи с этим возникает вопрос о том, нашла ли уже свое место командная работа в большинстве существующих компаний, хотя бы частично, и стабильна

ли тенденция организационной реструктуризации в виде командной работы. В Дании данные о тенденциях подтверждают эту гипотезу, показывая уменьшение числа компаний, в которых за последние три года была реализована командная работа. Согласно национальному вкладу, «в обследовании 2000 года примерно 34% опрошенных компаний ответили, что в течение предыдущих трех лет была внедрена командная работа. В 2004 году эта цифра составляла примерно 26%.

Точно так же в Швеции тема командной работы гораздо менее актуальна и актуальна, чем в последние два десятилетия двадцатого века, и немногие новые исследования сосредоточены на командной работе в компаниях. По мнению национального корреспондента, возможны как минимум две причины такого снижения интереса.

В одном докладе говорится о том, что шведская промышленность больше не верит в «шведскую модель» (или социотехническую теорию), и приводятся примеры того, как несколько шведских заводов по производству автомобилей возвращаются к регулярному сборочному конвейерному производству. Другой доклад Уоллеса подтверждает, что рабочие места, которые ранее указывались в качестве хороших примеров, теперь отходят от этого способа работы.

Вторая причина, предложенная шведским национальным корреспондентом, кажется более вероятной: «Командная работа стала распространенным способом организации и работы в Швеции, поэтому в ней нет ничего нового, поэтому многие исследователи не изучают ее».

Возникает еще один методологический вопрос, существует ли вообще командная работа в небольших компаниях. В голландском докладе подчеркивается, что «около половины работодателей / организаций с 10 или менее сотрудниками указывают, что командная работа неприменима». Однако другие экспертные заключения подтверждают возможность совместной работы в небольших компаниях. Вопрос о том, существует ли командная работа в небольших организациях, остается открытым для возможных дальнейших исследований.

Задача компаний в настоящее время заключается в том, чтобы быстро и гибко предоставлять новые качественные продукты и услуги, чтобы иметь возможность реагировать на растущие и меняющиеся требования клиентов. Стандартизация и специализация характеризуют традиционную организацию труда; работа разделена на различные сегменты, от подготовки до вспомогательных ролей, в которых работники специализируются, чтобы максимизировать производительность. Специализация, контроль и рутина подходят, когда существует постоянный спрос на стандартизированные продукты. Однако для быстро меняющегося спроса этот метод, похоже, также не работает и может привести к проблемам координации и жесткости. Таким образом, компании начали искать новые формы организации труда.

Высокопроизводительное рабочее место фокусируется на увеличении влияния людей на бизнес, а также на влиянии процессов, методов, физической среды, а также технологий и инструментов, которые улучшают их работу. HPWO также реализует так называемый целостный организационный подход, который означает плоские иерархические структуры, ротацию рабочих мест, ответственные коман-

ды, многозадачность и более широкое участие сотрудников более низкого уровня в принятии решений. Высокопроизводительное рабочее место инвестирует в свои человеческие ресурсы и поддерживает как их технические и инновационные навыки, так и их социальные навыки; это способствует хорошим межличностным отношениям на рабочем месте, от которых компания также может извлечь выгоду. Этот тип организации отличается от тейлористской рабочей организации, которая характеризуется специализацией задач, иерархической структурой пирамиды и централизацией обязанностей.

Несформированная команда приводит к конфликтам и текучести кадров. Как следствие, к росту безработицы. Статистический анализ числа безработных и уровень безработицы по г. Москва представлен в таблице 1.

Таблица 1. Уровень безработицы и численность безработных

| Наименование показателя                               | 2016    | 2018    | 2020    | 2021    |
|---|---------|---------|---------|---------|
| Уровень регистрируемой безработицы                    | 5,6%    | 5,0%    | 4,9%    | 4,6%    |
| Численность официально зарегистрированных безработных | 4,6 млн | 3,8 млн | 3,7 млн | 3,4 млн |

Потребность в новых формах организации труда в качестве хорошей основы для высокопроизводительного рабочего места считается ключевым элементом и неотъемлемой частью Лиссабонской стратегии, которая поставила перед собой цель сделать экономику ЕС наиболее конкурентоспособной и динамичной экономикой, основанной на знаниях, способной к устойчивому экономическому росту с большим количеством и лучшими рабочими местами и большей социальной сплоченностью к 2010 году. С тех пор эта цель была подчеркнута на нескольких заседаниях Европейского совета. В 2005 году в выводах Президиума Весеннего совета говорилось, что «новые формы организации труда... будет способствовать адаптивности», и в сентябре того же года Европейское председательство Великобритании организовало конференцию на тему высокоэффективных организаций на рабочем месте.

Хотя командная работа считается одним из основных элементов этой новой организации работы, можно выделить различные формы, и не все с одинаковыми последствиями. Фактически, возникают большие различия между формами новой организации труда, разработанными в разных странах.

При традиционной системе – тейлористской модели – работа была разделена на узкие функции с короткими, повторяющимися рабочими циклами и метод работы прописан в деталях. Однако, как уже отмечалось, эта система не обеспечивает достаточных возможностей для процесса модернизации и инноваций, что имеет важное значение для быстрых изменений и адаптации. Медлительность и относительная жесткость традиционной организационной схемы часто дает ей название «синдром динозавра». Таким образом, было сочтено важным вовлечь

самих трудящихся, и для того, чтобы быть вовлеченными, они должны иметь возможность осуществлять суждения, развивать социальные контакты и учиться. В документе Европейской сети организаций труда также считается, что предприятия должны использовать принципы НРВО, такие как саморазвитие и более высокая приверженность сотрудников, в качестве конкурентного преимущества.

С точки зрения динамики организации компании, командную работу можно рассматривать лишь как один из многих элементов организационных изменений. С точки зрения этого исследования, однако, командная работа является очень важным фактором НРВО, поскольку она напрямую влияет на сотрудников и качество их трудовой жизни. Возможно, именно по этой причине он считается одним из самых прогрессивных инструментов современной организационной практики компании.

Производительность работы команды выше, чем индивидуальная производительность, когда работа требует более широкого объема знаний, суждений и мнений. Преимуществом командной работы является значительный рост производительности труда в сферах, требующих творческого решения различных задач, высокой степени адаптивности и оперативного управления. Командная работа также создает среду, которая способствует созданию профессионального соперничества и мотивации для более продуктивной работы, а также обмена знаниями и информацией. Другими преимуществами являются способность новых форм организации труда увеличивать потенциал для инноваций, которые могут повысить ценность продуктов или услуг, тем самым делая их более конкурентоспособными на рынке. Кроме того, способность новых форм организации труда повышать возможности трудоустройства работников за счет повышения квалификации и приобретения более высоких компетенций в области решения проблем, коммуникации и совместной работы будет способствовать адаптации рынка труда, а также поддерживать новые формы местного и регионального экономического роста и регенерации. Командная работа может привести к большей автономии работы, большей ответственности и более высокой удовлетворенности работой. В большинстве последних исследований говорится о положительном влиянии командной работы на производительность труда и эффективность компании.

Новые формы организации труда используются компаниями для реализации стратегических решений, которые принимаются в ответ на ряд бизнес-задач и давлений.

Отношение компании к внедрению командной работы важно в процессе внедрения и преобразования организации работы в НРВО. Командная работа не является ответом на все проблемы компании, и организационные изменения обычно требуют вмешательства на всех уровнях предприятия. Если компания решает внедрить командную работу, это должно быть интегрировано во всю организационную структуру предприятия и эта структура должна быть адаптирована к новой модели; в противном случае эффективность командной работы теряется. При соблюдении определенных условий можно ожидать, что организационные изменения окажут положительное влияние, а именно: повышение инновационного потенциала и операционной эффективности, повышение качества продукции,

улучшение взаимоотношений на рабочем месте и повышение производительности в целом.

Эти предположения подтверждаются немецкими исследованиями, проведенными Институтом социологических исследований при Геттингенском университете, которые также подчеркивают важность правильного и всестороннего осуществления командной работы. Немецкое исследование предлагает «тезис о согласованности», основанный на установлении тесных связей между различными измерениями организации. «Ключевыми вопросами являются интеграция организации работы и командной работы с общей организацией компании и платежной системой. Определение заработной платы и производительности, а также различные аспекты реорганизации способствуют оптимизации процессов, которая активно поддерживается сотрудниками».

Основными условиями являются достаточная автономия для команд и непосредственное участие членов команды. Команда должна иметь правильный командный климат, чтобы быть инновационной и полезной в своей работе. Участие в обеспечении подотчетности отдельных членов команды и повышение квалификации являются важными предварительными условиями эффективности команды. В многопрофильных командах границы между различными категориями должностей разбиваются, тем самым побуждая сотрудников расширять свои навыки и знания. Существует также значительное сокращение структуры и сокращение функций, что может затруднить менеджерам принятие некоторой потери власти. Реорганизация функций управления таким образом, чтобы создать пространство для автономных команд, также является важной предпосылкой повышения производительности.

Инновационность в рабочих группах зависит от типа происходящих процессов взаимодействия. При использовании качества и количества продуктов и идей, производимых группами, в качестве показателей инноваций можно увидеть, что группы, производящие инновации более высокого качества, четко определяют свои цели и пытаются достичь общего согласия между всеми членами группы; они также имеют средства инновационного контроля эффективности, процессы оценки и переформулировки идей и критической оценки мнений и предложений членов команды. Кроме того, эти группы также имеют климат высокой безопасности участия, что позволяет им вводить больше информации, необходимой для развития хороших идей.

В качестве еще одного примера стоит рассмотреть разницу в производительности между рабочими местами, где сотрудники организованы в команды, и рабочими местами, где сотрудники не работают в командах. В национальном голландском репрезентативном обследовании трудовых отношений, проведенном TNO Work and Employment, входящей в состав Нидерландской организации прикладных научных исследований в 2005 году, менеджеры оценили эффективность работы организации с использованием нескольких параметров, включая способность удерживать затраты на низком уровне, достигать определенных целей в рамках бюджета, удовлетворенности клиентов и качества продукции. Было установлено, что общая производительность, основанная на агрегированной шкале производи-

тельности, не зависит от того, организовал ли менеджер работу в соответствии с командами. Тем не менее, оценка выбранных характеристик производительности демонстрирует определенные аспекты командной работы:

Руководители команд с минимум четырьмя и максимум 20 людьми, которые работают над продуктом или услугой вместе, более позитивно отзываються о степени гибкости своих сотрудников, чем другие руководители. Гибкость измерялась степенью, в которой работники могут быть развернуты в различных задачах. Руководители команд также несколько более позитивно отзываються о том, в какой степени команда разрабатывает новые продукты или услуги, хотя ассоциация очень слаба.

Зеленая книга о партнерстве для новой организации труда, выпущенная Европейской комиссией в 1997 году, подчеркивает необходимость внедрения новой организации труда с целью повышения гибкости работы и социальной ответственности организаций перед сотрудниками путем повышения их профессионального и личностного развития. Новые формы организации труда также рассматриваются как неотъемлемая часть Лиссабонской стратегии.

В европейских странах, находящихся под исследованием, командная работа в настоящее время не является темой широких дебатов в правительственных документах, как упоминается в голландском вкладе.

Тема внедрения новых форм организации труда вряд ли является сегодня вопросом политики в Нидерландах. Позиция правительства, Министерства экономики и Министерства социальных дел и занятости заключается в том, что это ответственность социальных партнеров, компаний и работников ... Последняя правительственная инициатива в этой области новых форм организации труда и командной работы датируется серединой 1990-х годов. С тех пор организация труда и командная работа имеют децентрализованный, косвенный политический интерес, главным образом через политику в отношении условий труда.

Коллективные договоры на уровне предприятия и коллективные договоры более высокого уровня обычно не касаются новых форм организации труда или командной работы, а новые формы организации труда не являются приоритетным интересом для подавляющего большинства социальных партнеров. В финском вкладе приводится одно из немногих высказываний социальных партнеров по вопросу командной работы. В Финляндии можно заключить соглашения, позволяющие местным рабочим, регулировать способы налаживания командной работы на предприятии.

Датский корреспондент упоминает концепцию «работы по развитию», выдвинутую Датской конфедерацией профсоюзов в начале 1990-х годов.

Эту концепцию можно охарактеризовать как стратегию обеспечения стандартов рабочей среды и возможностей для навыков и личностного развития во времена перемен. Рабочее место на основе групп занимало центральное место в обсуждении работы в области развития. Однако в последнее время концепция была изменена, чтобы сосредоточиться на экологической устойчивости, а командная работа сама по себе, похоже, отошла на второй план.

В целом в национальных материалах содержится мало ссылок на правитель-

ственные документы, политику, программы или соглашения о социальных партнерах, в которых обсуждается внедрение новых форм организации труда и, в частности, командной работы. Это отсутствие внимания к командной работе в официальной правительственной литературе и других документах, скорее всего, связано с тем, что этот вопрос был отодвинут на второй план в странах, где он был актуальной концепцией в 1980-х и начале 1990-х годов.

Повышение эффективности управленческой команды включает в себя повышение индивидуальной эффективности членов команды и руководителя команды, а также повышение эффективности командной работы.

Приступая к созданию командной среды, компании часто недооценивают необходимость новых видов обучения. Самоуправляемые команды требуют, чтобы сотрудники могли выполнять несколько видов работ и были готовы к различным формам ротации. Подготовка персонала в этих условиях требует значительных инвестиций в обучение.

Наблюдая за работой команд в организациях, можно убедиться, что большая часть энергии, если не вся, направлена на точное решение проблемы (что нужно получить, когда, какие бюджетные средства и какие ресурсы). Естественно, это важно, но нельзя забывать о процессе (о том, как будет работать команда) и о том, что не исключены кораблекрушения, как в случаях с настоящими айсбергами. Например, даже команда, достигшая своих целей, вряд ли может считаться эффективной, если ее члены имеют у них противоречивые взгляды, и они настолько разочарованы в своей организации, что намерены искать другую работу. Поэтому в качестве дополнительных характеристик эффективности команды можно рассматривать степень готовности ее членов к выполнению новых задач и есть ли у них желание продолжать совместную работу.

### **Список использованных источников**

1. Аширов Д.А. Управление персоналом : учеб. пособие / Д.А. Аширов, Л.А. Резниченко –М.: ММИЭИФП, 2020. –193 с.
2. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом: Учебник. – М.: Нор-ма, 2019. – 325 с.
3. Безрукова Е.Ю. Психологические технологии в формировании управленческой команды: Учебно-методическое пособие / Е.Ю. Безрукова, И.В. Бухтиярова, Ю.В. Синягин. – М.: Изд-во РАГС, 2015. – 131 с.
4. Борисова Е.А. Оценка и аттестация человеческих ресурсов/ Е.А. Борисова// СПб.: Питер, 2021. - 288 с.
5. Васильева И. В. Психодиагностика персонала : Учебное пособие для академического бакалавриата / Васильева И. В. - 2-е изд. – М.:Издательство Юрайт 2019. – 122с.
6. Веснин В.Р. Практический менеджмент человеческих ресурсов / В.Р. Веснин. – М.: «Элит-200», 2019. – 130 с.
7. Власенко М. Н. Система оценки уровня профессиональной подготовки профильных специалистов экономической безопасности предприятий и организаций на основе компетентностного подхода // Сборник тезисов по ито-

гам Профессорского форума 2020 «Национальные проекты и профессорское общество», Москва, 16–19 ноября 2020 г. – М.: Общероссийская общественная организация «Российское профессорское собрание», 2021. – С. 54-59. – Текст: непосредственный.

8. Геллерт М. Все о командообразовании: руководство для тренеров. – М. Геллерт, К. Новак. – М.: Вершина, 2016. – 352 с.

9. Глик Д. И. Эффективная работа с персоналом: практическое пособие / Д. И. Глик. – 2-е изд. – Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2022. – 144 с.

10. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. : учеб.пособие /А.Я. Кибанов // М.: ИНФРА-М, 2019. –304 с.

11. Ломакин, Н. И. Информационные системы в экономике / Н. И. Ломакин, Г. И. Лукьянов // Навигатор в мире науки и образования. – 2017. – № 2(35). – С. 47–54.

12. Маслова В.М. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. М. Маслова // 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2020. – 492 с.

13. Панфилова А.П. Основы менеджмента. Полное руководство по кейс-технологиям /А.П.Панфилова, Л.А.Громова, И.А.Богачек, В.А.Абчук // Под ред. проф. Соломина В.П., СПб, «Питер», 2020 г. – 206 с.

14. Плотницкая М.Р. Понятие «Персонал» в контексте управления человеческими ресурсами / М.Р.Плотницкая // Вестник КРАУНЦ. Гуманитарные науки. 2020. №1 (21). – С. 56–62

15. Чуланова, О. Л. Мониторинг применения компетентностного подхода в управлении человеческими ресурсами организаций малого и среднего бизнеса региона/ О. Л. Чуланова // Уровень жизни населения регионов России. 2021. – №2 (192). – С. 55–61

16. Шарапова В.М. Мониторинг системы адаптации человеческих ресурсов предприятия / В.М.Шарапова, Ю.В.Шарапов, К.С. Юченкова // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. 2020. № 59. – С. 97–102

17. Электронная библиотека Московской Международной Академии - [https://mmamos.ru/for\\_students/biblioteka](https://mmamos.ru/for_students/biblioteka).

18. Тренинги и обучение. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/treningi-i-obuchenie> (дата обращения 25.05.2022)

19. 10 правил сторителлинга. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://special.theoryandpractice.ru/storytelling> (дата обращения 25.05.2022)



# АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ УЛУЧШЕНИЯ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

**Чибисов Олег Валерьевич,**

канд. экон. н., доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга  
ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Медведев Денис Вячеславович,**

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Аннотация.** Антикризисное управление – это процесс вывода предприятия из сложной ситуации (например, состояния неплатежеспособности, убыточности, банкротства). Система мер позволяет предупредить или преодолеть кризис. Поиск и использование внутренних резервов финансирования направлено на повышение платежеспособности и ликвидности предприятия. Обеспечение финансового оздоровления предприятия требует поиска и использования внутренних резервов обеспечения позитивности, и рост чистого денежного потока предприятия.

**Ключевые слова:** антикризисное управление, кризис, финансовое управление

## ANTI-CRISIS MANAGEMENT AND DEVELOPMENT OF A STRATEGY TO IMPROVE THE FINANCIAL CONDITION OF THE ENTERPRISE

**Oleg V. Chibisov,**

Ph. D. in Economics, associate Professor of Economics, management and marketing  
of the Moscow International Academy

**Denis V. Medvedev,**

Master's degree student of the Moscow International Academy

**Abstract.** Anti-crisis management is the process of bringing an enterprise out of a difficult situation (for example, a state of insolvency, unprofitability, bankruptcy). The system of measures allows you to prevent or overcome the crisis. The search and use of internal financing reserves is aimed at increasing the solvency and liquidity of the enterprise. Ensuring the financial recovery of the enterprise requires the search and use of internal reserves to ensure positivity, and the growth of the company's net cash flow.

**Keywords:** anti-crisis management, crisis, financial management

Основными методами антикризисного управления в рамках стратегии улучшения финансового состояния предприятия являются:

1. Мониторинг финансовых показателей компании, ее платежеспособности для возможности оперативного принятия решений, целью которых является поддержание нормального функционирования компании.

2. Создание специальной антикризисной инвестиционной программы, предполагающей поиск инвестиционных источников в условиях ограниченности собственных ресурсов.

3. Проведение реструктуризации компании по таким направлениям, как имущественный комплекс, организационная структура, собственный капитал, кредиторская и дебиторская задолженность.

4. Оптимизация планирования и прогнозирования финансовой сферы организации.

5. Осуществление операционного анализа в процессе разработки антикризисной политики с учетом всех основных финансовых показателей.

Для преодоления финансового кризиса в современных компаниях применяют следующие методы:

1. Сокращение расходов организации.

2. Реструктуризация кредиторской задолженности.

3. Реорганизация структуры компании.

4. Рефинансирование и поиск дополнительных источников финансирования организации.

5. Корректировка целей и стратегии развития.

6. Стимулирование сбыта.

Эффективное антикризисное управление основывается на следующих особенностях:

Чувствительность к временному фактору. Процесс развития кризисной ситуации имеет определенные последствия, которые могут быть необратимы. Именно поэтому антикризисная политика организации характеризуется быстрой, четкой и адекватной реакцией на любые предпосылки негативных явлений.

Мобильность и активность в условиях ограниченности ресурсов. Учитывая тот факт, что одной из основных причин возникновения кризиса является снижение экономического потенциала компании, антикризисная политика предполагает функционирование системы при ограниченности собственных ресурсов, в том числе и при ограниченности времени.

Специфичность выбираемых решений. При возникновении кризисной ситуации те решения, которые принимаются компанией в обычных условиях жизнедеятельности, становятся малоэффективными. Для решения нестандартных ситуаций принимаются нестандартные решения, а интересы собственников бизнеса отходят на второй план для возможности сохранения компании.

Предварительная разработка управленческих решений и их возможных последствий. Предварительная разработка вариантов выхода из той или иной кризисной ситуации очень важна, так как она позволяет иметь определенный план действий на случай возникновения неблагоприятной ситуации. При этом, необходимо учитывать, что этот процесс должен быть максимально ограничен по времени.

Приверженность системному подходу при принятии управленческих решений. Это означает четкое осознание главной цели антикризисного управления, как в ее качественной, так и количественной характеристике. Данный подход предполагает разработку последовательного плана действий, концентрацию всех необходимых ресурсов, а также постоянный мониторинг выполняемых действий и адаптацию программы под влиянием различных изменений.

Система антикризисного менеджмента базируется на следующих важных принципах:

1. Раннее диагностирование проявлений кризиса с целью своевременного принятия всех необходимых мер для их оперативной нейтрализации или снижения последствий.

2. Срочность реакции на неблагоприятные проявления. Чем раньше компания применяет антикризисные инструменты, тем больше возможностей она имеет для скорейшего восстановления нормального и полноценного функционирования.

3. Адекватность реакции на возможные и реальные угрозы. Предпринимаемые компанией антикризисные мероприятия должны быть адекватными возникающим проблемам. В ином случае необходимый эффект не достигается, а у компании могут возникнуть неоправданные затраты.

4. Полноценное задействование внутренних возможностей. Для скорейшего выхода из кризиса компании необходимо задействовать все имеющиеся у нее внутренние ресурсы.

Эффективная политика по устранению кризисных проявлений обладает следующими признаками:

- гибкость и быстрая адаптация;
- усиление неформального направления в управлении, поощрение энтузиазма сотрудников и их усиленная мотивация;
- диверсификация управленческой системы и поиск наиболее подходящих типов менеджмента;
- усиление ситуационной реакции на возникающие задачи;
- задействование всего потенциала компании и повышение внимания к интеграционным процессам.

В ходе своей поэтапной реализации антикризисная политика решает такой перечень важных задач:

1. Оперативная диагностика состояния организации с предпосылками к кризису и принятие всех необходимых предупреждающих действий. Данная задача реализуется с помощью регулярного мониторинга внутренних процессов в компании, ее финансового положения и влияния внешних факторов.

2. Ликвидация неплатежеспособности компании. Этот вопрос имеет наиболее срочный характер, а в некоторых ситуациях только его решение способно предотвратить возникновение кризиса, восстановить репутацию компании, а также получить необходимое время для осуществления других противокризисных действий.

3. Обеспечение финансовой стабильности компании. Реализация данной задачи происходит с помощью поэтапной реструктуризации финансовых обязательств компании.

4. Предупреждение банкротства и ликвидации. В ходе действия антикризисного управления разрабатывается программа эффективного оздоровления, что позволяет предотвратить банкротство компании или полное прекращение ее деятельности.

5. Максимальное снижение последствий кризисных ситуаций. Эта задача решается путем фиксации положительных итогов преодоления спада и стабилизации выполненных изменений. При этом эффективность оценивается на основании сравнения рыночной стоимости компании до и после кризисной ситуации.

В научной литературе рассматривают два основных подхода к реагированию предприятия на ситуацию кризиса:

- защитная стратегия, предполагающая резкое сокращение расходов, закрытие и распродажу отдельных подразделений предприятия, сокращения и распродажа оборудования, увольнение персонала, сокращение рыночного сегмента, уменьшения объемов реализации и отпускных цен;

- «атакующая» стратегия предусматривает модернизацию оборудования, внедрение эффективного маркетинга и новых технологий, повышение цен, поиск новых рынков сбыта продукции, разработка и реализация прогрессивной системы управления.

В зависимости от выбранной стратегии предприятие подбирает необходимый перечень внутренних санационных мероприятий, реализация которых происходит через использование внутренних резервов восстановления платежеспособности.

Приоритетность поиска и использования внутренних резервов вывода предприятия из кризиса определяется следующими их особенностями:

- могут быть найдены и использованы силами работников и специалистов предприятия, без привлечения сторонних специалистов;

- не требуют дополнительных капиталовложений и расходов;

- не требуют согласования с владельцами и кредиторами предприятия;

- могут обеспечить получение быстрого результата в виде получения прироста чистого денежного потока предприятия.

Обеспечение финансового оздоровления предприятия требует поиска и использования внутренних резервов обеспечения позитивности, и рост чистого денежного потока предприятия (разница между входным и выходным денежными потоками), генерируемого в процессе финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Однако на предприятиях, которые находятся в кризисном состоянии длительное время, полностью исчерпаны типичные источники восстановления самофинансирования (прибыль и амортизация).

Поиск и использование внутренних резервов финансирования направлено на повышение платежеспособности и ликвидности предприятия. Этого можно достичь увеличением размеров входных денежных потоков (за счет увеличения выручки от реализации, продажи части основных фондов, рефинансирования дебиторской задолженности) и сокращение исходящих денежных потоков (за счет снижения затрат, которые относятся на себестоимость продукции или покрываются за счет прибыли, остающейся в распоряжении предприятия).

Говоря о мобилизации внутренних резервов, анализируются все возможности увеличения выручки от реализации продукции, производство и сбыт которой является основной сферой деятельности предприятия.

Однако, надо отметить, что действия направлены на увеличение выручки от реализации продукции не приносят ощутимых результатов в краткосрочном периоде, поскольку меры по расширению рынков сбыта продукции имеют стратегический характер.

Основная цель антикризисной стратегии предприятия – получение прибыли и соответствующего уровня рентабельности; обеспечение ликвидности и платежеспособности предприятия.

В случае поступления сигналов о вероятности наступления банкротства предприятию следует разработать программу для выхода из неблагоприятной ситуации. К основным мероприятиям программы относятся:

- внедрение новых, эффективных, ресурсосберегающих и экологически безопасных технологий;
- экспорт конкурентоспособной продукции;
- разработка новых видов продукции, которые пользуются спросом у покупателей;
- проведения маркетинговой кампании;
- ценовая конкуренция;
- эффективная организация сбыта, высокое качество обслуживания;
- снижение производственных затрат;
- совершенствования управления на предприятии.

Хотя изучаемое предприятие является финансово-устойчивым и ему не грозит банкротство, необходимо постоянно проводить анализ финансового состояния с целью своевременного выявления кризисных ситуаций. В случае возникновения неблагоприятной ситуации на предприятии, следует применить следующие приемы:

- устранение неплатежеспособности;
- восстановление финансовой устойчивости;
- обеспечение финансового равновесия в долгосрочном периоде.

Каждый из этих этапов достаточно емкий, но будет рассмотрен наиболее приспособленные приемы для сельскохозяйственных товаропроизводителей.

Сущность данного этапа стабилизационной программы заключается в маневрировании денежными потоками для заполнения «кризисной ямы».

Совершенствование управления денежными потоками является одним из действенных мер предупреждения банкротства предприятий. Введение в практику обязательной формы финансовой отчетности, отчета о движении денежных средств, необходимо, поскольку только планирование, анализ и управление денежными потоками позволяет предприятию обеспечить себя ликвидными активами и избежать банкротства.

Рассмотрим меры стабилизационной программы, которые можно применить к объекту исследования в случае возникновения кризисных ситуаций.

1. Продажа дебиторской задолженности – очевидное и широко распространенное явление в среде предприятий. Но реализовать этот прием будет сложно, так как поиски «покупателя» дебиторской задолженности практически невозможны.

2. Продажа запасов готовой продукции – менее привлекательное решение, так как предполагает продажу с убытками – с одной стороны, может привести к осложнениям с налоговыми органами – с другой. Но убытки в этом случае могут быть как следствие маневрирования денежными средствами в рамках стабилизационной программы.

3. Продажа избыточных производственных запасов. Наличие на складе одного сырья в месяц является избыточным запасом, тогда как другой осталось на одну неделю, а денег на ее закупку нет. Поэтому для обеспечения бесперебойного производственного процесса, в котором задействовано сырье, которого не хватает, необходимо реализовать часть имеющегося сырья, даже по цене ниже покупной, несмотря на то, что его снова придется покупать.

4. Продажа нерентабельных производств и объектов непроектной деятельности. Эта процедура требует серьезного подхода, так как некоторые «ненужные», с антикризисной точки зрения, производства могут быть технологической цепью, поэтому такой шаг должен быть тщательно взвешенным и детально изученным.

Для минимизации риска при подобном шаге рекомендуется ранжирование производств по степени зависимости от них технологического процесса.

Суть антикризисного менеджмента – деятельность предприятия, которая превращает потребности покупателя в доходы предприятия. Только тогда, когда предприятие способно дать покупателю, рынку то, что ему необходимо, по доступной цене, в необходимом количестве и необходимого качества, в нужное время и в необходимом месте, появляются предпосылки для финансовой стабилизации предприятия.

Итак, стабильный доход, прочные финансы – это всегда результат удачного, тщательно просчитанного управления всей совокупности производственных и хозяйственных факторов, определяющих результаты деятельности предприятия.

Наше время – это время электронной обработки данных. Данные, которые традиционно подавались в бумажной форме и потребовали от работника при обработке внимания и выдержки, сегодня обрабатываются компьютерами почти мгновенно.

На предприятии создается компьютерная информационная система, которая отвечает за сбор, обработку информации, ее своевременное предоставление руководителю, анализ и оценку в принятии управленческих решений. Информационные технологии используются на всех участках предприятия.

С помощью компьютерной техники автоматизируют самые разнообразные виды деятельности внутри предприятия: от разработки экономистами бизнес-плана до организации бухгалтерского учета и расчета заработной платы и осуществления экономического анализа, и принятия управленческих решений. Непосредственно на предприятии для осуществления автономных аналитических исследований, автоматического расчета показателей по введенным заранее данным удобно использовать электронные таблицы.

Диагностика банкротства должна распределяться в зависимости от инципаторов антикризисного процесса на следующие виды:

а) внутренняя диагностика банкротства - осуществляется по инициативе руководства предприятия или его владельца;

б) внешняя диагностика банкротства - инициаторами могут быть:

– кредиторы, основной целью проведения диагностики банкротства определение целесообразного поведения в отношении предприятия-должника;

– инвесторы (потенциальные санаторы), основной целью проведения диагностики банкротства является обоснование целесообразности участия в санации предприятия. Анализ отдельных аспектов кризисного развития предприятия, осуществляется стандартными методами;

– предварительная оценка масштабов финансового кризиса.

Фундаментальная диагностика банкротства осуществляется путем оценки финансового состояния на основе комплексного анализа, осуществляется с помощью таких методов, как: полный комплексный анализ финансовых коэффициентов, корреляционный анализ, SWOT-анализ, рейтинговые системы оценки финансового состояния и аналитические дискриминантные модели.

В процессе прогнозирования развития кризисного финансового состояния хозяйствующего субъекта учитываются факторы, дающие существенный негативное влияние на финансовое развитие и банкротстве, генерирующие наибольшую угрозу хозяйствующему субъекту в будущем.

Рассмотрим универсальные методы антикризисного управления компанией и улучшения финансового состояния предприятия.

Метод 1. «Ручное управление»

Практика показывает: если организация не достигает желаемого финансового результата, можно смело говорить о недостатках во внутреннем контроле. Во избежание дальнейших утечек денежных и материальных ресурсов требуется максимальная централизация решений, от которых зависит то, как движутся материальные активы организации, как перемещается персонал. Иными словами, власть в компании должна быть по максимуму сконцентрирована в руках собственников или их уполномоченных представителей.

Метод 2. «Оптимальная отчетность»

Сегодня на всех масштабных предприятиях есть внутренняя (управленческая) отчетность, позволяющая проводить неформальную оценку движения активов и пассивов компании. Именно благодаря ей можно увидеть основные показатели работы. При появлении финансовых трудностей потребность в такой отчетности ощущается еще более остро. Как правило, принятые формы внутренней отчетности необходимо кардинально пересматривать и оценивать ее приоритетные показатели и методики расчета, с другой стороны. Требуется принятие такой формы, которая бы основывалась на объективных сведениях о проделанной работе. Здесь прежде всего необходимо рассматривать показатели движения финансовых потоков и уровня рентабельности (оплаченной прибыли). Лишь благодаря этим параметрам можно объективно оценить деятельность определенного центра рентабельности и предприятия в целом.

Метод 3. «Сжатие во времени»

Конечно, полная «узурпация» для крупных или разветвленных бизнес-пред-

приятый, когда все управленческие решения принимает один человек, невозможна. В связи с этим в кризис требуется введение наиболее коротких периодов предоставления внутренней отчетности.

#### Метод 4. «Сокращение затрат»

Не следует тотально сокращать плановые (бюджетные) расходы в компании и в ее подразделениях, принимая первые меры по борьбе с кризисом. Большая часть затрат, как и раньше, останется жизненно важной. Если сократить расходы, можно столкнуться с негативными последствиями. Именно поэтому рациональнее первоначально заморозить или сократить затраты на перспективные направления. Речь идет о капитальном строительстве, научно-исследовательских разработках, перспективном маркетинге и подобных вложениях, окупаемость которых превышает год.

#### Метод 5. «Шоковая терапия»

Если в компании или в ее структурном подразделении наблюдается дефицит бюджета, первой мыслью руководства является сокращение расходов (конечно, в идеале следует не сокращать затраты, а увеличивать доход, но это гораздо сложнее). В кризис важно уменьшение одних и увеличение других затрат, направленных на получение «быстрой» прибыли. Как скоро можно получить такую прибыль? Это напрямую связано со степенью риска, на который пойдет компания для достижения желаемого результата. Именно поэтому важна правильная ставка. Как правило, она делается на затраты, связанные с маркетинговой отраслью (речь идет об агрессивной рекламе, нетрадиционных методах продаж, переходе на другие рынки сбыта), и это не всегда оправдано. Бывали ситуации, когда предприятия достигали успеха в кризис благодаря не сокращению, а увеличению расходов на оплату труда.

#### Метод 6. «Ва-банк»

Профинансировать различные мероприятия в наиболее приоритетных сферах в полном объеме не всегда реально только благодаря внутренней экономии на других статьях расходов. Именно поэтому требуется привлечение средств со стороны (кредитные ресурсы). Метод достаточно «экстремален», так как существуют объективные трудности, связанные с получением кредита. Если компания переживает кризис, зачастую это означает ее банкротство и потенциальные сложности с привлечением кредита.

### Список использованных источников

1. Приказ Минфина России от 28.08.2014 №84н (ред. от 21.02.2018) «Об утверждении Порядка определения стоимости чистых активов» (Зарегистрировано в Минюсте России 14.10.2014 №34299) – КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. – [М., 2022].
2. Методические положения по оценке финансового состояния предприятия и установлению неудовлетворительной структуры баланса, утвержденные распоряжением Федерального управления России по делам о несостоятельности (банкротстве) от 12.08.94 г. №31-р. – КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. – [М., 2022].



3. Балдин, К.В. Управленческие решения: учебник / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев, В.Б. Уткин. – 9-е изд., стер. – Москва: Дашков и К°, 2020. – 495 с.: ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573213>
4. Данилина, Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учебник / Е.И. Данилина, Д.В. Горелов, Я.И. Маликова. – Москва: Дашков и К°, 2019. – 208 с.: ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496191>
5. Ким, С.А. Теория управления: учебник / С.А. Ким. – Москва: Дашков и К°, 2019. – 240 с.: ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573306>
6. Фомичев, А.Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / А.Н. Фомичев. – Москва: Дашков и К°, 2018. – 468 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496068>
7. Абдукаримов, И.Т. Анализ финансового состояния и финансовых результатов предпринимательских структур/ Учебное пособие / И. Т Абдукаримов, М. В Беспалов; под общей редакцией П. А Сидорова. - М.: НИЦ Инфра-М, 2019. - 215 с. - (Высшее образование: Магистр).
8. Бердникова, Л. Ф., Портнова, Е. С. Финансовое состояние организации: понятие и факторы, на него влияющие / Л.Ф. Бердникова, Е.С. Портнова // Молодой ученый. - 2021. - №17. - 372-374 с.
9. Зельнер, Альбрехт Введение в международный менеджмент. Институциональная перспектива. Учебник / Альбрехт Зельнер. - М.: Европейский Дом, 2019. - 257 с.
10. Ковалев, А.И., Привалов В.П. Анализ финансового состояния предприятия. – 4-е изд., исправл. и доп. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2019. – 208 с.
11. Ковалев, В.В. Введение в финансовый менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 2020. – 768 с.
12. Ковалев, В.В., Волкова О.Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – М.: ПБОЮЛ, 2018. – 424 с.
13. Ковалев, В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчётности. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2019. – 301 с.
14. Котов, Н.А. Теоретические и практические проблемы правового регулирования несостоятельности (банкротства) // Альманах современной науки и образования. 2021. №6 (119). 57–63 с.
15. Прыкина, Л.В. Экономический анализ предприятия: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019. – 306 с.
16. Пястолов, С.М. Анализ финансового состояния предприятия: Учебник. – 2-е изд., Стереотип. – М.: Издательский центр «Академия», 2018. – 333 с.
17. Раицкий, К.А. Экономика предприятия: Учебник для вузов. – М.: Издательство «Торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. – 412 с.
18. Ряховская, А.Н. Антикризисное бизнес-регулирование: монография. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2019. – 240 с.

19. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятий АПК: Учебник. – Мн.: ООО «Новое знание», 2018. – 687 с.
20. Уэбстер, Гордон. Планирование и управление проектами для менеджеров: [пер. с англ.] / Гордон Уэбстер. – Москва: Дело и сервис, 2018. – 272 с.
21. Евразийская адвокатура: журнал / гл. ред. А.В. Рагулин; учред. Евразийский научно-исследовательский институт проблем права. – Уфа: Евразийский научно-исследовательский институт проблем права, 2018. – №1(32). – 112 с.: табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=484941>. – ISSN 2304-9839. – Текст: электронный.

# МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ АНАЛИЗА И ДИАГНОСТИКИ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

**Чибисова Елена Ивановна,**

канд. экон. н., доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга  
ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Петраков Павел Павлович,**

магистрант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

*Аннотация.* Оценка финансово-хозяйственной деятельности организации – это важнейший элемент управления финансами. Информационной базой для оценки эффективности финансово-хозяйственной деятельности организации служит годовая бухгалтерская отчетность, которая позволяет всесторонне оценить деятельность организации. Главнейшим показателем служит обеспеченность оборотных активов собственными источниками финансирования.

*Ключевые слова:* бухгалтерская отчетность, активы

## METHODOLOGY OF ANALYSIS AND DIAGNOSTICS OF FINANCIAL AND ECONOMIC ACTIVITY OF THE ORGANIZATION

**Elena I. Chibisova,**

Ph. D. in Economics, associate Professor of Economics, management and marketing  
of the Moscow International Academy

**Pavel P. Petrakov,**

Master 's degree student of the Moscow International Academy

*Abstract.* The assessment of the financial and economic activities of the organization is the most important element of financial management. The information base for evaluating the effectiveness of the financial and economic activities of the organization is the annual accounting statements, which allows a comprehensive assessment of the organization's activities. The main indicator is the security of current assets with their own sources of financing.

*Keywords:* accounting statements, assets

Оценка финансово-хозяйственной деятельности организации – это важнейший элемент управления финансами. Для проведения внешнего анализа с использованием публичной отчетности привлекают: аудиторские организации, инвесторов, поставщиков ресурсов, контролирующие органы. Основная цель такого анализа – выявить направления для инвестирования капитала, для обеспечения минимальной прибыли при минимальном риске.

Информационной базой для оценки эффективности финансово-хозяйственной деятельности организации служит годовая бухгалтерская отчетность, которая позволяет всесторонне оценить деятельность организации. Максимальный объем информации для оценки финансовой устойчивости несет в себе баланс, который

позволяет оценить эффективность использования капитала предприятия, наличие в достаточном объеме для обеспечения финансово-хозяйственной деятельности, определить наличие и состав заемного капитала.

Помимо бухгалтерской отчетности для оценки эффективности финансово-хозяйственной деятельности организации применяют статистические данные, управленческие отчеты, оперативные сведения, определенные данные учета, планово-нормативные данные. Кроме того, организация может получать необходимые сведения из материалов внутреннего и внешнего аудита, проверочные данные, полученные по результатам проверок налоговых органов, данные по взаимодействию с кредитными организациями и прочие сведения.

Главнейшим показателем служит обеспеченность оборотных активов собственными источниками финансирования. Недостаток или излишек источников средств для обеспеченности запасов служит одним из показателей анализа финансовой устойчивости.

Чтобы определить тип финансовой устойчивости необходимо определить: источники формирования запасов; степень обеспеченности запасов источниками формирования; тип финансовой устойчивости.

Для того, чтобы предприятие было финансово устойчиво руководителям необходимо вести грамотную финансовую политику и вовремя отслеживать все финансовые изменения. Как говорилось ранее - собственные средства должны превышать заемные: денежные средства должны быть больше кредиторской задолженности, дебиторская задолженность должна превышать краткосрочные кредиты, запасы должны быть больше долгосрочных кредитов и займов.

Преобладание собственных средств над заемными или нахождение данных показателей на одном уровне – одна из самых распространенных проблем всех предприятий. Как правило, кредиторы больше склоняются к предприятиям, имеющим долю собственного капитала, превышающую заемный капитал, чтобы в дальнейшем избежать рисков. Но все же это поверхностное понятие, т. к. наличие большого объема задолженности не всегда отрицательный фактор, т. к. заемные средства были, например, приобретены для развития бизнеса, а не для погашения задолженности. Как правило, контрагент пользуется бухгалтерским балансом конкретного предприятия для определения характера дальнейших взаимоотношений, но в балансе данные отражаются только на начало и конец года, что не дает с точностью определить цели приобретения заемных средств и финансовое состояние на данный момент в целом.

Также в балансе не отражается информация – активы были приобретены за собственные средства или за счет заемных, насколько быстро ликвидны они. Например, большую долю активов составляет дебиторская задолженность, которая может быть, как положительным фактором, так и отрицательным. Именно поэтому был разработан ряд коэффициентов, определяющих финансовую устойчивость предприятий.

Для анализа финансовой устойчивости предприятия применяют:

1. Коэффициент автономии (финансовой независимости) характеризуется отношением собственного капитала к активам, т. е. показывает долю собственных

средств в общей стоимости всех средств предприятия, характеризует независимость предприятия от заемных средств.

2. Коэффициент финансовой зависимости характеризуется отношением обязательств к активам, т. е. какую долю занимают заемные средства в общей структуре капитала (зависимость от внешних источников финансирования).

3. Коэффициент соотношения собственных и заемных средств характеризуется отношением заемного капитала к собственному, т. е. сколько заемных средств приходится на единицу собственных средств.

4. Коэффициент маневренности собственных оборотных средств характеризуется отношением собственных оборотных средств к собственному капиталу, т. е. данный коэффициент показывает какая часть собственного оборотного капитала используется, т. е. находится в обороте.

5. Коэффициент обеспеченности собственными средствами характеризуется отношением собственного капитала за вычетом внеоборотных активов к оборотным активам. Данный коэффициент показывает наличие собственных средств, необходимых для текущего финансирования, т. е. обеспечения финансовой устойчивости.

Рассмотренные выше коэффициенты являются наиболее часто используемыми, с их помощью можно быстро и легко определить финансовое состояние предприятия, но они не могут дать точную картину финансового состояния предприятия. Нормативные значения каждого из вышеперечисленных коэффициентов для каждой отрасли варьируется. Для наиболее полного заключения о финансовом состоянии предприятия рекомендуется проводить еще анализ ликвидности, платежеспособности, рентабельности, анализ источников формирования капитала, анализ оборачиваемости капитала и т. д.

Значения коэффициентов финансовой устойчивости предприятий говорят об эффективном использовании и распределении финансовых ресурсов менеджерами предприятий. Подводя итог, можно сказать, что финансовое состояние предприятия является устойчивым в том случае, если оно имеет возможность собственными средствами покрывать свои обязательства, успешно продолжая свою деятельность. Постоянный контроль финансового состояния предприятия необходим для своевременного принятия управленческих решений для дальнейшего развития деятельности.

Одним из эффективных методов выявления отрицательных моментов в деятельности организации является анализ финансовой стабильности. Следует подробно изучить финансовое положение предприятия и уже на основании реальной ситуации оценивать перспективы организации. Анализ финансового состояния предприятия является одним из этапов оценки бизнеса. Он служит основой понимания истинного положения предприятия и степени финансовых рисков.

Результаты финансового анализа влияют на:

- выбор методов оценки;
- прогнозирование доходов и расходов предприятия;
- на определение ставки дисконта, применяемой в методе дисконтированных денежных потоков;

– на величину мультипликатора, используемого в сравнительном подходе.

Оценщик в рамках процедуры анализа финансово-хозяйственной деятельности может пользоваться самыми разными источниками информации. Разумеется, основным источником является бухгалтерская отчетность предприятия.

Однако ни в коем случае нельзя пренебрегать дополнительными источниками – статистическими данными, учетной политикой предприятия, информацией в сети Интернет и т.д. Только использование различных источников поможет увидеть истинную картину финансового состояния предприятия.

Этапы оценки эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия:

1. Анализ имущественного положения предприятия. Анализ имущественного положения позволяет сделать вывод о его качественном изменении, оценить структуру имущества предприятия и его источники.

2. Анализ финансовых результатов. На этом этапе оцениваются абсолютные и относительные показатели деятельности предприятия: прибыль, рентабельность (продаж, основной деятельности, совокупного капитала и т.д.) и многие другие.

3. Анализ финансового состояния. Заключительный этап позволяет выяснить, каково финансовое положение предприятия. Причем финансовое состояние организации можно оценивать с точки зрения краткосрочной и долгосрочной перспектив. По итогам анализа определяется тип финансовой ситуации на предприятии: абсолютная независимость, нормальная независимость, неустойчивое финансовое или кризисное финансовое состояние.

Анализ финансов предприятия необходим для определения положения субъекта коммерческой деятельности. При этом основной интерес представляют объемные и динамические показатели движения производства. Финансовое состояние может существенно влиять на производство.

Смысл этого действия – оценить и спрогнозировать будущее предприятия, используя при этом бухгалтерский учет и отчетность. Основные задачи, которые преследуются при этом:

1. Оценка финансового состояния коммерческой структуры.
2. Определение силы влияния факторов посредством выявления отклонений показателей.
3. Прогнозирование финансового состояния предприятия.
4. Подготовка и обоснование управленческих решений, которые позволят улучшить фактическое положение коммерческой структуры.

Анализ финансовой стабильности предприятия может быть, как внешним, так и внутренним. Первый определяется интересами сторонних субъектов и осуществляется по публичным данным. Внутренний финансовый анализ осуществляется непосредственно работниками предприятия.

При этом не упускается из виду соотношение финансового состояния предприятия и темпов производства. Особенное внимание уделяется выручке и прибыли.

Выручка при реализации продукции обеспечивает прибыль, которая выступает в виде основного показателя положения в коммерческой структуре. Она является

ся финансовым критерием эффективности работы отдельных предприятий. Так, если оно убыточно, и выручка не позволяет покрывать текущие затраты, то это значит, что нет прибыли. И что финансовое положение коммерческой структуры весьма плохое и необходимы качественные конструктивные изменения. Но чтобы принимаемые решения были успешными, необходимо провести полноценный анализ финансов предприятия. При этом первостепенное внимание уделяется прибыли. Чтобы произвести более комплексную оценку, рассматривается ее доля в текущих затратах. Это и называется рентабельностью. В совокупности эти два показателя предоставляют достаточно полную картину финансового положения коммерческой структуры.

Затем начинается самая важная часть работы проведения анализа финансовой деятельности предприятия:

1. Оценка ликвидности и платежеспособности. Это необходимо для выяснения краткосрочных перспектив. И для этого лучше всего подходит способность своевременно и в полном объеме осуществлять расчеты по краткосрочным обязательствам. Параметр ликвидности предполагает, что у предприятия есть достаточно оборотных средств для выполнения имеющихся обязательств. Платежеспособность подразумевает наличие денег и их эквивалентов, достаточных для погашения обязательств. Анализ финансовой отчетности предприятия проводится по активам, сгруппированным по степени убывания ликвидности. Краткосрочные обязательства идут в пассиве. Группируются они по степени срочности их погашения.

2. Оценка финансовой устойчивости. Базируется на анализе данных о собственных и привлеченных средствах в обороте. Используется для характеристики степени независимости предприятия от рынка ссудного капитала. Также этот показатель может быть использован для оценки рационального использования оборотных средств. Анализ деловой активности. Проводится с целью выяснения результативности использования трудовых, материальных и финансовых ресурсов. Характеризует скорость оборота активов и обязательств (всех или их части).

3. Анализ рентабельности. Используется для выяснения того, насколько эффективно предприятиями используются средства для получения прибыли. Экономическая интерпретация этого анализа – сколько необходимо потратить для заработка одной денежной единицы или сколько получают на одну вложенную д. е.

4. Обобщающий анализ финансовой деятельности предприятия. Является комплексной окончательной оценкой. Подготавливается как основание для управленческих решений по оптимизации деятельности.

#### **Список использованных источников**

1. Приказ Минфина России от 28.08.2014 №84н (ред. от 21.02.2018) «Об утверждении Порядка определения стоимости чистых активов» (Зарегистрировано в Минюсте России 14.10.2014 №34299). – КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. – [М., 2022].

2. Стратегическое управление: учебник / И.К. Ларионов, А.Н. Герасин, О.Н. Герасина и др.; под ред. И.К. Ларионова. – 3-е изд. – М.: Дашков и К°, 2019. –

235 с.: ил. – (Учебные издания для магистров). – Режим доступа. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496214>

3. Витрянский В. В. Банкротство: ожидание и реальность // Экономика и жизнь. 2020. – №49. – С 20–26.

4. Ермолович Л.Л. Анализ финансового состояния предприятия. – Мн.: БГЭУ, 2019. – 398 с.

5. Зельнер Альбрехт Введение в международный менеджмент. Институциональная перспектива. Учебник / Альбрехт Зельнер. – М.: Европейский Дом, 2019. – 257 с.

6. Ковалев А.И., Привалов В.П. Анализ финансового состояния предприятия. – 4-е изд., исправл. и доп. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2019. – 208 с.

7. Ковалев В.В. Введение в финансовый менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 2020. – 768 с.

8. Ковалев В.В., Волкова О.Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – М.: ПБОЮЛ, 2018. – 424 с.

9. Международный маркетинг-менеджмент. Курс лекций с пакетом учебно-методической поддержки. – М.: Феникс, 2020. – 277 с.

10. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; Пер. с англ. О.И. Медведь. – М.: Вильямс, 2019. – 672 с.

11. Панков Д.А. Современные методы анализа финансового положения. – Мн.: ООО «Профит», 2018. – 237 с.

12. Постанюк В.Д. Банкротство физических лиц // ЭЖ-Юрист. 2021. №20 (971). 32 с.

13. Прыкина Л.В. Экономический анализ предприятия: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019. – 306 с.

14. Пястолов С.М. Анализ финансового состояния предприятия: Учебник. – 2-е изд., Стереотип. – М.: Издательский центр «Академия», 2018. – 333 с.

15. Раицкий, К.А. Экономика предприятия: Учебник для вузов. – М.: Издательство «Торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. – 412 с.

16. Ряховская А.Н. Антикризисное бизнес-регулирование: монография. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2019. – 240 с.

17. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятий АПК: Учебник. – Мн.: ООО «Новое знание», 2018. – 687 с.

18. Уэбстер Гордон. Планирование и управление проектами для менеджеров: [пер. с англ.] / Гордон Уэбстер. – Москва: Дело и сервис, 2018. – 272 с.

19. Евразийская адвокатура: журнал / гл. ред. А.В. Рагулин; учред. Евразийский научно-исследовательский институт проблем права. – Уфа: Евразийский научно-исследовательский институт проблем права, 2018. – №1(32). – 112 с.: табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=484941>. – ISSN 2304-9839. – Текст: электронный.



# РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ НАЙМА ПЕРСОНАЛА И ЭКОНОМИИ РАСХОДОВ НА ПЕРСОНАЛ РОССИЙСКИМ КОМПАНИЯМ

**Ярошук Анатолий Борисович,**

док. экон. н., профессор., доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Старкин Евгений Владимирович,**

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Аннотация.** В российских компаниях были выявлены проблемы, связанные с неэффективной системой отбора персонала; проблемы с распределением ролей и ответственности между работниками. Основной задачей рекомендаций по совершенствованию процесса найма персонала в российских компаниях стала разработка эффективных мер в рамках процесса отбора.

**Ключевые слова:** найма персонала, категории персонала, потребность в персонале, экономии расходов на персонал

## RECOMMENDATIONS FOR IMPROVING THE RECRUITMENT OF PERSONNEL AND SAVING PERSONNEL COSTS TO RUSSIAN COMPANIES

**Anatoly B. Yaroshchuk,**

Doctor of Economics, Professor of Economics, management and marketing of the Moscow International Academy

**Evgeny V. Starkin**

Master's degree student of the Moscow International Academy

**Abstract.** In Russian companies, problems were identified related to an inefficient personnel selection system; problems with the distribution of roles and responsibilities among employees. The main task of the recommendations for improving the recruitment process in Russian companies was to develop effective measures within the selection process.

**Keywords:** recruitment of personnel, categories of personnel, the need for personnel, saving personnel costs

В российских компаниях были выявлены проблемы, связанные с неэффективной системой отбора персонала; проблемы с распределением ролей и ответственности между работниками.

Миссией проекта является совершенствование найма и отбора персонала в российских компаниях, которая окажет положительное влияние на эффективность деятельности организации и заинтересованность уполномоченных сотрудников их трудится на благо организации.

Основной задачей рекомендаций по совершенствованию процесса найма пер-

сонала в российских компаниях стала разработка эффективных мер в рамках процесса отбора.

На первом этапе устанавливаются главные задачи исходя из целей предприятия. Они состоят в том, чтобы обеспечить необходимую количественную и качественную трудовую эффективность на каждом рабочем месте и в нужное время.

На втором этапе вырабатывается кадровая стратегия предприятия в связи с общими условиями его развития и обновления. Кадровую стратегию российских компаний можно сформулировать следующим образом: создавать предпосылки должностного и профессионального продвижения работников предприятия; создавать необходимые условия труда с учетом целей организации; обеспечивать реализацию индивидуальных возможностей каждого работника.

На третьем этапе определяется потребность в персонале и конкретные цели каждого сотрудника. Основной пользой рекомендаций выступает улучшение лояльности со стороны новых сотрудников и эффективное использование ключевых кадров. Основными принципами, разделяемыми членами команды выступает честность, ориентированность на результат, трудолюбие.

Основные цели совершенствования отбора и найма персонала:

- формализация основ и принципов взаимодействия сотрудников компании с клиентами, коллегами, партнерами;
- создание благоприятного имиджа работодателя российских компаниях ;
- повышение лояльности новых сотрудников и кандидатов на этапе отбора;
- повышение эффективности использования трудовых ресурсов.

Основными задачами, стоящими перед сотрудниками в российских компаниях выступают:

- изменение подхода к отбору персонала;
- оптимизация системы работы с кандидатами на этапе отбора;
- разработка мероприятий по повышению клиентской лояльности;
- ознакомление 100% сотрудников с предлагаемыми к внедрению мероприятиями.

В таблице 1 приводятся цели кадрового планирования российских компаниях .

Таблица 1. Цели кадрового планирования российских компаниях

| Кадровое планирование  | Кадровая стратегия   | Кадровые цели  | Кадровые мероприятия   |
|--|--|--|--|
| Обеспечение необходимой количественной и качественной трудовой эффективности в надлежащем месте и в надлежащее время, требуемой для достижения целей предприятия | Основы будущей политики предприятия создание возможности должностного и профессионального продвижения работников, осуществление принципа эффективности индивидуального труда | Определение конкретных целей каждого работника вытекающих из кадровых задач и кадровой стратегии | План мероприятий, способствующих реализации конкретных целей каждого работника |

Исходную информацию для определения потребности в персонале дает анализ внешних и внутренних факторов (табл. 2).

Таблица 2. Факторы, определяющие потребность в персонале российских компаниях

| Факторы                                   | Характеристика   |
|---|--|
| 1   | 2  |
| <b>Внешние</b>                            |  |
| Ситуация на рынке труда                   | Определяется общеэкономическими и демографическими процессами, уровнем безработицы в заданном временном промежутке, то есть конъюнктурой рынка, изучение которой предполагает анализ спроса на персонал, его количественной структуры, предложения в области персонала (ситуации в сфере учебных заведений, центров подготовки кадров, органов обеспечения занятости, увольнений из организаций) |
| Развитие технологий                       | Приводит к изменению характера и содержания труда, его предметной направленности, что, в свою очередь, формирует изменения требований к специальностям и рабочим местам, подготовке и переподготовке персонала   |
| Особенности социальных потребностей       | Учет данного фактора позволяет представить структуру мотивационного ядра потенциальных сотрудников организации, которая будет зависеть от характера складывающихся в заданный момент времени общественных и производственных отношений   |
| Развитие законодательства                 | При решении вопросов маркетинга персонала следует учитывать требования трудового законодательства, его возможные изменения в обозримом периоде времени, особенности законодательства в области охраны труда, занятости и т. п.   |
| Кадровая политика организаций-конкурентов | Изучение форм и методов работы с кадрами в организациях-конкурентах с целью выработки собственной стратегии поведения, направленной на изменение кадровой политики   |
| <b>Внутренние</b>                         |  |

|   |   |
|---|---|
| Цели организации                        | Четкость и конкретность системы целеполагания определяет строгую направленность долгосрочной политики организации, цели и задачи которой формируют стратегию маркетинга как в области производства и реализации продукции, так и в области персонала  |
| Финансовые ресурсы                      | Точная оценка потребности и возможностей организации в финансировании мероприятий по управлению персоналом позволяет выбрать альтернативные или компромиссные варианты в области планирования потребности в персонале, ее покрытия, использования кадров, их подготовки, переподготовки       |
| Кадровый потенциал организации          | Связан с оценкой возможностей отдела кадров правильно распределять обязанности между сотрудниками, что во многом определяет успех реализации плана маркетинга персонала   |
| Источники покрытия кадровой потребности | Фактор можно рассматривать как внутренний с точки зрения возможности выбора организацией тех источников покрытия кадровой потребности, которые соответствуют состоянию остальных внутренних и внешних факторов: целей организации, финансовых ресурсов, тенденций развития технологии и т. д. |

Основными рисками проекта по совершенствованию системы найма персонала в российских компаниях являются:

- поиск оборудования в минимальное время может стать проблемным. Это вызвано тем, что сайты чаще всего не владеют актуальной информацией относительно точного отношения сотрудников;

- существует риск не найти в необходимый срок сотрудников. Данное мероприятие является для рассматриваемого проекта критическим, т.е. увеличение срока выполнения данного мероприятия повлечет за собой увеличение срока реализации всего проекта. Для нивелирования данного риска необходимо создать резервный фонд, средства которого пойдут на привлечение рекрутингового агентства к поиску подходящих сотрудников;

- недобросовестное выполнение своих обязанностей менеджером проекта также является риском, также необходимо правильно представить информацию сотрудникам и заинтересовать их;

- риск срыва проекта или осуществления проекта в неполном объеме по причине наступления как одного из ранее перечисленных рисков, так и всех рисков в комплексе.

Для решения проблемы незнания сотрудниками, которые участвуют в отборе персонала, резюме кандидатов, а также недостаточной проверки соответствия

кандидата предлагаемой должности рекомендуется следующее мероприятие: разработка и внедрение политики «Знай кандидата на должность».

Таблица 3. Мероприятия по снижению рисков проекта по совершенствованию найма персонала в российских компаниях

| Направление   | Характеристика мероприятий   |
|---|--|
| Отсутствие удовлетворенности сотрудников  | Заблаговременные переговоры с сотрудниками   |
| Риск не найти в необходимый срок сотрудников  | Создание резервного фонда по поиску и привлечению сотрудников с помощью услуг, например, рекрутингового агентства  |
| Недобросовестное выполнение своих обязанностей сотрудником  | Неправильная презентация мероприятий сотрудникам и как следствие неудовлетворенность сотрудников мероприятиями   |
| Риск срыва проекта или осуществления проекта в неполном объеме по причине наступления, как одного из ранее перечисленных рисков, так и всех рисков в комплексе. | Предотвращение представленных ранее рисков.<br><br>Осуществление основных мероприятий в виде параллельных процессов позволит минимизировать риск срыва проекта даже при условии, что запланированные к реализации мероприятия не будут осуществлены в установленный ранее срок |

Сотрудник отдела кадров, который будет осуществлять собеседование должен владеть полной информацией из досье о кандидатах. Сотрудники отдела кадров должны изучать резюме кандидатов и отсеивать несоответствующие кадры еще до этапа проведения собеседования.

Для решения проблемы предоставление недостаточного объема информации по имеющимся вакансиям рекомендуется совершенствовать процесс отбора персонала в российских компаниях путем повышения качества проведения собеседования. Осуществляться такое мероприятие будет путем внедрения должности «Meeter-greeter».

Основная цель данной должности – чтобы кандидат чувствовал себя в офисе максимально комфортно. Сотрудник отдела кадров, на которого будут возложены обязанности на данной должности должен быть коммуникабельным и приветливым, улыбчивым и образованным, а также всегда готовым помочь кандидату. В обязанности такого сотрудника будут входить:

- работа с очередью на собеседование;
- быстрая консультация по вакансии, работе в организации и функционировании организации;
- информирование кандидатов об очередности посещения собеседования;

- помощь принятым на работу сотрудникам в решении спорных и конфликтных вопросов после трудоустройства;

- в свободные промежутки времени выполняет действия направленные на повышение эффективности процесса отбора персонала в российских компаниях .

Для решения проблемы длительного срока закрытия вакансий рекомендуется ускорить процесс отбора персонала. В качестве первого показателя будет рассмотрено время закрытия вакансии. Запланировано, что это 2 недели. Срок закрытия вакансии должен быть указан в заявке на подбор.

Таблица 4. Время закрытия вакансий по категориям персонала

| Наименование вакансии          | Время закрытия вакансии, нед. |
|--------------------------------|-------------------------------|
| Руководитель                   | 2                             |
| Менеджер по работе с клиентами | 2                             |
| Рабочие по ремонту машин       | 2                             |
| Водитель                       | 1                             |
| Всего                          | 7                             |

Итак, время закрытия вакансий составит 7 недель.

Для решения проблемы многоэтапности отбора персонала требуется изменить процесс отбора персонала в российских компаниях . Ранее отбор персонала проводился в 4-5 этапов, то есть каждый из руководителей проводил собеседование и в течении длительного времени принимал решение о прием или отказе кандидату.

В данном случае рекомендуется сократить отбор персонала до 2 этапов. На первом этапе собеседование будет проводить сотрудник из отдела кадров (наставник) и после утверждения определенного количества кандидатов на должности будет организована кадровая комиссия, в которую будут входить непосредственный руководитель и менеджер, которые будут проводить окончательное собеседование, на котором будет принято решение относительно приема кандидата на работу.

Для экономии расходов на персонал, в российских компаниях предлагается внедрить аутсорсинг персонала и аутстаффинг.

Сегодня российских компаниях нуждается в большом количестве услуг, хотя со стороны это может быть и не заметно. российских компаниях постоянно требуется помощь в вопросах финансового, юридического или технического плана. Аутсорсинг – это передача непрофильных функций предприятия другой компании, которая имеет экспертный уровень в вопросе. Передаются те процессы, которые важны для ведения дел, но обеспечивать их своими силами не выгодно. Аутсорсинг применяют для реализации следующих целей:

1. Получить прямую финансовую выгоду. Когда содержать собственные подразделения или специалистов менее выгодно, чем воспользоваться сторонним сервисом. Это касается работ, которые проводятся периодически, но не являются профильными, например, геосъемка.

2. Решить трудности с поиском сотрудников. Если ставка на должность относительно рынка невысока, то и качество откликающихся кандидатов будет низким. В данном случае компания экономит время и деньги на найм.

3. Сократить ФОТ. Чтобы не платить больших налогов, ряд должностей сокращается и заменяется договором с экспертами на условиях аутсорсинга.

Делегирование процессов в определенных ситуациях позволяет организации развивать основное направление и максимизировать прибыль, не задумываясь о второстепенных вещах.

В России популярны следующие аутсорсинговые услуги:

1. Производственные. Часть функционала передается сторонним промышленным предприятиям. Популярная связка такого плана – рекламные агентства и типографии, они получают заказ на полиграфию и делегируют печать профессионалам.

2. Информационные. Все, что касается IT-инфраструктуры, передается на обслуживание команде экспертов. Иногда происходит найм команды для поддержания только одной функции, например, программы SAP.

3. Структурные. Касаются внутреннего делопроизводства и функций. Классический пример – замена юридического отдела наймом сторонних специалистов.

Порядок передачи процедур по аутсорсингу выглядит следующим образом:

1. Анализируются сферы деятельности организации для выявления из них наименее рентабельных.

2. Под определенный объем подбирается поставщик и заключается договор.

3. Вносится предоплата, далее до закрытия заказа проводится промежуточный контроль по индикаторам.

4. Фирма, предоставляющая услуги аутсорсинга, – это устойчивый бизнес, работающий по конкретным направлениям, например, бухгалтерскому, юридическому или логистическому. Погружение в задачи заказчика зависит от объема дел: чем больше – тем выше оплата и вовлеченность экспертов.

Так, например, в распоряжение провайдеров, которые контролируют доставки грузов крупных предприятий, входит серьезная инфраструктура – складские комплексы, собственный парк автомобилей, офисные центры. Они являются полноценной частью корпораций, а не оказывают временный сервис.

Что касается стоимости, то по результатам оценки сайтов компаний из первой десятки в выдаче Google и Яндекс она колеблется от 3 000 руб. за простые и до сотен тысяч за сложные работы.

Рекомендации, которые помогут сделать правильный выбор при аренде персонала:

1. Сотрудники должны иметь опыт работы в сфере, на которую планируется их привлекать.

2. Условия договора нужно проверить на неточности и оговорки, поскольку они привлекают повышенное внимание фискальных органов.

3. Кадровую службу стоит обучить методикам оценки навыков у наемных специалистов.

Воспользовавшись услугами аутсорсинга в российских компаниях можно решить ряд проблем и вопросов, с которыми сталкивается компания при поиске, оформлении и ведении кадров. Можно оптимизировать работу предприятия в период сезонных пиков/спадов, снизить расходы на штатный персонал.

Внедрить аутсорсинга в российских компаниях можно по 6 направлениям (рисунок 1).



Рисунок 1. Внедрение аутсорсинга в российских компаниях по 6 направлениям

Аутсорсинг персонала, одно из тех решений, которые позволяет снизить финансовые и временные затраты, а также практически полностью освободиться от ведения кадрового документооборота, подбора персонала и других ресурсозатратных процессов.

Аутстаффинг – вывод персонала за штат и передача на кадровое администрирование другой организации. Это один из наиболее эффективных инструментов в сфере управления персоналом, позволяющий регулировать численность работников, не изменяя при этом официальную численность штата. В случае аутстаффинга сами сотрудники продолжают работать на прежнем месте и выполнять свои трудовые функции.

В российских компаниях, в целях сокращения издержек, снижения рисков, минимизации налогообложения, разгрузки отдела кадров и бухгалтерии, может вывести сотрудников предприятия за штат и передать функции кадрового администрирования сторонней компании.

Российским компаниям можно предложить воспользоваться услугой Аутстаффинг с целью, снять лишнюю нагрузку с собственной кадровой службы и бухгалтерии, сконцентрироваться на основных и приоритетных бизнес-процессах, доверив администрирование косвенных компании, оказывающей данные услуги.

Функции, которые берет на себя аутсорсинговая компания:



1. Заключение трудовых контрактов и договоров.
2. Оплата налогов, взносов и подача налоговой отчётности.
3. Взаимодействие с контролирующими органами.
4. Расчёт и выплата заработной платы.
5. Ведение кадрового делопроизводства.
6. Поиск и подбор персонала.

Преимущества аутстаффинга:

1. Сокращение Затрат. Аутсорсинг способствует уменьшению административных расходов и издержек на содержание собственной службы персонала и бухгалтерии.

2. Снижение Рисков. С помощью кадрового аутсорсинга компания полностью защищена от конфликтных ситуаций с сотрудниками и трудовых споров, а также визитов проверяющих и контролирующих органов.

3. Оптимизация Учёта. Трудоустройство, увольнение, отслеживание отпусков, выдача различных справок, начисление и заработной платы, отчисление необходимых налогов, контроль и руководство персоналом осуществляет компания-партнер.

Взаимодействие происходит следующим образом:

1. Заключение Договора. После необходимых консультаций, проводится кадровый аудит, если он требуется. Согласуются условия сотрудничества.

2. Перевод персонала. Расторжение старых и оформление новых трудовых договоров для сотрудников, которые выводятся за штат предприятия.

3. Старт Проекта. Персонал продолжает работу в прежнем режиме. Компания-партнер полностью берет на себя все кадровое сопровождение.

### **Список использованных источников**

1. Конституция Российской Федерации: Принятая всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. (с последующими изменениями и дополнениями) - КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. - Электрон. дан. - [М., 2022].

2. Гражданский кодекс РФ (часть первая): федер. закон от 30.11.1994 №51-ФЗ (с последующими изменениями и дополнениями) - КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. - Электрон. дан. - [М., 2022].

3. Трудовой Кодекс Российской Федерации: федер. закон от 30.12.2001 №197-ФЗ (с последующими изменениями и дополнениями) - КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. - Электрон. дан. - [М., 2022].

4. Балдин, К.В. Управленческие решения: учебник / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев, В.Б. Уткин. – 9-е изд., стер. – Москва: Дашков и К°, 2020. – 495 с.: ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573213>

5. Данилина, Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учебник / Е.И. Данилина, Д.В. Горелов, Я.И. Маликова. – Москва: Дашков и К°, 2019. – 208 с.: ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496191>

6. Афанасьев В.Г. Человек в управлении обществом. М.: Наука, 2019. – 250 с.

7. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019. – 239 с.
8. Бороздина Г.В., Кормнова Н.А. Психология и этика делового общения. М.: Изд-во Юрайт, 2018. – 292 с.
9. Брэддик У. Менеджмент в организации: Пер. с англ. М.: Инфра-М, 2020. – 344 с.
10. Вагин А. П., Митирко В. И., Модин А. В., Управление персоналом в условиях рыночной экономики. М.: Дело, 2019. – 302 с.
11. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. М.: Центр экономики и маркетинга, 2018. – 344 с.
12. Дугина О. Организационная культура и организационные изменения // Управление персоналом. – 2021. - №12. - С. 40.
13. Иванов М.А., Шустерман Д.М Организация как ваш инструмент. Российский менталитет и практика бизнеса. М.: Альпина Паблишер, 2018. - 380с.
14. Игнатьева А.В., Максимцов М.М. Исследование систем управления. М.: Юнити-Дана, 2019. – 381 с.
15. Маслова В.М. Управление персоналом предприятия. М.: Юнити-Дана, 2020. – 330 с.
16. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Экономика, 2019. – 368 с.
17. Менеджмент / Под ред. Л.М. Гохберг. М., 2019. – 255 с.
18. Основы менеджмента / Под. ред. И.А. Куянцева. М.: Студенческая наука, 2020. – 233 с.
19. Тараненко В.А. Управление персоналом, корпоративный мониторинг, психодиагностика: Тесты для отбора персонала. К.: Ника – Центр, 2018. – 236с.
20. Управление персоналом: учеб. для бакалавров: для студ. вузов / Под ред. А.А. Литвинюка. М.: Юрайт, 2018. – 277 с.
21. Фопель К. Групповая сплоченность: психологические игры и упражнения. М.: Генезис, 2019. – 201 с.
22. Цвелев В.В., Ивасенко А.Г., Никонова Я.И. Теория менеджмента. Организационное поведение: 100 экзаменационных ответов: 2-е изд. Учебное пособие. М.: Флинта: изд-во МПСУ, 2018. – 392 с.
23. Васильева, И.В. Психотехники и психодиагностика в управлении персоналом: учебное пособие: [16+] / И.В. Васильева; Тюменский государственный университет. – Тюмень: Тюменский государственный университет, 2018. – 123 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=574469> (дата обращения: 28.05.2022). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-400-01482-6. – Текст: электронный.
24. Институт статистических исследований и экономики знаний [Электронный ресурс]. - URL: <https://issek.hse.ru/>
25. Кадровая стратегия и кадровая политика предприятий [Электронный ресурс]. – URL: <https://schetuchet.ru/kadrovaya-strategiya-i-kadrovaya-politika-predpriyatij/>
26. Управление персоналом – менеджмент, подбор персонала, кадровый менеджмент [Электронный ресурс]. – [М.], 2019. – URL: <http://staff-control.ru/>

Научное издание  
Печатается по решению Ученого совета  
ОЧУ ВО «Московская международная академия»

Сборник научных статей магистрантов Московской  
международной академии. Том – 1.

Москва, ул. Новомосковская, д. 15а

Объем 19,7 усл.печ.л.

Формат бумаги А5 – 60х90 1/16

Тип гарнитуры Таймс Нью Роман.

Тираж 100 экз.

Отпечатано в типографии «Канцлер»