

*Журнал «Научное обозрение»
Экономические науки»
зарегистрирован Федеральной службой
по надзору в сфере связи, информационных
технологий и массовых коммуникаций.
Свидетельство ПИ № ФС77-57503
ISSN 2500-3410*

Импакт-фактор РИНЦ = 0,600

*Учредитель, издательство и редакция:
ООО НИЦ «Академия Естествознания»,
Почтовый адрес: 105037, г. Москва, а/я 47
Адрес редакции: 410056, Саратовская область,
г. Саратов, ул. им. Чапаева В.И., д. 56*

**Founder, publisher and edition:
LLC SPC Academy of Natural History,
Post address: 105037, Moscow, p.o. box 47
Editorial address: 410056, Saratov region,
Saratov, V.I. Chapaev Street, 56**

*Подписано в печать 30.12.2019
Дата выхода номера 30.01.2020
Формат 60×90 1/8*

*Типография
ООО НИЦ «Академия Естествознания»,
410035, Саратовская область,
г. Саратов, ул. Мамонтовой, д. 5*

**Signed in print 30.12.2019
Release date 30.01.2020
Format 60×90 8.1**

**Typography
LLC SPC «Academy Of Natural History»
410035, Russia, Saratov region,
Saratov, 5 Mamontovoi str.**

*Технический редактор Байгузова Л.М.
Корректор Галенкина Е.С.*

*Тираж 1000 экз.
Распространение по свободной цене
Заказ НО 2019/4
© ООО НИЦ «Академия Естествознания»*

Журнал «НАУЧНОЕ ОБОЗРЕНИЕ» выходил с 1894 по 1903 год в издательстве П.П. Сойкина. Главным редактором журнала был Михаил Михайлович Филиппов. В журнале публиковались работы Ленина, Плеханова, Циолковского, Менделеева, Бехтерева, Лесгафта и др.

Journal «Scientific Review» published from 1894 to 1903. P.P. Soykin was the publisher. Mikhail Filippov was the Editor in Chief. The journal published works of Lenin, Plekhanov, Tsiolkovsky, Mendeleev, Bekhterev, Lesgaft etc.



М.М. Филиппов (M.M. Philippov)

**С 2014 года издание журнала возобновлено
Академией Естествознания
From 2014 edition of the journal resumed
by Academy of Natural History**

**Главный редактор: М.Ю. Ледванов
Editor in Chief: M.Yu. Ledvanov**

Редакционная коллегия (Editorial Board)
А.Н. Курзанов (A.N. Kurzanov)
Н.Ю. Стукова (N.Yu. Stukova)
М.Н. Бизенкова (M.N. Bizenkova)
Н.Е. Старчикова (N.E. Starchikova)
Т.В. Шнуровозова (T.V. Shnurovozova)

НАУЧНОЕ ОБОЗРЕНИЕ • ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

SCIENTIFIC REVIEW • ECONOMIC SCIENCES

www.science-education.ru

2019 г.



***В журнале представлены научные обзоры,
литературные обзоры диссертаций,
статьи проблемного и научно-практического
характера***

The issue contains scientific reviews, literary dissertation reviews,
problem and practical scientific articles

СОДЕРЖАНИЕ
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ (08.00.00)
СТАТЬИ

КОНТРОЛЛИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ: НЕОБХОДИМОСТЬ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ	
<i>Гусарова О.М., Лойко Н.О.</i>	5
ОСНОВНЫЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КРП В ПРОЦЕССАХ ИНДИКАТИВНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ	
<i>Ладыкова Т.И., Соколова Г.Н.</i>	10
РОЛЬ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА В СОВРЕМЕННОМ МИРЕ	
<i>Никешина П.О.</i>	18
ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ	
<i>Секачева Т.В., Землянская Е.В.</i>	23
АНАЛИЗ МЕТОДИК ПРОГНОЗИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ НА ПРИМЕРЕ ХАНТЫ-МАНСИЙСКОГО АВТОНОМНОГО ОКРУГА – ЮГРЫ	
<i>Ткачев Б.П., Ткачева Т.В.</i>	28
К ВОПРОСУ О ПЕРСПЕКТИВАХ РАЗВИТИЯ ИННОВАЦИОННЫХ БАНКОВСКИХ ТЕХНОЛОГИЙ В ОБСЛУЖИВАНИИ КОРПОРАТИВНЫХ КЛИЕНТОВ	
<i>Корсунова Н.Н.</i>	33
БИЗНЕС-МОДЕЛЬ ЧАСТНОГО БАНКА: СЕГОДНЯ И ЗАВТРА	
<i>Маевская Е.Н., Рыбакова Г.В.</i>	38
ТИПОЛОГИЗАЦИЯ РЕГИОНОВ РОССИИ ПО УРОВНЮ КОНКУРЕНТОУСТОЙЧИВОСТИ И ЕЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ	
<i>Печаткин В.В.</i>	44
ОБЗОРЫ	
К ВОПРОСУ ОБ УПРАВЛЕНИИ МУНИЦИПАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ (НА ПРИМЕРЕ АВТОПАРКА ГОРОДА ПЕРМИ)	
<i>Рожков Е.В.</i>	50
СУЩНОСТЬ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ	
<i>Фахрутдинов В.Ш.</i>	57

CONTENTS
ECONOMIC SCIENCES (08.00.00)
ARTICLES

CONTROLBUSINESS BUSINESS-PROCESSES: MUST IN ECONOMIC TRANSFORMATION <i>Gusarova O.M., Loyko N.O.</i>	5
THE MAIN THEORETICAL ISSUES OF THE USE OF KPI IN THE PROCESSES OF INDICATIVE PLANNING <i>Ladykova T.I., Sokolova G.N.</i>	10
THE ROLE OF LEAN PRODUCTION IN THE MODERN WORLD <i>Nikeshina P.O.</i>	18
THEORETICAL ASPECTS OF CRISIS MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE <i>Sekacheva T.V., Zemlyanskaya E.V.</i>	23
ANALYSIS OF METHODS OF FORECASTING SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT ON THE EXAMPLE OF KHANTY-MANSIYSK AUTONOMOUS OKRUG – YUGRA <i>Tkachev B.P., Tkacheva T.V.</i>	28
ON THE PROSPECTS OF DEVELOPMENT OF INNOVATIVE BANKING TECHNOLOGIES IN THE SERVICE OF CORPORATE CLIENTS <i>Korsunova N.N.</i>	33
THE BUSINESS MODEL OF PRIVATE BANKING: TODAY AND TOMORROW <i>Maevskaya E.N., Rybakova G.V.</i>	38
TYOLOGIZATION OF RUSSIAN REGIONS BY THE LEVEL OF COMPETITIVENESS AND ITS USE IN THE SYSTEM OF STRATEGIC MANAGEMENT <i>Pechatkin V.V.</i>	44
REVIEWS	
THE ISSUE OF THE MUNICIPAL PROPERTY MANAGEMENT (BASED ON THE EXAMPLE OF THE VEHICLE FLEET OF THE CITY OF PERM) <i>Rozhkov E.V.</i>	50
THE ESSENCE OF INTERNAL CONTROL <i>Fakhrutdinov V.Sh.</i>	57

СТАТЬИ

УДК 338.242.2

**КОНТРОЛЛИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ: НЕОБХОДИМОСТЬ
В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ****Гусарова О.М., Лойко Н.О.***ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», филиал,
Смоленск, e-mail: om.gusarova@mail.ru*

В условиях высокودинамичного развития инновационной экономики и введения внешних экономических санкций компании, осуществляющие свою деятельность на отечественном рынке, осуществляют поиск новых методов и путей повышения эффективности бизнеса и совершенствования деятельности. Одним из направлений повышения эффективности бизнеса является внедрение в практическую деятельность компаний комплексной системы контроллинга, базирующейся на процессном подходе к организации бизнес-процессов. В статье рассмотрены различные трактовки термина «контроллинг», осуществлен анализ современных подходов к организации бизнес-процессов, проанализировано место контроллинга в общей схеме менеджмента организации. Определена целесообразность внедрения системы контроллинга для организаций среднего и крупного бизнеса. Обоснована необходимость практической реализации контроллинга в компаниях, реализующих процессный подход в организации бизнес-процессов. Приведена схема и осуществлен анализ основных элементов процессного подхода в организации бизнеса. Рассмотрена сущность и приведена сравнительная характеристика целей, методических подходов, компетенций и функциональных возможностей бизнес-аудита и контроллинга бизнес-процессов. Выполнен сравнительный анализ методологии и инструментария аудита и контроллинга процессов компании. Осуществлено исследование компетенций исполнителей и степени ответственности лиц, осуществляющих бизнес-аудит и контроллинг бизнес-процессов. Обоснована необходимость использования в системе контроллинга современных информационно-коммуникационных технологий.

Ключевые слова: контроллинг, бизнес-аудит, бизнес-процесс, процессный подход, менеджмент бизнес-процессов**CONTROL BUSINESS BUSINESS-PROCESSES:
MUST IN ECONOMIC TRANSFORMATION****Gusarova O.M., Loyko N.O.***Finance University under the Government of the Russian Federation, branch,
Smolensk, e-mail: om.gusarova@mail.ru*

In the context of the highly dynamic development of the innovative economy and the imposition of external economic sanctions, companies operating in the domestic market are looking for new methods and ways to improve business efficiency and improving performance. One of the areas of business efficiency is the introduction of a comprehensive control system based on the process approach to business processes. The article examines various interpretations of the term «controlling», analyzed modern approaches to the organization of business processes, analyzed the place of control in the overall management scheme of the organization. A study of the content and functionality of control has been carried out, and the implementation of the control system for medium and large business organizations has been determined. The need for practical implementation of control in companies implementing the process approach in the organization of business processes is justified. The diagram is given and the main elements of the process approach in business organization are analyzed. The essence is considered and the comparative characterization of the goals, methodical approaches, competencies and functionality of business auditing and control of business processes is presented. A comparative analysis of the methodology and toolkit of auditing and controlling the company's processes has been performed. The competences of the executors and the degree of responsibility of those who carry out business auditing and control of business processes have been carried out. The need to use modern information and communication technologies in the control system is justified.

Keywords: control, business audit, business process, process approach, business process management

В настоящее время глобализация экономики, нестабильность внешней среды и усиление рыночной конкуренции стимулируют стремительное развитие информационных технологий и новаций в науке и технике. Стоит заметить, что изменение внешних условий функционирования – это не только кризис, но и возможность для компаний коренным образом изменить свое положение на рынке, поскольку вместе с вынужденными изменениями уходит все устаревшее и неэффективное, что тормозит развитие бизнеса организации. Исследо-

ванию проблем эффективного управления бизнес-процессами посвящен ряд научных публикаций, таких как [1–3].

Среди основных факторов, способствующих продвижению и успешности предпринимательской деятельности, можно выделить скорость и оперативность принятия решений, умение реализовать современные принципы организации бизнеса и адаптировать их к рыночным условиям. Именно поэтому сохранение конкурентоспособности на должном уровне и дальнейшее ее повышение не представляется возможным без

совершенствования бизнес-процессов на основе использования современных принципов управления.

Цель исследования: анализ функциональных возможностей контроллинга в общей системе управления бизнес-процессами организации.

Материалы и методы исследования

В качестве методов исследования использованы общенаучные методы системного анализа и синтеза исследования проблем реализации бизнеса ряда российских компаний, обзор источников отечественной и зарубежной литературы по проблемам реализации процессного подхода в управлении бизнес-процессами и повышения результативности бизнеса.

Результаты исследования и их обсуждение

Контроллинг является инструментом, позволяющим эффективно противодействовать негативным влияниям внешней среды, разрабатывать и внедрять в компании современные подходы к управлению. Контроллинг способствует интеграции многочисленных целей, задач и функций управления в единый комплекс процессов посредством их информационной поддержки и координирования.

В России концепция контроллинга пока не относится к базовым системам управления организацией в рыночных условиях, поэтому первые серьезные исследования, посвященные данной теме, начали появляться преимущественно в последние годы и в практике отечественного предпринимательства это понятие все еще не слишком привычно.

В силу того, что контроллинг является достаточно новой теоретической и практической концепцией, данное понятие пока не употребляется в едином ключе. Существуют различные трактовки термина «контроллинг», среди которых можно выделить в основном три подхода:

1. Контроллинг представляет собой комплексную систему поддержки управления компанией, направленную на координацию взаимодействия систем менеджмента и контроля.

Видение контроллинга как системы информационно-аналитической поддержки процесса принятия решений на основе непрерывной оценки разных сторон деятельности компании разделяют Н.С. Бабаян и А.А. Карабекова [4], И.С. Багаева и Н.А. Шнидман [5].

2. По мнению М.Б. Бобровой [6, с. 27], «контроллинг есть процесс, включающий обработку сведений, составление на их

основе плана, ориентированного на единую задачу, а также надзор за совершением управленческого события и достижением цели».

3. Некоторые авторы, в том числе упомянутая ранее М.Б. Боброва [6, с. 28], трактуют контроллинг как «основанный на базе компьютеризированной системы сбора и обработки информации комплекс инструментов планирования, учета и анализа состояния дел компании, как на оперативном, так и на стратегическом уровнях, используемый для принятия решений».

Таким образом, содержание контроллинга на практике может трактоваться с нескольких позиций в зависимости от управленческих концепций и способов мышления исследователей.

Несмотря на то, что многие зарубежные компании успешно практикуют контроллинг, большая часть отечественных предприятий этим не отличается, так как многим из них все еще присуща неадаптированная организационная структура со множеством отделов, дублирующих функции друг друга. Это, по мнению О.Н. Соколовой и Е.В. Иваньской [7], приводит к росту операционных издержек, что, в свою очередь, сокращает эффективность бизнеса в целом. Очевидно, что в современных условиях путь к успешному предпринимательству лежит через правильно выстроенные гибкие и результативные бизнес-процессы.

М.Б. Боброва [6] в своей работе высказывает суждение, согласно которому в современной динамичной экономической действительности ориентирами компании должны быть не отдельные задачи, а ключевые процессы и, значит, не организационная структура, а бизнес-процессы, результатом которых является создание продуктов, удовлетворяющих потребителя.

«Под бизнес-процессом понимается устойчивая совокупность хозяйственных операций, связанных друг с другом причинно-следственными связями, преследующих общую цель и имеющих соответствующий регламент исполнения» [8, с. 180].

Необходимость постоянной адаптации к меняющимся условиям внешней среды и смены модели ведения бизнеса обуславливает непрерывное изменение целей и задач, реализуемых при организации бизнес-процессов компании, условий их проведения, а следовательно, и корректировки их параметров. Однако направленность менеджмента компании на бюджетные ориентиры может привести к запаздывающей реакции на изменения среды, поскольку отвлекает внимание от условий выполнения отдельных операций в бизнес-процессах.

В связи с этим с целью повышения эффективности менеджмента компании очевидна необходимость переориентации организаций на процессный подход. Последний рассматривает управление как «процесс непрерывной реализации управленческих функций посредством коммуникаций и принятия управленческих решений» и предполагает ориентацию деятельности на бизнес-процессы [6].

Основные элементы процессного подхода представлены на рисунке.

Процессный подход позволяет определять ключевые процессы, управлять ими и, как следствие, результатами деятельности организации, посредством объединения обособленных действий функциональных подразделений и их ориентации на достижение общей цели [9]. При этом в рамках данного подхода управленческие системы должны быть ориентированы на управление как каждым из процессов по-отдельности, так и всем комплексом бизнес процессов субъекта.

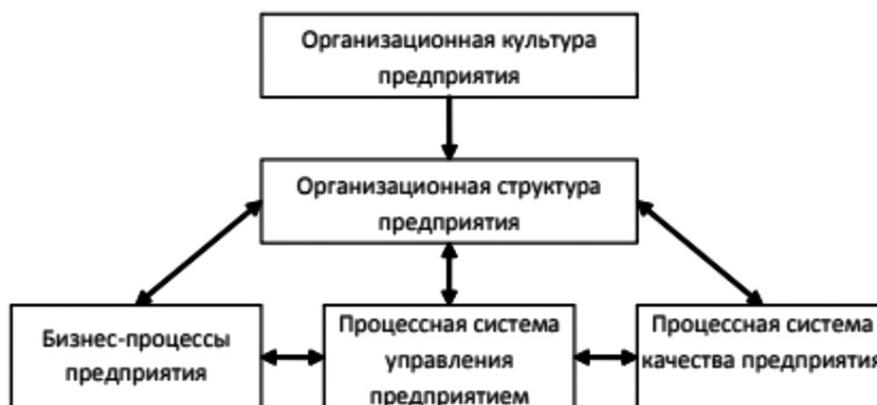
Посредством контроллинга реализуется информационно-аналитическое обеспечение процессов принятия решений. Наличие большого объема входных данных и возможная их несопоставимость обуславливают сложность инструментария для проведения корректной оценки ситуации с целью подготовки рациональных управленческих решений. Обработка данных, являясь одним из ключевых действий, совершаемых над информацией, осуществляется посредством инструментов бизнес-аналитики.

Именно поэтому современная организация, имеющая целью повышение эффективности деятельности, немислима без оптимальной системы контроллинга, базирующейся на современных информационно-коммуникационных технологиях и математико-статистическом инструментарии.

В современных условиях достижение долгосрочного успеха в бизнесе реализуется по принципу «думай глобально – действуй локально». Это означает, что выявление так называемых «узких мест» в цепочках создания стоимости, проблем и рисков перспективного развития компании в целом лучшим образом осуществляется именно на уровне бизнес-процессов.

С этой целью организация должна проводить оценку текущей эффективности и стратегической конкурентоспособности ее бизнес-процессов. В силу наличия большей практики рыночного консалтинга, решить эту задачу можно и посредством аудита. В связи с этим целесообразно осуществить сравнительную характеристику аудита и контроллинга бизнес-процессов.

Итак, контроллинг эффективности бизнес-модели и аудит бизнес-процессов компании являются альтернативными друг другу подходами к решению одной и той же проблемы. При этом следует отметить, что внедрение системы контроллинга является высокочрезмерным, поскольку включает подготовку специалистов в данной сфере, приобретение необходимых информационных систем, реструктуризацию имеющихся подразделений и формирование нового отдела. Именно поэтому использование контроллинга бизнес-процессов является целесообразным в крупных диверсифицированных организациях и холдингах, для которых затраты на создание информационно-аналитических подразделений могут быть оправданы. Для малых организаций предпочтительным является проведение периодического бизнес-аудита с целью выработки предложений по повышению конкурентоспособности используемой бизнес-модели и повышению эффективности бизнеса.



Основные элементы процессного подхода

Сравнительная характеристика бизнес-аудита и контроллинга бизнес-процессов

Критерий	Бизнес-аудит	Контроллинг бизнес процессов
1. Цель	– поиск явлений, не соответствующих бизнес-логике и регламентам реализации процессов; – установление факторов операционной неэффективности; – формирование предложений по повышению эффективности бизнес-процессов	– анализ успешности текущего состояния бизнес-процессов и структурной сбалансированности цепочки создания стоимости; – планирование мероприятий по повышению экономичности и результативности бизнес-процессов; – информационно-аналитическое обеспечение принятия управленческих решений с последующим контролем их исполнения
2. Методический подход	В большей степени направлен на сравнительные дискретные оценки хода процесса и разработку модели его идеального видения	Состоит в непрерывном поступательном совершенствовании отдельных бизнес-процессов и их цепочек, для повышения их экономичности и эффективности бизнеса, его опережающей адаптации к изменениям среды
3. Исполнитель	Не аффилированное к организации лицо (аудитор) на основе заключаемого с заказчиком договора	Контроллер, работающий в организации
4. Компетенции исполнителя	Аудитор обладает более широкими компетенциями в сфере практики управления	Контроллер лучше осведомлен о положении бизнеса и специфике интересов руководителей
5. Методология и инструментарий	Сравнительный анализ (бенчмаркинг), составление рэнкингов эффективности	Моделирование развития бизнес-систем на основе OLAP-приложений в режиме «нужного времени»
6. Источники информации	Аккумулируемые в ходе проведения аудита базы данных перспективные формы организации бизнес-процессов и их регламенты	Внутрифирменные регламенты, показатели оперативного и стратегического управленческого учета, результаты бизнес-аудита
7. Результаты	Выработка комплекса полезных предложений для контроллеров. Решения аудиторов имеют рекомендательный характер и предоставляют принимающему решение лицу свободу выбора	Заключения контроллеров обязательны к исполнению менеджментом при разработке управленческих решений и должны быть учтены собственниками при корректировке модели развития бизнеса
8. Степень ответственности исполнителя	Мера ответственности ограничена репутацией аудитора на рынке и пределами его страховой ответственности	Контроллер несет личную ответственность за рекомендации и результаты принимаемых на их основе менеджерами решений

После исследования модели бизнес-процессов компании в цепочке формирования стоимости бизнес-продукта выделяют так называемые «узкие места», т.е. бизнес-процессы, снижающие совокупную результативность хозяйственной деятельности и нуждающиеся в приоритетном улучшении.

При этом ключевым моментом контроллинга выступает разработка целевых значений показателей бизнес-процессов, опережающий контроль по каждому из которых реализуется путем обоснования порогового значения, характеризующего состояние или

динамику бизнес-процесса с учетом изменения условий внешней и внутренней среды и целевых ориентиров. Реализовать данный момент на практике возможно, используя современные информационные системы регистрации и анализа фактов финансово-хозяйственной деятельности компании.

В настоящее время для обозначения части бизнес-аналитики, ориентированной на разработку и использование технологий анализа исключительно бизнес-информации, используется общепринятое условное сокращение «BI», т.е. Business Intelligence [4]. По мнению Р.Е. Шульмана

и Е.М. Шульмана [9], применение инструментария процессного ВІ способствует переходу от анализа данных по бизнес-процессам к практическим действиям по их усовершенствованию, а также позволяет оценить эффективность проводимых в компании изменений.

Недостаточная способность операционных процессов компании к адаптации значительным образом ухудшает текущую результативность бизнеса и ослабляет степень конкурентоспособности компании в стратегической перспективе.

Стратегическое управление детализируется и реализуется в русле оперативного менеджмента, а стратегический контроллинг имеет прикладное воплощение в оперативном контроллинге [5]. В рамках области исследования, оперативный контроллинг направлен на обеспечение экономичности хозяйственных операций и бизнес-процессов, а стратегический – на выработку конкурентоспособной бизнес-модели. Это обуславливает применение специфического инструментария каждого вида контроллинга, который одновременно должен быть сопоставимым и соответствовать общей методологической базе [8].

Выводы

Подводя итог, необходимо отметить следующее:

– контроллинг является основным звеном в системе интеграции аналитического аппарата и управленческих решений компании, предполагающим непрерывные улучшения в качестве упреждающих действий на сигналы внешней среды;

– в условиях динамичной экономической обстановки и значительно увеличившихся потоков информации бизнес-модель не может признаваться устойчивой на протяжении достаточно длительного промежутка времени и требует периодической трансформации;

– деятельность компании по совершенствованию деятельности в контексте инжиниринга или реинжиниринга бизнес-процессов продиктована современными вызовами рыночной экономики и должна носить перманентный характер;

– в большей степени во внедрении контроллинга бизнес-процессов нуждаются средние и крупные предприятия, поскольку для них характерна ярко выраженная функциональная структура и, следовательно, они заинтересованы в реализации процессного подхода к организации бизнес-процессов.

К функциональным задачам контроллинга, среди прочих, следует отнести:

1. Выбор процессов для повышения эффективности бизнеса, включая определение приоритетности бизнес-процессов и выявление «узких мест».

2. Оптимизация и контроль бизнес-процессов, что предполагает разработку регламента, имеющего целью адаптацию процессов к изменению условий их реализации и обеспечивающего гибкое реагирование на корректировку целей с учетом процессной составляющей бизнеса.

Итак, контроллинг на российских предприятиях в условиях высокодинамичной экономики и ужесточения конкурентной борьбы востребован, но пока еще не в полной мере находит широкое практическое применение. Вследствие этого с учетом общей тенденции цифровизации всех сфер экономики и управления для повышения эффективности бизнеса необходимо осуществлять реальные шаги по внедрению контроллинга в общую схему стратегического управления эффективностью бизнеса.

Список литературы

1. Гусарова О.М., Морозов А.А., Жарская Ю.В., Прохоренков П.А., Курьлев В.А., Троицкая Л.М. Информационно-аналитические технологии моделирования бизнес-процессов. Смоленск: Маджента, 2018. 314 с.
2. Гусарова О.М., Кузьменкова В.Д. Статистическое исследование уровня развития региональной экономики // *Фундаментальные исследования*. 2017. № 8–2. С. 373–379.
3. Гусарова О.М., Кузьменкова В.Д. Моделирование и анализ тенденций развития региональной экономики // *Фундаментальные исследования*. 2016. № 3–2. С. 354–359.
4. Бабалян Н.С., Карабекова А.А. Контроллинг как инструмент стратегического управления на предприятии // *Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета*. 2018. № 2. С. 109–113.
5. Батаева И.С., Шнидман Н.А. Системы контроллинга бизнес-процессов предприятия // VIII Международная студенческая научная конференция «Студенческий научный форум 2016». [Электронный ресурс]. URL: <https://scienceforum.ru/2016/article/2016024357> (дата обращения: 14.10.2019).
6. Боброва М.Б. Стратегическое управление предприятием на основе применения концепции контроллинга // *Вестник Московского государственного областного университета*. Серия: Экономика. 2017. № 3. С. 26–30.
7. Соколова О.Н., Иванайская Е. В. Контроллинг в менеджменте российских организаций // *Известия Алтайского государственного университета*. 2015. № 2. С. 177–180.
8. Бычкова С.М., Жидкова Е.А. Принципы экономической методологии для систематизации установок и устойчивых взаимосвязей контроллинга // *Известия Санкт-Петербургского государственного аграрного университета*. 2018. № 4. С. 179–184.
9. Шульман Р.Е., Шульман Е.М. Процессный подход как способ повышения эффективности управления организациями // *Электронный научно-образовательный журнал ВГСПУ «Грани познания»*. 2015. № 6. С. 51–56.

УДК 338.2:332.1

ОСНОВНЫЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КРП В ПРОЦЕССАХ ИНДИКАТИВНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Ладыкова Т.И., Соколова Г.Н.

ФГБОУ ВО «Чувашский государственный университет имени И.Н. Ульянова», Чебоксары,
e-mail: ladykova@mail.ru, Galina_1980@list.ru

В статье рассмотрены проблемы эффективной реализации системы КРП в процессах индикативного планирования регионального социально-экономического развития. Основное внимание при этом уделяется сущности системы, основным задачам и принципам, которым она должна соответствовать, объективности использования данного подхода в рамках индикативного планирования. В статье определены основные принципы, которые должны использоваться в процессах индикативного планирования, которые включают показатели наиболее полно характеризующие все значимые и взаимосвязанные сферы региональной социально-экономической системы, которые позволят осуществлять сквозной и сравнительный анализ в рамках региона. В рамках проведенного исследования выделены основные группы показателей, используемых в процессах индикативного планирования, включающие: основополагающие показатели для федерального и регионального уровней; показатели, используемые для оценки деятельности (функционирования) отдельных секторов, отраслей региональной экономики; показатели, формирующиеся вследствие действия внешних по отношению к региону факторов. Предложен подход к использованию КРП (Key Performance Indicator), как комбинация применения Системы Сбалансированных Показателей – Balanced Scorecard (BSC), Системы управления бизнес-процессами – Business Process Management System (BPMS), Системы процессно-ориентированного бюджетирования – Activity-Based Budgeting (ABB) и метода анализа иерархий – Analytic Hierarchy Process (AHP).

Ключевые слова: индикативное планирование, ключевые показатели эффективности (КРП, Key Performance Indicator), система сбалансированных показателей (ССП, Balanced Scorecard, BSC), региональная система КРП, классификация КРП

THE MAIN THEORETICAL ISSUES OF THE USE OF KPI IN THE PROCESSES OF INDICATIVE PLANNING

Ladykova T.I., Sokolova G.N.

I.N. Ulyanov Chuvash State University, Cheboksary, e-mail: ladykova@mail.ru, Galina_1980@list.ru

The article considers the problems of effective implementation of the KPI system in the processes of indicative planning of regional socio-economic development. The main attention is paid to the essence of the system, the main tasks and principles to which it must comply, the objectivity of using this approach in the framework of indicative planning. The article defines the basic principles that should be used in the processes of indicative planning, which include indicators most fully characterizing all the significant and interrelated spheres of the regional socio-economic system, which will allow for a cross-cutting and comparative analysis within the region. As part of the study, the main groups of indicators used in the indicative planning processes are identified, including: fundamental indicators for the federal and regional levels; indicators used to assess the activities (functioning) of individual sectors, sectors of the regional economy; indicators formed as a result of external factors related to the region. An approach to the use of KPI (Key Performance Indicator) is proposed, as a combination of using the Balanced Scorecard (BSC), Business Process Management System (Business Process Management System (BPMS), Activity-Based Budgeting (ABB)) and the hierarchy analysis method, the Analytic Hierarchy Process (AHP).

Keywords: indicative planning, Key Performance Indicator (KPI), Balanced Scorecard (BSC), regional KPI system, KPI classification

Американские исследователи Р. Каплан (R.S. Kaplan) и Д. Нортон (D.P. Norton) предложили систему сбалансированных показателей (ССП, BSC), в которой вместе с финансовыми показателями функционирования предприятия используются и нефинансовые, с целью повышения эффективности функционирования управленческих структур на основе планирования [1, 2]. Ими было предложено анализировать следующие основные области: финансовые аспекты, факторы внешней среды, факторы внутренней среды, трудовые ресурсы предприятия. В процессе практической реализации данной системы была обоснована

необходимость рассмотрения и других областей, которые зависят или воздействуют на предприятие, это, например экология, инновации, инвестиции и др. При этом общий методологический подход предполагает использование любого набора и количества показателей исходя из специфических особенностей предприятия, а также его целей и задач.

ССП показала себя эффективной системой на различных уровнях управленческой иерархии, начиная с высшего (топ-менеджмент) и заканчивая низшим (конкретный работник). Важным преимуществом подхода, предложенного Капланом

и Нортон, является то, что он позволяет использовать финансовые и нефинансовые показатели, исследуя их диалектическую взаимосвязь и взаимодействие, на основе чего становится возможным выявление основных факторов и обоснование обобщающих показателей (индикаторов).

Положительные результаты, достигнутые в ходе практической реализации данной системы во многих компаниях, сделали практически неизбежным расширение сферы ее использования за границы коммерческого сектора. В настоящее время ее модифицированные варианты используются в некоммерческих организациях, а также в структурах муниципального, регионального, федерального управления.

По своей идеологии и методологии ССП и индикативное планирование можно охарактеризовать как пересекающиеся множества, и поэтому целью данной статьи выступает выявление методологических подходов и положительных практических аспектов ССП, которые органически вписываются в процесс индикативного планирования, в том числе и на региональном уровне.

Материалы и методы исследования

Исходя из идеологии ССП, можно предложить следующие основные принципы, которые должны использоваться в процессах индикативного планирования: 1) используемые показатели наиболее полно должны характеризовать все значимые и взаимосвязанные сферы региональной социально-экономической системы (РСЭС), 2) используемая система должна позволять региональному менеджменту оперативно реагировать на изменения факторов внутренней и внешней среды, 3) используемый набор показателей должен позволять осуществлять как сквозной анализ в рамках региона (муниципалитет – район – регион), так и сравнительный (в сопоставлении с другими регионами, округами и общефедеральными показателями).

Можно выделить несколько основных групп показателей, используемых в процессах индикативного планирования: 1 группа – показатели являются основополагающими для федерального и регионального уровней и, соответственно, для главы региона и регионального менеджмента, например рост ВВП на душу населения, рост реальных доходов населения и др., 2 группа – показатели, используемые для оценки деятельности (функционирования) отдельных секторов, отраслей региональной экономики, например ввод жилья на душу населения, ВРП на душу населения и др., 3 группа – показатели, которые формируют-

ся вследствие действия внешних по отношению к региону факторов, например безвозмездные поступления из федерального бюджета, объем иностранных инвестиций, курс рубля по отношению к основным валютам и др.

Для оценки РСЭС в литературе также был предложен «индекс благосостояния личности и территории проживания», который рассчитывается на основе шести индикаторов: коэффициент естественного прироста населения, объем просроченной задолженности по ипотечным жилищным кредитам, уровень общей безработицы, доля населения с доходами ниже величины прожиточного минимума, отношение бюджетных расходов на образование к объему ВРП, отношение бюджетных расходов на здравоохранение к объему ВРП. При этом по каждому показателю определялись 7 кризисных зон [3, с. 1145].

Методология индикативного планирования предполагает одновременное использование двух основных подходов: «сверху – вниз» и «снизу – вверх». При первом подходе вышестоящий уровень управления формулирует (задает) цели и задачи функционирования экономической системы, в качестве которой может выступать страна, регион, предприятие и др. Затем эти цели и задачи конкретизируются в процессе их декомпозиции и достаточно жестко задаются для выполнения нижестоящими уровнями. При втором подходе приоритетными определяются цели и задачи нижестоящих уровней, например в классической рыночной экономике приоритетным считается уровень предприятия и его владельцев. Выше и нижестоящие уровни должны согласовывать собственные цели и задачи с данным (приоритетным) уровнем.

В случае преобладания первого подхода («сверху – вниз») планирование приобретает «директивную» форму, при реализации второго – осуществляется только на уровне предприятия (корпорации). В условиях индикативного планирования осуществляется эффективная реализация оптимальной комбинации этих двух подходов на уровне страны или региона. Систему KPI (Key Performance Indicator, ключевых показателей эффективности) вполне справедливо считают формой реализации подхода «сверху – вниз» на уровне конкретного предприятия. При использовании данной системы уже на уровне страны или региона возникает целый ряд проблем методологического и практического характера, некоторые из которых проявились еще при ее использовании на предприятиях. Поэтому предлагается, на-

пример, и на уровне предприятия более широко (сбалансированно) использовать и подход «снизу – вверх» [4, с. 100].

Результаты исследования и их обсуждение

После формулирования стратегических целей социально-экономического развития страны или региона необходимо выявить и проанализировать все процессы, которые могут повлиять в той или иной степени на их достижение. При этом также рассматриваются «не влияющие» процессы на предмет возможного их исключения из процесса стратегического и индикативного планирования. «Влияющие» процессы проходят процедуру декомпозиции, в результате чего выделяются объекты управления, в качестве которых могут выступать федеральные и региональные структуры управления, главы министерств, регионов и муниципалитетов, руководители конкретных корпораций и предприятий. На каждом из перечисленных объектов управления определяются ключевые показатели, на основе которых разрабатываются ключевые показатели следующих, нижестоящих уровней. В результате реализации подобного подхода становится возможным более эффективное согласование стратегических целей развития (желаемое состояние системы) и фактического состояния (стартовые условия), которое может выступать фактором «недостижимости» целей.

Отмечалось, что в настоящее время осуществляется внедрение системы КРІ на всех уровнях государственного управления в РФ, что должно привести к росту эффективности его функционирования. В качестве регионов-лидеров внедрения подобной системы выделяют Волгоградскую, Воронежскую, Московскую, Свердловскую области, Республики Башкортостан и Татарстан и Ямало-Ненецкий автономный округ, а также муниципалитеты, где ее используют для повышения эффективности функционирования структур управления и роста мотивации их работников [5, с. 1111].

Использование КРІ позволяет региональным структурам концентрироваться на основных социально значимых направлениях регионального социально-экономического развития, реализовывать эффективную интеграцию методов их оценки различных программ, реализуемых на региональном уровне, осуществлять декомпозицию стратегической цели развития региона на набор основных групп показателей, позволяющих

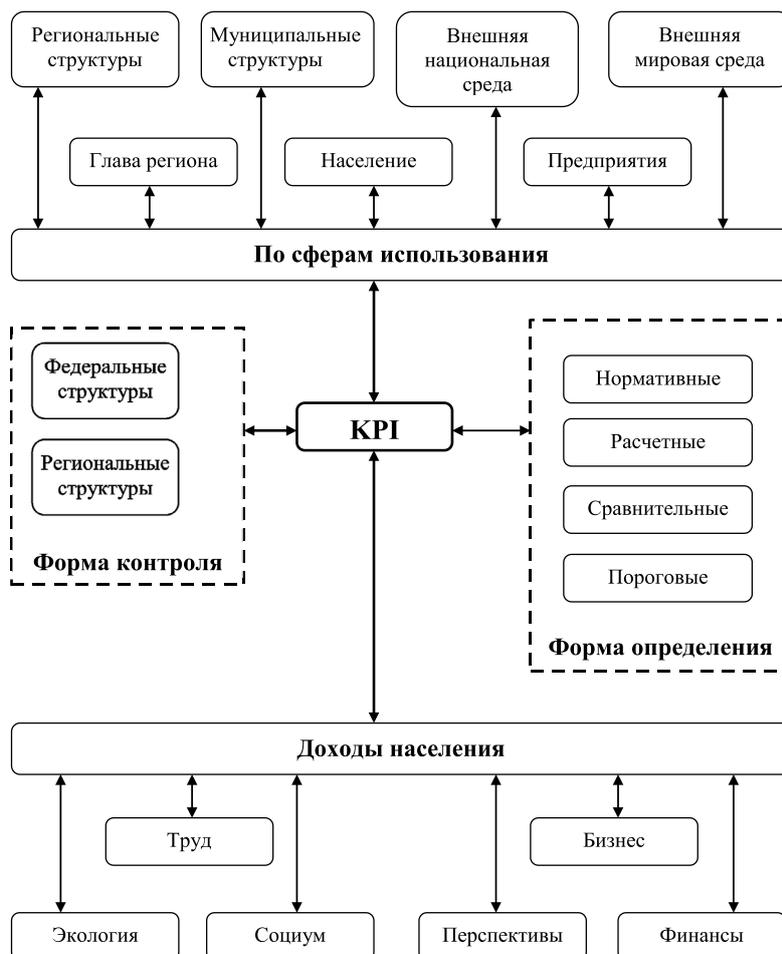
управлять теми секторами РСЭС, которые в наибольшей степени способствуют достижению основных целей. Система КРІ позволяет на региональном уровне связать и скоординировать финансовые и нефинансовые показатели, фиксируемые в настоящее время, например уровень жизни и потребленный ВРП на душу населения. Таким образом, система КРІ позволяет на основе стратегий федерального и регионального развития осуществить декомпозицию целей и задач в конкретные индикаторы среднесрочного индикативного плана, реализовывать мероприятия, направленные на их достижение и оперативно реагировать на их изменения как в отрицательную, так и положительную стороны.

Показатели КРІ, используемые при оценке деятельности региональных органов власти находятся в поле особого внимания как регионального менеджмента, так и общенационального. По своей методологической сущности они выступают показателями эффективности использования региональных ресурсов и функционирования региональных органов власти. В то же время существуют определенные теоретические и практические проблемы при задании набора таких показателей.

Научно не обоснованные высокие показатели КРІ могут привести к невозможности их достижения и, следовательно, к периодическим корректировкам индикативных планов, т.е. будет происходить нарушение самой логики индикативного планирования, так как источником корректировки в этом случае выступают ошибки в процессе формирования таких планов, а не динамические процессы, протекающие внутри и за пределами планируемой РСЭС. Все это объективно обусловит снижение качества планирования и регионального менеджмента.

Вследствие сложности набора КРІ для их определения необходимо использовать различные методы, например, нормативные, расчетные, сравнительные, характеризующие качественные и количественные характеристики РСЭС.

На рисунке приведена региональная система КРІ в аспекте ее классификационного содержания. На региональном уровне можно выделить следующие основные признаки. Во-первых, по сферам использования, т.е. в каких основных сферах РСЭС необходимо использовать КРІ. Это глава региона, население, предприятия и организации, региональные и муниципальные структуры управления, внешняя национальная и мировая среда.



Региональная система KPI (фрагмент процесса индикативного планирования)

При этом KPI могут быть двух основных видов: обязательные и индикативные (рекомендательные). К первым можно отнести такие показатели, которые являются обязательными к выполнению (достижению) и используются при оценке эффективности деятельности главы региона, государственных и муниципальных структур, в том числе предприятий и организаций. Ко второй группе – показатели, достижение которых необходимо для достижения целей и решения задач развития РСЭС в краткосрочном, среднесрочном и стратегическом аспектах. В эту группу также включаются прогнозные показатели, полученные в результате проведения процедур стресс-тестирования и риск-менеджмента относительно факторов внешней и внутренней среды РСЭС.

Во-вторых, показатели KPI можно классифицировать по форме контроля, который может осуществляться как федеральными структурами и/или Президентом РФ или

премьер-министром, так и региональными структурами и/или главой региона.

В-третьих, по форме определения показатели могут быть нормативными, т.е. соответствующими научно обоснованным нормам, расчетными, т.е. рассчитанными на основе моделей, динамики развития, соответствующими достижению целей регионального социально-экономического развития, конкретизированных в индикативном плане, сравнительными, т.е. соответствующими величине данных показателей регионов-лидеров и в целом РФ или других развитых стран, и пороговые показатели, которые характеризуют степень приближения РСЭС к тем или иным критическим показателям и, соответственно, находящейся в нормальном, предкризисном или кризисном состоянии.

В-четвертых, показатели KPI должны служить для регулирования приоритетных сфер РСЭС, среди которых, по нашему мнению, основное место должны занимать до-

ходы населения региона, на которые, в свою очередь, влияют такие факторы (блоки), как труд, бизнес, экология, социум, финансы и перспективы [6].

В рамках процесса индикативного планирования с использованием концепции КРІ по аналогии с концепцией предприятия реального времени (RTE – Real Time Enterprise) можно предложить использование концепции региона реального времени (RTR – Real Time Region), которая предполагает сбор и обработку информации о функционировании региона в реальном времени, позволяющее минимизировать время отклика системы на изменения внешней или внутренней среды региона. При этом также необходимы модели РСЭС [7, с. 8].

Детерминистский подход к рассмотрению социально-экономического развития исходит из положения о том, что оно зависит от действия хорошо прогнозируемых факторов, например, динамики инвестиций или трудовых ресурсов. Стохастический подход в качестве основных факторов, влияющих на социально-экономическое развитие (динамику, цикличность и др.), выделяет внешне случайные процессы, которые в то же время являются следствием действия внешних и внутренних факторов на саму систему. При этом детерминистские факторы имеют циклический характер, а стохастические – вероятностный. Последние имеют такую особенность, что они действуют постоянно в течение определенного промежутка времени. Причем факторы могут быть в большом количестве, а их действие на социально-экономические показатели – взаимосвязанными и взаимообусловленными.

При данном подходе КРІ можно представить в форме реализации своеобразных экономических агентов, объединенных в определенную сеть. Вследствие этого сформулированную нами региональную систему КРІ (рисунок) можно представить в виде комплексной системы, состоящей из следующих основных сетей: сети КРІ доходной системы (доходные агенты); сети трудовой системы (трудовые агенты); сети бизнес-системы (бизнес-агенты); сети экологической системы (экологические агенты); сети социумной системы (социум агенты); сети перспективной системы (агенты перспективы) и сети финансовой системы (финансовые агенты). При этом все перечисленные сети являются составляющими информационной сети, включающей информационные агенты.

В рамках данного системно-агентского подхода КРІ рассматриваются как экономические агенты, обладающие стохастическим

характером и описываемых волновыми функциями, узлами конкретной сети, находящейся под воздействием других сетей и составляющих их агентов. Вследствие того, что многие социально-экономические явления и процессы являются взаимосвязанными, то вероятность отдельного события поддается описанию в виде определенного графа (графа Байеса).

Расширяя подход использования КРІ в процессе индикативного планирования, можно предложить использовать следующую систему, включающую совокупность Системы сбалансированных показателей – Balanced Scorecard (BSC) [1], Системы управления бизнес-процессами – Business Process Management System (BPMS) [8], Системы процессно-ориентированного бюджетирования – Activity-Based Budgeting (ABB) [9] и метода анализа иерархий – Analytic Hierarchy Process (AHP) [10].

Использование подобной интегративной системы предлагалось для автоматизации процессов управления на уровне предприятия [11]. По нашему мнению, данный подход с учетом специфики РСЭС можно использовать в процессе цифровизации индикативного планирования на региональном и федеральном уровнях, повышения уровня его эффективности и адаптивности.

Исходя из вышесказанного мы предлагаем следующий методологический подход к процессу индикативного планирования РСЭС. На первом этапе в результате согласованных обсуждений всех основных заинтересованных сторон регионального развития (федеральные и региональные органы власти, представители бизнеса, общественных организаций, лидеров общественного мнения и др.) формулируются основные стратегические и среднесрочные цели T (Target), где, например, цель T_1 – доходы населения, T_2 – труд, T_3 – бизнес, T_4 – экология, T_5 – социум, T_6 – перспективы, T_7 – финансы.

На втором этапе по каждой цели задаются ключевые показатели эффективности КРІ: KPI_1 – численность населения с доходами 14–45 тыс. руб. в месяц, KPI_2 – уровень занятости, KPI_3 – сальдированный финансовый результат (прибыль минус убыток) деятельности организаций на 10 тыс. чел. занятого населения, KPI_4 – выбросы загрязняющих веществ на душу населения, KPI_5 – коэффициент естественного прироста населения, KPI_6 – инвестиции в основной капитал на душу населения, KPI_7 – отношение доходов и расходов консолидированных бюджетов субъектов РФ на душу населения [6].

На третьем этапе для каждой основной цели задаются соответствующие показатели. В рамках предлагаемого подхода они могут быть, например, по цели T_1 (доходы населения) следующими: P_{11} – прирост (уменьшение) денег у населения (в % от общего объема денежных доходов); P_{12} – ВРП на душу населения; P_{13} – численность населения с доходами ниже прожиточного минимума; P_{14} – численность населения с доходами ниже 10 тыс. руб.; P_{15} – коэффициент фондов; P_{16} – отношение ВРП к фактическому конечному потреблению (на душу населения).

На четвертом этапе осуществляется оценка весовых коэффициентов заданных показателей по каждому блоку с помощью трех матриц: целедостижения, автономности и региональности. В первой матрице отражается степень влияния того или иного процесса, характеризуемого показателем, на степень достижения основной цели, во второй – степень влияния на устойчивость РСЭС, в третьей – степень отнесения к преимуществам региональной экономики. Для этого осуществляется попарное сравнение показателей путем выставления оценок в интервале от 0 до 1 (это могут быть также и экспертные оценки). По каждому показателю осуществляется суммирование полученных оценок и их нормирование с использованием формулы линейного масштабирования.

На пятом этапе в соответствии с подходом АНР (Analytic Hierarchy Process) стратегические и среднесрочные цели T_1, T_2, \dots, T_n необходимо классифицировать как акторы, а КРП по каждой цели ($KPI_1, KPI_2, \dots, KPI_n$) – соответственно политиками по каждой цели. При этом анализируется иерархия прямого процесса, которая может выглядеть следующим образом: 1) выбор наиболее важной цели регионального социально-экономического развития (в предлагаемом нами подходе такой приоритетной целью выступают доходы населения), 2) процессы, оказывающие воздействие на достижение основной цели (труд, бизнес, экология, социум, перспективы, финансы), 3) акторы (показатели), оказывающие воздействие на силы и политики, зафиксированные на предыдущем уровне, 4) цели акторов, расположенных на третьем уровне, 5) силы, влияющие на достижение целей четвертого уровня, в качестве которых могут выступать федеральные, региональные, муниципальные органы власти, коммерческие и некоммерческие организации, отдельные индивиды и внешние факторы, 6) разрабатываются и исследуются сценарии, которые будут реализовывать акторы,

исходя из собственных целей, 7) исходя из сценариев, предложенных на предыдущем этапе, компонуется обобщенный сценарий.

Каждая сила, за которой стоит тот или иной субъект социально-экономической деятельности, участвующая на пятом уровне, желающая оказать воздействие на процесс индикативного планирования, может скорректировать свои цели и политики, что означает начало итерационного цикла в рамках реализуемой прямой иерархии процесса индикативного планирования, который может выглядеть следующим образом по уровням: 1 уровень – основная цель; 2 уровень – допустимые варианты сценариев, планируемые конкретной силой; 3 уровень – внешние и внутренние факторы, способные оказать негативное воздействие на реализацию конкретного сценария; 4 уровень – силы, способные положительно повлиять на решение проблем предыдущего уровня; 5 уровень – цели сил предыдущего уровня; 6 уровень – политики сил четвертого уровня; 7 уровень – политика конкретной силы, оказывающая конкретное воздействие на процесс достижения основной цели.

На шестом этапе в процессе выявления основных целей и политик сил в ходе итерации прямого процесса выделяются самые основные из них с учетом политик акторов данной силы на предыдущем уровне. Выявляемые приоритеты сопоставляются с планируемыми состояниями той или иной силы. В случае их сближения процесс можно считать законченным, в случае расхождения – реализуется следующая итерация процесса, в ходе которой изменяются планируемые состояния сил и их политик. Силы, получающие наибольший приоритет, используются в последующих итерациях. Таким образом реализуется замкнутый процесс, в ходе которого происходит исследование всех возможных вариантов достижения основной цели.

В современных условиях цифровизации всех основных аспектов социально-экономической деятельности общества, компьютерные технологии расширяют сферу собственного применения. И в этом аспекте можно отметить наличие двунаправленного процесса: цифровизация процессов функционирования конкретного экономического субъекта и управленческих процессов на федеральном уровне. Между этими двумя основными структурными составляющими современных социально-экономических систем располагаются региональный и муниципальный уровни управленческой иерархии страны. На уровне регионов существующие информационные системы уже в настоящее время позволяют успешно

решать задачи оперативного управления регионом, структурных составляющих систем управления и теоретически существуют объективные предпосылки для создания автоматизированных цифровых систем управления, контроля и мониторинга процессов регионального социально-экономического развития. Можно выделить следующие основные области, где цифровизация управленческих процессов способна создать условия для роста эффективности на основе использования предложенной в данной статье методологии индикативного планирования с использованием КРІ: а) анализ эффективности использования различных видов ресурсов; б) прогнозирование и планирование социально-экономического развития; в) контроль и мониторинг запланированных и прогнозных показателей; г) оптимизацию управленческих процессов; д) рост мотивации всех субъектов, участвующих в региональном развитии.

Выводы

Проведенное исследование потенциала использования системы КРІ в процессах индикативного планирования позволило сделать следующие основные выводы. Во-первых, происходит расширение сферы использования системы КРІ как составной части подхода BSC: положительные примеры повышения эффективности функционирования большого числа предприятий привели к ее трансляции на более высокие уровни управленческой иерархии, такие как муниципальный, региональный, федеральный и международный.

Во-вторых, подход BSC позволяет обосновать следующие основные принципы, применимые в процессах индикативного планирования регионального развития: показатели должны отражать существенные и взаимосвязанные сферы РСЭС, система КРІ должна создавать условия для оперативного реагирования структур управления на изменения факторов внешней и внутренней среды, показатели должны позволять осуществлять анализ как на региональном (муниципалитет – район – регион) уровне, так и в сравнении с другими регионами, округами и общефедеральными показателями.

В-третьих, система КРІ позволяет на основе стратегий федерального и регионального развития осуществить декомпозицию целей и задач в конкретные индикаторы среднесрочного индикативного плана, реализовывать мероприятия, направленные на их достижение и оперативно реагировать на их изменения как в отрицательную, так и положительную стороны.

В-четвертых, в процессе индикативного планирования необходимо использовать

расширительный подход к использованию КРІ, представляющий комбинацию Системы сбалансированных показателей – Balanced Scorecard (BSC), Системы управления бизнес-процессами – Business Process Management System (BPMS), Системы процессно-ориентированного бюджетирования – Activity-Based Budgeting (ABB) и метода анализа иерархий – Analytic Hierarchy Process (AHP).

В-пятых, методологический подход к процессу индикативного планирования РСЭС может состоять из следующих основных этапов: 1) в результате согласованных обсуждений всех основных заинтересованных сторон регионального развития формулируются основные стратегические и среднесрочные цели; 2) по каждой цели задается ключевой показатель эффективности КРІ; 3) для каждого основного КРІ задаются соответствующие показатели; 4) оцениваются весовые коэффициенты заданных показателей по каждому блоку с помощью трех матриц: целедостижения, автономности и региональности; 5) стратегические и среднесрочные цели регионального социально-экономического развития классифицируются как акторы, а КРІ по каждой цели – соответственно как политики по каждой цели; 6) выделяются приоритетные цели с учетом политик акторов, которые сопоставляются с планируемыми состояниями той или иной силы. В случае их сближения процесс считается законченным, в случае расхождения – реализуется следующая итерация процесса, в ходе которой изменяются планируемые состояния сил и их политик.

В-шестых, цифровизация создает условия для роста эффективности на основе использования предложенной в данной статье методологии индикативного планирования с использованием КРІ в следующих областях: а) анализ эффективности использования различных видов ресурсов; б) прогнозирование и планирование социально-экономического развития; в) контроль и мониторинг запланированных и прогнозных показателей; г) оптимизацию управленческих процессов; д) рост мотивации всех субъектов, участвующих в региональном развитии.

Статья подготовлена при финансовой поддержке РФФИ в рамках научного проекта № 18-010-00459.

Список литературы

1. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: Олимп-Бизнес, 2016. 320 с.
2. Ольве Н.-Г., Рой Ж., Веттер М. Сбалансированная система показателей. Практическое руководство по использованию. М.: И.Д. Вильямс, 2018. 304 с.

3. Куклин А.А., Коробков И.В. Выбор эффективной траектории социально-экономического развития региона // Экономика региона. 2018. Т. 14. № 4. С. 1145–1155. DOI: 10.17059/2018-4-7.
4. Гиндуллина Т.К., Иванова И.Ф. Подход к построению автоматизированного управления предприятием на основе системы сбалансированных показателей // Вестник УГАТУ. 2010. № 1 (36). С. 98–107.
5. Аляутдинов Н.В., Галкин А.И. KPI как инструмент оценивания эффективности деятельности органов государственного управления Российской Федерации // Креативная экономика. 2015. № 9 (9). С. 1103–1112. DOI: 10.18334/ce.9.9.1924.
6. Ладькова Т.И., Берсенев В.Л. Типология макроэкономических параметров доходов населения // Экономика региона. 2018. Т. 14. № 2. С. 380–394. DOI: 17059/2018-2-4.
7. Богомолов А.И., Невежин В.П. Хроноэкономика как наука об управлении экономическими системами в реальном масштабе времени // Научное обозрение. Экономические науки. 2016. № 1. С. 7–11.
8. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: учебник. М.: ИНФРА-М, 2005. 319 с.
9. Бримсон Дж., Антос Дж. Процессно-ориентированное бюджетирование. Внедрение нового инструмента управления стоимостью компании. М.: Вершина, 2007. 336 с.
10. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий. М.: Радио и связь, 1993. 298 с.
11. Бричева Н.Н., Шаронина Л.В. Автоматизация стратегического бюджетирования на основе концепции BSC // Известия ЮФУ. Технические науки. 2011. № 11. С. 161–167.

УДК 338.984

РОЛЬ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА В СОВРЕМЕННОМ МИРЕ**Никешина П.О.***ФГБОУ ВО «Уральский государственный университет путей сообщения», Екатеринбург,
e-mail: polina.nikeshina@bk.ru*

В настоящее время некоторые предприятия стараются внедрять методы бережливого производства. Однако только лишь в редких случаях они приводят к значительным результатам. Это становится актуальным для исследования различных факторов, которые порождают низкую восприимчивость «бережливого производства». Ключевая цель бережливого производства заключается в переходе к экономному и эффективному производству, которое постоянно совершенствуется. В статье рассмотрены теоретические аспекты бережливого производства, а также раскрытие сущности технологии бережливого производства и его применения. История возникновения и основные принципы концепции бережливого производства. Применение бережливого производства может в существенной степени увеличить конкурентоспособность предприятия за счёт уменьшения издержек, рационализации производственной и управленческой деятельности. Концепция бережливого производства направлена на увеличение эффективности управления и распространяется во многих странах мира. Бережливым производством называют систему управления предприятием, которая в дальнейшем даёт возможность минимизировать потери и повысить эффективность производственного процесса. Бережливое производство даёт возможность установить ценность, верное построение последовательных действий, выполнение работы без дополнительных перерывов и делать ее все эффективней и эффективней.

Ключевые слова: бережливое производство, ценности, потери, принципы, процессы, эффективность**THE ROLE OF LEAN PRODUCTION IN THE MODERN WORLD****Nikeshina P.O.***Ural State University of Railway Transport, Yekaterinburg, e-mail: polina.nikeshina@bk.ru*

Currently, some enterprises are attempting to introduce lean manufacturing methods. But only in exceptional cases do they lead to significant positive results. This makes the study of the factors generating the weak susceptibility of «lean manufacturing» relevant. The key goal of lean manufacturing is to transition to economical and efficient production, which is constantly being improved. The article discusses the theoretical aspects of lean manufacturing, as well as the disclosure of the essence of lean manufacturing technology and its application. The history and basic principles of the concept of lean manufacturing. The use of lean production can significantly increase the competitiveness of the enterprise by reducing costs, rationalizing production and management activities. One of the ways to increase the effectiveness of such management is a set of methods common in leading countries of the world and known as the concept of «lean manufacturing». Lean manufacturing is called the enterprise management system, which subsequently makes it possible to minimize losses and increase the efficiency of the production process. Lean manufacturing makes it possible to establish value, the correct construction of sequential actions, performing work without additional interruptions and making it more efficient and effective.

Keywords: lean production, values, losses, principles, processes, efficiency

В настоящее время концепция бережливого производства (LeanProduction) все больше набирает актуальность в организациях как фактор повышения эффективности деятельности предприятия. Сокращения расходов и оптимизация производственного процесса происходит на всех уровнях экономики как в государственном секторе, так и в частном. На современном этапе развития экономического процесса, когда предприятия пытаются выходить на международный рынок, особое внимание уделяют внедрениям в производство новых технологий, которые способны повысить эффективность бизнеса, а также уровень конкурентоспособности и производительности труда и таким образом позволит предприятию соответствовать мировым стандартам. Почти на каждом предприятии на рабочем месте

существуют потери, связанные с производственным процессом, для того чтобы их исключить, необходимо внедрять бережливое производство на предприятии, а не сокращать расходы, которые приводят к снижению качества продукции. Данный метод даёт возможность повышать качество предлагаемых услуг и производимой продукции и в дальнейшем повышать производительность труда и уровень мотивации работников.

Цель исследования: раскрытие сущности технологии бережливого производства и его применения, принципы и возможность применения данной концепции на практике.

Материалы и методы исследования

В ходе работы были применены такие материалы, как электронные ресурсы, научная литература по исследуемой теме.

Способами достижения поставленной цели являются такие распространенные методы теоретического исследования, как анализ и синтез, обобщение и описательный метод.

Результаты исследования и их обсуждение

В современных условиях высокой конкуренции, сложно предсказуемого спроса и потребительского поведения предприятиям необходимо постоянно приспосабливаться и совершенствовать свои подходы к методу ведения бизнеса.

Одним из основных показателей устойчивости предприятий в сформировавшихся условиях хозяйствования является высокий уровень организации производственных процессов, в основе которого заложена четкая осознанность каждым сотрудником своих функциональных обязанностей и зоны ответственности в общем процессе создания конечного продукта или услуги, которое будет отвечать высоким требованиям рынка. Одним из ключевых инструментов, способствующих достижению соответствующего уровня производственного механизма и росту эффективности деятельности предприятия, является «бережливое производство».

Во многих отраслях развитых стран концепция «бережливого производства» является распространенной стратегией индустриального развития, которая заняла лидирующие позиции на мировом рынке. Концепция бережливого производства направлена на формирование ценностей для потребителей путем создания ценности с постоянным потоком и непрерывным охватом всех технологических процессов и их постоянного контролинга [1, с. 33].

Концепция бережливого производства подразумевает под собой выработку эффективной производственной системы, которая в дальнейшем потребляет наименьшее количество ресурсов на предприятии, при этом производится более высокое качество при меньшей себестоимости. Современные компании стремятся применять иностранные концепции для совершенствования технологического процесса и управления предприятием. Зарубежный опыт еще раз доказывает, что методологии бережливого производства являются наиболее эффективными формами в индустрии.

Бережливым производством называют систему управления предприятием, которая в дальнейшем даёт возможность минимизировать потери и повысить эффективность производственного процесса. Бережливое производство дает возможность установить ценность, верное построение последова-

тельных действий, выполнение работы без дополнительных перерывов и делать ее все эффективней и эффективней.

Джон Крафчик впервые ввел в научный оборот понятие «бережливое производство», которое он употребил в своей книге «Машина, которая изменила мир». Он являлся исследователем группы Массачусетского технологического института (MIT), группа была создана крупными американскими автомобилестроительными компаниями. В 1985 г. произошел очень успешный вход компании Toyota на рынок США.

В начале XX в. началось зарождение философии бережливого производства. Если переводить дословно слово «lean» означает «бедный, худой, тощий», но сам автор трактует данное понятие как отсутствие лишних компонентов в процессе производства.

Также термин «lean production» можно переводить как «малозатратное» или «гибкое» производства, что тоже отражает основную сущность данного понятия. История становления такого понятия как «бережное производство», лежит в развитии автомобилестроительной промышленности. Генри Форд был первым человеком, который смог воплотить идею массового производства в существование, при использовании сборочных линий в производстве, введённых в нужном порядке, были уменьшены издержки на производстве и увеличено качество изготавливаемого продукта. А поскольку всем известная в те времена «Модель Т» была единственной выпускаемой моделью на протяжении 19 лет, все необходимые детали данной модели были абсолютно взаимозаменяемыми [2].

Но при этом спустя время «Модель Т» становится неинтересной потребителям, и компания утрачивает свою позицию лидера. Однако деятельность переняла компания «General Motors». Компания была близка к разорению до прихода в руководство Альфреда Слоуна. Ему удалось предотвратить банкротство при помощи остановки выпуска невыгодных моделей и децентрализации аппарата управления. Он сохранил производственные сектора, такие как «Buick», «Cadillac», «Chevrolet», «Pontiac», «Oldsmobile». Каждый сектор имел возможность свободно принимать решения и спустя какое-то время отчитывался перед руководством, и в зависимости от хорошо выполненной работы сотрудники могли быть поощрены либо заменены.

Важным понятием, раскрывающим сущность бережливого производства, является понятие ценности. Ценность продукта или оказанных услуг может быть определена только конечным потребите-

лем. Ценность основывается на производителе. С точки зрения потребителя, именно ради этого производитель существует. Ценность – это тот продукт, в котором есть потребность, а также в количестве, в необходимом времени, высшего качества и по соответствующей цене.

Вторым не менее важным понятием являются потери (Муда) – японское слово, которое означает потери, отходы, то есть разнообразную деятельность, которая потребляет ресурсы, но не производит ценности. Это погрешности, которые нужно исправлять. Бережливое производство дает возможность получать удовлетворение от работы, при обеспечении обратной связи люди узнают, при применении их усилий потери превращаются в ценности. Бережливое производство способно организовывать новые вакансии на предприятиях, а не просто увольнять сотрудников под видом повышения эффективности производственного процесса.

Что предполагает бережливое производство? Дэниел Джонс и Джеймс Вумек в своей книге «Бережливое производство: как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании» [3, с. 37], проанализировав взгляды большинства людей, решили, что всю суть бережливого производства можно представить в виде пяти принципов:

1. Базовым принципом концепции бережливого производства является образование ценности. Ценность определяется как все те действия, за которые готов платить потребитель. Действие, создающее ценность, имеет следующие критерии:

- действие необходимо потребителю;
- данное действие изменяет функции, форму, услуги, продукт, таким образом приближая его к конечному состоянию;

– действие должно быть осуществлено без различных дефектов и с первого раза.

Если одно из требований не выполняется, считается, что действие не создает ценность.

2. Следующим принципом бережливого производства является устранение потерь, о которых говорилось выше. Муда – термин для потерь Любое действие, не создающее ценность, является потерей.

3. Принцип непрерывного потока движения продукта и информации от начала до конца работы. Целью любого процесса является организация непрерывного движения – потока – продукта или информации от начала до конца. Сложности, препятствующие созданию потока [4]:

– Мура, или неоднородность потока. Все усилия должны быть сконцентрированы на контроле потока, при выявлении неоднородности необходимо применить меры.

– Мури, перезагруженность потока. Это тот случай, когда процесс выходит за пределы своих возможностей. Важным является то, чтобы специалисты, работающие с процессом, осознавали его рамки. Выход процесса за пределы рамок также повлечет за собой потери.

4. Принцип «вытягивания» характеризуется точным представлением о необходимых объемах продукции, что позволяет, в соответствии с ними, предусмотреть необходимый объем сырья, и темп его пополнения. Система «вытягивания» также характеризуется малым размером лотов и низким уровнем показателей незавершенного производства и запасов

5. Высшей целью любого процесса является совершенная эффективность. Решение данной задачи бережливое производство видит в создании невидимого и безупречного потока производства без потерь.



Рис. 1. Принципы бережливого производства

Если придерживаться основных этих принципов и грамотно их применять на практике, то можно получить максимальную выгоду от внедрения бережливого производства.

Ключевая цель бережливого производства заключается в переходе к экономному и эффективному производству, которое постоянно совершенствуется. Концепция бережливого производства постепенно менялась в концепцию бережливого предприятия, так как если в производственном процессе все в порядке, а в самой организации нет, то и результата никакого не будет от бережливого производства.

Идеи бережливого производства основываются на сокращении времени технологического цикла. При этом выполняется выравнивание производственного процесса, когда работники выполняют свои обязанности по такту, сокращение размеров партии, соответственный контроль на этапах предоставляемых услуг или производимой продукции, усовершенствование рабочих мест. При полной загрузке и вкладе каждого работника в общую заинтересованность в получении максимальной прибыли предприятия появляется результат как у сплоченной команды, снижаются конфликты на рабочем месте, появляется мотивация у работников, растет производительность труда и система менеджмента качества начинает работать «как часы».

Тайити Оно являлся исполнительным директором Toyota, впервые ввел термин потерь и был самый активный борец с потерями, он выделил семь типов потерь бережливого производства.

Главной целью применения бережливого производства является предотвращение потерь. Необходимо не только устранить, но и в следующий раз не допускать дальнейшего появления или созревания потерь. На рис. 2 перечислены основные потери бережливого производства. Такие потери

совершенствуют и дорабатывают либо их убирают с производства [5, с. 50].

1. Перепроизводство – является самым опасным видом потерь, так как из него следуют остальные виды потерь. Преждевременная или же лишняя выработка продукции, которая не потребуется на последующих этапах процесса производства, то есть необходимо производить то количество, которое необходимо к потреблению. Основные причины перепроизводства:

- длительная перезагрузка оборудования;
- крупные партии продукции;
- опережающее производство;
- излишнее оборудование.

Все это ведет к преждевременному расходу сырья, что тянет за собой покупку материалов, как следствие, излишек запасов и потерю качества. Суммарная стоимость невостребованной продукции на складе и заготовок в промежуточных бизнес-процессах является стоимостью перепроизводства.

Для минимизации этого вида потерь рекомендуется использовать вытягивающую систему поставок и выравнивание загрузки производственных линий.

2. Излишние запасы – каждое избыточное поступление материальных ресурсов в производственный процесс. Для складирования запасов нам необходимы дополнительные склады и рабочая сила, все это ведет к бесполезным затратам, а сами запасы являются замороженным капиталом предприятия.

3. Ожидание – застой в технологическом процессе, который связан с ожиданием материальных ресурсов. Определить время ожидания может хронометраж работы персонала и оборудования.

4. Транспортировка – бесполезная перевозка материалов, готовых изделий, является результатом нерационального расположения оборудования, большого расстояния между производственными подразделениями.

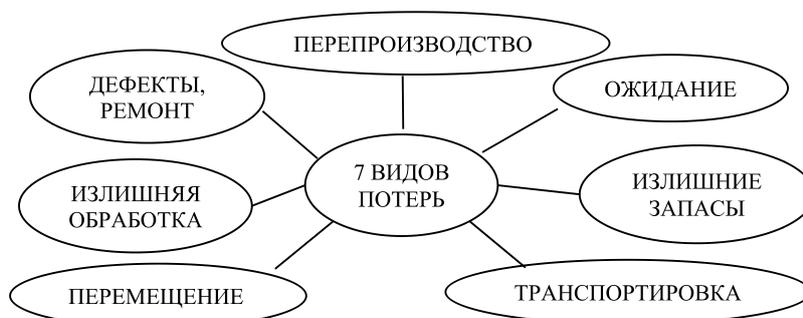


Рис. 2. Семь видов потерь на предприятии

5. Излишняя обработка – старания, которые не прибавляют значимости для производителя и потребителя, этот вид потерь относится к процедурам, которые производятся после завершения продукта из-за дефектов изготовления или плохого хранения и обработки.

Основные причины бесполезной обработки:

- отсутствие стандартов;
- отсутствие понимания чего, хочет заказчик;
- несовершенство технологий.

Прежде чем выполнять заказ, необходимо отчетливо понимать, какими свойствами должен обладать продукт для потребителя. Эти свойства должны быть четко отражены в стандартах для персонала.

6. Перемещение – лишнее перемещение людей, инструмента или оборудования. Содействует снижению производительности труда, повышению усталости работников и повышению травм в производстве. Основные причины перемещения:

- нерациональная организация рабочего места;
- нерациональное расположение оборудования;
- несогласование операций;
- отсутствие стандартизованных процессов.

7. Дефекты – продукция, требующая проверки, сортировки, утилизации, появляется в результате оказания услуг или выпуска продукции, не соответствующих запросам потребителя, и в конечном итоге требует переделки и влечет за собой затраты по времени и применение излишних ресурсов. Причинами возникновения являются: несоответствие квалификации работника, проблемы с оборудованием, отсутствие ответственного контроля на различных этапах технологического процесса.

Перейти на систему бережливого производства совсем не просто. Тойота потребовалось около тридцати лет, чтобы первым пройти этот путь.

Для того чтобы повысить эффективность производственного процесса на пред-

приятии, нужно более рационально использовать рабочее пространство, сокращать потребность в перевозке обрабатываемой продукции из одного отдела в другой, снизить количество дефектов, которые нуждаются в устранении. Сократить объемы потребляемого сырья можно при помощи внимательной проверки материалов, а также снижения объемов промышленных отходов. При постоянном использовании материальных ресурсов, а не хранения на складе без использования в производстве снижаются риски их порчи и сокращаются экономические потери на предприятии. Кроме этого, появится возможность уменьшить складские запасы.

Заключение

Таким образом, все вышесказанное еще раз подтверждает тот факт, что бережливое производство дает возможность снизить потребление различных ресурсов на предприятии, промышленные компании становятся экологичными, а также бережливое производство становится ведущей тенденцией в мировой экономике. Применение методов системы «бережливое производство» на предприятии предоставляет возможность вырабатывать процесс управления производственным процессом наиболее эффективно, повышать конкурентоспособность предоставляемых услуг или производства продукции и обеспечивать эффективное управление ресурсами.

Список литературы

1. ГОСТ Р 56020 – 2014 Бережливое производство. Основные положения и словарь. М.: Стандартинформ, 2014. 33 с.
2. Аладина А.Н. Стратегия «КАЙДЗЕН» как основа бережливого производства // Экономика и эффективность организации производства. 2017. № 21. С. 55–59.
3. Вумек Д.П., Джонс Д.Т., Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании. М.: Альпина Паблишер, 2018. 36 с.
4. Воронин А., Шехватов Д. Бережливое производство как элемент стратегий Кайдзен. [Электронный ресурс]. URL: https://www.cfin.ru/management/manufact/lean_as_kaizen.shtml (дата обращения: 14.11.2019).
5. Оно Т. Производственная система Тойоты: уходя от массового производства. М.: Издательство ИКСИ, 2012. 50 с.

УДК 338.24

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Секачева Т.В., Землянская Е.В.

*ФГБОУ ВО «Волгоградский государственный технический университет», Себряковский филиал,
Михайловка, e-mail: ozenka91@yandex.ru*

Тема антикризисного управления предприятием является актуальной в условиях рыночной экономики. Для бесперебойного функционирования предприятиями должны быть не только учтены возможные риски и имеющиеся негативные факторы, но и разработаны методы, позволяющие своевременно и гибко реагировать на кризисные явления, а также определены пути оздоровления при уже усугубившемся финансовом состоянии. Данные задачи решает антикризисный менеджмент, призванный повышать эффективность управления предприятием и способствовать выравниванию или улучшению финансовой устойчивости хозяйствующего субъекта. В статье рассматриваются теоретические основы антикризисного управления, обсуждается необходимость его применения, и приводятся факторы, определяющие эффективность внедрённой антикризисной политики. Эффективность антикризисного менеджмента зависит от множества факторов (наличия лидера, понимания и принятия целей организации, оперативности, профессионализма и др.), которые предопределяют дальнейший исход организации, в которой он применяется. Поэтому выявление потребности в антикризисном менеджменте и принятие решения по его внедрению должно сопровождаться анализом, учитывающим возможные риски и затраты, определяющим ожидаемый эффект. Помимо этого, статья содержит основные методы и этапы антикризисного управления. Интерес к данной теме следует проявлять как непосредственным участникам, специализирующимся на антикризисном управлении, так и руководителям предприятий, которые могут использовать методики антикризисного менеджмента при ведении своей деятельности.

Ключевые слова: риск банкротства, анализ хозяйственной деятельности, кризис, менеджер, методика антикризисного управления, финансовое оздоровление, стабилизация

THEORETICAL ASPECTS OF CRISIS MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE

Sekacheva T.V., Zemlyanskaya E.V.

*Volgograd State Technical University, Sebryakovsky branch, Mikhaylovka,
e-mail: ozenka91@yandex.ru*

The theme of enterprise crisis management is relevant in a market economy. For the smooth functioning of enterprises, they must not only take into account possible risks and existing negative factors, but also develop methods that allow timely and flexible response to crisis phenomena, as well as identify ways to recover from an already aggravated financial condition. These tasks are solved by crisis management, designed to increase the efficiency of enterprise management and help align or improve the financial stability of an economic entity. The article discusses the theoretical foundations of crisis management, discusses the need for its application, and provides factors that determine the effectiveness of the implemented crisis management policy. The effectiveness of crisis management depends on many factors (the presence of a leader, understanding and acceptance of the organization's goals, efficiency, professionalism, etc.) that determine the further outcome of the organization in which it is applied. Therefore, the identification of the need for crisis management and decision-making on its implementation should be accompanied by an analysis that takes into account possible risks and costs, determining the expected effect. In addition, the article contains the basic methods and stages of crisis management. Interest in this topic should be shown to both direct participants specializing in crisis management and enterprise managers who can use crisis management techniques in their activities.

Keywords: bankruptcy risk, analysis of economic activity, crisis, manager, crisis management methodology, financial recovery, stabilization

Возникновение термина «антикризисное управление» связывают с началом реформирования российской экономики и появлением большого числа предприятий, находящихся на грани банкротства. Условия рыночной экономики таковы, что несостоятельность некоторых предприятий – нормальное явление. Посредством экономических механизмов рынок убирает неэффективных участников, не способных адаптироваться к внешним условиям и нор-

мально функционировать. Поэтому важную роль в деятельности хозяйствующих субъектов играет антикризисное управление, которое вбирает в себя целый комплекс мер, затрагивающий все этапы развития предприятия, и направленный как на выход из кризисных ситуаций, так и на их своевременное прогнозирование.

Цель исследования заключается в теоретическом изучении и анализе факторов и причин возникновения кризисных ситуа-

ций на предприятии в современных российских реалиях.

Материалы и методы исследования

Работа выполнена на основе теоретического анализа причин возникновения кризиса на предприятии и его последствий. Кроме того, в результате выполнения исследования были использованы методы: статистический, аналитический, сравнительный и табличный, а также системный и логический подходы.

Результаты исследования и их обсуждение

Финансовая устойчивость является важнейшей характеристикой финансово-экономической деятельности предприятия в условиях рыночной экономики. Бесперебойное функционирование хозяйствующего субъекта зависит от своевременной оценки финансовых возможностей и рисков. Однако не всегда удаётся заранее предупредить кризисные явления, и предприятие оказывается на грани банкротства. В таких случаях требуется незамедлительное внедрение антикризисного управления, которое позволит снизить риск банкротства и стабилизировать ситуацию. В противном случае не исключено, что предприятие может потерять свою финансовую устойчивость и войти в число банкротов. По данным Единого федерального реестра сведений о банкротстве в 2018 г. банкротами были признаны 13117 российских компаний (таблица).

В российском законодательстве есть норма, применение которой позволяет сторонам изменять условия договоров, в связи с существенным изменением обстоятельств (статья 451 ГК РФ, часть первая [1]. В этом случае кредиторы направляются предложения об изменении условий договора вследствие причин, не зависящих от предприятия: резкого скачка курса доллара, инфляционных процессов. Изменение договорных условий позволяет субъекту предпринимательства изменить порядок и срок оплаты, а также исключить ответственность за просрочку платежей и существенно снизить размер пени.

Для преодоления кризисных явлений на предприятии применяется антикризисное

управление, как совокупность основных процедур, а также методов, направленных на социально-экономическое оздоровление финансово-хозяйственной деятельности предприятия. В отечественной практике этот процесс регулируется Федеральным законом от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ «О несостоятельности и банкротстве» [2]. Характерные причины кризиса могут быть разделены на две группы: внешние и внутренние (рис. 1). К факторам внешней среды относятся: несбалансированная денежно-кредитная и бюджетно-налоговая политика; монополизация рынка; несоответствие номинальных денежных доходов населения реальным; рост безработицы; конкуренция.

Внутренние процессы предпринимательского субъекта или вторая группа представлена следующими факторами: ошибки в стратегическом планировании (маркетинговом, финансовом, производственном); нерациональное использование ресурсов предприятия и, как следствие, завышенные издержки; непрофессиональный менеджмент; низкий уровень или отсутствие организационной и корпоративной культуры; противоречие используемой информации при управлении объектом и реального положения дел.

При условии, что предприятие финансово устойчиво, антикризисное управление применяется в целях профилактики для своевременного выявления слабых мест, а также для подготовки предприятия к возможному наступлению кризисной ситуации (рис. 2). Если предприятие уже находится в состоянии кризиса, то на первоначальном этапе антикризисного управления выявляются причины, спровоцировавшие нехватку финансовых средств, путём анализа финансово-хозяйственной деятельности [3]. Антикризисное управление реализуется с помощью следующих основных этапов:

1. Выявление факторов и признаков кризисных явлений.
2. Оценка кризисных факторов.
3. Разработка и определение методов антикризисного управления.
4. Внедрение методов антикризисного управления.
5. Контроль над реализацией методов антикризисного управления.

Численность российских компаний, признанных банкротами

Год	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Количество компаний	10762	12923	13044	12549	13541	13117



Рис. 1. Факторы, влияющие на возникновение кризисного положения на предприятии



Рис. 2. Виды антикризисного управления

Антикризисным управлением занимается антикризисный менеджмент, решающий комплекс задач, таких как выявление и предотвращение кризисных ситуаций; погашение имеющихся у хозяйствующего

субъекта задолженностей; восстановление платёжеспособности перед сотрудниками, государством, акционерами и кредиторами; экономичное использование ресурсов; рационализация системы закупок; вос-

становление экономической устойчивости и позиций на рынке; устранение последствий; организация посткризисной деятельности [4]. Эффективность от внедрения антикризисного управления определяется степенью достижения поставленных перед менеджментом целей в сопоставлении с затраченными на это ресурсами. К основным факторам, определяющим результативность антикризисного управления, относят (рис. 3): профессионализм в управлении; применяемая методология, способность к принятию рискованных решений; проводимый анализ финансово-хозяйственной деятельности; мониторинг и прогнозирование; корпоративность, понимание и принятие целей организации; лидерство; оперативность и гибкость; человеческий фактор. Малоэффективное антикризисное управление может повлечь за собой не только дополнительные затраты, которые в определенных обстоятельствах нежелательны, но и усугубит имеющиеся проблемы за счёт непрофессионального менеджмента. Поэтому при решении обратиться к антикризисному управлению необходимо учесть все риски и затраты, определить ожидаемый эффект от его внедрения.

В зависимости от причин, побудивших предприятие обратиться к антикризисному управлению, выделяют ряд методик, способствующих разрешить ту или иную ситуацию. Методы антикризисного управления включают в себя комплекс меро-

приятий от предварительной диагностики кризиса до способов по его преодолению и устранению.

Диагностика кризиса на предприятии – это совокупность методов, направленных на выявление проблем в системе управления, которые стали причинами негативных показателей финансовой деятельности. Определяются отклонения существующих параметров от первоначально заданных. Затем даётся оценка функционированию организации [5].

Следующая группа методов – это методы по преодолению кризиса на предприятии. Это обширная группа, включающая в себя преодоление таких кризисов, как финансовый; тактический; стратегический; кризис платёжеспособности и других.

Финансовый кризис проявляется в дефиците денежных средств, росте просроченной кредиторской задолженности, уменьшении объёмов продаж и других неблагоприятных факторах. В условиях финансового кризиса управление предприятием должно быть направлено на уменьшение всех статей затрат, увеличение поступления денежных средств и погашение долгов. Для этого используются следующие приемы управления: внедрение инноваций; оптимизация организационной структуры; позиционирование торговой марки; повышение конкурентоспособности; улучшение качества выпускаемой продукции; изменение ценовой политики и т.д.



Рис. 3. Факторы, определяющие эффективность антикризисного управления

Основной задачей антикризисного управления является незамедлительное изыскание денежных средств, необходимых для погашения краткосрочных обязательств предприятия. Достигнуть такого результата возможно путём: реализации непроизводственных основных средств предприятия; продажи третьим лицам долгосрочной или просроченной дебиторской задолженности; взыскания задолженностей через суд; перевода краткосрочной задолженности в долгосрочную. Также увеличить денежные средства позволит снижение затрат. Методы по сокращению затрат включают: контроль и классификацию затрат; анализ источников возникновения затрат; проведение мероприятий по снижению затрат, оценку полученного эффекта. Основные направления деятельности по снижению затрат: оптимизация фонда оплаты труда и заработной платы; сокращение затрат на сырьё и материалы путём изыскания новых поставщиков, пересмотра условий поставок, использования акций и скидок, переходу к более дешёвым компонентам, внедрение ресурсосберегающих технологий. Кроме того, аккумулировать дополнительные денежные средства позволит уменьшение затрат связанных с ремонтом и обслуживанием оборудования, затрат на рекламу, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы.

Заявителями в делах о банкротстве предприятий, как правило, выступают кредиторы. В 2018 г. кредиторами было инициировано 76% дел. Поэтому при антикризисном управлении важное место занимает вопрос погашения долговых обязательств перед кредиторами. Для этого может быть проведена реструктуризация долга. Реструктуризация задолженности – это ряд последовательных сделок между предприятием и его кредиторами. Главной целью является получение различного рода уступок со стороны кредиторов (сокращение суммы задолженности, освобождение от уплаты процентов, сокращение процентной ставки, отсрочки платежа).

Если кризис вызван внутренними проблемами в сферах управления, производства, стратегического планирования, системе маркетинга или в финансово-экономической политике, то применима реструктуризация предприятия [6]. Реструктуризация предприятия – это целенаправленное изменение структуры организации и входя-

щих в неё элементов, которые формируют её бизнес. Реструктуризация позволяет осуществить комплекс мероприятий для достижения нормального и устойчивого функционирования предприятия.

В случае если реструктуризации недостаточно для преодоления кризиса или она неэффективна в сложившихся условиях, то возможной мерой станет реорганизация. Реорганизация юридического лица – это прекращение деятельности юридического лица, влекущее возникновение отношений правопреемства юридических лиц, в результате которого происходит одновременное создание одного либо нескольких новых, и/или прекращение одного либо нескольких прежних юридических лиц. Реорганизация осуществляется в форме слияния, разделения, выделения, присоединения или преобразования. Это многоэтапный процесс, в котором задействованы учредители и кредиторы. Нередко реорганизацию применяют вместо ликвидации.

Заключение

Предупредить заранее возникающий кризис не всегда возможно. Порой проблема не носит явный характер или её влияние незначительно. Однако эффективнее предотвратить проблему ещё на этапе её зарождения, ведь последствия могут быть необратимыми. Антикризисное управление не только направлено на оздоровление финансового состояния организации и вывод ее из кризисного положения, но и позволяет заранее прогнозировать кризисные явления.

Список литературы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 18.07.2019) / Собрание законодательства РФ, 05.12.1994. № 32. ст. 3301 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.consultant.ru/popular/buch/> (дата обращения: 29.09.2019).
2. Федеральный закон от 26.10.2002 № 127-ФЗ (ред. от 27.12.2018) «О несостоятельности (банкротстве)» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2019) [Электронный ресурс]. URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 01.10.2019).
3. Арутюнов Ю.А. Антикризисное управление: учебник. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. 417 с. [Электронный ресурс]. URL: <https://rucont.ru/efd/351697> (дата обращения: 02.10.2019).
4. Гореликов К.А. Антикризисное управление: учебник для бакалавров. М.: Дашков и К°, 2016. 216 с.
5. Зуб А.Т. Антикризисное управление: учебник. Люберцы: Юрайт, 2016. 343 с.
6. Коротков Э.М. Антикризисное управление: учебник для бакалавров. Люберцы: Юрайт, 2016. 406 с.

УДК 338.26

АНАЛИЗ МЕТОДИК ПРОГНОЗИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ НА ПРИМЕРЕ ХАНТЫ-МАНСИЙСКОГО АВТОНОМНОГО ОКРУГА – ЮГРЫ

Ткачев Б.П., Ткачева Т.В.

ФГБОУ ВО «Югорский государственный университет», Ханты-Мансийск, e-mail: btkachev@mail.ru

В статье представлен анализ существующих методик прогнозирования социально-экономического развития региона на примере Ханты-Мансийского автономного округа – Югры. В связи с утверждением в 2019 г. новых показателей для оценки эффективности деятельности высших должностных лиц (руководителей высших исполнительных органов государственной власти) субъектов Российской Федерации и деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации предлагается разделить интегральные и базовые показатели социально-экономического развития региона по категориям состояния и развития. Определены составные компоненты для каждого показателя, охарактеризованы применяемые на практике методы прогнозирования. Показана содержательная составляющая показателей по их функциональным особенностям. Оценка и прогноз показателей состояния позволяет использовать теорию состояний и возможность прогнозировать показатели без анализа изменений структуры (функциональный анализ). Прогнозирование показателей развития должно опираться на структурный анализ. Проведен анализ условий, влияющих на оценку и прогнозирование социально-экономического развития Ханты-Мансийского автономного округа – Югры. В работе сделан вывод о том, что конкретное состояние исходной информации в регионе влияет на выбор метода прогнозирования, построение прогнозных моделей, оценку качества моделей, определение перспективных значений интегральных показателей.

Ключевые слова: прогнозирование, методика, регион, социально-экономическое развитие, Ханты-Мансийский автономный округ – Югра

ANALYSIS OF METHODS OF FORECASTING SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT ON THE EXAMPLE OF KHANTY-MANSIYSK AUTONOMOUS OKRUG – YUGRA

Tkachev B.P., Tkacheva T.V.

Yugra State University, Khanty-Mansiysk, e-mail: btkachev@mail.ru

The article presents the analysis of existing methods of forecasting the socio-economic development of the region on the example of the Khanty-Mansiysk Autonomous Okrug – Yugra. In connection with the approval in 2019, new indicators for performance assessment of senior officials (heads of Supreme Executive public authorities) of the constituent entities of the Russian Federation and enforcement authorities of subjects of the Russian Federation it is proposed to separate the integral and basic indicators of socio-economic development of the region by category status and development. The components for each indicator are defined, the forecasting methods used in practice are characterized. The content component of indicators on their functional features is shown. Assessment and forecast of state indicators allows to use the theory of States and the ability to predict indicators without analyzing changes in the structure (functional analysis). Forecasting of development indicators should be based on structural analysis. The analysis of the conditions affecting the assessment and forecasting of socio-economic development of the Khanty-Mansiysk Autonomous Okrug – Yugra is carried out. The paper concludes that the specific state of the initial information in the region affects the choice of forecasting method, the construction of forecast models, the assessment of the quality of models, the definition of prospective values of integral indicators.

Keywords: forecasting, methodology, region, socio-economic development, Khanty-Mansiysk Autonomous Okrug – Yugra

Прогнозирование социально-экономической ситуации региона в системе пространственной организации занимает одно из первостепенных мест. Оценка уровня социально-экономического развития используется при сравнительном анализе субъектов Российской Федерации, а также при разработке прогнозов социально-экономического развития. Ханты-Мансийский автономный округ – Югра (ХМАО-Югра) как и другие регионы страны находится в постоянном развитии. В связи с этим возникает необходимость в пересмотре критериев оценки уровня и прогноза социально-экономического развития регионов.

Цель исследования: анализ существующих методик прогнозирования социально-экономического развития на примере Ханты-Мансийского автономного округа – Югры (ХМАО-Югры) в рамках утвержденных Президентом РФ в 2019 г. показателей оценки эффективности деятельности высших должностных лиц и органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации.

Материалы и методы исследования

Разработкой методологических подходов к прогнозированию социально-экономического развития регионов занимались

А.С. Орлинский [1], Л.С. Гурьянова [2], И.С. Светульников [3], В.Ф. Исламутдинов и С.П. Семенов [4], Е.С. Придворова [5], З.Н. Исмиханов и Г.У. Магомедбеков [6], Р.М. Нижегородцев, Е.И. Пискун и В.В. Кудревич [7], С.Н. Соколов [8].

Данные подходы могут использоваться при разработке и корректировке стратегии развития регионов. Наиболее востребованными остаются сценарный подход оценки уровня и прогнозирование социально-экономического развития регионов (прежде всего, качества жизни), решение проблемы между оценкой интегральных или частных (базовых) показателей развития регионов.

Нормативной основой исследования является Указ Президента Российской Федерации от 25 апреля 2019 г. № 193, утвердивший показатели для оценки эффективности деятельности высших должностных лиц (руководителей высших исполнительных органов государственной власти) субъектов Российской Федерации и деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации [9].

Результаты исследования и их обсуждение

Анализ предложенных в Указе интегральных показателей оценки состояния региона с учетом его прогнозного развития позволяет использовать теорию состояний и возможность прогнозировать показатели без характеристики изменений структуры (функциональный анализ). Прогнозирование показателей развития должно опираться на структурный анализ, учитывающий развитие региона. Авторами разработана следующая структурная схема показателей (табл. 1).

I. К интегральным показателям, характеризующим состояние субъектов Российской Федерации, относятся: состояние уровня доверия к власти, состояние уровня и качества жизни, состояние окружающей среды.

1. Для вычисления прогнозных данных по уровню доверия к власти используются опросы. На основе ретроспективного анализа искомые значения экстраполируются на краткосрочный период.

Таблица 1

Интегральные и базовые показатели состояния и развития региона*

Интегральные показатели	Базовые показатели
I. Показатели состояния	1. Уровень доверия к власти Президенту РФ Губернатору Тюменской области Губернатору ХМАО-Югры
	2. Уровень и качество жизни Уровень бедности Уровень реальной среднемесячной заработной платы Уровень доступности жилья Уровень образования
	3. Состояние окружающей среды Доля городов с благоприятной городской средой Качество окружающей среды
II. Показатели развития	1. Экономический потенциал Количество высокопроизводительных рабочих мест во внебюджетном секторе экономики Численность занятых в сфере малого и среднего предпринимательства, включая индивидуальных предпринимателей Производительность труда в базовых несырьевых отраслях экономики Объем инвестиций в основной капитал, за исключением инвестиций инфраструктурных монополий (федеральные проекты) и бюджетных ассигнований федерального бюджета Доля соответствующих нормативным требованиям автомобильных дорог регионального значения и автомобильных дорог в городских агломерациях с учетом загруженности
	2. Демографический потенциал Ожидаемая продолжительность жизни при рождении Естественный прирост населения Количество семей, улучшивших жилищные условия

Примечание. *Таблица составлена на основе утвержденного перечня показателей для оценки эффективности деятельности высших должностных лиц (руководителей высших исполнительных органов государственной власти) субъектов Российской Федерации и деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации [9].

2. Уровень и качество жизни определяется по четырем базовым компонентам (уровням) – бедности, реальной среднемесячной заработной платы, доступности жилья, образования:

– уровень бедности определяется как доля численности населения с денежными доходами ниже величины прожиточного минимума в процентах к общей численности населения. Методы прогноза: сценарный прогноз уровня бедности с помощью модели распределенных лагов, традиционный прогноз методом линейной регрессии. Прогнозирование может осуществляться и на основе простейших моделей временных рядов, таких как метод простого экспоненциального сглаживания;

– информация о численности и фонде начисленной заработной платы работников бюджетных организаций по Российской Федерации и субъектам Российской Федерации разрабатывается Росстатом. Сложность заключается в расчете индекса потребительских цен (ИПЦ), и поэтому используется экстраполяция в качестве наиболее простого метода прогнозирования. Суть метода заключается в использовании исторических данных предыдущих периодов для определения общей тенденции и ее «продления в будущее» [10, с. 87]. Второй метод состоит в том, что на основе исходных данных о номинальной начисленной заработной плате анализируется основная тенденция изменения показателя методом аналитического выравнивания по прямой, а параметры уравнения определяются решением системы нормальных уравнений. Кроме этого в качестве традиционного метода прогнозирования используется регрессионный анализ;

– уровень доступности жилья рассчитывается Министерством строительства и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации как отношение уровня доступности жилья для жителей субъекта РФ к средней стоимости 1 кв. метра модельного жилья на первичном рынке [11], прогноз осуществляется на основе методов статистического моделирования среднедушевых денежных доходов населения в исследуемом субъекте Российской Федерации;

– уровень образования рассчитывается ежегодно Министерством просвещения Российской Федерации по субъектам Российской Федерации. Развитие образования обычно прогнозируется по следующим видам: дошкольное образование; общее образование; среднее профессиональное образование; высшее образование; дополнительное образование.

Для прогнозирования традиционно используется регрессионный анализ, методы экстраполяции и аналогии, моделирования, экспертных оценок или различные их сочетания.

3. Состояние окружающей среды в регионах определяется:

– долей городов с благоприятной городской средой, рассчитывается как отношение количества городов с благоприятной городской средой в субъекте Российской Федерации к количеству городов в субъекте Федерации. Субъектом официального статистического учета, формирующим официальную ежегодную статистическую информацию по показателю, является Министерство строительства и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации. Правительством предложен индекс качества городской среды, оцениваемый по 36 индикаторам;

– качеством окружающей среды: Минприроды России при проведении оценки эффективности использует данные государственных информационных систем, а также данные, полученные от субъектов Российской Федерации. Расчет показателя «Качество окружающей среды» (Eq) основывается на следующих составляющих: воздух – Катм; вода – Квод; отходы – Котх.

Итоговый показатель «Качество окружающей среды» на территории субъекта Российской Федерации рассчитывается как средневзвешенное значение трех составляющих. Традиционные методы прогнозирования: экспертная оценка, экстраполяция и моделирование. От правильного выбора метода прогнозирования зависит достоверность прогноза.

II. К интегральным показателям, позволяющим прогнозировать развитие субъектов Российской Федерации, следует отнести экономический и демографический потенциалы, каждый из которых раскрывается через ряд базовых компонентов.

1. Экономический потенциал:

– количество высокопроизводительных рабочих мест (ВПРМ) во внебюджетном секторе экономики рассчитывается как разность общего числа ВПРМ в отчетном году и числа ВПРМ в бюджетных организациях за отчетный год. Прогнозирование прироста (снижения) ВПРМ определяется по существующей тенденции последних лет.

Для ХМАО-Югры этот показатель значителен, так как в перспективе сохраняется ресурсно-сырьевая специализация и реальной альтернативы этому нет [12, с. 112];

– численность занятых в сфере малого и среднего предпринимательства (МСП), включая индивидуальных предпринимате-

лей, определяется по количеству плательщиков налога на профессиональный доход. Рассчитывается по данным Росстата через Единый реестр. Прогнозирование осуществляется на основе тенденций последних лет. В России занятость в сфере малого и среднего предпринимательства сокращается уже более двадцати пяти лет, в ХМАО-Югре она стала сокращаться только в последние годы. Отставание количественных параметров от российского уровня развития малого и среднего предпринимательства есть следствие топливно-сырьевой структуры экономики региона;

– производительность труда в базовых несырьевых отраслях экономики. Общероссийский классификатор определил 14 видов экономической деятельности. Расчет осуществляется на основе данных Росстата по каждому виду деятельности. Кроме этого, на первом этапе определяется индекс физического объема совокупного выпуска базовых несырьевых отраслей, на втором этапе определяется индекс производительности труда в базовых несырьевых отраслях экономики. Прогнозирование производительности труда осуществляется на основе расчета комплекса факторов, в частности экономия рабочей силы, повышение технического уровня производства и т.д. Влияние каждого фактора на рост производительности труда рассчитывается независимо. Общая величина производительности труда по всем факторам определяется путем сложения полученных величин по каждому фактору;

– объем инвестиций в основной капитал рассчитывается как разность объема инвестиций всех хозяйствующих субъектов за вычетом объема ассигнований федерального бюджета за отчетный год, а также объема инвестиций на федеральные проекты. Дополнительно рассчитывается индекс физического объема инвестиций в основной капитал [9]. Прогнозирование осуществляется на основе поквартальных или годовых статистических данных, представленных Росстатом, с помощью метода скользящего среднего, также традиционно используется

регрессионный анализ, где длина периода наблюдений играет первостепенную роль;

– показатель, определяющий долю соответствующих нормативным требованиям автомобильных дорог регионального значения и автомобильных дорог в городских агломерациях с учетом загруженности [9], используется для агломераций численностью более 200 тыс. чел. (для ХМАО-Югры – это Сургутская и Нижневартовская агломерации). Прогнозирование показателя напрямую связано с объемами финансирования. Для прогнозирования традиционно используется регрессионный анализ, экстраполяция, методы аналогии, моделирования, экспертных оценок или различные их сочетания.

2. Демографический потенциал:

– простейшими методами прогнозирования ожидаемой продолжительности жизни при рождении являются экстраполяция и экспертные опросы. Широко применяется метод референтного прогнозирования, или прогнозирования по аналогии, а также методы статистического моделирования (множественная линейная корреляция, регрессионный, факторный анализ и др.);

– прогнозирование естественного прироста населения опирается на следующие модели: аддитивная; мультипликативная; одномерный анализ Фурье; регрессионная модель с переменной структурой (фиктивные переменные); адаптивная сезонная модель;

– количество семей, улучшивших жилищные условия. Показатель определяется путем сложения числа семей купивших жилое помещение, построивших индивидуальный жилой дом, получивших жилое помещение, арендовавших жилье на длительный срок, переселенных из аварийных домов, улучшивших жилищные условия иными методами. Методы прогнозирования: описательной статистики, сравнительного анализа, визуализации.

В качестве примера рассмотрим один из показателей демографического потенциала – прогноз ожидаемой продолжительности жизни при рождении (табл. 2).

Таблица 2

Прогноз ожидаемой продолжительности жизни при рождении в ХМАО-Югре*

Показатель	2016	2017	2018	2019		2020		2021		2022	
	Отчет	Отчет	Отчет	1	2	1	2	1	2	1	2
Ожидаемая продолжительность жизни	73,50	73,87	74,29	74,60	74,81	74,91	75,39	75,23	76,01	75,60	76,71

Примечание. *Таблица составлена на основе данных Департамента экономического развития ХМАО-Югры, где 1 – консервативный прогноз, 2 – инновационный прогноз [13].

В таблице консервативный опрос определен путем экстраполяции по трем предыдущим годам с учетом выявленного тренда. Инновационный прогноз опирался на представления экспертов о ХМАО-Югре как о регионе с социально защищенным населением, поэтому его значения высоки.

Заключение

Представлена структурная схема анализа методик прогноза социально-экономического развития на примере ХМАО-Югры. Эти методики расчета и прогноза достаточно достоверны и используются профильными Департаментами Правительства ХМАО-Югры при разработке текущих, среднесрочных планов и концепции пространственного развития региона. При этом функциональный анализ должен опираться на теорию состояний для прогнозирования показателей состояния, а на структурный анализ – для прогноза показателей развития.

Однако разносторонность и трудоемкость работ достаточно высоки, поэтому при проведении расчетов и прогнозов в первую очередь необходимо решать вопросы централизованного сбора информации для прогноза. Информация разобщена и находится в региональном управлении Росстата, профильных департаментах и службах округа, муниципальных образованиях. Зачастую проблема заключается также в достаточно непродолжительном периоде наблюдений и отсутствии информации в доступном виде.

Список литературы

1. Орлинский А.С. Эколого-хозяйственная сбалансированность и устойчивое развитие Ростовской области: автореф. ... канд. геогр. наук. Ростов-на-Дону, 2006. 23 с.
2. Гурьянова Л.С. Сценарное прогнозирование динамики социально-экономического развития регионов // Бизнес информ. 2012. № 11. С. 43–47.
3. Светульников И.С. Анализ и прогнозирование социально-экономического развития регионов с помощью комплексного

показателя // Конкурентоспособный регион: концепции и факторы: сб. статей. Пермь, 2012. С. 32–55.

4. Исламутдинов В.Ф., Семенов С.П. Моделирование инновационного поведения экономических агентов. Ханты-Мансийск: УИП ЮГУ, 2012. 206 с.

5. Придворова Е.С. Сравнительный анализ методов прогнозирования социально-экономического развития региона (на примере Белгородской области) // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: История. Политология. Экономика. Информатика. 2013. Вып. 1 (144). Т. 25/1. С. 5–14.

6. Исмиханов З.Н., Магомедбеков Г.У. Модели прогнозирования основных социально-экономических показателей развития региона // Фундаментальные исследования. 2016. № 10–2. С. 392–397.

7. Нижегородцев Р.М., Пискун Е.И., Кудревич В.В. Прогнозирование показателей социально-экономического развития региона // Экономика региона. 2017. Т.13. Вып. 1. С. 38–48.

8. Соколов С.Н. Демографический потенциал Нижневартовского района ХМАО-Югры в 2016–2018 гг. // География и экология на службе науки и инновационного образования: материалы XIV Всероссийской с международным участием научно-практической конференции (Красноярск, 26 апреля 2019 г.). Красноярск: Красноярский государственный университет им. В.П. Астафьева, 2019. С. 71–74.

9. Указ Президента РФ от 25 апреля 2019 г. № 193 «Об оценке эффективности деятельности высших должностных лиц (руководителей высших исполнительных органов государственной власти) субъектов Российской Федерации и деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/72130744/> (дата обращения: 03.09.2019).

10. Агашина Ю.Е. Методы прогнозирования предприятий агросервиса // Успехи современного естествознания. 2006. № 9. С. 87.

11. Приказ Министерства строительства и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации от 24 апреля 2019 г. № 234/пр «Об утверждении официальной статистической методологии мониторинга достижения целей национального проекта «Жилье и городская среда» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.gks.ru/metod/naz-proekt/NP03.htm> (дата обращения: 16.09.2019).

12. Ткачев Б.П. Перспективы социально-экономического развития ХМАО // Вестник ЮГУ. 2005. № 1. С. 109–113.

13. Прогноз социально-экономического развития Ханты-Мансийского автономного округа – Югры на 2019 год и на плановый период 2020 и 2021 годов [Электронный ресурс]. URL: https://depeconom.admhmao.ru/upload/iblock/05d/Prognoz-SER-2019_2021-15.10.2018.pdf (дата обращения: 16.09.2019).

УДК 336.71

К ВОПРОСУ О ПЕРСПЕКТИВАХ РАЗВИТИЯ ИННОВАЦИОННЫХ БАНКОВСКИХ ТЕХНОЛОГИЙ В ОБСЛУЖИВАНИИ КОРПОРАТИВНЫХ КЛИЕНТОВ

Корсунова Н.Н.

*ФГБОУ ВО «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)», Ростов-на-Дону,
e-mail: nadegdacorsunova2@gmail.com*

На современном этапе актуальность развития банками инновационных технологий в обслуживании корпоративных клиентов стала существенно возрастать. В условиях развития цифровизации банки работают над созданием новых видов банковских технологий, которые способны обеспечить качественно новый уровень обслуживания корпоративных клиентов. В этой связи особенно актуальным является исследование возможностей разработки инновационных технологий в обслуживании корпоративных клиентов. Основными предпосылками разработки инновационных банковских технологий для обслуживания корпоративных клиентов являются: индивидуальный подход к корпоративному клиенту, развитие информационных и коммуникационных технологий, интернет-маркетинг, активное внедрение системы самообслуживания, применение биометрических систем и методов аутентификации, технологии в области автоматизации системы обслуживания. Важным направлением развития деятельности банков является маркетинг рынка инноваций и интернет-маркетинг, позволяющие сделать прогноз соответствующих сегментов рынка. Роль инновационных банковских технологий в системе обслуживания корпоративных клиентов состоит в том, чтобы удовлетворять указанные выше потребности и развивать инновационный банковский процесс. На сегодняшний день инновационный банковский процесс предполагает наличие четко выработанной стратегии банка по созданию инновационных банковских технологий в обслуживании корпоративных клиентов с учетом поставленных целей и задач. Следовательно, создание и развитие банковских инновационных технологий в обслуживании корпоративных клиентов представляет собой сложный процесс. В его основе лежит использование банков определенных моделей поведения с учетом поставленных стратегических решений банка. В условиях цифровизации банки активно проводят работу по развитию системы банковского обслуживания корпоративных клиентов, в том числе и в области предоставления новых банковских продуктов.

Ключевые слова: инновационные банковские технологии, корпоративные клиенты, бизнес-модели, системные требования, трансформационная модель

ON THE PROSPECTS OF DEVELOPMENT OF INNOVATIVE BANKING TECHNOLOGIES IN THE SERVICE OF CORPORATE CLIENTS

Korsunova N.N.

Rostov State Economic University (RINH), Rostov-on-Don, e-mail: nadegdacorsunova2@gmail.com

At the present stage, the relevance of the development of innovative technologies by banks in the service of corporate clients began to increase significantly. In the conditions of digitalization development, banks are working on the creation of new types of banking technologies that can provide a qualitatively new level of service to corporate clients. In this regard, it is particularly relevant to study the possibilities of developing innovative technologies in the service of corporate clients. The main prerequisites for the development of innovative banking technologies for corporate clients are: individual approach to the corporate client, the development of information and communication technologies, Internet marketing, active implementation of self-service systems, the use of biometric systems and methods of authentication, technologies in the field of automation of the service system. An important area of development of banks is the marketing of the innovation market and Internet marketing, allowing to make a forecast of the relevant market segments. The role of innovative banking technologies in the system of corporate customer service is to meet the above needs and develop an innovative banking process. To date, the innovative banking process involves a well-developed strategy of the Bank to create innovative banking technologies in the service of corporate clients, taking into account the goals and objectives. Therefore, the creation and development of innovative banking technologies in the service of corporate clients is a complex process. It is based on the use of banks of certain behaviors, taking into account the strategic decisions of the Bank. In the conditions of digitalization, banks are actively engaged in the development of banking services for corporate clients, including in the provision of new banking products.

Keywords: innovative banking technologies, corporate clients, business models, system requirements, transformational model

Развитие банков на современном этапе осуществляется в условиях развития инновационных технологий. В связи с этим банкам необходимо разрабатывать инновационные технологии в обслуживании корпоративных клиентов. Цель статьи заключается в разработке теоретических положений и практических рекомендаций, направленных на разви-

тие инновационных банковских технологий в обслуживании корпоративных клиентов. Методология исследования основывается на теоретических аспектах развития инновационных банковских технологий в обслуживании корпоративных клиентов. В качестве методов исследования использовались анализ, синтез, обобщение.

Развитие банковских технологий в области обслуживания корпоративных клиентов неразрывно связано с наличием определенной банковской бизнес-модели.

На первом этапе производится разработка единых стандартов для сбора и хранения данных. На втором этапе осуществляется создание единых стандартов моделирования, соответствующих поставленным задачам. На третьем этапе производится детализация процесса оценки значимости моделей и их совершенствование. Далее идет разработка стандартов внедрения с учетом полученных результатов валидации и последующая их корректировка. На пятом этапе осуществляется автоматизированный и стандартный мониторинг моделей. На заключительном этапе производится регулярная валидация, направленная на контроль за модельным риском [1, с. 118].

Можно выделить три модели управления банковскими данными (рис. 2).

Централизованная модель обеспечивает управление данными всех бизнес-подразделений. Центру управления данными принадлежит весь комплекс данных, а также компоненты их архитектуры.

В рамках федеративной модели производится управление данными по принципу двойной подотчетности. Владение данными и их архитектурой распределено между центром и их структурными подразделениями. Децентрализованная модель предполагает, что каждое бизнес-подразделение имеет свою собственную организацию в области управления данными. Центральная система корпоративных данных отсутствует или имеет минимальный набор функций. Цифровая операционная модель применяется в банках, которые находятся на завершающих этапах цифровой трансформации [2, с. 42].

Каждая модель имеет свой срок использования. В этом случае требуется актуализация модели. К основным причинам актуализации модели можно отнести: макроэкономические факторы, изменение в бизнес-процессах, усиление конкуренции.

Любое решение в сфере создания инноваций в банковском обслуживании корпоративных должно быть поддержано имеющимся информационно-технологическим окружением на основе определенных системных требований (рис. 3).

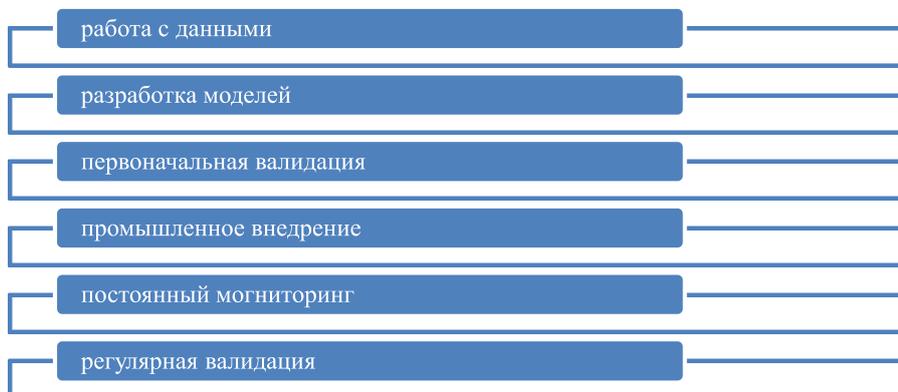


Рис. 1. Жизненный цикл банковских бизнес-моделей [1, с. 118]

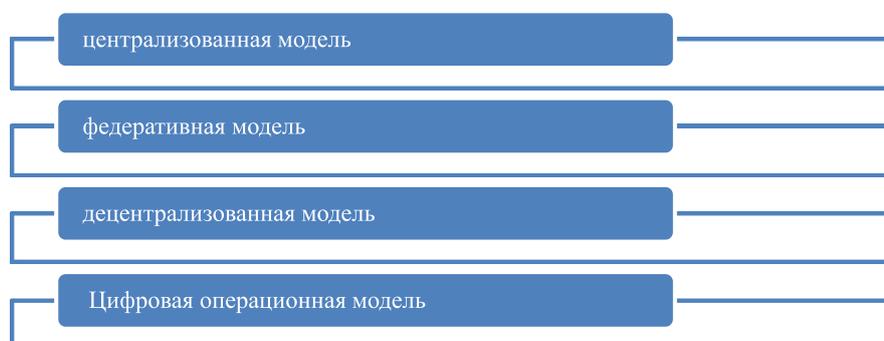


Рис. 2. Модели управления банковскими данными в условиях развития банковских инноваций [2; с. 42]

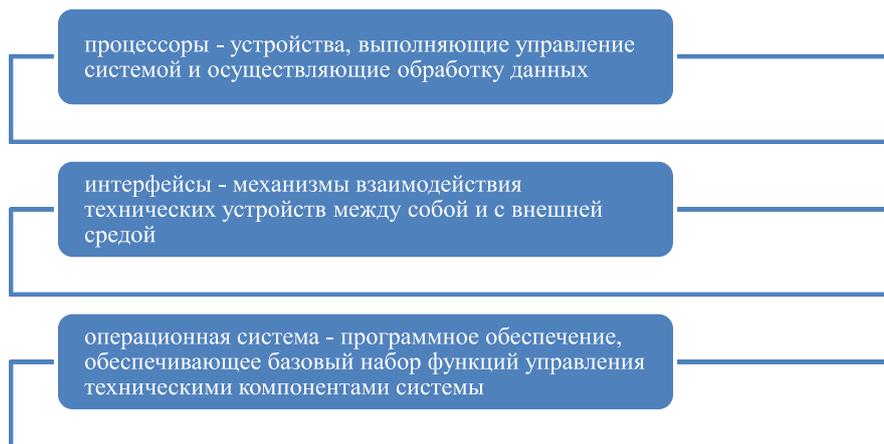


Рис. 3. Технические параметры системных требований банка [3, с. 327–333]



Рис. 4. Подсистемы автоматизированной банковской системы [5]

В результате увеличения объемов информации и количества одновременно выполняемых процессов технические требования выходят за рамки одного устройства и приводят к созданию распределенной системы [4, с. 46–47].

Сферу банковской автоматизации можно разделить на две большие области: электронную платежную систему, которая обеспечивает пересылку и исполнение платежей; автоматизированную банковскую систему, реализующую внутрибанковские функции и бухгалтерские операции.

Автоматизированная банковская система содержит три подсистемы (рис. 4).

Front-office (верхний уровень) обеспечивает взаимодействие банка с внешними источниками. С его помощью осуществляется ввод первичной информации, взаимодействие банка с корпоративными клиентами, другими банками, биржами, ЦБ. Back-office обеспечивает работу общепанковской и общехозяйственной деятельности. К подсистеме относится работа с кредитами. Accounting осуществляет ра-

боту банка в рамках проведения бухгалтерского учета [5].

В основе жизненного цикла инновационной технологии лежит предпроектное обследование идеи создания и само проектирование. Затем производится разработка инновационной банковской технологии и вывод на банковский рынок, где она предоставляется корпоративным клиентам [6, с. 1242].

Для оценки перспективы создания инновационных банковских технологий по предоставлению новых банковских услуг для корпоративных клиентов можно предложить трансформационную модель. В основе ее создания лежат направления инновационного менеджмента, которые носят стратегический характер. В ее состав входят несколько системообразующих подходов. Эффективность инновационных банковских технологий оценивается от 1 до 5 на основе соответствия поставленных целей и задача банка, отраженных в блоках модели и в соответствующих подходах, их исполнению (рис. 5).

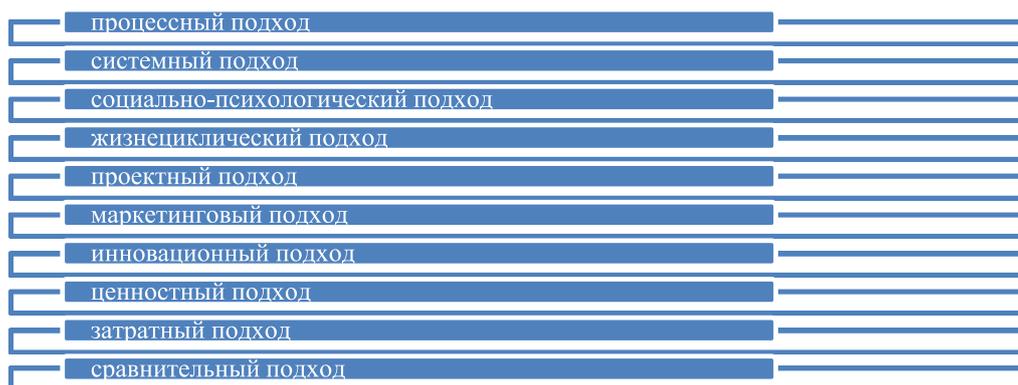


Рис. 5. Подходы трансформационной модели в области создания новых банковских продуктов для корпоративных клиентов [7, с. 115–121]

Блоки трансформационной модели [8, с. 38–39]

Номер блока	Название блока	Характеристика	Оценка
1	Стратегический	Определяет основные направления работы в области создания инноваций в банковском обслуживании корпоративных клиентов	1–5
	Наличие программы лояльности	Широкий комплекс мер, который позволяет работать как с теми клиентами, которых идентифицировали посредством карты или посредством работы с ними через интернет, так и работать с неидентифицированным блоком клиентов и расширять свое поле деятельности и клиентскую базу	
	Методы оценки уровня лояльности: RFM-анализ	Это сегментация клиентов в анализе сбыта по лояльности	
2	Управленческий	Обеспечивает эффективность принятия решения в области создания и развития инноваций в банковском обслуживании корпоративных клиентов	1–5
	Экспертные методы прогнозирования	Первый метод из них – это экспертное прогнозирование. В рамках этого подхода можно выделить два основных метода: это мнение группы руководителей и специалистов банка. Вторая группа, второй подход – это аналитическое прогнозирование	
	Определение характеристики маркетинговых каналов	При помощи маркетинговых каналов происходит взаимосвязь банков и корпоративных клиентов посредством предоставления новых банковских продуктов	
3	Организационный	Принятие решений в области организации процесса по созданию инноваций в банковском обслуживании корпоративных клиентов	
	Стратегии инструментов маркетинга и логистики в каналах	Хорошо дополняют функциональные стратегии дистрибуции и обеспечивают конкурентное преимущество	
	Формирование маркетинговых каналов	Является естественным продолжением вопросов дизайна, разработки маркетинговых каналов и сводится к выбору типа и уровня канала	
	Анализ конкурентных преимуществ	Позволяет выделить ценность инновации в банковском обслуживании корпоративных клиентов	
4	Структурный	Используется для автоматизации банковских процессов	
	Анализ инновационного потенциала банка	Позволяет определить степень готовности банка к созданию и внедрению инноваций	
	Анализ стратегических решений маркетинговой логистики	Опирается, с одной стороны, на логистическую стратегию, если она в компании существует и если она принята к рассмотрению и использованию, а с другой стороны, опирается на логику развития маркетинговых каналов, которые диктуют основные стратегические решения и способствуют тому, чтобы эти решения строго доводились до каждого конкретного исполнителя	

В рамках процессного подхода производится анализ различных факторов, которые могут оказать воздействие на процесс создания инновационных технологий для предоставления новых банковских услуг. В основе данного процесса лежат гибкость и непрерывность управления и взаимосвязь его методов. Системный подход предполагает выделение из системы научно-технологической и человеческой составляющей. Данный подход предполагает повышение эффективности управленческих решений, применение обоснованных решений. Социально-психологический подход предполагает исследование групповой (поведенческой) динамики среди опрошенных корпоративных клиентов и сотрудников банков относительно создания инновационных технологий, мотивацию сотрудников. С помощью данного подхода производится расстановка кадров с учетом эффективности и производительности труда. Жизнециклический подход предполагает изучение стадий жизненного цикла инновационных технологий. В рамках жизнециклического подхода производится принятие четких и оптимальных решений, возможности разработки эффективной стратегии банка в области создания данных технологий и эффективности предоставления новой банковской услуги. Маркетинговый подход основан на стратегиях инновационного маркетинга. Данный подход предполагает комплексное исследование банковского рынка. Также маркетинговый подход предполагает разработку коммерческими банками технологических новшеств, направленных на запросы и потребности корпоративных клиентов. Ценностный подход предполагает значимость инновационной технологии для банка и клиента. Затратный и сравнительный подходы дают возможность оценить выгоду от введения инновационной технологии, а также сравнить структуру затрат с другими банками, которые ранее внедряли похожие технологии [7, с. 115–121]. Также трансформационная модель содержит 4 блока: стратегический, управленческий, организационный, структурный.

Каждый из блоков данной модели отражает последовательность действий, направленных на создание инновационных

технологий в банковском обслуживании корпоративных клиентов.

Выводы

Таким образом, развитие банковских технологий в обслуживании корпоративных клиентов зависит от жизненного цикла банковских бизнес-моделей, который представляет собой последовательность этапов деятельности банка по сбору и хранению данных, а также их защиты от рисков. Существует три модели управления банковскими данными: федеративная, централизованная и децентрализованная. Каждая из этих моделей имеет свою структуру в управлении данными банка. Развитие банковских технологий в обслуживании корпоративных клиентов основано на основе системных требований. В качестве оценки перспектив создания инновационных банковских технологий в обслуживании корпоративных клиентов можно предложить трансформационную модель. Данная модель содержит ряд блоков и подходов, направленных на развитие банковских технологий.

Список литературы

1. Рыков С.В. Основы разработки и внедрения инноваций коммерческим банком // Территория науки. 2016. № 3. С. 118.
2. Кошечев В.А., Цветков Ю.А. Цифровая трансформация банковского сектора // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2018. № 4 (38). С. 42.
3. Понкратова А.В. Особенности автоматизации банковских систем // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2017. Т. 4. С. 327–333. [Электронный ресурс]. URL: <http://e-koncept.ru/2017/770354.htm> (дата обращения: 29.11.2019).
4. Жипа А.В. Задача оптимизации размещения данных в распределённых системах // Вестник РУДН. Серия Математика. Информатика. Физика. 2015. № 2. С. 46–47.
5. Никитищенко Н.И. Построение автоматизированных банковских систем // Студенческий: электрон. научн. журн. 2018. № 22 (42). [Электронный ресурс]. URL: <https://sibac.info/journal/student/42/122100> (дата обращения: 29.11.2019).
6. Корсунова Н.Н. Создание новых банковских продуктов для корпоративных клиентов в условиях цифровой экономики // Экономика и предпринимательство. 2019. № 6. С. 1242.
7. Ивасенко А.Г., Никонова Я.И., Сизова А.О. Инновационный менеджмент. М.: Национальный Открытый Университет «ИНТУИТ», 2016. 553 с.
8. Пипко Е.Г. Стратегический маркетинг как элемент стратегического управления // Humanitarian Balkan Research. 2017. № 1. С. 38–39.

УДК 336.713

БИЗНЕС-МОДЕЛЬ ЧАСТНОГО БАНКА: СЕГОДНЯ И ЗАВТРА**Маевская Е.Н., Рыбакова Г.В.***Новосибирский государственный университет, Новосибирск,
e-mail: katerina.maevsкая97@mail.ru*

Банковская система Российской Федерации находится в состоянии трансформации. Наиболее значимые условия развития банковского сектора сегодня: технологические изменения, ужесточение надзорных функций, ограничение доступа частных банков к средствам государственных корпораций, усиление позиций государственных банков. Все это заставляет частные кредитные организации особое внимание уделять формированию и постоянной корректировке бизнес-моделей в привязке к условиям внешней среды, изменять внутреннюю организацию бизнеса с целью сохранения и укрепления позиций на рынке, увеличения финансового результата. Однако на сегодня не сложилось единое понимание структуры бизнес-модели банка. Именно поэтому целью исследования являлось всестороннее рассмотрение сущности банковского сектора с последующим выявлением оптимальной бизнес-модели частного банка. В данном исследовании, во-первых, были определены общие элементы любой бизнес-модели, а также выявлены ошибки при построении бизнес-модели, во-вторых, были рассмотрены бизнес-модели лидеров банковского сектора на сегодняшний день, в-третьих, была определена бизнес-модель будущего, и, в-четвертых, был проанализирован потребительский спрос на банковские услуги с последующим определением возможной будущей банковской продукции. Анализ показал, что под бизнес-моделью частного банка следует понимать генеральную схему организации всех процессов жизнедеятельности банков. К основным ошибкам при построении оптимальной бизнес-модели относятся: отсутствие понимания сущности бизнес-модели, необдуманная ориентированность на возможную докапитализацию и неадекватная оценка рисков. Важной основой бизнес-модели банка будущего является понимание конечного результата и алгоритма действий, необходимых для его достижения. Определение потребностей клиента и последующее их исполнение посредством привлечения новых разработок, наращивания новых технологий – очень важная часть в понимании построения бизнес-модели. Результаты проведенного анализа дают возможность в целом взглянуть на сущность банковского сектора как на сегодняшний день, так и в будущем, а также увидеть оптимальный алгоритм ведения банковского бизнеса.

Ключевые слова: банк, банковская система, бизнес-модель, потребительский спрос, риск, банковская продукция, предпринимательское право

THE BUSINESS MODEL OF PRIVATE BANKING: TODAY AND TOMORROW**Maevskaya E.N., Rybakova G.V.***Novosibirsk State University, Novosibirsk, e-mail: katerina.maevsкая97@mail.ru*

The banking system of the Russian Federation is in a state of transformation. The most important conditions for the development of the banking sector today are technological changes, tightening of Supervisory functions, limiting access of private banks to the funds of state corporations, strengthening the positions of state banks. All this forces private credit organizations to pay special attention to the formation and constant adjustment of business models in relation to the external environment, to change the internal organization of business in order to maintain and strengthen positions in the market, increase financial results. However, at the moment there is no common understanding of the structure of the Bank's business model. That is why the purpose of the study was a comprehensive review of the nature of the banking sector, followed by the identification of the optimal business model of a private Bank. In this study, firstly, the common elements of any business model were identified, as well as errors in the construction of a business model, secondly, the business model of the leaders of the banking sector to date, thirdly, the business model of the future was determined, and fourthly, the consumer demand for banking services was analyzed, followed by the definition of possible future banking products. The analysis showed that the business model of a private bank should be understood as the general scheme of the organization of all processes of life of banks. The main mistakes in building an optimal business model include: lack of understanding of the essence of the business model, thoughtless focus on possible capitalization and inadequate risk assessment. An important basis of the business model of the bank of the future is understanding of the end result and the algorithm of actions needed to achieve the definition of the customer and their subsequent execution by attracting new technology, building new technology is a very important part in the understanding of building a business model. The results of the analysis provide an opportunity to fully look at the essence of the banking sector both today and in the future, as well as to see the optimal algorithm of banking business.

Keywords: bank, banking system, business model, consumer demand, risk, banking products, business law

Известно, что, будучи потребителями банковских услуг, каждый из нас воспринимает банковскую сферу как некий институт, являющийся помощником в выполнении ряда именно потребительских задач. Нет, наверное, человека, который ни разу не столкнулся с банковскими услугами,

особенно в бурно развивающийся век технологий – в век, когда информация захватывает рынок потребительских услуг. На сегодня сложилась такая ситуация, когда уже не мы выбираем оптимальный путь существования в рамках идущего вперед прогресса, а сам прогресс диктует нам условия

дальнейших действий. Безусловно, такая динамика и наблюдается в банковской сфере, частью которой являемся мы. Но далеко не каждый из нас знает все тонкости рынка банковских услуг. Банковская система Российской Федерации находится в состоянии трансформации. Наиболее значимые условия развития банковского сектора сегодня: технологические изменения, ужесточение надзорных функций, ограничение доступа частных банков к средствам государственных корпораций, усиление позиций государственных банков. Все это заставляет частные кредитные организации особое внимание уделять формированию и постоянной корректировке бизнес-моделей в привязке к условиям внешней среды, изменять внутреннюю организацию бизнеса с целью сохранения и укрепления позиций на рынке, увеличения финансового результата. Однако на сегодня не сложилось единое понимание структуры бизнес-модели банка.

Цель исследования: рассмотрение сущности банковской системы и описание возможной идеальной бизнес-модели банка

Методы исследования: анализ, синтез, индукция, дедукция, а также методы правового исследования, такие как сравнительно-правовой и формально-юридический.

Материал исследования: теоретическую основу исследования составляют труды известных ученых в области банковского права, таких как Ф.Т. Алексеров, Гуляев, О.И. Лаврушина, И.В. Ларионова, практическую основу исследования составляет анализ статистических данных с интернет-источника «banki.ru».

Результаты исследования и их обсуждение

Существование любого института невозможно без внутренней четко структурированной модели. Функционирование банковского сектора в том числе базируется на строго выстроенной системе. Но для нас, как для субъектов-потребителей, не так важна в целом модель банковской сферы. Вряд ли кто-нибудь из нас, кто не работает в этой области, будет задумываться о том, какова же структура банковского сектора. Однако даже при выборе кредитной организации для удовлетворения своих материальных и финансовых потребностей (например, открытие банковского вклада), скорее всего, человек задумается, куда, когда и как он может обратиться, чтобы впоследствии не потерять свое имеющееся состояние. Ему очень важно знать, что представляет собой данная кредитная организация сегодня, есть ли у нее

будущее видение своего существования, что планирует создать в ближайшем будущем, какие имеющиеся проблемы собирается решить, чтобы остаться надежным субъектом на банковской нише. Именно поэтому понимание сущности бизнес-модели того или иного банка является очень важным аспектом в существовании таких экономических связей, как клиент – банк, банк – банк.

Сперва необходимо определиться, что представляет собой банковская система в целом и какое место в ней занимают частные банки. На сегодня не существует общепринятого понятия «банковская система». Чаще всего банковскую систему определяют в широком и узком значении в зависимости от функций и роли банковской системы в определенной среде. В узком смысле банковскую систему можно определить как совокупность элементов, под которыми подразумеваются банковские институты. В широком смысле банковская система – есть строго организованная совокупность элементов, взаимодействующих друг с другом посредством выстраивания горизонтальных и вертикальных отношений. О.И. Лаврушина определяет банковскую систему как «целостное образование, которое обеспечивает ее устойчивое развитие» и делит банковскую систему на три части: фундаментальный блок, который включает в себя банк как денежно-кредитный институт, организационный блок, включающий в себя различные банки и небанковские кредитные организации, и регулирующий блок, который посредством нормативно-правовых актов, органов государственной власти контролирует два других блока [1, с. 34]. Г.Н. Белоглазова определяет банковскую систему также, как единую и целостную совокупность организованных и взаимодействующих между собой кредитных организаций [2, с. 13].

Таким образом, банковская система – это целостная система взаимозависимых и влияющих друг на друга элементов, состоящих из банковских и небанковских кредитных организаций, а также контролирующих органов, которые посредством горизонтальных и вертикальных отношений оказывают влияние друг на друга.

В Российской Федерации согласно Федеральному закону № 395-ФЗ «О банках и банковской деятельности» банковская система Российской Федерации включает в себя Банк России, являющийся системообразующим банком, кредитные организации, осуществляющие банковские операции, предусмотренные законом, а также

представительства иностранных банков [3]. Частный банк в этой системе занимает второй уровень и является таким элементом банковской системы, как «кредитная организация».

Чтобы понять идеальную бизнес-модель частного банка, существующего сегодня, нужно в первую очередь знать ответы на такие вопросы, как «в чем сущность этого самого бизнеса?», «что значит бизнес?». Безусловно, кредитная организация, вступая на нишу банковского сектора, получая лицензию Банка России, определяет для себя перечень банковских операций, которые она может совершать. Но для частного банка очень важно построить для себя именно ориентированную модель ведения своего «банковского» бизнеса, определить приоритетное направление. Это же стоит сделать не только «новичку», но и кредитным организациям, которые уже «энный» период времени выполняют возложенные на них задачи и строят для себя бизнес-модели. Это и есть формула успеха банка. Все остальное – клиенты, управленческий учет, стратегическое планирование, структура – это лишь инструменты бизнес-модели. Чтобы определить бизнес-модель банка, которая направлена на успешную реализацию поставленных целей, предлагаем пойти «от противного» и обозначить распространенные ошибки и недочеты модели кредитной организации.

У каждого человека, кто погружен в сферу банковских услуг, должно быть четкое понимание, что бизнес-модель не означает кардинальное изменение в имеющейся структуре. Если общество с ограниченной ответственностью, основной целью которого является строительство объектов недвижимости, пересмотрев свое существующее положение, решит заниматься производством бытовой техники, оно вряд ли сумеет сделать это. Так и банк, являющийся оптовым банком, проводящий крупные коммерческие сделки, не может выстроить модель перехода на розничный рынок. Это первая ошибка выстраивания бизнес-модели.

Одним из признаков любого юридического лица является наличие собственного капитала. Именно поэтому бизнес-модель будет успешна только тогда, когда у кредитной организации есть этот самый капитал на протяжении всего функционирования. Ошибкой будет являться необдуманная ориентированность на возможную докапитализацию [4, с. 86], иначе говоря надежда на предоставление со стороны ЦБ частному банку субординированного займа, ведь не каждой кредитной организации Банк России предоставит этот самый займ. В слу-

чае желания банка создать какую-либо бизнес-модель с последующим претворением в действительность основных ее начал, он просто-напросто сможет обратиться к собственникам, которые и предоставят необходимый капитал для реализации своих планов.

Третьей ошибкой в построении бизнес-модели является неадекватная оценка рисков. Частные банки иной раз самоуверенно начинают оценивать как свое существующее положение, так и возможность выхода на иную ступень, при этом не анализируя негативные допущения и предположения и не применяя никакие способы страхования и минимизации рисков. Таким образом, формулой идеальной бизнес-модели будет являться сумма трех слагаемых: строгое соответствие виду деятельности, собственники с капиталом и адекватная оценка рисков. Иначе говоря, успешное построение бизнес-модели с последующей ее реализацией возможно именно при наличии данных трех составляющих, в противном случае, какой бы идеальной ни была бизнес-модель, она может и остаться только «планом на бумажке».

Что касается именно самой структуры бизнес-модели, сегодня многие банки по-разному определяют ее. Однако под бизнес-моделью частного банка все же следует понимать генеральную схему организации всех процессов жизнедеятельности банков. По сути – это детальный и систематизированный план, включающий ответ на вопрос «Что же мы должны усовершенствовать с учетом существующего положения, чтобы выйти на следующую ступень развития и при этом не потерять уже имеющиеся результаты?»

Но какова же та самая идеальная бизнес-модель банка и существует ли она вообще? Безусловно, каждая кредитная организация выбирает для себя свой собственный путь дальнейшего развития и планирования своей деятельности. Это объясняется тем, что тот или иной банк выстраивает свою пирамиду потребностей, ориентируясь на свой личный преимущественный вид банковской деятельности. Схоже лишь то, что построение любой бизнес-модели будет направлено не на что иное, как на увеличение уровня доходности. Поэтому, на наш взгляд, нет строгого идеального «шаблона» бизнес-модели. Есть лишь основа, взяв во внимание которую банк сможет в будущем стать более конкурентоспособным.

Основой такой бизнес-модели, на мой взгляд, будет являться взаимосвязанная схема ряда составляющих, среди которых миссия банка – клиентская потребность

в продуктах банка, видение работы банка, которое состоит из двух составляющих «результат» + «алгоритм движения к этому результату», внешние и внутренние факторы, образующие стратегию и функциональные стратегии (продуктовые, операционные, управленческие, ресурсные и т.д.).

Миссия банка – это есть не что иное, как достижение главной цели, ради которой кредитная организация претворяет и иные цели в жизнь. Именно достижение полного удовлетворения финансовых потребностей клиента, или же, по-другому, клиентоориентированность, и является той бесконечной миссией, ради которой банк функционирует, а бесконечна она, потому что банковские услуги не изживут себя никогда [5, с. 18]. Безусловно, это является отправной точкой в создании и в реализации любой бизнес-модели частного банка как сегодня, так и в будущем. То, как понимает банк потребителя, является показателем в успешном продвижении банковских продуктов. Именно поэтому, чтобы увеличивать свою доходность и иные показатели, банку в ближайшем будущем стоит перенять опыт мировой банковской практики в вопросе сегментации целевой аудитории клиентов. На наш взгляд, можно выделить три критерия такой сегментации: географический, который позволит банку подстроить линейку своей продукции под особенности конкретного региона, демографический критерий, который предоставит банку возможность грамотно реализовать свою продукцию в отношении различных групп людей, и поведенческий, который будет базироваться уже на имеющихся клиентах и будет направлен на сохранение этой клиентской базы. Именно поэтому, говоря о целевой аудитории клиентов банковских услуг, на наш взгляд, нельзя однозначно направить банк на выпуск продукции для клиентов того или иного плана. Банк будущего должен понимать, чего именно хочет его клиент, как грамотно распланировать реализацию своей продукции, чтобы практически каждый клиент остался доволен [6, с. 87]. И охват этой аудитории может быть самый разный.

Очень важной основой бизнес-модели банка будущего является понимание конечного результата и алгоритма действий, необходимых для его достижения. Что касается этого самого результата, важно не спутать его с миссией банка, с самой главной целью, ради которой банк будет попеременно выполнять иные задачи, неоднократно достигая конечного результата, к которому банк в то или иное время будет стремиться. Миссия бесконечна и не имеет объема,

конечный результат имеет строгие временные рамки и определенные фиксированные достижения. Увеличение доходности до определенного уровня или в предполагаемом интервале и есть то, ради чего банк будет выстраивать цепочку определенных действий, чтобы достичь желаемого – есть конечный результат.

Безусловно, в процессе планирования и ведения того самого алгоритма действий банк должен учитывать внутренние и внешние факторы, которые способны повлиять на деятельность банка в будущем, а потому заранее построить так называемую модель банковских рисков, которые могут в той или иной степени отразиться на конечном результате. Если оказать влияние на внешние риски, связанные с изменением стратегических приоритетов социального, экономического, политического развития нашего государства, банк практически не способен (он лишь может попытаться в бизнес-модели спланировать плавный уход от такие внешних факторов, минимизировать наступление неблагоприятных последствий), то на внутренние риски (которые могут быть функциональными, стратегическими, технологическими, операционными, документарными) банк может и должен оказать прямое воздействие посредством исправления уже имеющихся ошибок. Оценка рисков на этапе создания и реализации бизнес-модели играет очень важную стратегическую роль. Нельзя однозначно определить группу рисков, которые в ближайшем будущем будут существовать в рамках деятельности абсолютно всех частных банков, можно лишь создать упрощенную модель рисков, которую каждый банк в рамках процесса «приоритизации» для собственной деятельности будет подстраивать под себя. Именно поэтому бизнес-модель в части рисков должна содержать в себе алгоритм грамотного управления рисками, который, на мой взгляд, будет состоять из пяти шагов: идентификация и анализ риска, анализ альтернативных методов управления рисками, выбор методов управления, исполнение выбранного метода, мониторинг результатов.

Самым важным элементом, по мнению автора, в процессе организации бизнес-модели будет описание функциональных стратегий. Для увеличения своей доходности банк, должен ответить на ряд очень важных вопросов: «Что производить» – иначе говоря продаваемые и востребованная продукция на рынке банковских продуктов и услуг, «За счет чего производить и реализовывать?» – источники финансирования производствен-

ной деятельности, которые будут включать в себя возможность привлечения средств извне посредством, к примеру, синдицированного кредитования и облигационных займов, рефинансирования со стороны Банка России, наращивания собственной чистой прибыли и т.д. «Что может содействовать / помогать в успешном продвижении банковских услуг и продуктов?» – операционные стратегии, связанные с внедрением новых информационных технологий (интернет-банкинг, мобильный банкинг), которые непосредственно проявляются в тесной взаимосвязи клиента и банка [1, с. 84]. Определение потребностей клиента и последующее их исполнение посредством привлечения новых разработок, наращивания новых технологий – очень важная часть в реализации задуманного, которая требует детального анализа многих нюансов.

Любой продукт – это есть не что иное, как элемент, который связывает его производителя и потребителя. Грубо говоря, существует цепочка из трех звеньев на любом рынке товаров и услуг – производитель, товар/услуга, потребитель. Следовательно, главной целью банковских продуктов и услуг является полное удовлетворение потребности клиента, вследствие чего банк получает прибыль. Казалось бы, все просто, но, как известно, у потребления нет предела. Именно поэтому банк на стадии принятия главной схемы своего дальнейшего развития обязан, изучив рынок потребления сегодня, оценив будущие перспективы, определить для себя, какой продукт он оставит на рынке банковских услуг и товаров, каким он может пренебречь и что он может еще предложить клиенту, ориентируясь на его спрос.

На сегодняшний день объем продуктов, продаваемых со стороны банка, имеет очень широкий характер, который, безусловно, ориентирован как на физических, так и юридических лиц: ценные бумаги и кредиты для предприятий, валютные операции, операции по вкладам, услуги по выдаче страховых полисов, услуги, связанные с денежным оборотом клиента (платежи, выплаты, инвестиции) и т.д. [7, с. 464]. Несомненно одно, что в ближайшем будущем они останутся таковыми, будет меняться лишь форма, качество, количество, потому что это основа, на которой держится «банковский товарооборот». Из перечня видно, что далеко не все продукты, предлагаемые кредитными организациями, носят сугубо «банковский» характер. И действительно, в современном мире идет тенденция со стороны любого банка к более близкому отношению

с клиентом [8, с. 112]. Иначе говоря, банк посредством продажи иных продуктов, отличных от банковского содержания, становится ближе к нуждам клиента и удовлетворяет их другие потребности.

Реализация банковских продуктов возможна через каналы стационарного или мобильного сбыта, так как в данном случае необходим прямой контакт клиента с банком с его персональной идентификацией. В будущем возможно создание финансового супермаркета, который бы сосредоточил воедино весь комплекс продаваемых услуг и продуктов. Если говорить про будущие перспективы в банковской сфере, то в ближайшем будущем будет увеличена также потребность клиента к самостоятельному обслуживанию, поэтому очень важным элементом в бизнес-модели относительно реализации продукции будет являться стратегия распространения электронных офисов банка – отделений самообслуживания. При этом важна грамотная оценка рисков в рамках проблемы реализации новых банковских товаров и услуг. Особенно в части правильно выстроенной экосистемы сбора данных о клиентах.

Заключение

Таким образом, банковская система – это целостная система взаимозависимых и влияющих друг на друга элементов, состоящих из банковских и небанковских кредитных организаций, а также контролирующих органов, которые посредством горизонтальных и вертикальных отношений оказывают влияние друг на друга.

Вопросы успешной бизнес-модели банка, вопросы продукции будущего являются очень актуальными и в то же время сложными по своему характеру и содержанию. Для успешного функционирования бизнес-модель частного банка должна отвечать следующим требованиям: строгое понимание бизнеса, наличие собственного капитала и грамотная оценка рисков. Основой бизнес-модели банка является взаимосвязанная схема ряда составляющих, среди которых миссия банка – клиентская потребность в продуктах банка, видение работы банка, которое состоит из двух составляющих «результат» и «алгоритм движения к этому результату», внешние и внутренние факторы, образующие стратегию и функциональные стратегии. Реализация банковских продуктов возможна через каналы стационарного или мобильного сбыта, так как в данном случае необходим прямой контакт клиента с банком с его персональной идентификацией.

Список литературы

1. Лаврушина О.И. Устойчивость банковской системы и развитие банковской политики: монография. М.: КНОРУС, 2014. 223 с.
2. Белоглазова Л.П. Банковское дело / Под ред. Г.Н. Белоглазовой, Л.П. Кроливецкой. СПб.: Питер, 2012. 114 с.
3. Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» от 02.12.1990 № 395-1 // Собрание законодательства РФ от 05.02.1996 № 6, ст. 492.
4. Гуляев Г.Ю. Инфраструктурные барьеры для бизнеса // Современные подходы к обеспечению конкурентоспособности региона, отрасли, предприятия. Пенза, 2016. С. 85–89.
5. Тавасиев А.М. Банковское дело: управление и технологии: учеб. пособие для вузов / Под ред. А.М. Тавасиева. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. 863 с.
6. Ларионова И.В. Эффективность системы регулирования банковского сектора и потребности национальной экономики: монография. М.: КНОРУС, 2015. 190 с.
7. Коробова Г.Г. Банковское дело: учебник / Под ред. Г.Г. Коробовой. М.: Экономистъ, 2013. 751 с.
8. Алескеров Ф.Т. Анализ устойчивости бизнес-моделей российских банков / Под ред. Ф.Т. Алескерова, П.К. Бондарчука. М.: Изд-ва Юрайт, 2010. 216 с.

УДК 332.02

ТИПОЛОГИЗАЦИЯ РЕГИОНОВ РОССИИ ПО УРОВНЮ КОНКУРЕНТОУСТОЙЧИВОСТИ И ЕЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Печаткин В.В.

Институт социально-экономических исследований Уфимского федерального исследовательского центра РАН, Уфа, e-mail: Pechatkin08@rambler.ru

В статье с помощью инструментария SWOT-анализа осуществлен анализ концепций территориального развития, по результатам которого выявлены сильные и слабые стороны, возможности и угрозы территориальному развитию при их использовании в практике управления развитием регионов. Для обоснования приоритетов территориального развития предложено использовать концепцию конкурентоустойчивости территориальных социально-экономических систем, дано авторское понятие конкурентоустойчивости регионов, представлена система показателей для оценки конкурентоустойчивости территориальных социально-экономических систем, включающая экономические, социальные, инновационные, экологические и финансовые индикаторы устойчивого развития. Разработана и апробирована на материалах субъектов Российской Федерации методика оценки конкурентоустойчивости регионов, осуществлена типологизация регионов России по уровню конкурентоспособности и конкурентоустойчивости, выделены ключевые проблемы, связанные с решением задачи повышения конкурентоспособности и конкурентоустойчивости регионов страны, поставленной Президентом России. Даны практические рекомендации по использованию полученных результатов для обоснования стратегических приоритетов развития территорий. Для каждого типа регионов по уровню конкурентоспособности и конкурентоустойчивости предложены различные типы стратегий, что может содействовать более обоснованному принятию управленческих решений в сфере территориального управления и способствовать устойчивому развитию Российской Федерации в условиях усиления межстрановой и межрегиональной конкуренции.

Ключевые слова: конкурентоспособность, конкурентоустойчивость, регион, типологизация, стратегическое управление

TIPOLOGIZATION OF RUSSIAN REGIONS BY THE LEVEL OF COMPETITIVENESS AND ITS USE IN THE SYSTEM OF STRATEGIC MANAGEMENT

Pechatkin V.V.

Institute of social and economic research of the Ufa Federal research center of RAS, Ufa, e-mail: Pechatkin08@rambler.ru

The article uses the tools of Swot analysis to analyze the concepts of territorial development, the results of which reveal the strengths and weaknesses, opportunities and threats to territorial development when they are used in the practice of regional development management. To substantiate the priorities of territorial development, it is proposed to use the concept of competitiveness of territorial socio-economic systems, the author gives the concept of competitiveness of regions, presents a system of indicators for assessing the competitiveness of territorial socio-economic systems, including economic, social, innovative, environmental and financial indicators of sustainable development. Developed and tested on materials of constituent entities of the Russian Federation the method of estimating konkurentosposobnosti regions, carried out the typology of Russian regions by the level of competitiveness, highlights the key issues associated with solving the problem of increasing competitiveness of the regions of the country set by President of Russia. Practical recommendations on the use of the results to justify the strategic priorities of the development of territories are given. For each type of regions in terms of competitiveness and competitiveness, different types of strategies are proposed, which can contribute to a more informed decision-making in the field of territorial management and contribute to the sustainable development of the Russian Federation in the conditions of strengthening inter-country and interregional competitions.

Keywords: competitiveness, competitiveness stability, region, typologization, strategic management

Значительное влияние на социально-экономическое развитие России оказывают как внешние факторы, так и внутренние факторы которые в силу объективных и субъективных причин приводят к высокому уровню дифференциации регионов страны по уровню социально-экономического развития. В условиях усиления конкуренции между регионами за ограниченные ресурсы, и прежде

всего трудовые и финансовые, возрастает значение системы стратегического планирования и, в частности, формирование и реализация приоритетов территориального развития, способствующих повышению уровня конкурентоспособности регионов и страны в целом. Уменьшение дифференциации регионов по уровню конкурентоспособности укрепит национальную безопасность стра-

ны. При этом как отмечал А.Г. Гранберг [1], усиление территориальной дифференциации может быть угрозой для устойчивого развития России. С другой стороны, государственная поддержка слабых регионов за счет сильных посредством перераспределения финансовых ресурсов не способствует достижению высоких темпов экономического роста и роста конкурентоспособности страны. В этой связи в настоящее время возрастает актуальность проблемы управления конкурентоустойчивости регионов страны требующая своего решения.

Цель статьи: разработка методического подхода к типологизации регионов по уровню конкурентоустойчивости и ее встраивание в систему территориального управления.

Для достижения поставленной цели поставлены следующие задачи:

1. SWOT-анализ зарубежного и отечественного опыта использования концепций территориального развития.
2. Разработка и апробация инструментария типологизации регионов по уровню конкурентоустойчивости.
3. Разработка предложений по использованию результатов типологизации регионов по уровню конкурентоустойчивости в практике территориального управления.

Материалы и методы исследования

Методологической основой исследований явились труды зарубежных и отечественных ученых, посвященные проблемам территориального развития. В работе использованы SWOT-анализ, факторный анализ, кластерный анализ, корреляционно-регрессионный анализ и др. статистические методы.

Результаты исследования и их обсуждение

В ходе выполненного исследования разработаны методические подходы к типологизации регионов по уровню конкурентоустойчивости, которые в отличие от существующих базируются на конвергенции принципов концепции конкурентоспособности и устойчивого развития территорий, что способствует решению проблемы обеспечения высокого уровня конкурентоустойчивости регионов.

В соответствии с поставленными в статье задачами проведен анализ концепций территориального развития, результаты которого представлены в таблице.

Политика выравнивания социально-экономического развития территорий для снижения межрегиональной дифференциации широко использовалась в СССР. Она

до сих пор в адаптированном виде используется и в современной России, инструментами которой являются дотации, субсидии, субвенции, по результатам которых доходы субъектов – доноров федерального бюджета перераспределялись между регионами – «реципиентами». Эти меры отчасти снижали межрегиональную дифференциацию, но при этом причина проблемы не устранялась, что приводило к иждивенческим настроениям в отстающих регионах. В то время зарубежный опыт показывает приоритет в использовании *концепции «поляризованного развития»*, автором которой является *Ф. Перру*. Она базируется на наличии в регионах своеобразных «очагов роста», или «полюсов», генерирующих экономический рост. Согласно данной концепции, экономический рост идет не повсеместно, а имеет очаговый характер [2]. Благодаря использованию данной концепции были достигнуты отдельные успехи в решении проблемы экономического роста. Однако использование данной концепции в ряде стран мира, в том числе в Европе, привело к увеличению проблем дифференциации территорий по уровню жизни, дефициту природных ресурсов, нарастанию экологических проблем.

Концепция саморазвития территорий исторически появилась позже вышеперечисленных концепций. Ее сущность состоит в управлении экономикой и социальной сферой, направленной на достижение устойчивого состояния саморазвития, при отсутствии помощи со стороны. Саморазвитие регионов возможно, как в условиях баланса интересов регионов и России в целом, так и в условиях нарастающего влияния внешних воздействий. Тем не менее международная практика показывает, что страны и регионы, которые изолированы от внешнего мира либо под воздействие санкций, либо в связи с политической волей элит и уповают в развитии только на самих себя, как правило, имеют низкий уровень конкурентоспособности и существенно отстают в развитии, относительно наиболее конкурентоспособных территорий (пример Кубы и Северной Кореи).

Начиная с конца XX в. преобладающей в мире стала *концепция устойчивого развития* [3].

Однако несмотря на прогрессивность данной концепции, в ней имеются ряд противоречий, в том числе необходимость снижения странами и регионами темпов экономического роста и даже отказа от него, что не способствует решению проблем бедности и снижению дифференциации территорий по уровню социально-экономического развития.

Анализ основных концепций территориального развития

Концепция бюджетного выравнивания	Концепция саморазвития	Концепция поляризованного развития
1	2	3
Краткая характеристика		
<p>Централизованное управление в рамках государственного планирования Регион – элемент единого социально-экономического и политического пространства страны, полностью управляемый федеральным центром. Цель развития определяется центром. Основные из них: укрепление «единой экономики страны» и национальная безопасность</p>	<p>Государственное регулирование в системе рыночных отношений. Регион – равноправный участник единого экономического пространства страны, реализующий свои товары и услуги на рынке и приобретающий необходимые для себя товары и услуги у других регионов. Цель развития определяется регионом. Основные из них: повышение конкурентоспособности и уровня жизни населения</p>	<p>Государственное регулирование в условиях рыночной экономики. Приоритетное направление развития инвестиционные вложения в сильные регионы являющихся драйверами роста, поглощение сильными регионами отстающих территорий, путем их слияния Цель развития определяется регионом по согласованию с центром. Основная цель: точечное развитие сильных регионов, способствующих развитию отстающих территорий</p>
Сильные стороны и возможности		
<p>снижение межрегиональной социально-экономической дифференциации; экономическая безопасность страны; снижение социально-политического напряжения в стране</p>	<p>создание предпосылок для устранения причин межрегиональной социально-экономической дифференциации; развитие демократизации общества, участие регионов РФ в межрегиональном и международном обмене; повышение конкурентоспособности регионов и национальной экономики в целом</p>	<p>повышение эффективности экономики; увеличение темпов экономического роста; содействие решению задачи удвоения ВВП РФ к 2010 г.; содействие структурной перестройке экономики РФ путем перехода к интенсивному развитию</p>
Слабые стороны и угрозы		
<p>Хроническая дотационность регионов; Причина проблемы не устраняется; Снижение темпов экономического роста, стагнация социальной и экономических подсистем территорий</p>	<p>Саморазвитие отстающих регионов ведет к усилению межрегиональной дифференциации, ограниченные возможности саморазвития слабых регионов. Высоки риски развития деструктивных процессов в экономике</p>	<p>Снижение уровня экономической безопасности страны, риски распада страны как единого государства; увеличение вероятности возникновения конфликтов на экономической и политической основе</p>

Таким образом, на наш взгляд, необходим дифференцированный подход к выбору приоритетов территориального развития, с использованием концепции *конкурентоустойчивости территорий* [4].

Отдельные аспекты проблемы оценки и управления конкурентоустойчивостью хозяйствующих субъектов посвящены труды ряда отечественных ученых. Так, Ю.А. Дорошенко выделил факторы конкурентной устойчивости и оценку их влияния на предприятия промышленности строительных материалов [5], Н.И. Заичкин и Л.С. Зеленцова предложили концепцию общей конкурентоустойчивости [6], В.В. Криворотов раскрыл сущность современных вызовов конкурентоспособности [7], С.А. Мохначев предложил концептуальные основы управления конкурентоустойчивостью предприятий [8], В.А. Поплавская и Л.А. Горшкова выделили стадии жизненного цикла конкурентоустойчивости организаций, [9] М.М. Низамутдинов и В.В. Орешников разработали имитационную модель для информационного обеспечения разработки стратегий инновационного развития [10] и др.

Однако на уровне регионов данная проблема недостаточно изучена и, как следствие, практически не используется в регионах Российской Федерации.

По нашему мнению, конкурентоустойчивость региона – это способность региона достигать и удерживать высокие конкурентные позиции на основе создания более благоприятных условий относительно конкурентов для привлечения и использования ресурсов, при условии сбалансированного развития экономической, социальной, инновационной и экологической подсистем, как в текущий период времени, так и в средне- и долгосрочной перспективах [4].

Для оценки конкурентоустойчивости предлагается использовать методологические подходы, ранее предложенные автором [4], в том числе группу показателей, характеризующих *социальную устойчивость, экономическую устойчивость, эколого-ресурсную устойчивость, устойчивость инновационной системы и устойчивость системы управления.*

Оценку конкурентоустойчивости предлагается рассчитывать в 2 этапа. На 1 этапе по представленной группе показателей осуществляем оценку конкурентоспособности, используя индексный метод, на основе приведения показателей в безразмерный вид путем их нормирования относительно средней по Российской Федерации величине. Для показателей прямо пропорционально влияющих на конкурентоустойчивость значение показателя по региону записывается

в числителе, если влияние обратно пропорциональное, тогда значение показателя по региону – в знаменателе. Затем производится свертка показателей в интегральный с использованием среднегеометрического значения индексов всех групп показателей с последующим ранжированием от наибольшего значения к наименьшему.

На втором этапе осуществляется оценка конкурентоустойчивости регионов на основе результатов, полученных на первом этапе за промежуток не менее 10 лет с последующей типологизацией. Для типологизации регионов по уровню конкурентоустойчивости проводится кластерный анализ методом Уорда с использованием статистического пакета SPSS Statistics 22.0, что позволяет определить возможное количество групп регионов в кластере на дендрограмме, а также интервалы между средними значениями групп регионов. При типологизации к регионам с высоким уровнем конкурентоустойчивости отнесены те регионы, которые на протяжении наблюдаемого периода находились в первой десятке по уровню конкурентоспособности и сохранили либо укрепили свои конкурентные позиции.

Критерий отнесения территории к регионам с очень высоким уровнем конкурентоустойчивости представлен в системе уравнений 1.

$$1. \begin{cases} k_i^t \geq k_i^{t+n} \\ k_i^{t+n} \leq 10 \end{cases}$$

где k_i^t – ранг i -го региона по конкурентоспособности в t -м году;

k_i^{t+n} – ранг i -го региона по конкурентоспособности в текущем году ($t + n$).

Для регионов с высоким уровнем конкурентоустойчивости критерий следующий:

$$2. \begin{cases} k_i^t \geq k_i^{t+n} \\ 10 < k_i^{t+n} \leq 21 \end{cases}$$

Для регионов со средним уровнем конкурентоустойчивости используется уравнение 3:

$$3. \begin{cases} k_i^t \geq k_i^{t+n} \\ 22 < k_i^{t+n} \leq 52 \end{cases}$$

Для регионов с низким уровнем конкурентоустойчивости используем уравнение 4:

$$4. \begin{cases} k_i^t \geq k_i^{t+n} \\ 53 < k_i^{t+n} \leq 63 \end{cases}$$

Для регионов с очень низким уровнем конкурентоустойчивости:

$$5. \begin{cases} k_i^t \geq k_i^{t+n} \\ 64 < k_i^{t+n} \leq 82 \end{cases}$$

Регионы, снизившие свои конкурентные позиции в течение исследованного периода ($k_i^t < k_i^{t+n}$), отнесены в отдельные подгруппы в зависимости от достигнутых конкурентных позиций.

Апробация методических подходов к оценке конкурентоустойчивости регионов осуществлена на материалах субъектов Российской Федерации за 15 лет с 2003 по 2017 г.

К первой группе регионов отнесены субъекты РФ, в которых при высоком уровне конкурентоспособности (место в первой десятке) в 2003–2017 гг. обеспечивался устойчивый рост или сохранение конкурентных позиций, в том числе: г. Москва, г. Санкт-Петербург, Республика Татарстан, Республика Саха (Якутия), Московская область, Сахалинская область, Хабаровский край, Тюменская область, Белгородская область, Краснодарский край.

Конкурентный успех данных регионов обусловлен следующими преимуществами: крупный центр накопления и распределения финансовых ресурсов (г. Москва), центры привлечения туристических потоков и проведения крупных международных мероприятий (Краснодарский край, Санкт-Петербург, Республика Татарстан), функционирование на территории регионов крупных государственных корпораций Газпром и Роснефть (Тюменская область, Республика Саха Якутия, Сахалинская область), центр добычи и переработки железной руды и каменного угля (Белгородская область). Данные регионы России в наименьшей степени подвержены влиянию финансов-экономических кризисов, ухудшению конъюнктуры мировых цен на углеводородное сырье и колебанию курса валют.

Ко второй группе с высоким уровнем конкурентоспособности и конкурентоустойчивости отнесены: Чукотский автономный округ, Челябинская область, Магаданская область, Омская область, Камчатский край, Самарская область, Калининградская область.

К третьей группе со средним уровнем конкурентоспособности и конкурентоустойчивости, с улучшением конкурентных позиций отнесены: Новгородская область, Новосибирская область, Оренбургская область, Ставропольский край, Республика Северная Осетия – Алания, Курская область, Ростовская область, Чувашская Республика, Владимирская область, Иркутская область, Брянская область.

К четвертой группе со средним уровнем конкурентоспособности и конкурентоустойчивости, с ухудшением конкурентных позиций: Мурманская область, Нижегородская область, Свердловская область, Республика

Коми, Томская область, Удмуртская Республика, Ярославская область, Республика Башкортостан, Архангельская область, Ленинградская область, Липецкая область, Орловская область, Красноярский край, Севастополь, Астраханская область, Вологодская область, Саратовская область, Пермский край.

К пятой группе с низким уровнем конкурентоспособности и конкурентоустойчивости. Республика Карелия, Кабардино-Балкарская Республика, Республика Адыгея, Костромская область, Рязанская область, Республика Бурятия, Тульская область, Республика Ингушетия, Псковская область, Тамбовская область, Амурская область, Республика Мордовия, Республика Крым, Республика Тыва, Кемеровская область, Волгоградская область, Республика Алтай, Республика Калмыкия, Тверская область, Ульяновская область.

Заключение

Следует признать, что ключевым фактором конкурентного успеха регионов России по-прежнему являются ресурсные конкурентные преимущества, в то время как опыт наиболее конкурентоустойчивых стран мира показывает, что в основе их конкурентного успеха лежит инновационная деятельность, обеспечивающая непрерывность процесса воспроизводства инноваций.

Республика Башкортостан отнесена к регионам с высоким уровнем конкурентоспособности и средним уровнем конкурентоустойчивости. Несмотря на относительно высокие конкурентные позиции (место во втором десятке регионов России) в республике в 2003–2017 гг. наблюдалась устойчивая тенденция к снижению конкурентных позиций, с приближением к типу регионов со средним уровнем конкурентоспособности.

В 2017 г. группа лидеров конкурентоспособности осталась без изменений. Разрыв между лидерами рейтинга и аутсайдерами увеличился. Дальнейшее увеличение дифференциации регионов по уровню социально-экономического развития может повлечь за собой усиление проблем в комплексном развитии территорий страны, усиление проблем оттока высококвалифицированных кадров в центральные регионы страны и прежде всего Москву и Санкт-Петербург, усиление проблем бедности в депрессивных и отстающих регионах.

Типологизацию регионов России по уровню конкурентоустойчивости предлагается использовать для обоснования приоритетов развития и типов стратегий

социально-экономического развития. Для регионов первой группы предложена стратегия лидерства, для второй группы регионов – стратегия догоняющего развития, для третьей группы – стратегия диверсификации видов экономической деятельности, для четвертой группы – стратегия формирования точек роста, для пятой группы – стратегия инновационного роста.

Исследование выполнено в рамках гос. задания ИСЭИ УФИЦ РАН «Формирование и реализация стратегических приоритетов развития территориальных социально-экономических систем в условиях глобальных вызовов» (№ гос. регистрации АААА-А17-117021310211-8)».

Список литературы

1. Гранберг А.Г. Основы региональной экономики. М.: ГУ-ВШЭ, 2000. 495 с.
2. Perroux Fr., L'entreprise et l'economie au XX siecle, I, Presse Universitaire de France, Paris, 1966. 328 p.
3. Гизатуллин Х.Н., Троицкий В.А. Концепция устойчивого развития – новая социально-экономическая парадигма // *Общественные науки и современность*. 1998. № 5. С. 4.
4. Печаткин В.В., Михайлова Я.С. Методология построения системы оценки конкурентоустойчивости регионов как основа для формирования приоритетов территориального развития // *Управление экономическими системами: электронный научный журнал*. 2017. № 7. С. 15.
5. Дорошенко Ю.А. Факторы конкурентной устойчивости и оценка их влияния на предприятия промышленности строительных материалов // *Белгородский экономический вестник*. 2017. № 1 (85). С. 26–31.
6. Заичкин Н.И., Зеленцова Л.С. Концепция конкурентоустойчивости: теория, практика: монография. М.: Издательство «Перо», 2012. 249 с.
7. Криворотов В.В., Ершова И.В., Белик И.С., Кузнецова Е.Ю., Крылатков П.П., Калина А.В., Сандлер Д.Г., Воронов Д.С., Ерыпалов С.Е., Стародубец Н.В., Беляева Ж.С., Ершов А.В., Баранчикова С.Г., Калинин Н.Е., Мишеева Т.А., Подоляк О.О., Савельева А.И., Кузнецова Н.А., Норкина О.С., Тиханов Е.А., Парфенов К.Е., Гамберг А.Е., Татаркин А.И., Романова О.А., Берсенов В.Л., Важенин С.Г., Важенина И.С., Анисимов А.В., Кизим Н.А., Иванов Ю.Б., Хаустова В.Е., Крячко Е.Н., Иванова О.Ю., Розгон И.В., Ермакова Ж.А., Корабейников И.Н., Корабейникова О.А., Гирина А.Н., Баева Д.А., Сухих Е.Г., Качалова Т.А., Третьяков В.Д., Бухвалов Н.Ю. Конкурентоспособность социально-экономических систем: вызовы нового времени / Под ред. Татаркина А.И. и Криворотова В.В. М.: Изд-во Экономика, 2014. 464 с.
8. Мохначев С.А. Теоретико-методологические основы управления конкурентоустойчивостью высшего учебного заведения. Екатеринбург; Ижевск: Ин-т экономики УрО РАН, 2009. 411 с.
9. Поплавская В.А., Горшкова Л.А. Обеспечение конкурентоустойчивости организации на разных стадиях ее жизненного цикла // *Экономика и социум*. 2017. № 1 (32). С. 1759–1763.
10. Низамутдинов М.М., Орешников В.В. Информационная поддержка формирования стратегий инновационного развития регионов на основе адаптивной имитационной модели // *Системы и средства информатики*. 2018. Т. 28. № 2. С. 154–169.

ОБЗОРЫ

УДК 332.025

**К ВОПРОСУ ОБ УПРАВЛЕНИИ МУНИЦИПАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ
(НА ПРИМЕРЕ АВТОПАРКА ГОРОДА ПЕРМИ)****Рожков Е.В.***АО АКИБ «Почтобанк», Пермь, e-mail: rozhckow.ewgen@mail.ru*

В статье анализируется экономический процесс приватизации муниципальной собственности. Целью исследования является определение промежуточного эффекта от приватизации недвижимого имущества транспортной инфраструктуры муниципального образования город Пермь. Вопрос по приватизации автопарка рассмотрен с исторической точки зрения. Соответственно, одна из многочисленных задач приватизации сводилась к реорганизации государственного предприятия, которое осталось от советского прошлого. В исследовании автором использован общенаучный метод познания проблемы и выявлена необходимость учитывать не только системный, но и индивидуальный подход к предстоящей сделке по приватизации последнего городского автобусного парка. Рассмотрена институциональная теория, теория общественного блага и системный подход научного познания проблемы. Изучена возможность применения механизма общественного выбора к частной собственности индивидуальных предпринимателей и бизнеса г. Перми, после приватизации автопарка. Для примера приведён критерий благосостояния В. Парето, в соответствии с которым когда некоторые люди выигрывают, то обязательно некоторые люди проигрывают. Данные имущественного комплекса г. Перми приведены в табличном виде. Рассмотрена история автобусного городского пассажирского предприятия, его развитие и ликвидация. Автором приведены данные по приватизации и сдаче в аренду объектов недвижимого имущества транспортной инфраструктуры муниципального образования город Пермь за последние несколько лет. Полученные результаты демонстрируют в необходимости пересмотра утверждённого действующего Плана приватизации муниципальной имущества г. Перми и исключения из него приватизации автопарка и необходимости оптимизировать состав муниципальной имущества для исполнения полномочий муниципальных органов власти с учётом их социальной ответственности.

Ключевые слова: муниципальное образование, недвижимое имущество, база, приватизация, план приватизации

**THE ISSUE OF THE MUNICIPAL PROPERTY MANAGEMENT
(BASED ON THE EXAMPLE OF THE VEHICLE FLEET OF THE CITY OF PERM)****Rozhkov E.V.***Postobank, Perm, e-mail: rozhckov.ewgen@mail.ru*

Within the article the economic process of privatization of municipal property analysis is provided. The aim of the survey is to determine the intermediate effect of the privatization of real estate transport infrastructure within the municipality of Perm. The author considers the issue of privatization from the historical point of view. Accordingly, one of the many tasks of privatization was to reorganize the state enterprise, which remained from the Soviet past. In the survey, the author used a general scientific method of cognition of the problem and identified the need to take into account not only the system, but also an individual approach to the upcoming deal regarding the privatization of the last city bus fleet. The institutional theory, the theory of the public good and the systematic approach of scientific knowledge of the problem are considered. The possibility of applying the mechanism of public choice to the private property of individual entrepreneurs and businesses of the city of Perm, past the privatization of the vehicle fleet. For example, the criterion of welfare by V. Pareto is provided, according to which, when some people win, then some people lose necessarily. The data regarding the property complex of the city of Perm are provided in tabular form. The history of the city bus passenger enterprise, its development and liquidation is considered. The author represents the data regarding privatization and leasing of real estate facilities of transport infrastructure of the municipality of Perm for the last few years. The results obtained demonstrate the need to revise the approved current plan of privatization of municipal property of the city of Perm and exclude from it the privatization of the vehicle fleet and the need to optimize the composition of municipal property concerning the execution of the powers of municipal authorities, taking into account their social responsibility.

Keywords: municipal formation, real estate, base, privatization, privatization plan

Приватизация государственного имущества является эффективным способом улучшения экономического состояния, а также роста социального благополучия граждан (например, в зарубежных странах) [1]. Приватизация муниципальной собственности в нашей стране, например в муниципальном образовании город Пермь, не всегда может привести к положительному результату.

Муниципальная собственность – это огромный имущественный комплекс, в который входят различные виды имущества.

Как видно из представленного определения муниципального имущества, объектов собственности достаточно много и есть определённые требования по их управлению. В данной статье автор делает попытку разобраться с экономической эффективностью управления муниципальным

имуществом г. Перми на примере транспортной инфраструктуры.

В Прогнозном плане приватизации муниципального имущества города Перми на 2018 г. и плановый период 2019 и 2020 гг. [2] указана продажа на аукционе объекта недвижимости по адресу: г. Пермь, ул. Энергетиков, 50.

Целью исследования является определение промежуточного эффекта от приватизации недвижимого имущества транспортной инфраструктуры муниципального образования г. Перми.

Объектом исследования является Прогнозный план приватизации муниципального имущества г. Перми на 2018 г. и плановый период 2019 и 2020 гг.

Предметом исследования является приватизация муниципального автопарка г. Перми.

Задачей исследования является изучение процессов приватизации недвижимого имущества г. Перми. В ходе работы над статьёй был применён метод научного исследования – теоретический анализ.

Материалы и методы исследования

Теоретико-методологическая актуальность данной работы заключается:

- в недостаточной привязке исторического процесса приватизации недвижимого муниципального имущества к проходящим сегодня сделкам;

- в выявлении экономической необходимости приватизации автобусной базы находящейся в собственности г. Перми;

- в необходимости возможной отмены части Прогнозного плана приватизации муниципального имущества города Перми на 2020 г.

Практическая значимость статьи заключается в выявлении аргументов и фактов в необходимости наличия на территории муниципального образования города Перми муниципальной автобусной базы.

Вопросы, связанные с приватизацией, нашли отражение в различных трудах как отечественных авторов: А.П. Кудрина [3], Р.М. Нуреева [4], В.М. Полтеровича [5], И.В. Разорвина [6], И. Синдеевой [7], И.Г. Шелудякова [8], так и зарубежных: X. Li [9], A. Musacchio [10], A. Wooldridge [11] и других авторов.

Рассматривая процесс приватизации имущества на муниципальном уровне, в качестве примера приведём мнение одного из зарубежных экономистов. Например, Абба Птахи Лернер (Abba Lerner), который изучал теорию благосостояния. Проведя соответствующую работу, он определил, что прагматический социализм предполагает коллективную форму организации всю-

ду, кроме тех случаев, когда конкурентная система лучше служит общественным интересам.

Из российских авторов отметим, что М.А. Сажина, описывает проблемы управления процессами приватизации на основе теоретико-методологических положений экономической теории Р. Коуза [12].

Или, например, А.П. Кудрин и Е.Т. Гурвич считают, что приватизация на всех уровнях и в разной форме в нашей стране продолжается – полностью игнорируя опыт постиндустриальной Европы и протекающие экономические реформы в нашей стране взяли в качестве модели опыт развития США [3].

Воздействие приватизации на общество и экономику многообразно, и к критериям эффективности приватизации относят: политический, идеологический, экономический, социальный, правовой, институциональный, психологический, экологический, криминальный и высокие транзакционные издержки. Соответственно, по данным критериям последствия приватизации могут быть выявлены лишь в длительной перспективе.

Результаты исследования и их обсуждение

Исследовательские подходы к теории собственности рассматривались в разные годы в нескольких экономических теориях. Одна из задач приватизации, с исторической точки зрения, сводилась к реорганизации государственных производственных объединений, из которых складывалась прежняя социалистическая экономика путём их дезинтеграции и которая минимизировала бы суммарные «транзакционные издержки» (Р. Коуз) и управленческие затраты [13].

Рассмотрим разные точки зрения зарубежных авторов по вопросу эффективности управления государственной собственностью.

Например, Aldo Musacchio and Sergio G. Lazzarini в своей книге «Reinventing State Capitalism: Leviathan in Business, Brazil and Beyond» сообщают о фондовом возврату публично торгуемых государственных предприятий из стран Европейского Союза и Ближнего Востока в период между 2001 и 2012 гг. «генерирующие высокую доходность» [10].

Adrian Wooldridge, в своей статье «Видимая рука» («The visible hand») объясняет, что государственный капитализм может претендовать на одну из самых мощных в мире компаний и государственные компании составляли одну треть прямых иностранных инвестиций в мире в период с 2003 по 2010 г. [11].

Кроме того, одним из мировых лидеров экономического роста сегодня считается Китай. Такие авторы, как Xi Li, Xuewen Liu и Yong Wang в работе «Модель Китая государственного капитализма» («A Model of China's State Capitalism»), описывают деятельность государственных предприятий и предприятий, находящихся под государственным контролем. И делают вывод, что их стабильность гораздо выше, чем у предприятий находящихся в частной собственности [12].

Постепенно переходя к цели исследования, автор статьи соглашается с мнением пермских учёных П.Н. Пустыльник и М.П. Смоквина, выразивших неоднозначное мнение для нашей страны в своём труде «Трансформация социально-производственной структуры: социальный аспект» [14], но, к сожалению характерного для города Перми, в котором говорится о трансформации социально-производственных структур предприятий Пермского края и о том, что данная трансформация далека от совершенства, так как социальные проблемы муниципалитетов считаются второстепенными [14].

Непосредственно в г. Перми, муниципальной программой «Управление муниципальным имуществом города Перми», утвержденной Постановлением Администрации г. Перми от 18.10.2018 № 763, определены и задача по оптимизации структуры и формированию оптимального состава муниципального имущества, и задача по обеспечению выполнения целевых показателей эффективности работы муниципального образования г. Пермь в сфере имущественных отношений [15].

В ходе работы над статьёй был применён общенаучный метод познания проблемы. Выявлена необходимость учитывать не только системный, но и индивидуальный подход к предстоящей сделке по приватизации последнего автобусного парка, находящегося в муниципальной собственности [13].

В данной работе делается акцент на изучении институциональной теории и теории общественного блага и применении их выводов на практике, а именно в необходимости наличия на муниципальном уровне организации по обслуживанию населения муниципальным автотранспортом. Доступность населению муниципального автотранспорта складывается из многих составляющих, одной из которых является наличие муниципального автопарка на территории г. Перми. Например, к данному процессу использования муниципального имущества может быть применён механизм общественного выбора [16].

Рассматривая институциональную теорию, в данном случае рассмотрим мнение таких учёных, как Е.В. Попов и О.С. Сухарев, предложенное ими в статье «Институциональные факторы экономических изменений теории Дугласа Норта», необходимости характеризовать эффективность работы муниципальной собственности (муниципального автопарка) [17].

Также автором рассматривается теория общественного блага, которая будет рассматриваться местными властями в качестве научного обоснования изъятия объектов недвижимости, находящихся в частной собственности, для общественного использования. При национализации в России, т.е. изъятии собственности для муниципальных нужд, учитывается изъятие земельных участков и недвижимого имущества, находящегося на изымаемом земельном участке. Некоторые учёные полагают, что изъятие для муниципальных нужд не всегда предполагает выкуп недвижимого имущества, т.е. изъятие может происходить и безвозмездно [18].

В данном случае обратимся к теории общественного блага В. Парето, и предложенному им критерию благосостояния, согласно которому увеличение благосостояния означает такую ситуацию, когда некоторые люди выигрывают (чиновники муниципальных учреждений), но некоторые при этом проигрывают (частные собственники) [19].

Также, для рассмотрения процесса национализации на муниципальном уровне применим системный подход. Системный подход – это направление методологии научного познания и практической деятельности, в основе которого лежит исследование любого объекта как сложной целостности социально-экономической системы [20], т.е. экономические процессы (на примере национализации) не являются экономическим процессом отделённым от социальных процессов проходящих в государстве, от её социальной системы и т.д. Следовательно, экономический процесс, такой как национализация, может последовать после сегодняшней приватизации объекта муниципальной собственности (автобусного парка).

Автор, рассматривая данные по собственности муниципального образования город Пермь, свёл их в виде табл. 1.

В табл. 1 показаны данные по недвижимому и движимому имуществу, муниципальным предприятиям и учреждениям находящихся в собственности города. Более подробно рассмотрим объекты недвижимого имущества, принадлежащие муниципальному предприятию общественного автомобильного транспорта.

Для того, чтобы разобраться в существующих проблемах с объектами муниципальной недвижимости (автотранспортных предприятий), необходимо изначально рассмотреть исторические данные и события, приведшие к такой ситуации, которая сложилась на сегодняшний день.

Например, одним из отрицательных примеров по управлению автотранспортным предприятием, находящимся в муниципальной собственности, можно назвать такое предприятие, как «Пассажиравтотранс» (основной вид деятельности – это организация и осуществление пассажир-

ских перевозок на территории г. Перми). В разные годы, его структура, юридическая принадлежность и название менялись (табл. 2).

Как видно из табл. 2, предприятие «Пассажиравтотранс» города Перми в разные годы своей деятельности называлось по-разному. Отсюда следует и разная структура и функции и, соответственно, используемые объекты недвижимости (ППОПАТ, ППАТП, ППМАТП, ПАТП и т.д.). Все эти предприятия в разные годы, за последние 30 лет были приватизированы, говоря по-другому, были проданы по заниженной цене.

Таблица 1

Имущественный комплекс муниципального образования город Пермь (на 01.07.2017 г.)*

№ п/п	Категории	Реестр имущества	Показатели	Балансовая стоимость	Примечание
1	Недвижимое Имущество	Жилой фонд	19 637 помещений	7 638 млн руб.	872,5 тыс. кв. м.
		Нежилой фонд	3 111 зданий и помещений	16 811 млн руб.	1 919 тыс. кв. м.
		Объекты инженерной инфраструктуры	18 996 сетей	17 241 млн руб.	5 439 км
		Сооружения	686 сооружений	17 675 млн руб.	817 км
		Земельные участки	1 686 участков		4 709,6 га
2	Движимое Имущество	Транспортные Средства	763 единицы	7 530 млн руб.	–
		Прочее движимое имущество	2 077 тыс. единиц		–
3	Муниципальные предприятия и учреждения	Муниципальные предприятия	7 шт.	–	–
		Муниципальные учреждения	423 шт.	–	–

Примечание. * – составлено автором.

Таблица 2

Автотранспортное предприятие города Перми*

№ п/п	Наименование предприятия	Годы работы	Примечание
1	Пермский автобусный парк	до 1967 г.	Преобразование в новое юридическое лицо
2	Пермское производственное объединение пассажирского автотранспорта	1967–1986 гг.	Преобразование в новое юридическое лицо
3	Пермское пассажирское автотранспортное предприятие	1986–1993 гг.	Преобразование в новое юридическое лицо
4	Пермское муниципальное предприятие «Пассажиравтотранс»	1993–2000 гг.	Преобразование в новое юридическое лицо
5	Муниципальное унитарное предприятие «Пассажиравтотранс»	2000–2003 гг.	Преобразование в новое юридическое лицо
6	Пермское муниципальное унитарное предприятие «Пассажиравтотранс»	2003–2005 гг.	Ликвидация

Примечание. * – составлено автором.

Таблица 3

Приватизированные (арендованные) объекты недвижимости транспортной инфраструктуры города Перми (2013–2020 гг.)*

№ п/п	Наименование	Адрес	Кол-во объектов, площадь (площадь земельного участка)	Год приватизации	Стоимость
1	Автобусный парк	Пермь, ул. Ижевская, 25	5 объектов, (17960 кв. м)	–	аренда за 1,7 млн руб/мес.
2	Автобусный парк	Пермь, ул. Менжинского, 54	6 объектов, (39654 кв. м)	2013 г.	83 млн руб.
3	Автомобильная база	Пермь, ул. Г. Хасана, 55	4 объекта	2013 г.	71 млн руб.
4	Автобусный парк	Пермь, ул. Автозаводская, 5	12 объектов, 47000 кв. м, (площадка с асфальтовым покрытием 18565 кв. м)	2013 г.	141 млн руб.
5	Автобусный парк	Пермь, ул. Энергетиков, 50	10 объектов, 22100 кв. м, (земля 58791 кв. м)	2020 г.	оценочная стоимость 133,6 млн руб.

Примечание. * – составлено автором.

В последние годы, при приватизации муниципальной собственности, большое количество объектов недвижимости транспортной инфраструктуры также было продано. И как показывает практика, стоимость приватизированных объектов намного занижена. Сводные данные по этим объектам автор статьи приводит в табл. 3.

В табл. 3 автором статьи представлены объекты недвижимости транспортной инфраструктуры приватизированные за последние годы в городе Перми, а также автобусный парк по адресу: ул. Энергетиков, 50, подлежащий приватизации в 2020 г. [2]. Например, только сдача в аренду автобусного парка по адресу: ул. Ижевская, 25, принесла МУП «Пермгорэлектротранс» ежегодный убыток в размере 23 млн руб. По приватизированным объектам (по адресам: ул. Менжинского, 54; ул. Г. Хасана, 55 и ул. Автозаводская, 5) идут судебные тяжбы между муниципалитетом и новыми собственниками, так как изначально их стоимость при приватизации была занижена. Также поднимается вопрос о возможности национализации данного имущества.

В соответствии с Положением о порядке передачи муниципального имущества г. Перми в безвозмездное пользование, утвержденным Решением Пермской городской Думы от 23.12.2008 № 425 [21], департамент имущественных отношений администрации г. Перми вправе передавать объект недвижимого имущества на безвозмездной основе юридическим лицам, коммерческим и некоммерческим организациям. Кроме того, данный департамент осуществляет организацию и проведение

торгов на право заключения договоров аренды, на право заключения концессионного соглашения в отношении недвижимого муниципального имущества.

Если учитывать, что отрицательный опыт приватизации объектов недвижимого имущества находящегося в муниципальной собственности г. Перми уже есть (приватизация автобусных баз на ул. Менжинского, 54 и ул. Автозаводская, 5), то, во-первых, необходимо оценить целесообразность получения денежных средств от предполагаемой приватизации ещё одной автобусной базы, а во-вторых, возможность осуществить проект государственно-частного партнёрства по использованию автобазы по адресу: г. Пермь, ул. Энергетиков, 50.

После продажи вышеуказанного объекта муниципального имущества (базы для автотранспорта) [2], перед структурами городской администрации, в том числе департаментом дорог и транспорта встанет вопрос о необходимости приобретения и (или) аренды базы для автобусов, находящихся в муниципальной собственности города Перми, которая будет соответствовать всем нормативным требованиям (муниципальный автобусный парк, находящийся на балансе МУП «Пермгорэлектротранс» – в 2019 г. – 90 автобусов, в 2020 г. – 177 автобусов, в плане развития муниципального автопарка на 2021 год до 260 автобусов).

В городе Перми всего 80 муниципальных маршрутов автобусных регулярных перевозок, и все они распределены как среди автобусов муниципального автопарка, так и среди частных автобусов принадлежащих ООО и ИП (всего около 40 перевозчиков).

Муниципальные автобусы расположены на площадке бывшего троллейбусного депо (ул. Куйбышева, 115), а автобусы принадлежащие частному бизнесу размещаются на разных площадках, более или менее подходящих для их стоянки (ул. Ижевская, 30, ул. Лодыгина, 55, ул. Хлебозаводская, 22, ул. В. Васильева, 3, ул. В. Васильева, 17, ул. Менжинского, 53, ул. Промышленная, 143-А, ул. Логовая, 1 и т.д.).

В итоге, может произойти так, что для муниципальных автобусов на территории города не будет подходящего объекта, находящегося в собственности муниципалитета, и власти поднимут вопрос о национализации объектов, находящихся на муниципальной земле по вышеуказанным адресам, где расположены объекты транспортной инфраструктуры, находящиеся в частной собственности.

Или, например, такие учёные, как Л.М. Григорьев и А.А. Курдин, в своём труде «Нерешённый вопрос легитимности частной собственности в России» приводят данные социального опроса населения России, в соответствии с которым, до 75 % населения страны не исключают возможность проведения национализации в нашей стране [22]. В соответствии с «законами» экономики сам процесс изъятия имущества для муниципальных нужд будет происходить не быстро, и только по решению суда. А как сложилась судебная практика в нашей стране, всем известно (муниципальные органы власти, в большинстве случаев, получают то недвижимое имущество, которое изымается у частного бизнеса) [23].

Заключение

Одной из целей повышения эффективности управления муниципальным имуществом г. Перми является увеличения объёма неналоговых доходов бюджета города Перми (в 2021 г. – 168979,3 тыс. руб., а в 2023 г. – 170408,5 тыс. руб.). Это правильно, бюджет муниципального образования должен увеличиваться, в том числе и за счёт неналоговых доходов, но эффективность расходов бюджета должна контролироваться представительными органами, эффективность управления муниципальным имуществом тоже должна контролироваться представительными органами, в том числе исполнения Плана приватизации муниципального имущества [2] и по необходимости вносить такие изменения, как включение объектов, так и исключение объектов недвижимого имущества (если их продажа будет экономически неэффективна и(или) нанесёт в дальнейшем городскому бюджету расходы более значительные, чем

полученный доход от сделки по продаже данного объекта).

Кроме того, необходимо учитывать, что муниципальные автобусы, находятся на балансе МУП «Пермгорэлектротранс», который в свою очередь является убыточным муниципальным учреждением.

Также в ближайшие годы необходимо будет учитывать ежегодные расходы на содержание муниципального автопарка и расходы на его обновление в течение 5–7 лет. В дальнейшем, все эти дополнительные расходы приведут к тому, что перед депутатами Пермской городской Думы встанет вопрос или об очередном повышении цены за проезд в общественном транспорте и отмене льгот для льготной категории населения или отказаться от наличия муниципальных автобусов (как это было ранее в г. Перми и других городах нашей страны).

Если руководство и депутаты муниципального образования город Пермь считают необходимым развивать город в рамках социально-ориентированной экономики и обеспечивать социальную справедливость, защищённость жителей, повысить высокий уровень качества жизни населения [24], соответственно необходимо увеличивать расходную часть бюджета на социальные расходы, в том числе содержание не только муниципального автопарка, но и зданий, строений и сооружений муниципального автопарка.

Кроме того, «средний бизнес» в нашей стране нуждается в помощи административного ресурса со стороны власти [25], по этому считаем необходимым применение законодательства о муниципальном-частном партнёрстве в отношении имеющегося объекта автобусного парка (ул. Энергетиков, 50).

Таким образом, несмотря на то, что руководством Пермской городской Думы и города Перми было подписано Решение об утверждении Прогнозного Плана приватизации муниципального имущества города Перми, в который включён объект муниципальной собственности – приватизация имущественного комплекса (ул. Энергетиков, 50) автобусного парка, находящегося в составе имущества муниципальной казны, считаем в необходимости пересмотра данного Плана приватизации [2] и исключить данную позицию из приватизации. Необходимо, кроме решения власти, прислушаться к мнению общественности, и в дальнейшем для избегания социально-экономических проблем в муниципальном образовании, для повышения статуса муниципального предприятия автомобильного транспорта, необходимо:

– при формировании доходной части бюджета от приватизации муниципальной собственности проводить согласование с депутатами Пермской городской Думы;

– департаменту имущественного отношения и Муниципальному казённому учреждению «Содержание муниципального имущества» контролировать исполнение имеющихся программ по запрету репрофилированию социальных объектов (в том числе транспортной инфраструктуры);

– на уровне департамента имущественных отношений, при разработке концепций, стратегий и программ развития транспортной инфраструктуры города, предусмотреть наличие стратегии оптимизации экономических отношений между муниципальной властью, обществом и частным бизнесом в городе [1];

– департаменту имущественных отношений необходимо оптимизировать состав муниципального имущества г. Перми, для исполнения полномочий муниципальных органов власти с учётом их социальной ответственности.

Список литературы

1. Рожков Е.В. Социально-экономические последствия приватизации (на примере предприятий машиностроительного комплекса Пермского края) // Известия высших учебных заведений. Социология. Экономика. Политика. 2019. № 3. С. 20–30.
2. Прогнозный план приватизации муниципального имущества города Перми на 2018 год и плановый период 2019 и 2020 годов, утверждённый Решением Пермской городской Думы от 19.12.2017 № 249 (с изм. в редакции решения Пермской городской Думы от 24.04.2018 № 62). [Электронный ресурс]. URL: <http://docs.cntd.ru/document/446598165> (дата обращения: 10.10.2019).
3. Кудрин А.П., Гурвич Е.Т. Государственное стимулирование или экономические стимулы? // Журнал «Новой экономической ассоциации». 2015. № 2. С. 179–185.
4. Нуреев Р.М. Россия: особенности институционального развития. М.: Норма: ИНФРА-М, 2011. 448 с.
5. Полтерович В.М. Приватизация и рациональная структура собственности. Изд.: Институт экономики РАН, 2013. 220 с.
6. Разорвин И.В., Рожков Е.В. Институциональные проблемы государственного управления экономикой // Вопросы управления. 2015. № 4 (16). С. 138–144.
7. Синдеева И. Особенности отечественного законодательства о приватизации // Научно-политический журнал «Государственная служба». 2015. № 6 (98). С. 94–97.
8. Шелудякова И.Г., Дукарт С.А. Цикл национализация – приватизация: сравнительный анализ работ по проблеме преобразования режимов собственности // Фундаментальные исследования. 2015. № 2–21. С. 4737–4741.
9. Li X., Wang X. L. A Model of China's State Capitalism / The Hong Kong University of Science and Technology: March 15. 2012. P. 1–15.
10. Musacchio A., Lazzarini S.G. Reinventing State Capitalism: Leviathan in Business, Brazil and Beyond. Harvard University Press: Cambridge, MA, 2014. P. 1–5.
11. Wooldridge A. The visible hand. The Economist special reports: State capitalism. The Economist, 2012, January 21. P. 1–10.
12. Сажина М.А. Научные основы экономической политики государства: учебное пособие. М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2011. С. 169.
13. Рожков Е.В. Эффективность приватизации государственных предприятий в Пермском крае // Ars administrandi (Искусство управления). 2015. № 2. С. 139–150.
14. Пустыльник П.Н., Смоквина М.П. Трансформация социально-производственной структуры: социальный аспект // Теория и практика корпоративного менеджмента: сб. научн. ст. / Перм. гос. нац. исслед. ун-т. Пермь, 2015. Вып. 12. 194 с.
15. Об утверждении муниципальной программы «Управление муниципальным имуществом города Перми»: Постановление Администрации города Перми от 16 октября 2017 года N 834 (утратил силу с 1 января 2019 года на основании Постановления Администрации г. Перми от 18.10.2018 N 763). [Электронный ресурс]. URL: <http://docs.cntd.ru/document/450361302> (дата обращения: 10.10.2019).
16. Корнейчук Б.В. Институциональная экономика: учебное пособие для вузов. М.: Гардарики, 2007. 255 с.
17. Попов Е.В., Сухарев О.С. Институциональные факторы экономических изменений теории Дугласа Норта // Журнал экономической теории. 2016. № 3. С. 117–133.
18. Бултакова Н.А. Возмещение вреда, вызванного изъятием собственности граждан и юридических лиц для государственных и общественных надобностей // Гражданское право. 2015. № 3. С. 22–27.
19. Автономов В.С. История экономических учений: учеб. пособие / Под ред. В. Автономова, О. Ананьина, Н. Макашевой. М.: ИНФРА-М, 2008. 784 с.
20. Оспанова Г.А., Талапбаева Г.Е., Култанова Н.Б., Ерниязова Ж.Н. Системный подход в изучении экономического явления – кластера // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2015. № 5–2. С. 308–310.
21. Положение о порядке передачи муниципальному имуществу города Перми в безвозмездное пользование, утверждённым Решением Пермской городской Думы от 23.12.2008 № 425.
22. Григорьев Л.М., Курдин А.А. Нерешённый вопрос легитимности частной собственности в России // Вопросы экономики. 2016. № 1. С. 36–62.
23. Самохина А.Н. Возможность прекращения права собственности в принудительном порядке // Таврический научный обозреватель. 2017. № 3 (20). С. 188–192.
24. Никифорова Е.С., Семёнова Г.Н. Применение элементов государственного регулирования экономического роста в современных условиях и возможности социально-ориентированной экономики // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2019. № 2. С. 8–27. DOI: 10.18384/2310-6646-2019-2-8-27.
25. Мальцев А.А., Мальцева В.А. Средние промышленные предприятия регионов Урала: специфика развития и проблемы роста // Journal of New Economy. 2019. Т. 20. № 3. С. 65–82. DOI: 10.29141/2658-5081-2019-20-3-5.

УДК 338.28

СУЩНОСТЬ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ

Фахрутдинов В.Ш.

*ФГБОУ ВПО «Уфимский государственный авиационный технический университет», Уфа,
e-mail: v.fahrutdinov@mail.ru*

Сегодня вопросы развития внутреннего контроля являются крайне актуальными для российской экономики, поскольку руководители экономических субъектов так или иначе находятся в поиске новых источников роста внутри управляемых ими предприятий. Несомненно, внутренний контроль относится именно к таким источникам. Понимая и осознавая данный факт, многие руководители предприятий предпринимают определенные меры: производят корректировки организационных структур управления, в некоторых случаях, сформированных еще при планово-административной системе, создают службы внутреннего аудита, разрабатывают методики и инструменты контроля. Иными словами, внутренний контроль – это актуальное научно-практическое направление, которое все еще находится на этапе становления и требует дальнейшей разработки его научных основ как с методологических позиций финансовой науки, так и с позиций науки об управлении – менеджменте. В этой связи проведение исследования внутреннего контроля позволит понять предпосылки его формирования и в дальнейшем сформировать инструментарий его организации, последнее является важной задачей, актуальной и своевременной к решению именно сегодня, когда формирование научных основ внутреннего контроля происходит одновременно с его внедрением в хозяйственную практику отечественных предприятий.

Ключевые слова: внутренний контроль, определения, подходы, сущность

THE ESSENCE OF INTERNAL CONTROL

Fakhrutdinov V.Sh.

Ufa State Aviation Technical University, Ufa, e-mail: v.fahrutdinov@mail.ru

Today, the development of internal control is extremely important for the Russian economy, because the heads of economic entities are somehow in search of new sources of growth within the enterprises they manage. Undoubtedly, internal control refers to such sources. Understanding and realizing this fact, many managers of enterprises take certain measures: make adjustments to organizational management structures, in some cases, formed during the planning and administrative system, create internal audit services, develop methods and control tools. In other words, internal control is an actual scientific and practical direction, which is still at the stage of formation, and requires further development of its scientific foundations both from the methodological positions of financial science and from the positions of the science of management – management. In this regard, the study of internal control will allow to understand the prerequisites for its formation, and in the future to form the tools of its organization, the latter is an important task, relevant and timely to the decision today, when the formation of the scientific basis of internal control occurs simultaneously with its introduction into the economic practice of domestic enterprises.

Keywords: internal control, definitions, approaches, essence

В статье проводится обзор литературных источников, затрагивающих тематику внутреннего контроля. Отмечается, что ввиду отсутствия среди ученых-экономистов единого устоявшегося мнения относительно целей внутреннего контроля, рассмотрены различные толкования данного понятия. На основе оценки аспектов раскрытия миссии внутреннего контроля сформулированы подходы к его организации, а также авторская точка зрения на содержательный смысл и целевое назначение внутреннего контроля.

Цель исследования: провести обзор литературных источников по теме исследования и ее критический анализ, который позволит определить подходы к его постановке и сущность внутреннего контроля с различных точек зрения участников функционирования внутреннего контроля.

Материалы и методы исследования

Основой и исходными данными для написания научной статьи послужили исследования отечественных экономистов, положения международных концепций внутреннего контроля и требования российских регуляторов.

В статье используется метод группировки, системный и логический подходы.

Результаты исследования и их обсуждение

Выделенные подходы к организации внутреннего контроля и сформулированная его сущность могут оказать значительную методологическую поддержку экономическим субъектам в дальнейшей постановке собственных систем внутреннего контроля.

Управление согласно циклу Деминга есть итерационный процесс, состоящий из

последовательных этапов «plan-do-check-analyze», или в переводе с английского на русский язык «планирование – выполнение – проверка – корректировка» [1]. Правильная, безошибочная работа всех составляющих процесса означает, что установленные руководителем цели будут достигнуты оптимальным образом, а деятельность предприятия считается эффективной и результативной. Как видно, контрольная функция является в представленном цикле третьей по счету, то есть осуществляется после того, как совершены определенные действия, а именно, запланированы, выделены и распределены необходимые ресурсы для достижения целей, выполнены запланированные работы. Недостаток такого формата – потеря времени на сбор информации и контроль результатов, получившихся в ходе выполнения процесса, а также медлительность изменений на основе выявления и анализа отклонений и установления их причин. Осознанный подход к контрольной функции управления заключается в том, что отклонения от намеченной цели должны быть зафиксированы в режиме онлайн и скорректированы управленческие действия: оперативно приняты меры по устранению причин отклонений от запланированного результата, внесены изменения в планирование и распределение ресурсов. Очевидно, речь идет о некотором параллельно осуществляемом процессе наравне с процессом управления, который вплетен и неразрывно связан с ним, направленный на:

– своевременное получение на всех этапах управления информации о фактически сложившемся, существующем положении дел;

– обработку и сравнения с идеальным положением дел, которое могло сложиться в случае соблюдения требований, закрепленных в стандартах, нормативных документах;

– передачу результатов сравнения ответственному лицу для устранения неблагоприятных явлений.

Этот процесс получил название «внутренний контроль». В научно-практической литературе проблемы теории и практической организации внутреннего контроля отдельных направлений деятельности хозяйствующих субъектов освещены в работах как западных специалистов и сообществ: Р. Адамса, Э.А. Аренса, Дж.К. Лоббека, Робертсона Джек К., Л.Б. Сойера, информации официального сайта Института внутренних аудиторов, международных концепциях по внутреннему контролю (COSO, COBIT, SAC – так и отечествен-

ных ученых: А.Д. Шеремета, В.П. Суйц, Ю.А. Данилевского, В.В. Бурцева, В.М. Родионовой, В.И. Шлейникова, С.М. Шапигузова, Н.А. Ремизова, Е.В. Старовойтовой, Мельник, А.С. Пантелеева, А.Л. Звездина, Л.В. Сотниковой, А.В. Евдокимовой, И.Н. Пашкиной и многих других.

На начальном этапе становления внутреннего контроля имело место его отождествление с аудитом и бухгалтерским учетом, термины внутренний контроль и внутренний аудит использовались как синонимы. Возникновение этой терминологической путаницы отражает эволюцию взглядов исследователей на учетную роль контроля в экономике предприятия. Очевидно, что на данном этапе развития внутреннего контроля, как относительно новой для нашей страны экономической категории, рассматривался исключительно в качестве второстепенной, дополнительной функции. Такой подход представлен в трудах ученых-экономистов Дж.К. Робертсона, Н.И. Химичевой, Ю.Н. Воропаева, А.Д. Шеремет, В.П. Суйц, Л.В. Сотниковой, Ю.Г. Мишучковой, О.Е. Орловой, В.Г. Когденко, М.В. Стафиевской, Р.Н. Сунгатгулиной, О.Л. Гоголевой, К.А. Нестеренко, Л.А. Николаевой и других.

Так, по мнению Дж.К. Робертсона, внутренний контроль – это процедуры и политика компании, направленные на предотвращение, выявление и исправление существенных ошибок и искажений информации, которые могут появиться в финансовых отчетах [2]. В структуре внутреннего контроля им выделены такие составляющие как контрольная среда, процедуры контроля и система бухгалтерского учета.

Видные теоретики в области аудита и контроля, А.Д. Шеремет, В.П. Суйц под внутренним контролем понимают совокупность организационных мер, методик и процедур, принятых руководством экономического субъекта в качестве средств, в том числе для обеспечения сохранности активов, выявления, исправления и предотвращения ошибок и искажений информации, а также своевременной подготовки достоверной бухгалтерской отчетности [3].

Ю.Н. Воропаев считает, что внутренний контроль должен обеспечивать снижение нежелательного риска в учете и отчетности [4].

В своей исследовательской работе Ю.Г. Мишучкова признает нацеленность внутреннего контроля прежде всего на обеспечение достоверности показателей учета (оперативного, бухгалтерского, управленческого) для предотвращения искажений и неправомερных действий [5].

С точки зрения М.В. Стафиевской, внутренний контроль выявляет, исправляет и предотвращает существенные ошибки и искажения учетной информации, которые могут повлиять на достоверность показателей бухгалтерской отчетности [6].

Несомненным достижением в области внутреннего контроля можно считать исследование Р.Н. Сунгатуллиной, О.Л. Гоголевой, опубликованные в 2014 г. в журнале «Аудитор» под номером 12. Авторы пришли к выводу о наличии управленческой составляющей и механистическом представлении внутреннего контроля, который посредством методик и процедур выявляет и предотвращает негативные факты хозяйственной жизни, влияющие на достоверность бухгалтерской (финансовой) отчетности. Также ими отмечается нацеленность внутреннего контроля на оказание помощи менеджменту в достижении поставленных стратегических и тактических целей [7].

К.А. Нестеренко, Л.А. Николаева считают, что внутренний контроль прежде всего направлен:

- на правильное формирование налоговых регистров и корректное исчисление налогов;
- на предотвращение и исправление ошибок в налоговых декларациях;
- на своевременную подготовку внутренней отчетности в рамках повседневной работы службы внутреннего контроля [8].

Таким образом, представленные выше определения показывают, что ученые-экономисты, рассматривая вопросы внутреннего контроля, определяют его как деятельность, направленную на достоверность бухгалтерской и налоговой отчетности за счет своевременного выявления и исправления ошибок и искажений.

Вполне очевидно, что первая организация управления внутренним контролем на предприятиях осуществлялась, основываясь на бухгалтерском (налоговом) подходе, или учетном подходе. Так, одной из новаций в российском законодательстве стало ведение в Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» статьи 19 «Внутренний контроль», согласно которой внутренний контроль ведения бухгалтерского учета становится неотъемлемым процессом всех экономических субъектов [9]. В свою очередь, являясь своеобразным «зеркалом» предприятия бухгалтерский учет становится катализатором изменений и так называемым «агентом влияния» внутреннего контроля, своеобразным ориентиром и мериллом истины для всех остальных сфер хозяйственной (экономической) деятельности предприятия.

Спустя два года, в ноябре 2013 г. Минфин РФ в Информации № ПЗ-11/2013 разъяснил порядок организации и осуществления экономическими субъектами внутреннего контроля, предусмотренного статьей 19 Закона о бухгалтерском учете. Согласно позиции Минфина РФ, внутренний контроль – это процесс, направленный на получение достаточной уверенности в том, что экономический субъект обеспечивает:

- а) эффективность и результативность своей деятельности, в том числе достижение финансовых и операционных показателей, сохранность активов;
- б) достоверность и своевременность бухгалтерской (финансовой) и иной отчетности;
- в) соблюдение применимого законодательства, в том числе при совершении фактов хозяйственной жизни и ведении бухгалтерского учета [10].

Вместе с тем, исходя из текста документа остается непонятным – кто и как именно осуществляет данный процесс, составляет используемые для сравнения критерии эффективности, принимает корректирующие меры, взаимодействует и отчитывается о проделанной работе.

Также следует отметить наличие в российском законодательстве других нормативно-правовых актов, затрагивающих тематику внутреннего контроля, изучение которых будет полезным в ходе настоящего обзора. Например, акционерным обществам, ценные бумаги которых допущены к организованным торгам, Банком России рекомендован Кодекс корпоративного управления [11]. В документе сделан акцент по выстраиванию эффективной системы управления рисками и внутреннего контроля.

Вполне может быть применима в практике хозяйствующих субъектов информация, содержащаяся в методических рекомендациях Росимущества, распространяющаяся на компании с государственным участием [12].

В кредитных организациях и банковских группах внутренний контроль необходимо осуществлять на основании Положения Банка России от 16.12.2003 № 242-П (ред. от 04.10.2017) [13].

В отношении главных администраторов (администраторов) бюджетных средств в целях обеспечения единообразного подхода к организации и проведению внутреннего финансового контроля, осуществляемого с учетом требований статьи 160.2-1 Бюджетного кодекса Российской Федерации, утверждены Приказом Минфина России от 07.09.2016 № 356 (ред. от 30.11.2018) «Методические рекомендации

по осуществлению внутреннего финансового контроля» [14]. Документ детализует порядок составления, утверждения и ведения карты внутреннего финансового контроля – документа, в соответствии с которым проводится внутренний финансовый контроль. Карта финансового контроля предполагает наличие в ней таких сведений, как содержание хозяйственной операции, информации об ответственном за нее лице, а также о лицах, осуществляющих контрольные мероприятия в целях воздействия на риски. По сути и содержанию карта финансового контроля имеет много схожих признаков с матрицей рисков и контрольных процедур.

Предприятия, в отношении которых проводится налоговый мониторинг в соответствии со статьей 105.26 НК РФ, в числе прочих предоставляют в ИФНС России Информацию об организации системы внутреннего контроля в соответствии с приложением № 11 к Требованиям, изложенным в Приказе ФНС России от 16.06.2017 № ММВ-7-15/509@ «Об утверждении Требований к организации системы внутреннего контроля». В ходе мониторинга предприятие взаимодействует с налоговой инспекцией в режиме реального времени посредством раскрытия информации. Инспекция в случае обнаружения нарушения, составляет мотивированное мнение вместо решения о привлечении к ответственности. Для сведения, налоговый мониторинг предусмотрен для крупных организаций, у которых объем основных налогов, уплаченных за год, не менее 300 млн руб., годовой доход не менее 3 млрд руб. и активы не менее 3 млрд руб. [15].

Листингуемые организации на бирже ММВБ, в соответствии с правилами ЗАО «Фондовая биржа ММВБ», утвержденные Советом директоров ЗАО «ФБ ММВБ» 31 декабря 2013 г. (Протокол № 17), обязаны составлять и утверждать советом директоров эмитента документ, в котором определены риски финансово-хозяйственной деятельности и процедуры внутреннего контроля. Документ тестируется (проверяется) подразделением внутреннего аудита, непосредственно подчиняющимся комитету по аудиту [16].

И наконец, Законом от 07.08.2001 № 115-ФЗ «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем и финансирования терроризма» установлена обязанность для организаций, осуществляющих операции с денежными средствами или иным имуществом, разрабатывать и осуществлять правила внутреннего контроля, а также в установленных

настоящим Федеральным законом случаях целевые правила внутреннего контроля [17].

Следует отметить, что в перечисленных выше нормативных документах не предусмотрены требования об обязательном формировании специализированного подразделения внутреннего контроля, соответственно, можно предположить, что способы организации функции «Внутренний контроль» решаются экономическим субъектом самостоятельно в зависимости от размера, вида деятельности, формы собственности и других факторов, а также исходя из требований, предъявляемых различными государственными и негосударственными органами иными федеральными законами.

Таким образом, в России в настоящий момент нет единого нормативного документа, регулирующего деятельность по внутреннему контролю, информация «размыта» среди большого количества нормативных и подзаконных актов. Соответственно, в связи с отсутствием собственного источника методологии построение системы внутреннего контроля всегда подразумевает элемент творчества, т.е. каждая отдельно взятая система внутреннего контроля уникальна, что открывает возможность конструировать свои собственные системы с оглядкой на законодательные требования.

По мере дальнейшего становления, создания и совершенствования законодательной базы в новых научных трудах по исследованию сущности внутреннего контроля происходило переосмысление его роли в системе современных экономических отношений. В.В. Бурцев, С.М. Бычкова, А.В. Газарян, Ю.А. Данилевский, С.М. Шапигузov, Н.А. Ремизов, Е.В. Старовойтова, А.В. Евдокимова, И.Н. Пашкина, М. Кириченко в своих трудах выделяют внутренний контроль в качестве самостоятельного научно-практического направления. Заслугой этих авторов является обоснование того, что сфера деятельности внутреннего контроля шире показателей учета, недостаточно обеспечивать достоверность бухгалтерского и налогового учета и отчетности, необходимо управлять внутренним контролем.

Большой и неоценимый вклад в теорию и практику внутреннего контроля внес В.В. Бурцев. Он полагает, что внутренний контроль есть система, которая осуществляет поиск информации в целях обеспечения контроля – вход в систему; обработку информации – посредством взаимодействия центров ответственности и техника контроля в среде контроля, (представлена информационно-вычислительной техникой и технологией контроля); учет и передачу

полученной в результате контроля информации об объекте управления – выход из систему [18].

По мнению А.В. Евдокимова, И.Н. Пашкина, внутренний контроль нельзя отнести лишь к деятельности отдельных работников или к системе органов внутреннего контроля. Они считают, что сферой деятельности внутреннего контроля являются абсолютно все подразделения предприятия и деятельность каждого работника без исключения [19].

В ходе проведенного исследования М. Кириченко пришел к выводу, что внутренний контроль наряду с другими системами менеджмента (например, система менеджмента качества, охрана труда и промышленная безопасность, управление рисками, система энергетического менеджмента, система мотивации и поощрения и т.д.) является такой же составной частью общей системы управления предприятием. Прежде всего для исполнительного руководства наличие системы внутреннего контроля – это разумная гарантия того, что предприятие достигнет поставленных целей с наименьшими потерями, поскольку во многом благодаря внутреннему контролю недостатки и нарушения своевременно выявляются и устраняются [20].

На сайте Института внутренних аудиторов приводится такое определение: «Внутренний контроль – это любые действия руководства, совета директоров и других сторон по управлению рисками и повышению вероятности достижения поставленных целей и выполнения задач» [21].

Международная концепция внутреннего контроля комитета спонсорских организаций Комиссии Тредуэй (COSO) определяет внутренний контроль как процесс, осуществляемый советом директоров, менеджментом и другим персоналом органи-

зации, направленный на обеспечение разумной уверенности в достижении целей по следующим категориям:

- эффективность деятельности;
- достоверность финансовой отчетности;
- соответствие применимым требованиям [22].

Также признавая перманентный характер внутреннего контроля, С.А. Макаренко видит внутренний контроль как постоянно функционирующую систему, направленную на обеспечение выполнения миссии организации и достижения поставленных задач, а также повышающую эффективность системы управления деятельностью организации за счет использования качественной информации [23].

В рамках научного обзора наиболее предпочтительным видится взгляд Ф.Б. Риполь-Сарагоси и В.Ю. Реутова на внутренний контроль, которые характеризуют его следующим образом:

- непрерывное наблюдение за процессом функционирования и проверки фактического состояния управляемого объекта;
- оценка обоснованности и эффективности принятых управленческих решений и результатов их выполнения;
- оценка выявления отклонений от требований управленческих решений и нарушений принципов законности, достоверности и целесообразности операций и процессов деятельности управляемого объекта;
- вскрытие факторов, причин и условий возникновения неблагоприятных явлений и их устранения [24].

В представленных дефинициях к выделению подходов к пониманию сущности внутреннего контроля на основе оценки содержащихся аспектов раскрытия можно выделить учетный, риск-ориентированный, а также дата-ориентированный подходы. Характеристика каждого подхода представлена в таблице.

Систематизация взглядов экономистов на сущность внутреннего контроля

Критерий сравнения	Подход		
	Учетный подход	Риск-ориентированный подход	Подход по отклонениям
Цель внутреннего контроля	Выявление, исправление и предотвращение существенных ошибок и искажений статей бухгалтерской (финансовой) отчетности	Идентификация, оценка и управление операционными рисками предприятия	Повышение эффективности системы управления предприятием за счет использования качественной, достоверной и проверенной информации
Достижение подхода	Понимание внутреннего контроля как самостоятельного направления	Понимание внутреннего контроля как действенного инструмента реагирования на риски посредством разработки дизайна целесообразной контрольной процедуры	Понимание внутреннего контроля как системы, принимающей участие в управлении всеми подсистемами предприятия

Подходы могут быть сугубо индивидуальными и даже сменять друг друга на определенных этапах. Важно построить такую систему, которая будет способствовать достижению цели внутреннего контроля – формировать адекватную, своевременную систему информационного обеспечения всех уровней управления [25].

Современная направленность внутреннего контроля заключается в выявлении несоответствий на любом временном отрезке во всех сферах управления предприятием. Данный факт подразумевает необходимость обращения к накопленным огромным массивам данных, что заставляет использовать принципиально новые подходы для достижения целей внутреннего контроля. Так, в монографии М.М. Шарамко «Внутренний контроль: методология, система и процессы» выделяется нейросетевой подход к моделированию внутреннего контроля, основанный на компьютерных технологиях и программах (группах алгоритмов), способных обучаться на примерах [26]. Безусловно, какими бы неправдоподобными ни выглядели нейросетевые модели и смоделированные на их основе функции контроля, в конечном итоге нельзя отрицать их достижения в других сферах жизнедеятельности человека, например интернет.

Резюмируя все вышесказанное, отмечаем, что внутренний контроль – это не разовое действие, выполняемое по заданию заказчика, а длительный процесс, имеющий итерационный характер, осуществляемый на постоянной основе и гарантирующий достижение целей предприятия, что обуславливает его многозадачность. Также задачи внутреннего контроля могут определяться сложившейся ситуацией либо быть сугубо специфичными. Как правило, к задачам внутреннего контроля относятся:

- оперативное выявление и устранение отклонений от плановых показателей;
- управление рисками недостижения результатов выполнения планов.

Необходимо отметить, что в научной литературе задачи внутреннего контроля могут формулироваться иначе. Например, А.М. Головач приводит следующий ряд основных задач:

- документирование ключевых существующих и новых бизнес-процессов, оценка рисков и внедрение процедур внутреннего контроля;
- разработка предложений по оптимизации бизнес-процесса и документооборота, рекомендации по снижению рисков и негативных эффектов их воздействия;
- мониторинг эффективности внедренных процедур внутреннего контроля на постоянной основе;

– взаимодействие с подразделениями организации по вопросам выстраивания системы внутреннего контроля [27].

Считаем, что внутренний контроль синхронизирован с циклом управления, соответственно являясь его частью при правильной постановке присутствует на всех стадиях управления предприятием (планирование, выполнение, учет и контроль, анализ). Соответственно, вполне закономерно, что непосредственными участниками функционирования внутреннего контроля являются собственники бизнеса; исполнительное руководство; работники и служащие предприятия; внутренние контроллеры, представленные сотрудниками структурных подразделений, осуществляющими финансовый контроль, управление рисками, физическую безопасность, защиту окружающей среды, контроль качества и т.д. (в зависимости от сферы деятельности, масштабов и потребности предприятия), а также внутренние аудиторы.

Локус внимания участников функционирования внутреннего контроля может различаться, являясь важной составляющей системы управления бизнесом, собственники (акционеры, учредители, государство) рассматривают внутренний контроль с точки зрения его направленности на усиление конкурентного потенциала за счет включения в работу внутренних, ранее незадействованных источников роста. Соответственно, действия собственников должны быть направлены в первую очередь на определение стратегического планирования и наблюдение за развитием процесса.

Для первых лиц предприятия внутренний контроль – это задача, за решение которой он ответственен и непосредственно заинтересован, поскольку отсутствие необходимости осуществлять постоянный операционный контроль создает резервы времени, которые, например, можно использовать в личных целях. Руководитель предприятия (в контексте исследования высококвалифицированный наемный управленческий персонал) с целью обеспечения эффективного функционирования внутреннего контроля на уровне экономического субъекта в целом создает и поддерживает контрольную среду, определяет структурные и функциональные составляющие внутреннего контроля. Непосредственно для менеджмента предприятия, как правило владельцев бизнес-процессов, внутренний контроль – это функция за организацию, которой они несут ответственность каждым в своем направлении, например, в части определения «белых» пятен в бизнес-процессах и принятие решений по формированию в них контрольных процедур.

Представление о внутреннем контроле с точки зрения различных сторон				
процесс	задача	функция	обязанность	объект мониторинга
Участники, или субъекты внутреннего контроля				
собственники (акционеры, учредители, государство)	руководитель предприятия (профессиональный наемный управленец)	заместители руководителя предприятия по направлениям деятельности (владельцы бизнес-процессов)	все работники и служащие предприятия	внутренние контролеры (владельцы контрольных процедур)
Объект (фокус) внимания субъектов внутреннего контроля				
бизнес и его окружение (внешняя среда)	предприятие в целом и его внутренняя (контрольная) среда	отдельные бизнес-процессы	финансово-хозяйственные операции	риски (условия и неопределенные события, которые влияют на достижение целей)
Действия, выполняемые участниками внутреннего контроля				
определение стратегического направления и наблюдение за развитием внутреннего контроля	принятие решение о структурных и функциональных составляющих внутреннего контроля	определение «белых» пятен в бизнес-процессах и принятие решений по формированию в них контрольных процедур	непосредственное выполнение контрольных процедур	методологическое сопровождение; оценка эффективности оперативный контроль; проведение контрольных мероприятий; совершенствование системы внутреннего контроля
Цели (ожидания) от функционирования внутреннего контроля				
создание конкурентного преимущества за счет внутренних источников роста	получение разумной степени уверенности в том, что цели предприятия будут достигнуты и кризисная ситуация не наступит	получение объективных и качественных сведений о степени управляемости процесса для принятия управленческих решений	наличие адекватных контрольных процедур, отсутствие излишних контролей	риски наступления негативных событий минимизированы и идентифицированы и управляются; дизайн контрольных процедур эффективен

Авторский взгляд на сущность понимания внутреннего контроля различными его участниками

Для каждого отдельно взятого сотрудника предприятия внутренний контроль является обязанностью выполняющего контрольные действия и процедуры непосредственно на своем рабочем месте. Наконец, для внутренних контролеров – внутренний контроль является непосредственной работой по формированию принципов построения системы внутреннего контроля, написанию контрольных процедур и осуществлению проверок их действия. На данном уровне управления разрабатывается технология работы функциональной составляющей внутреннего контроля.

Разность локуса внимания, различное смысловое наполнение внутреннего контроля и выполняемые действия обуславливают неоднозначность фокуса внимания при осуществлении внутреннего контроля, соответственно, определение объекта внутреннего контроля для перечисленных выше участников имеет свои особенности. Первая особенность вытекает из необходимости соблюдения требований законодательства в тех случаях, когда наличие системы внутреннего контроля носит обязательный характер. Вторая особенность заключается в нормальной желаниии собственников контролировать свой бизнес. Отсюда следует, что объекты внутреннего контроля выбираются в соответствии с его целями.

Перечисленные выше особенности обуславливают тесную взаимосвязь и направленность внутреннего контроля на информационные системы предприятия и формируемой в них информации о движении всех видов ресурсов предприятия (материальных, нематериальных, финансовых) и их эффективного использования, финансово-хозяйственной деятельности предприятия и итогах такой деятельности, выполнения финансово-хозяйственного плана, а также на реальные факты хозяйственной жизни, например, сохранность активов, физическое состояние эксплуатируемых основных фондов, соблюдение применимого законодательства.

Проведенный анализ толкований категории «внутренний контроль» позволил сформировать авторский взгляд на его сущность, представленный на рисунке.

Выводы

По итогам проведенного научного обзора литературных источников, затрагивающих тематику внутреннего контроля, можно констатировать следующее.

Становление внутреннего контроля связано с возникновением и развитием в нашей стране рыночных отношений, а также с совершенствованием законодательной базы

Отмечается отсутствие среди ученых-экономистов единого устоявшегося мнения относительно сущности внутреннего контроля, его целей и задач. В научной и специальной литературе можно встретить большое количество определений.

Внутренний контроль в России пока, как деятельность, не имеет собственной методологической базы, ее заимствование идет из смежных областей, что безусловно вызывает некую путаницу, поэтому в разных литературных источниках можно увидеть разные дефиниции, формы и виды внутреннего контроля.

Многие вопросы внутреннего контроля освещены недостаточно или носят дискуссионный характер, и на практике менеджмент и подчиняющиеся ему контрольные службы сталкиваются с определенными трудностями при выборе способов построения и поддержания функции.

В статье на основе оценки аспектов раскрытия миссии внутреннего контроля:

1) определены три подхода к его организации, а именно, учетный, риск-ориентированный и подход по отклонениям;

2) представлена авторский взгляд на внутренний контроль с точки зрения различных заинтересованных сторон, конкретизированы участники системы внутреннего контроля, их фокус внимания, что позволило сформулировать ценностное предложение от функционирования внутреннего контроля.

Вместе с тем неоднозначность толкования и понимания заставляет экономические субъекты самостоятельно решать сложившиеся проблемы, соответственно в настоящий момент в России существует серьезный пробел в методологических вопросах внутреннего контроля. В этом смысле определенную методологическую помощь может оказать изучение и исследование организационно-экономического аспекта функционирования внутреннего контроля.

Список литературы

1. Деминг Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. М.: Альпина, 2009. 412 с.
2. Робертсон Джек К. Аудит / Пер. с англ. М., 1993. С. 5.
3. Шермет А.Д., Суйц В.П. Аудит: Учебник. 6-е изд. М.: ИНФРА-М, 2014. 352 с.
4. Воропаев Ю.Н. Система внутреннего контроля организации // Бухгалтерский учет. 2003. № 9. С. 57.
5. Мишучкова Ю.Г. Особенности организации системы внутреннего контроля на предприятиях мукомольной промышленности // Аудитор. 2012. № 8. С. 48–54.
6. Стафиевская М.В. Бухгалтерский учет рисков в коммерческих организациях // Международный бухгалтерский учет. 2014. № 35. С. 16–29.

7. Сунгатуллина Р.Н., Гоголева О.Л. Идентификация рисков существенного искажения информации о фактах хозяйственной жизни при оценке системы внутреннего контроля // Аудитор. 2014. № 12. С. 38–49.
8. Нестеренко К.А., Николаева Л.А. Контроль налогообложения как часть системы внутреннего контроля коммерческого банка // Внутренний контроль в кредитной организации. 2014. № 2. С. 43–51.
9. Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ (ред. от 26.07.2019) «О бухгалтерском учете». [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122855/ (дата обращения: 15.12.2019).
10. Информация Минфина России № ПЗ-11/2013 «Организация и осуществление экономическим субъектом внутреннего контроля совершаемых фактов хозяйственной жизни, ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности». [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_156407/ (дата обращения: 15.12.2019).
11. Кодекс корпоративного управления, одобренный Советом директоров Банка России 21 марта 2014 г. [Электронный ресурс]. URL: <https://cbr.ru/publ/Vestnik/ves140418040.pdf> (дата обращения: 15.12.2019).
12. Приказ Росимущества от 02.03.2016 № 80 «Об утверждении Методических рекомендаций по организации управления рисками и внутреннего контроля в области предупреждения и противодействия коррупции». [Электронный ресурс]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71250868/> (дата обращения: 15.12.2019).
13. Положение Банка России от 16.12.2003 № 242-П (ред. от 04.10.2017) «Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах». [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/584330/> (дата обращения: 15.12.2019).
14. Приказ Минфина России от 07.09.2016 № 356 (ред. от 30.11.2018) «Об утверждении Методических рекомендаций по осуществлению внутреннего финансового контроля». [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/71491064/> (дата обращения: 15.12.2019).
15. Приказ ФНС России от 16.06.2017 № ММВ-7-15/509@ «Об утверждении Требований к организации системы внутреннего контроля». [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_279362/ (дата обращения: 15.12.2019).
16. Правила листинга закрытого акционерного общества «Фондовая биржа ММВБ», утвержденные Советом директоров ЗАО «ФБ ММВБ» 31 декабря 2013 г. (Протокол № 17). [Электронный ресурс]. URL: <http://fs.moex.com/files/257/10425> (дата обращения: 15.12.2019).
17. Федеральный закон от 07.08.2001 № 115-ФЗ (ред. от 26.07.2019) «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма». [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_32834/ (дата обращения: 15.12.2019).
18. Бурцев В.В. Система внутреннего финансового контроля коммерческой организации // Аудит и финансовый анализ. 2004. № 1. [Электронный ресурс]. URL: <http://urlid.ru/auhj> (дата обращения: 15.12.2019).
19. Евдокимова А.В., Пашкина И.Н. Внутренний аудит и контроль финансово-хозяйственной деятельности организации. М.: Дашков и К°, 2009. С. 208.
20. Кириченко М. Системы внутреннего контроля. Организационные аспекты построения // Финансовая газета. 2013. № 11. С. 8–9.
21. Информация официального сайта Института внутренних аудиторов. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.iaa-ru.ru> (дата обращения: 15.12.2019).
22. Документы, выпущенные Комитетом спонсорских организаций Комиссии Тредвея (COSO) [Электронный ресурс]. URL: <http://www.coso.org> (дата обращения: 15.12.2019).
23. Макаренко С.А. Сущность и принципы организации внутреннего контроля в организациях оптово-розничной торговли // Международный бухгалтерский учет. 2012. № 46. С. 37–50.
24. Риполь-Сарагоси Ф.Б., Реутов В.Ю. Внутренний аудит: организация и планирование. Ростов н/Д.: Феникс, 2006. 189 с.
25. Аристархова М.К., Фахрутдинов В.Ш. Риск-ориентированный подход в организации и осуществлении внутреннего контроля // Инновационные технологии управления социально-экономическим развитием регионов России: сборник материалов XI Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, посвященной 100-летию Республики Башкортостан. Уфа, 2019. С. 197–204.
26. Шарамко М.М. Внутренний контроль: методология, система и процессы. 2016. С. 228.
27. Головач А.М. Внутренний контроль и внутренний аудит в организации: разграничение компетенции // Аудиторские ведомости. 2009. № 1. С. 33–39.