

УЧЕТ. АНАЛИЗ. АУДИТ

Научно-практический журнал

DOI: 10.26764/2408-9303

Издание зарегистрировано
в Федеральной службе по надзору
в сфере связи, информационных технологий
и массовых коммуникаций:
ПИ № ФС77–67070
от 15 сентября 2016 г.

The edition is registered
in the Federal Service for Supervision
of Communications,
Informational Technologies and Media Control:
PI No. ФС77–67070
of 15, September, 2016

Периодичность издания – 6 номеров в год

Publication frequency – 6 issues per year

**Учредитель: «Финансовый университет»,
Москва Россия**

**Founder: “Financial University”,
Moscow, Russia**

Журнал ориентирован на научное обсуждение
актуальных проблем в области
учета, анализа и аудита.

The Journal is oriented towards scientific discussion of
present-day topics in the sphere of accounting, analysis
and auditing.

Журнал входит в перечень периодических научных
изданий, рекомендуемых ВАК для публикации
основных результатов диссертаций на соискание
ученых степеней кандидата и доктора наук,
включен в ядро Российского индекса
научного цитирования (РИНЦ)

The Journal is included in the list
of academic periodicals recommended
by the Higher Attestation Commission
for publishing the main findings of PhD
and ScD dissertations, included
in the core of the Russian Science Citation Index (RSCI)

Все статьи журнала «Учет. Анализ. Аудит»
публикуются с указанием цифрового идентификатора
объекта (digital object identifier, DOI)

All articles of journal «Accounting. Analysis. Auditing»
are published with a digital object
identifier (DOI)

Журнал распространяется по подписке.
Подписной индекс 94058 в объединенном
каталоге «Пресса России»

The Journal is distributed by subscription.
Subscription index: 94058 in the consolidated
catalogue “The Press of Russia”

Vol. 7 • No. 5 • 2020

ACCOUNTING. ANALYSIS. AUDITING

[UCHET. ANALIZ. AUDIT]

Scientific and Practical Journal

DOI: 10.26764/2408-9303



ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР

Р.П. Булыга, доктор экономических наук, профессор, руководитель Департамента аудита и корпоративной отчетности, Финансовый университет, Москва, Россия

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

К.В. Алтухов, партнер Департамента аудиторских услуг ЗАО «КПМГ», заведующий кафедрой «КПМГ», Финансовый университет, Москва, Россия

Р.Е. Артюхин, руководитель Федерального казначейства (Казначейства России), Москва, Россия

О.В. Голосов, доктор экономических наук, профессор, Москва, Россия

Д.А. Ендовицкий, доктор экономических наук, профессор, ректор Воронежского государственного университета, Воронеж, Россия

Д.И. Казачков, директор Группы компаний «1С-Рарус», заведующий кафедрой «Технологии 1С», Финансовый университет, Москва, Россия

Л.В. Клепикова, кандидат экономических наук, профессор, первый заместитель декана факультета налогов, аудита и бизнес-анализа, Финансовый университет, Москва, Россия

В.Г. Когденко, доктор экономических наук, доцент, заведующая кафедрой финансового менеджмента, Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ», Москва, Россия

М.И. Кутер, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой бухгалтерского учета, аудита и автоматизированной обработки данных, Кубанский государственный университет, Краснодар, Россия

М.В. Мельник, доктор экономических наук, профессор, профессор Департамента аудита и корпоративной отчетности, заместитель главного редактора, Финансовый университет, Москва, Россия

В.В. Панков, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры бухгалтерского учета и налогообложения, Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, Москва, Россия

С.В. Панкова, доктор экономических наук, профессор, проректор по учебной работе, Оренбургский государственный университет, Оренбург, Россия

В.С. Плотников, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры информационно-аналитического обеспечения и бухгалтерского учета, Новосибирский государственный университет экономики и управления, Новосибирск, Россия

В.Н. Салин, кандидат экономических наук, профессор, профессор Департамента бизнес-аналитики, Финансовый университет, Москва, Россия

И.В. Сафонова, кандидат экономических наук, доцент, доцент Департамента аудита и корпоративной отчетности, Финансовый университет, Москва, Россия

В.Я. Соколов, доктор экономических наук, профессор, партнер PwC, Москва, Россия

В.П. Фомин, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры учета, анализа и аудита, Самарский государственный экономический университет, Самара, Россия

Л.З. Шнейдман, доктор экономических наук, профессор, директор Департамента регулирования бухгалтерского учета, финансовой отчетности и аудиторской деятельности Министерства финансов Российской Федерации, Москва, Россия

М.А. Эскиндаров, доктор экономических наук, профессор, ректор Финансового университета, академик Российской академии образования, Москва, Россия

Дж. Галасси, профессор по экономике предприятия и бухгалтерскому учету кафедры экономики, Университет Пармы, Парма, Италия

О. Гюемли, профессор, доктор, президент Ассоциации бухгалтерского учета и финансовых исследований, Университет Мармара, Стамбул, Турция

Ю.А. Кузьминский, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой бухгалтерского учета, Киевский национальный экономический университет имени Вадима Гетьмана, Киев, Украина

Д.А. Панков, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой бухгалтерского учета, анализа и аудита в отраслях народного хозяйства, Белорусский государственный экономический университет, Минск, Беларусь

Г. Дж. Превиц, заслуженный профессор, профессор Школы менеджмента, Уэзерхед Университет Кейс Вестерн Резерв, Кливленд, США

Ж. Ришар, доктор, почетный профессор, Университет Париж-Дофин, член Коллегии по стандартам бухгалтерского учета, Париж, Франция

А. Сангстер, бакалавр, магистр, доктор философии, дипломированный бухгалтер, профессор бухгалтерского учета, Университет Сассекс, Брайтон, Великобритания

EDITOR-IN-CHIEF

R.P. Bulyga, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Head, Department of Auditing and Corporate Reporting, Financial University, Moscow, Russia

MEMBERS OF THE EDITORIAL BOARD

K.V. Altukhov, Partner, Department of Auditing, KPMG, Head, Department of KPMG, Financial University, Moscow, Russia

R.E. Artyukhin, Head, Federal Treasury (Treasury of Russia), Moscow, Russia

O.V. Golosov, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Moscow, Russia

D.A. Endovitskii, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Rector of Voronezh State University, Voronezh, Russia

D.I. Kazachkov, Director, 1C-Rarus Group of Companies, Head, Department of 1C Technology, Financial University, Moscow, Russia

L.V. Klepikova, Cand. Sci. (Econ.), Professor, First Deputy Dean, Faculty of Tax, Audit and Business Analysis, Financial University, Moscow, Russia

V.G. Kogdenko, Dr. Sci. (Econ.), Associate Professor, Head of Financial Management Department, National Research Nuclear University MEPhI, Moscow, Russia

M.I. Kuter, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Head, Department of Accounting, Auditing and Automated Data Processing, Kuban State University, Krasnodar, Russia

M.V. Mel'nik, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Department of Auditing and Corporate Reporting, Deputy Editor, Financial University, Moscow, Russia

V.V. Pankov, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Professor of the Department of Accounting and Taxation, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

S.V. Pankova, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Vice-Rector for Educational Affairs, Orenburg State University, Orenburg, Russia

V.S. Plotnikov, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Professor of the Department of Information and Analytical Support and Accounting, Novosibirsk State University of Economics and Management, Novosibirsk, Russia

V.N. Salin, Cand. Sci. (Econ.), Professor, Professor of the Department of Business Intelligence, Financial University, Moscow, Russia

I. V. Safonova, Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Auditing and Corporate Reporting, Financial University, Moscow, Russia

V. Ya. Sokolov, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Partner, PwC, Moscow, Russia

V.P. Fomin, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Professor of the Department of Accounting, Analysis and Auditing, Samara State University of Economics, Samara, Russia

L.Z. Schneidman, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Director, Department for Supervision of Accounting, Financial Reporting and Auditing, Ministry of Finance of the Russian Federation, Moscow, Russia

M.A. Eskindarov, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Rector, Financial University, Academician of the Russian Academy of Education, Moscow, Russia

G. Galassi, Full Professor of Business Economics and Accounting, Department of Economics, University of Parma, Parma, Italy

O. Güvemli, Professor, Doctor, President, Association of Accounting and Financial History Researchers, Marmara University, Istanbul, Turkey

Yu.A. Kuzminskii, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Head, Department of Accounting, Hetman Kyiv National Economic University, Kiev, Ukraine

D.A. Pankov, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Head, Department of Accounting, Account Analysis and Auditing in the National Economy, Belarus State Economic University, Minsk, Belarus

G.J. Previts, Professor, Weatherhead School of Management, Case Western Reserve University, Distinguished University Professor, Cleveland, USA

J. Richard, Professor Emeritus of Paris Dauphine University, member of Accounting Standards Board, Doctor, Paris, France

A. Sangster, BA, MSc, PhD, Cert. TESOL, CA, Professor of Accounting, University of Sussex, Brighton, United Kingdom

«Учет. Анализ. Аудит»
2020, Т. 7, № 5

Журнал зарегистрирован
в Федеральной службе
по надзору в сфере связи,
информационных технологий
и массовых коммуникаций.
Свидетельство о регистрации
ПИ № ФС77-67070
от 15 сентября 2016 г.

Учредитель
ФГБОУ ВО «Финансовый
университет при
Правительстве Российской
Федерации», Москва, Россия

Главный редактор
Р.П. Булыга

Заведующий редакцией
научных журналов
В. А. Шадрин

Выпускающие редакторы
А. С. Островская, В.П. Косарев

Корректор
С.Ф. Михайлова

Переводчики
О.Н. Петрова, И. А. Осипова,
Н.А. Пунтус

Верстка
С.М. Ветров

Оформление подписки
в редакции по тел.:
8 (499) 943-94-31,
e-mail: MMKorigova@fa.ru
М.М. Коригова

Адрес редакции:
125993, ГСП-3, Москва,
Ленинградский пр-т, 53, к. 5.9

Тел.: 8 (499) 943-94-59
E-mail: ostrovskayaas@mail.ru
www.accounting.fa.ru

Подписано в печать:
28.10.2020

Формат 60 × 84 1/8

Объем 10,8 п.л.

Заказ № 596

Отпечатано
в Отделе полиграфии

Финансового университета
(Москва, Ленинградский пр-т, д. 51)

© Финансовый университет

ТЕОРИЯ УЧЕТНО-КОНТРОЛЬНЫХ И АНАЛИТИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ

А.У. Панахов

Проблемы и перспективы управленческого учета

в цифровой экономике 6

В.В. Смирнов

Интегральная стратегическая эффективность – оптимизация деятельности компании

с учетом требований заинтересованных сторон 15

МЕТОДИКИ И ТЕХНОЛОГИИ

Н.С. Пласкова

Финансовый контроллинг как функция управления

стратегией организации 24

Н.В. Дедюхина

Стратегический анализ развития транспортной инфраструктуры городской агломерации Санкт-Петербурга

как инструмент решения социально-экономических задач 33

ОПЫТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

М.А. Лоскутова

Развитие страхового рынка

в условиях цифровизации и консолидации 44

Г.В. Соболева, Е.И. Зуга

Гендерная политика аудиторских компаний в России:

текущее состояние и перспективы. 56

И.В. Алексеева, В.А. Мосенцева

Методические подходы к организации системы

внутреннего контроля в сельскохозяйственных компаниях. 69

ФОРУМ МОЛОДЫХ

М.А. Вахрушина, М.А. Пруненко

Взаимосвязь процедур управленческого учета

и внутреннего контроля 80

THEORY OF ACCOUNTING AND CONTROL

A.U. Panakhov

**Problems and Prospects of Accounting Management
in the Digital Economy6**

V.V. Smirnov

**Integral Strategic Performance – Optimization of a Company’s
Activity with the Requirements of Interested Parties15**

THECHNIQUES AND TECHNOLOGIES

N.S. Plaskova

**Financial Controlling as a Function of Managing
an Organization’s Strategy24**

N.V. Dedyukhina

**Strategic Analysis of the Transport Infrastructure Development
in Saint Petersburg Urban Agglomeration
as a Socio-Economic Problem Solving Tool.33**

EXPERIENCE PERFECTION

M.A. Loskutova

**The Development of the Insurance Market
in the Context of Digitalization and Consolidation44**

G.V. Soboleva, E.I. Zuga

**Gender Policy of Auditing Companies in Russia:
Current Situation and Prospects56**

I.V. Alekseeva, V.A. Mosentseva

**Methodological Approaches to Establishing
the System of Internal Control in Agricultural Companies69**

YOUTH FORUM

M.A. Vakhrushina, M.A. Prunenko

**The Relationship Between Procedures of Management
Accounting and Internal Control80**

**The journal “Accounting.
Analysis. Auditing”
2020, vol. 7, no. 5**

The journal was registered
in the Federal Service
for Supervision of
Communications, Information
Technology and Mass Media.
The certificate of registration:
PI number FS77-67070 from
September 15, 2016.

Founder
**The Financial University under
the Government of the Russian
Federation, Moscow, Russia**

Editor-in-Chief
R.P. Bulyga

Head of Scientific Journals
Editorial Department
V.A. Shadrin

Managing Editor
A.S. Ostrovskaya, V.P. Kosarev

Proofreader
S.F. Mikhaylova

Translators
**O.N. Petrova, I.A. Osipova,
N.A. Puntus**

Design, Layout
S.M. Vetrov

Subscription in editorial office
Tel.: +7 (499) 943-94-59
E-mail: MMKorigova@fa.ru
M.M. Korigova

Editorial address:
53, Leningradsky prospekt,
office 5.9
Moscow, 125993

E-mail: ostrovskayaas@mail.ru
www.accounting.fa.ru

Signed off to printing:
28.10.2020
Format 60 × 84 1/8
Size 10,8 printer sheets
Order № 596

Printed in the Polygraphy
Department
of the Financial University
(51, Leningradsky prospect ,
Moscow)

© Financial University

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2408-9303-2020-7-5-6-14
УДК 657.37(045)
JEL M41

Проблемы и перспективы управленческого учета в цифровой экономике

А.У. Панахов

ООО «Центр информационных технологий», Ростов-на-Дону, Россия
<https://orcid.org/0000-0002-4681-3862>

АННОТАЦИЯ

В современной экономике активно происходит цифровизация процессов сбора, консолидации и анализа бизнес-данных. На фоне этого по-прежнему остаются нерешенными многие классические проблемы управленческого учета, связанные с выбором объектов затрат, поиском оптимальных методов расчета себестоимости, интеграцией различных видов и уровней учета между собой. Статья направлена на раскрытие ряда ключевых особенностей, характерных для его развития на современных предприятиях. Методологической основой работы является системный подход, отражающийся в представлении об управленческом учете как о многоуровневой системе, объединяющей методологические, организационные и инфраструктурные аспекты. Результатом исследования является раскрытие проблематики дисбаланса, связанной с повышением внимания к высшим уровням управленческого учета без углубления проработки низших уровней бизнес-данных. Предложены направления развития в составе: дальнейшего выделения новых объектов; расширения возможностей решения задач расчета затрат за счет современных технологий; интеграция стоимостного учета с моделями процессов, ведение которых в компаниях сегодня происходит за рамками управленческого учета. Результаты работы могут быть интересны исследователям, практикующим специалистам в области финансового менеджмента и ИТ.

Ключевые слова: цифровизация экономики; цифровая экономика; управленческий учет; бюджетирование; управленческая отчетность; развитие; перспективы

Для цитирования: Панахов А.У. Проблемы и перспективы управленческого учета в цифровой экономике. *Учет. Анализ. Аудит.* = *Accounting. Analysis. Auditing.* 2020;7(5):6-14. DOI: 10.26794/2408-9303-2020-7-5-6-14

ORIGINAL PAPER

Problems and Prospects of Accounting Management in the Digital Economy

A.U. Panakhov

Center of Information Technologies, Rostov-on-Don, Russia
<https://orcid.org/0000-0002-4681-3862>

ABSTRACT

There is an active digitalization of the collecting processes, consolidating and analyzing business data in the modern economy. Against this background, many classical problems of managerial accounting still remain unresolved, among which the selection of cost objects, the search for optimal methods for calculating costs, and the integration of various types and levels of accounting among themselves. The goal of the paper is to reveal key features of management accounting development in modern enterprises. The methodological basis of the work is a systematic approach, reflected in the idea of management accounting as a multi-level system that combines methodological, organizational and infrastructural aspect. The result of the study is the disclosure of the imbalance problems associated with increased attention to higher levels of management accounting without deepening the study of lower levels of business data. There are proposed the following directions of management accounting development: further division of accounting objects; expanding the possibilities of solving the problems of calculating costs due to modern technologies; integration of cost accounting with process models, which maintained in companies today outside the framework of accounting management. The results may be of interest to researchers, practitioners in the financial management and IT fields.

Keywords: economy digitalization; digital economy; management accounting; budgeting; managerial reporting; development; perspectives

For citation: Panakhov A.U. Problems and prospects of accounting management in the digital economy. *Uchet. Analiz. Audit = Accounting. Analysis. Auditing.* 2020;7(5):6-14. (In Russ.). DOI: 10.26794/2408-9303-2020-7-5-6-14

© Панахов А.У., 2020

ВВЕДЕНИЕ

Управленческий учет представляет собой систематизированную деятельность по регистрации, обработке, интерпретации и консолидации информации о фактах, событиях и явлениях хозяйствования любого предприятия, предназначенной для принятия управленческих решений. В современной экономике он, являясь одной из важнейших подсистем информационного обеспечения менеджмента и собственников предприятия, на фоне общей цифровизации экономики претерпевает важные изменения.

С одной стороны, такие изменения тесно связаны с возникновением новых технологий для реализации возможностей, которые ранее не были доступны в массовой практике, и со значительным упрощением отдельных задач управленческого учета. Прежде всего, эти задачи связаны с основными функциями по накоплению массивов данных, их обработке по заранее согласованным формализованным правилам, проведению вычислительных процедур и формированием отчетов.

С другой стороны, происходящие изменения связаны и с преобразованием представлений об управленческом учете, трансформацией требований, которые предъявляют менеджеры и собственники к учетной информации, а также с реструктуризацией спроса на различные методики и инструменты, изменением их востребованности со стороны внутренних заказчиков и пользователей управленческой информации.

В таких условиях важно, с одной стороны, систематизировав отдельные аспекты таких преобразований, выявить ключевые проблемы, а с другой стороны — обозначить перспективные направления его развития, с учетом как информационно-технических и технологических возможностей, так и организационно-управленческих факторов, и методологических аспектов.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

В основу исследования, которое базируется на современном представлении об управленческом учете как о системе сбора, накопления и обработки разнообразной (как финансовой, так и нефинансовой) информации [1, 2], положен системный подход. При этом сам он рассматривается в единстве выбранных для предприятия методик учета, установленных регламентов и выстроенных бизнес-процессов, а так-

же информационно-технологических средств его автоматизации. Для получения объективных результатов авторами статьи применена современная парадигма двухслойной структуры управленческой информации, где стоимостные величины имеют условный характер и «наслаиваются» на технологическую, рассматриваемую как объективную с натуральным измерением. Ретроспектива генезиса управленческого учета представлена на фоне интеграции положений его теории и методологии с практикой автоматизации обработки данных при широком использовании программных продуктов, разработанных на платформах 1C, IBM, Microsoft и SAP.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В последние десятилетия в сфере информатизации бизнеса совершен стремительный рывок вперед: внедряются системы автоматизированной консолидации отчетности и централизованного управления (системы класса Corporate Performance Management); интеллектуального анализа данных (Business Intelligence); технологии Big Data. Но в то же время весьма мало внимания уделяется процессам накопления данных, результаты которого должны служить основой для управленческого анализа.

После изучения открытых литературных источников нередко складывается впечатление, будто вопросы, связанные с первичным вводом данных, методологией калькуляции затрат и другими традиционными аспектами бухгалтерского учета, уже решены. Однако это не так. Проведенные в последнее время исследования современного состояния и основных направлений развития управленческого учета, авторами которых являются известнейшие ученые-специалисты М. А. Вахрушина [3], М. Ву [4], Т. Джонс [5], Р. Вайдан [6], М. Хок [7] и др., убедительно доказывают, что, с одной стороны, в условиях цифровизации существует высокий потенциал для стремительного развития его инструментария, а с другой стороны, накопился целый ряд нерешенных проблем.

Заметим, что в работах названных и других авторов отмечается повышение роли специалистов по управленческому учету в прогнозировании и планировании деятельности предприятия, в поддержке его стратегии, но одновременно указывается на слабость выполнения ими интегрирующей роли в объединении различных

структурных подразделений относительно потребляемой информации.

В исследованиях отмечается, что современные информационные технологии дают возможность активно внедрять в практику управленческого учета статистические вычисления (например, для предвидения изменений на основе отслеживания изменений в причинно-следственных связях между показателями деятельности на основе экономико-математических методов), но этому мешает недостаточная готовность его методологии к вводу новых объектов учета, требуемых постиндустриальной экономикой, а также достаточно слабая связь между ним и современными аналитическими дисциплинами, в частности с наукой о данных, а также отсталость систем учета предприятий развивающихся стран, в том числе стран постсоветского пространства.

Следует признать, что сегодня многие предприятия пока не соответствуют зрелому уровню состояния своих бизнес-процессов в целом и организации учета в собственных подразделениях в частности [8, 9]. Проявлениями этого являются несвоевременность подготовки сведений; несоблюдение необходимой технологичности в последовательности действий; дублирование функций по вводу и обработке данных; отсутствие налаженной коммуникации между подразделениями по обмену обоюдно значимой информацией.

Негативным моментом является и фрагментарность знаний современных менеджеров всех уровней, включая финансовых менеджеров, о методологии управленческого учета и бюджетирования. Как показали результаты анкетирования, они разбираются в сущности таких ключевых понятий, как центры финансовой ответственности (ЦФО); статьи доходов и расходов, движения денежных средств; бухгалтерские счета. В то же время у менеджеров, которые сталкиваются с необходимостью построения управленческого учета в компании «с нуля», нет понимания, каким образом организовать первичное накопление данных для формирования отчетности в этих разрезах.

К сожалению, в литературе практически трудно найти примеры комплексного решения вопросов построения и реорганизации систем управленческого учета для конкретных бизнес-ситуаций (пусть и в определенной степени типовых) и преодоления возникающих при этом проблем. Отсутствие такой информации зачастую

приводит к тому, что у менеджеров не складывается понимание общих принципов построения учета, им трудно научиться той логике мышления, которая необходима для критического анализа сложившейся учетной системы в компании, ее оптимизации и совершенствования.

Повышению уровня знаний менеджеров также препятствует отсутствие единой трактовки терминов, принятых в методологии управленческого учета. Так, понятие «центры затрат» сегодня главным образом известно из исследований американской школы, где оно означает один из видов ЦФО, руководитель которого отвечает за затраты, отнесенные к данному центру, но не несет ответственности за показатели доходов. В традициях американской школы ЦФО представляют собой достаточно укрупненные объекты: это может быть структурное подразделение предприятия, бэк-офис или даже целое предприятие в составе холдинга. Однако на уровне первичного учета необходима значительно более детальная информация, которая должна вестись (собираться и формироваться) в разрезе однородных групп рабочих мест (участков), которые принято называть центрами затрат в традициях другой школы — германской школы управленческого учета. Если в случае с производственными службами разделение ЦФО на участки выполняется достаточно часто, то для нематериальных функций подобная практика не развита. Например, уже в первичной учетной документации в качестве классификаторов используется HR-служба, IT-служба, служба закупок и другие укрупненные ЦФО без их разделения на разнородные группы рабочих мест. Но когда компании разрабатывают другие централизованные классификаторы, топ-менеджерам зачастую недостает понимания, как связать их с теми, которые действительно необходимы для управления на уровне отдельных отделов, участков и рабочих мест и которые, соответственно, должны использоваться в первичной документации. Нередки случаи, когда параллельно действуют два классификатора: статей затрат для первичной учетной документации и более детальный для номенклатуры потребляемых ресурсов или элементов затрат.

Методологическая неопределенность характерна и для самого восприятия бизнес-роли отдельных учетных категорий. Например, концепция ЦФО, с одних позиций, подразумевает ответственность за физическое потребление ресурса

на территории центра затрат; а с других — за приобретение ресурса (товары, работы или услуги) в пользование предприятия. Второй подход весьма распространен в странах постсоветского пространства (особенно в России и Беларуси), где назначаются центры, «ответственные за статью затрат». Таким образом, во многих компаниях приобретаемые ИТ-услуги чаще всего относятся к «ИТ-службам», в то время как детализация этих затрат по подразделениям, где они в дальнейшем будут потреблены, совершенно не ведется.

Подобное единство терминологической и методологической неопределенности проявляется и в понимании самого термина «управленческий учет». Сегодня часто используется словосочетание «внедрить управленческий учет», причем обычно под ним подразумевается лишь запуск в компании процесса подготовки отчетов на основе основных итоговых форм (Balance Sheet, Cash Flow, Profit & Loss) в электронных таблицах типа Excel или с одновременным использованием новых специализированных программных продуктов (СРМ, BI, средства визуализации отчетности). Участилось употребление понятия «управленческий учет по стандартам МСФО» (недостатки такого подхода детально описаны в работе [10]), диктуемое финансовым специалистам работодателями; и кроме того, все большее развитие получает практика построения его на основе уже существующего регламентированного учета, реализуемая не путем ведения транзакционных данных управленческого учета, а путем трансформации существующих бухгалтерских проводок [11]. Таким образом, укрепляется представление, будто управленческий учет — это некая готовая методологическая система, которую можно внедрить в уже существующее предприятие поверх существующей системы сбора данных и устоявшихся учетных бизнес-процессов. Однако такое представление неверно. На самом деле, этот вид учета по своему содержанию значительно более детален, чем все остальные, поскольку в наибольшей мере приближен к технологическим процессам выполнения различных функций в подразделениях (как связанных с производством продукции, так и с «инфраструктурным» обслуживанием бизнеса). К тому же сводные документы, используемые менеджерами различных служб, и сводные формы корпоративной отчетности (в наибольшей мере это касается BS и P&L, в меньшей степени

CF) являются лишь отдельными, наиболее агрегированными.

На фоне этого продолжается слияние понятий «бюджетирование» и «управленческий учет»: сегодня нередко можно встретить точку зрения о том, что первое является частью второго [12]. Однако бюджеты по своей природе всегда существуют в более укрупненных комбинациях измерений, чем данные первичного учета, поскольку являются инструментом контроля. В связи с этим следует исключить практику получения упрощенной сводной отчетности в формате «план-факт», а внимание сконцентрировать на возможностях максимальной детализации учетных данных. К сожалению, несмотря на очевидность необходимости исправления подобной ситуации, разрыв между механизмами накопления и анализа оперативной информации (которые сегодня реализуются в АСУ проектами и таск-трекерах, бизнес-процессами, инженерными данными, в корпоративных базах знаний, в системах мониторинга трафика и т.д.) и сферой управленческого учета как объекта управления не только не преодолевается, но и отчасти даже усиливается [13].

Во многом это связано с проблемой распределения функций между экономическими службами предприятия. Как правило, обязанности по построению и ведению управленческого учета возлагаются на бухгалтерию, экономистов или на финансовых менеджеров. При этом все эти подходы имеют свои недостатки. Профессиональные бухгалтеры, как показало исследование, после достижения определенных объемов деловой активности не могут эффективно одновременно выполнять функции по ведению регламентированного традиционного и относительно нового вида учета ввиду крайне высокой комплаенс-нагрузки. В то же время нынешние экономисты и финансовые менеджеры в большей степени ориентированы на использование уже накопленных данных учета, их интерпретацию с точки зрения бизнеса, поэтому их привлечение к учетным процессам приводит к расширению применения трансформационной модели управленческого учета. Поскольку в современных условиях работа по построению целостной многоуровневой его системы, с одной стороны, неразрывно связана с проектированием информационных систем, и с другой стороны, с формализацией корпоративной учетной методологии, она требует фор-

мирования нового класса специалистов, которые обладали бы достаточными знаниями в обеих этих областях для координации интересов собственников и топ-менеджеров на выбор тех или иных методик управления, а также возможностей ИТ-инфраструктуры.

Успешными вариантами решения данной ситуации могла бы явиться интеграция подразделений бизнес-анализа в структуру финансовых служб (их ввод в подчинение финансового директора) или формирование бэк-офисов по методологии управленческого учета, сотрудники которых были бы освобождены от рутинных регулярных операций с денежными средствами и иными активами, от подготовки регулярной финансовой и разнообразной ad hoc отчетности.

Важно акцентировать внимание и на еще одной особенности. Фокус на бюджетировании требует укрупнения и уменьшения количества измерений, в которых контролируются затраты. С точки зрения формирования финансовой дисциплины за различные показатели бюджета непосредственно должен отвечать конкретный менеджер, по возможности исключая те ситуации, где может возникать коллективная ответственность. Однако это идет вразрез с потребностями методологии управленческого учета, который исторически развивался в контексте отслеживания как можно более полных связей между понесенными компанией затратами и достигнутым эффектом. Такие связи представляют собой длительные цепочки выполнения различных функций внутри предприятия, в ходе которых затраты, возникающие в одних подразделениях, многократно используются для реализации различных бизнес-процессов и проектов в других, после чего в конечном счете расходуются либо для производства потребительной ценности, либо для реализации каких-либо внешних требований, мероприятий, направленных во внешнюю среду предприятия (поощрение сотрудников, реализация социальной ответственности, выплата дивидендов и т.д.). С такой точки зрения каждый функциональный менеджер должен не только отвечать за затраты подчиненных ему подразделений, но и проводить мониторинг общих затрат, связанных с исполнением тех функций в компании, которыми ему поручено управлять. Например, HR-директор должен проводить мониторинг всех затрат на обучение — в том числе, связанных с затратами труда руководителей лю-

бых подразделений на обучение своих подчиненных (несмотря на то, что они не относятся к финансовой ответственности HR-служб). Отдел СТО должен проводить мониторинг всех расходов, связанных с автоматизацией, включая непосредственные затраты ИТ-служб и других подразделений (производство, бухгалтерия, маркетинг, HR и др.) в ходе реализации ИТ-проектов и эксплуатации соответствующей инфраструктуры (включая обучение персонала, тестирование программных продуктов и др.), а также стоимость приобретенных услуг ИТ-компаний.

В конечном счете все затраты, в том числе на процессы информатизации и автоматизации, могут быть связаны с развитием отдельных продуктовых направлений или не относиться к ним, что крайне важно для стратегического управления цепочками поставок. С этих позиций необходима реализация программы (концепции) Life Cycle Costing (LCC), которая позволит накапливать все расходы, связанные с разработкой и проектированием, производством, реализацией и сервисным обслуживанием того или иного продукта, возникающие на всех этапах его жизненного цикла и затрагивающие все функциональные сферы деятельности предприятия.

Однако, как показало исследование, в нынешних условиях даже реализация Activity-Based Costing (пооперационного распределения затрат между подразделениями и проектами, далее — ABC), который необходим для последующего построения LCC, в компаниях представляет значительную проблему, что отмечают ведущие русскоязычные исследователи в этой области [14]. Его неразвитость наглядно подтверждает тот факт, что поиск по открытым источникам не позволил найти информацию ни об одном поддерживаемом программном продукте без узкой отраслевой специализации, разработанном в странах постсоветского пространства, который предусматривал бы реализацию ABC. Последним продуктом, о котором удалось найти информацию, является «1С-ВИП Анатех: ABIS.ABC», снятый с продажи в 2012 г.

Очередным выводом исследования стало то, что развитие методологии калькуляции затрат — проблемной области, которая в начале прошлого века стала основой для развития управленческого учета как отдельной дисциплины — является одним из острейших вопросов, которые могут быть решены при помощи современных

средств автоматизации. Новейшие инновационные технологии позволяют строить значительно более сложные модели калькуляций, нежели применяемые ныне в рядовых компаниях. Так, возможно картирование деятельности предприятий на основе многоуровневых цепочек затрат с использованием ряда разнородных классификаторов: ресурсы, центры затрат, операции, бизнес-процессы, проекты. Как правило, ресурсы обобщаются в ресурсных пулах, где потребляются при выполнении различных операций; которые объединяются в бизнес-процессы (могут протекать в рамках одного ресурсного пула, участков одного подразделения или в рамках различных подразделений). Далее результаты бизнес-процессов могут непосредственно приводить к созданию новых ресурсов или готового продукта, или быть потреблены в каких-либо иных проектах. В свою очередь, при разработке уникальных проектов могут создаваться новые ресурсы (например, корпоративные ERP-системы, системы мотивации персонала, новые знания о способах производства и др.). В дальнейшем они также агрегируются в ресурсные пулы и постепенно начинают потребляться на предприятии. В качестве инструмента визуального представления этого процесса возможно применение теории графов для составления карт, отражающих такие взаимосвязи между объектами учета, которые впоследствии могут использоваться для калькуляции затрат и определения себестоимости определенного бизнес-процесса, проекта или ресурса, в том числе на базе концепций LCC и полной стоимости владения ресурсом (Total Cost of Ownership, TCO), в которую включается вся цепочка затрат по его обслуживанию и содержанию на предприятии. Это значительно опережает современные учетные практики, где ресурсы в большинстве случаев оцениваются лишь в размере их закупочной цены.

ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

Исследование показало, что на сегодняшний период явно просматриваются четыре общих тренда относительно управленческого учета:

- визуализация отчетности;
- продолжающаяся интеграция его с системой бюджетирования;
- типизация методологии, предлагаемая консультантами и специалистами по внедрению программных продуктов;

- нарастающий разрыв между децентрализованными нефинансовыми данными и централизованной управленческой отчетностью.

Вместе с тем обозначился ряд перспективных направлений развития управленческого учета, которые позволяют продолжить решение актуальных задач и способствовать преодолению сложившихся трудностей.

Основной перспективой является разделение двух слоев управленческого учета — натурального и стоимостного, которые будут проходить через все его уровни, и с этих позиций его основой может стать визуализация процессов, происходящих на предприятии. Первичным звеном (первоисточником) могут стать еще не конвертированные в стоимостные оценки оперативные данные о процессах (например, в IT-компании это могут быть объемы выполненных работ в разрезе различных этапов проекта), собираемые специальным программным управлением. В качестве некоего фундамента расчетов себестоимости бизнес-процессов и отдельных операций могут выступить схемы бизнес-процессов, хранящиеся в различных неучетных системах (BPM-системы, графические редакторы) [15]. Сегодня расчет себестоимости выполняется по графу, условия построения которого заданы на программном уровне в учетной системе, но конкретные его точки формируются из данных, вводимых вручную (ими выступают документы первичного учета). Между тем, при современных IT-технологиях уже сама схема бизнес-процесса есть граф в уже готовом виде, и его можно напрямую транслировать в калькуляционный модуль.

Таким образом, первый уровень управленческого учета — это визуализированная и систематизированная информация о происходящих операциях, бизнес-процессах, проектах и управленческих решениях. Второй уровень — калькуляция, позволяющие получить различные стоимостные оценки, выполняемые на основе определенных условных правил, а также результаты таких калькуляций.

В перспективе формирование расчетных документов должно производиться не по завершению отчетного месяца, а в интерактивном режиме, т.е. пользователь, работая с визуальной картой уже совершившихся и запланированных процессов, должен иметь возможность «на лету» рассчитать плановую или фактическую себестоимость того или иного мероприятия, проекта, продукта, управленческого решения. При этом такие каль-

куляции должны быть вариативными, поддерживать альтернативные правила расчета, выдавая несколько версий стоимости одного и того же объекта. Это вполне соответствует современным тенденциям многомерной оценки стоимости [16], продолжающим концепцию «каждой цели управления может соответствовать своя себе-стоимость», исторически представляющей одно из основных положений управленческого учета, а также концепцию ресурсного учета, являющейся эволюцией методик распределения затрат, берущих свое начало с методологии ABC [17].

Предлагаемая концепция многомерного мониторинга затрат имеет и другое важное преимущество: на основе отслеживания полной цепочки функций можно видеть какой ресурс был приобретен, кто понес затраты, где он был далее потреблен, для выполнения каких именно операций он оказался необходим, в каких последующих бизнес-процессах или проектах были использованы эти операции и т.д.

Наряду с этим, должны выделяться различные уровни учета, мониторинга и контроля бизнеса. Если на нижнем уровне проводится регистрация происходящих фактов хозяйственной деятельности с построением графов связей между объектами учета, то на среднем менеджеры получают инструменты оперативного контроля (предупреждения о превышении каких-либо критических показателей, информирование о неэффективно используемых ресурсах в отдельных операциях); а уже на самом верхнем уровне топ-менеджеры и финансовые контролеры должны видеть укрупненную систематизированную картину деятельности компании, иметь возможность проводить анализ данных и находить закономерности между разнообразными показателями (на основе применения инструментов математической статистики), отслеживать изменение относительных (коэффициентных) показателей в скользящем режиме, проводить калькуляционные расчеты и фиксировать результаты для формирования планов и отчетов.

При таких условиях ведение бюджетов возможно, как в версионированном виде (где различные версии формируются согласно использованию различных правил калькуляции), так и в гибком (где бюджет в целом или в определенной своей части представлен системой коэффициентов, отражающих целевые взаимосвязи между абсолютными показателями).

ВЫВОДЫ

В условиях цифровизации экономики развитие управленческого учета является закономерным и необходимым шагом к совершенствованию общей систем управления бизнесом на основе данных. На нынешнем этапе своего развития он, ответственность за построение и ведение которого несут службы, находящиеся в подчинении финансового директора, преимущественно сводится к процедурам сбора консолидированной отчетности и сопоставления фактических данных с показателями бюджетов компании. Такое положение создает препятствия для развития индивидуализированных систем управленческого учета в компаниях, способствует его шаблонизации, настраивает на трансформационный подход к формированию данных, что является весьма ограниченным путем. При этом системы информатизации отдельных управленческих функций (производством, персоналом, бизнес-процессами, проектами, задачами и т.д.) развиваются обособленно от сферы самого учета. Выходом из сложившейся ситуации может стать формирование нового класса специалистов по архитектуре управленческого учета, которые, с одной стороны, обладали бы достаточными знаниями в его методологии, с другой стороны — были бы приближены к работе IT-служб и понимали внутреннюю структуру программных продуктов, и, таким образом, могли бы системно выстраивать и оптимизировать систему бизнес-данных, начиная с децентрализованных систем оперативного управления и заканчивая сводными консолидированными бюджетами. Одновременно с этим необходимо полнее использовать современные возможности информационно-вычислительных мощностей, позволяющие развивать методы калькулирования себестоимости и финансовых результатов, применять новые объекты управленческого анализа, способы централизованной визуализации нефинансовой информации и оперативного мониторинга хозяйственной деятельности.

Результаты настоящего исследования могут быть использованы учеными (при дальнейшей разработке методологии управленческого учета), практикующими специалистами в области финансового менеджмента (при развитии систем управленческого учета и бюджетирования), IT-специалистами (при разработке программных продуктов для автоматизации управленческого учета).

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Horngren C., Datar S.M., Rajan M. Cost accounting: A managerial emphasis. New Jersey: Prentice Hall. Upper Saddle River; 2012. 880 p.
2. Ghanbari M., Vaseli S. The role of management accounting in the organization. *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*. 2015;9(11):1913–1915.
3. Вахрушина М.А. Проблемы и перспективы развития российского управленческого учета. *Международный бухгалтерский учет*. 2014;33(327):12–23.
4. Wu M. Opportunities and challenges faced by management accounting in the era of “Internet Plus” and Big Accounting. In: Proc. 4th Intern. Conf. on Education, Management, Arts, Economics and Social Science (ICEMAESS2017). Atlantis Press. 2017:536–540. DOI: 10.2991/icemaess-17.2017.118
5. Jones T., Atkinson H., Lorenz A., Harris P. Strategic managerial accounting: Hospitality, tourism & events applications. Oxford: Goodfellow Publishers; 2012. 332 p.
6. Wadan R., Bensberg F., Teuteberg F., Buscher G. Understanding the changing role of the management accountant in the age of industry 4.0 in Germany. In: Proc. 52nd Hawaii Intern. Conf. on System Sciences. 2019:5817–5826. URL: <https://scholarspace.manoa.hawaii.edu/bitstream/10125/60017/0577.pdf> (дата обращения: 10.02.2020).
7. Shil N. Ch., Hoque M., Mahmuda A. Management accounting today: A perspective for tomorrow. *Asia-Pacific Management Accounting Journal*. 2014;9(2):37–68.
8. Labyntsev N. T., Sharovatova E. A., Omelchenko I. A., Makarenko T. V. Tendencies of standardisation of management accounting in Russian and international practices. *European Research Studies Journal*. 2017;20(3B):45–60.
9. Суйц В.П., Баев А.Б. Процессный подход к формированию данных управленческого учета и анализа. *Аудит и финансовый анализ*. 2018;(1):415–420.
10. Ильшева Н.Н., Ляпкина А.М. Достаточно ли данных учета по МСФО для построения эффективной системы управленческого учета? *Международный бухгалтерский учет*. 2011;172(22):2–7.
11. Новосельцева Г.А. Стратегия развития организации как основа для разработки системы управленческого учета (на примере сельскохозяйственного предприятия). *Социально-экономические явления и процессы*. 2012;41–42(7–8):118–121.
12. Янушевская С.А. Преимущества ведения управленческого учета на базе МСФО. *Вестник молодых ученых Самарского государственного университета*. 2016;1(33):213–216.
13. Gelinax U. J., Dull R. B., Wheeler P., Hill M. C. Accounting information systems. Boston, Massachusetts: Cengage Learning; 2017. 744 p.
14. Ивашкевич В.Б. Проблемы теории управленческого учета и контроллинга. *Международный бухгалтерский учет*. 2016;404(14):32–46.
15. Pergl R., Babkin E., Lock R., Malyzhenkov P., Merunka V. Enterprise and organizational modeling and simulation. Tallinn: Springer International Publishing; 2018. 179 p. DOI: 10.1007/978-3-030-00787-4
16. Ulianova N. V. Procedure of poly-estimation of material assets: Practical application in bookkeeping and accounting. *Audit and financial analysis*. 2017;(1):52–59.
17. Zhang Q., Dong X., Huang R. The application of resources consumption accounting in an enterprise. In: Proc. 2nd Intern. Conf. on Artificial Intelligence, Management Science and Electronic Commerce (AIMSEC), Dengleng; 2011:2481–2484.

REFERENCES

1. Horngren C., Datar S.M., Rajan M. Cost accounting: A managerial emphasis. New Jersey: Prentice Hall. Upper Saddle River; 2012. 880 p.
2. Ghanbari M., Vaseli S. The role of management accounting in the organization. *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*. 2015;9(11):1913–1915.
3. Vakhrushina M.A. Problems and prospects of managerial accounting development in Russia. *Mezhdunarodnyi bukhgalterskii uchet = International Accounting*. 2014;33(327):12–23. (In Russ.).
4. Wu M. Opportunities and challenges faced by management accounting in the era of “Internet Plus” and Big Accounting. In: Proc. 4th Intern. Conf. on Education, Management, Arts, Economics and Social Science (ICEMAESS2017). Atlantis Press. 2017:536–540. DOI: 10.2991/icemaess-17.2017.118

5. Jones T., Atkinson H., Lorenz A., Harris P. Strategic managerial accounting: Hospitality, tourism & events applications. Oxford: Goodfellow Publishers; 2012. 332 p.
6. Wadan R., Bensberg F., Teuteberg F., Buscher G. Understanding the changing role of the management accountant in the age of industry 4.0 in Germany. In: Proc. 52nd Hawaii Interna. Conf. on System Sciences. 2019:5817–5826. URL: <https://scholarspace.manoa.hawaii.edu/bitstream/10125/60017/0577.pdf> (accessed on 10.02.2020).
7. Shil N. Ch., Hoque M., Mahmuda A. Management accounting today: A perspective for tomorrow. *Asia-Pacific Management Accounting Journal*. 2014;9(2):37–68.
8. Labyntsev N. T., Sharovatova E. A., Omelchenko I. A., Makarenko T. V. Tendencies of standardisation of management accounting in Russian and international practices. *European Research Studies Journal*. 2017;20(3B):45–60.
9. Suyts V. P., Baev A. B. Development of management accounting and economic analysis. *Audit i finansovyi analiz = Audit and Financial Analysis*. 2018;(1):415–420.
10. Pysheva N. N., Lyapkina A. M. Is IFRS accounting data sufficient to build an effective management accounting system? *Mezhdunarodnyi bukhgalterskii uchet = International Accounting*. 2011;172(22):2–7.
11. Novoseltseva G. A. Strategy of development of the organization as the basis for development of the system of management accounting (on the example of the agricultural enterprise). *Sotsial'no-ekonomicheskie yavleniya i protsessy = Social-Economic Phenomena and Processes*. 2012;41–42(7–8):118–121. (In Russ.).
12. Yanushevskaya S. A. Benefits of management accounting on the basis of IFRS. *Vestnik molodykh uchenykh Samarskogo gosudarstvennogo universiteta = Bulletin of Young Scientists of the Samara State Economic University*. 2016;1(33):213–216. (In Russ.).
13. Gelinax U. J., Dull R. B., Wheeler P., Hill M. C. Accounting information systems. Boston, Massachusetts: Cengage Learning; 2017. 744 p.
14. Ivashkevich V. B. Problems of the theory of management accounting and control. *Mezhdunarodnyi bukhgalterskii uchet = International Accounting*. 2016;404(14):32–46. (In Russ.).
15. Pergl R., Babkin E., Lock R., Malyzhenkov P., Merunka V. Enterprise and organizational modeling and simulation. Tallinn: Springer International Publishing; 2018. 179 p. DOI: 10.1007/978-3-030-00787-4
16. Ulianova N. V. Procedure of poly-estimation of material assets: Practical application in bookkeeping and accounting. *Audit and financial analysis*. 2017;(1):52–59.
17. Zhang Q., Dong X., Huang R. The application of resources consumption accounting in an enterprise. In: Proc. 2nd Intern. Conf. on Artificial Intelligence, Management Science and Electronic Commerce (AIMSEC), Dengleng; 2011:2481–2484.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

Андрей Узеврович Панахов — аналитик, ООО «Центр информационных технологий», Ростов-на-Дону, Россия
Andrey.panakhov@gmail.com

ABOUT THE AUTHOR

Andrei U. Panakhov — Analyst, Information Technologies Center LLC, Rostov-on-Don, Russia
Andrey.panakhov@gmail.com

*Статья поступила в редакцию 14.04.2020; после рецензирования 01.06.2020; принята к публикации 06.07.2020. Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.
The article was submitted on 14.04.2020; revised on 01.06.2020 and accepted for publication on 06.07.2020. The author read and approved the final version of the manuscript.*

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2408-9303-2020-7-5-15-23
УДК 658.5.012.7;658.18(045)
JEL P17, P47

Интегральная стратегическая эффективность — оптимизация деятельности компании с учетом требований заинтересованных сторон

В.В. Смирнов

Финансовый университет, Москва, Россия
<https://orcid.org/0000-0002-5280-5244>

АННОТАЦИЯ

Статья посвящена решению проблемы устойчивого развития российских организаций и их групп. В условиях снижения основных показателей деятельности предприятий различных отраслей российской экономики и при нарастании признаков неплатежеспособности изучение данной проблемы является крайне актуальным. В процессе исследования были применены: системный анализ, метод научных абстракций, экономико-математическое моделирование, проанализирован существующий научно-понятийный аппарат теории эффективности и ее инструментарий. В результате предложена новая категория — «интегральная стратегическая эффективность», разработаны экономико-математические модели, дерево решений, основанное на бинарном выборе, которые апробировались для прогнозирования несостоятельности (банкротства) на предприятиях малого и среднего бизнеса. Экспериментальная работа подтвердила высокую точность прогнозирования банкротства, возможность использовать предложенные аналитические инструменты для управления эффективностью устойчивого развития предприятий и организаций, а также их групп, создания искусственного интеллекта в области управления деятельностью организаций. Также была подтверждена заинтересованность и возможность использования новаций в своей деятельности такими учреждениями, как государственные институты, отвечающие за развитие малого и среднего бизнеса; Минфины республик, финансовые управления и отделы муниципальных органов власти; налоговые и правоохранительные органы и т.д.

Ключевые слова: заинтересованные стороны; интегральная стратегическая эффективность; стейкхолдеры; устойчивое развитие

Для цитирования: Смирнов В.В. Интегральная стратегическая эффективность — оптимизация деятельности компании с учетом требований заинтересованных сторон. *Учет. Анализ. Аудит. = Accounting. Analysis. Auditing.* 2020;7(5):15-23. DOI: 10.26794/2408-9303-2020-7-5-15-23

ORIGINAL PAPER

Integral Strategic Performance – Optimization of a Company’s Activity with the Requirements of Interested Parties

V.V. Smirnov

Financial University, Moscow, Russia
<https://orcid.org/0000-0002-5280-5244>

ABSTRACT

The paper is devoted to solving the problem of sustainable development of Russian organizations and their groups. In the face of a decline in key performance indicators of enterprises of various sectors of the Russian economy, growing signs of insolvency, the consideration of this problem is an extremely timely scientific event. There were applied the following steps to solve the problem: system analysis, the method of scientific abstractions, economic and mathematical modeling. Also, there have been analyzed the existing scientific-conceptual apparatus of the theory of efficiency and the tools used for its management. As a result, a new category has been proposed — “integrated strategic performances”, a number of economic and mathematical models, the chain of decisions based on binary choice. They had been tested

© Смирнов В.В., 2020

for the purpose of predicting insolvency (bankruptcy) in small and medium-sized companies. Experimental work has confirmed the high accuracy of insolvency (bankruptcy) prediction, the ability to use the proposed analytical tools to manage the effectiveness of sustainable development of companies, as well as their groups, to create artificial intelligence in the field of organization management. The interest and the possibility of using innovations in their activities by such institutions like state institutions which are responsible for the development of small and medium-sized businesses, the Ministry of Finance of the republics, financial and municipal authorities departments was also confirmed; tax and law enforcement agencies, etc.

Keywords: interested parties; integrated strategic performance; stakeholders; sustainable development

For citation: Smirnov V.V. Integral strategic performance – optimization of a company's activity with the requirements of interested parties. *Uchet. Analiz. Audit = Accounting. Analysis. Auditing*. 2020;7(5):15-23. (In Russ.). DOI: 10.26794/2408-9303-2020-7-5-15-23

ВВЕДЕНИЕ

Во второй половине XX в. было проведено большое количество научных исследований, посвященных вопросам эффективности деятельности отдельных компаний и их групп, которые положили начало изменению парадигмы теорий эффективности и управления, а в качестве инструментария стал применяться довольно сложный математический аппарат [1].

Сегодня теория эффективности продолжает развиваться и в «ширь», и в «глубь»: в первом случае — в направлении создания экономико-математических моделей и совершенствования научного аппарата, увязывая эти вопросы с законами социально-экономического развития и других областей общественной деятельности, во втором — «спускается» с уровня макроэкономических отношений на уровень финансово-промышленных групп, корпораций, отдельных предприятий, функций, процессов и операций. В этих условиях важнейшим видом эффективности деятельности предприятий и их групп становится стратегическая эффективность (как наиболее общий вид эффективности), определяемая на основе метода ментальной каузальности, когда она рассматривается одновременно с позиции результативности и продуктивности функционирования экономического объекта [2].

При рассмотрении стратегической эффективности с указанных позиций также используются такие характеристики, как достижение наиболее важных целей [3] в области производства, уровня издержек, реализации, выпуска соответствующего ассортимента продукции, работ, услуг, чистой нераспределенной прибыли, выплачиваемых дивидендов.

Многие авторы нередко сравнивают стратегическую эффективность с комплексной эффективностью деятельности организаций, которую

связывают с набором перечисленных ранее характеристик [4] и учетом требований основных заинтересованных сторон. Однако это является неверным. Вопросам определения наиболее общей эффективности деятельности организаций и их групп в части совершенствования понятийного аппарата, инструментария управления эффективностью и посвящена данная работа.

ИССЛЕДОВАНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ

Проведенный автором статьи анализ имеющегося научного понятийного аппарата, применяемого сегодня в теории эффективности, показал, что он недостаточно адаптирован к использованию в условиях синтеза теорий эффективности, корпоративного стратегического управления и заинтересованных сторон [5].

В соответствии с теорией заинтересованных сторон (стейкхолдеров) предприятие должно рассматриваться как элемент той среды, в которой оно действует, как подсистема в рамках системы более высокого уровня, способное и само влиять на свое окружение и в то же время испытывающее на себе его влияние, взаимодействие с которым во многом определяет его судьбу [6].

Если рассматривать понятийный аппарат теории эффективности в части, связанной с деятельностью предприятий и их групп в контексте наиболее общей эффективности и создания возможности ее оценки с учетом заинтересованности разных сторон, то целесообразно ввести в его структуру понятие (катеорию), которое бы одновременно выражало ее с позиций оценки нескольких наиболее влиятельных субъектов.

Для целей анализа эффективности и дальнейшего использования его результатов в корпоративном управлении, в том числе стратегическом, необходимо, чтобы на основе предлагаемой категории можно было сформировать конкрет-

ный показатель эффективности, соотносящий результат(ы) и затраты на их получение, конкретные значения которого можно было бы легко измерять и оценивать с помощью существующего инструментария и методов его применения.

При этом важно, чтобы он мог быть включен в общую систему показателей эффективности, характеризующих существенные, с точки зрения смысла создания и функционирования отдельных компаний и их групп, различные аспекты их деятельности.

Степень агрегированности показателя в зависимости от набора факторов и состава стейкхолдеров может быть разной, но в оценке эффективности деятельности предприятий или их групп на его основе должны учитываться важнейшие целевые характеристики состояния и развития предприятия или группы (например, экономичность, результативность, устойчивость, социальная ориентированность, экологическая безопасность и т.д.) с одной стороны, а с другой — собственные совокупные ресурсы, использованные для их достижения.

Теория и практические исследования показывают, что на сегодняшний день перечисленные ранее целевые характеристики на тот или иной определенный момент времени и их динамика в прошлом находят отражение в показателе стратегической ценности компаний, используемом, в свою очередь, для определения стратегической эффективности деятельности [7].

Стратегическая ценность, в некоторых научных трудах ее синонимом выступает фундаментальная ценность [8], рассматривается исследователями данного вопроса контекстно — с позиций реализации предприятиями и их группами их внутренних важнейших функций [9]. Существенной чертой показателя «стратегической ценности» организаций является обобщенная экономическая оценка их деятельности [10], которая в основном ориентирована на учет изменений, проходивших в прошлом, и сложившееся положение вещей к текущему моменту времени. Однако этот показатель, рассчитываемый по существующей методологии, слабо учитывает перспективу изменений в будущем, в том числе таких важнейших составляющих, как социальные и экологические аспекты, непосредственно связанные с деятельностью организации. Поэтому для расчета общей эффективности предлагаем использовать восстановительную стоимость, которая лишена

названных недостатков, учитывает перспективы развития предприятия, социальные и экологические аспекты его деятельности.

Для расчета стратегической эффективности организаций (предприятий и групп) в настоящее время в качестве знаменателя (показателя «совокупных ресурсов», направляемых для достижения стратегических целей) чаще всего используются или сумма потребляемых сырья и материалов, или общая стоимость основных производственных фондов, либо суммарная величина собственного оборотного капитала и т.д. [11]. Сторонники использования для измерения общей эффективности коэффициента ROA в качестве показателя «совокупных ресурсов» предлагают применять совокупную стоимость активов; другая группа исследователей-теоретиков и специалистов-практиков рекомендует использовать показатель общего капитала компаний и групп.

Как показало исследование, все названные показатели, с точки зрения используемых предприятием или группой собственных совокупных ресурсов, обладают существенным недостатком: они либо не вписываются в категорию «собственные», поскольку капитал состоит из двух частей — собственного и заемного капитала, либо не охватывают все принадлежащие компании или группе ресурсы. В связи с этим для измерения наиболее общей эффективности деятельности отдельных предприятий и их групп с учетом оценки эффективности различными заинтересованными сторонами предложено использовать категорию (и соответствующий ей показатель) «интегральная стратегическая эффективность» (ИСЭ), которая характеризует достижение основных целей деятельности, в том числе реализацию миссии в контексте долгосрочного устойчивого развития, различными заинтересованными сторонами.

От других видов эффективности, в том числе стратегической, комплексной и долгосрочной, ИСЭ отличают следующие особенности:

- «стратегичность» выражается в том, что речь идет в первую очередь об эффективности реализации смысла создания и деятельности предприятий/групп;
- в отличие от долгосрочной эффективности она может быть и краткосрочной (стратегические цели могут быть достигнуты в краткосрочной перспективе);
- интегральный характер категории проявляется в том, что применительно к ней эффектив-

ным считается предприятие, которое достигает намеченных стратегических целей, реализует миссию, соответствует принципам устойчивого развития, а также удовлетворяет требованиям различных (внешних и внутренних) заинтересованных сторон, позволяя им также быть эффективными;

- интегральная стратегическая эффективность характеризует эффективность реализации не отдельной принятой стратегии, а целой системы намеченных целей и реализации миссии;
- при применении в корпоративном анализе финансово-хозяйственной деятельности ИСЭ может рассматриваться в качестве показателя, агрегирующего различные виды эффективности, в том числе экономической, социальной, экологической на оперативном, тактическом и стратегических уровнях управления.

Для практического использования этого показателя необходимо относительно простое его качественное и количественное измерение с последующей оценкой полученных результатов. В силу этих причин он должен основываться на стоимостных индикаторах¹ (измеряющих и интегрирующих в себе множество различных характеристик: экономических, финансовых, инвестиционных, выступающих в качестве индикаторов «степени соответствия» цели деятельности предприятия и бизнес-процессов, организованных для их достижения [12],) показывая ценность экономического субъекта для различных заинтересованных сторон.

Результаты выполненного исследования позволили автору предложить для показателя ИСЭ в части измерения и оценки соответствия основных результатов (текущих и прогнозируемых) деятельности предприятий и их групп, а также с учетом мнения иных заинтересованных лиц использовать цену (возмещаемую стоимость) предприятия или группы, а в части измерения и оценки используемых собственных ресурсов — собственный капитал (включающий все его источники).

Поскольку в статье рассматривается интегральная стратегическая эффективность как показатель, на основе которого можно осуществлять планирование деятельности предприятия или группы, то его значение предлагается рассчитывать на

¹ Бульга Р.П. Методологические проблемы учета, анализа и аудита интеллектуального капитала. Дис.д.э.н. 2005. 650 с.

вероятностной основе (т.е. с учетом вероятностей достижения соответствующих значений частных показателей) по формуле

$$\text{ИСЭ} = \frac{\text{Ц} \times P_1}{\text{СК} \times P_2}, \quad (1)$$

где ИСЭ — интегральная стратегическая эффективность;

Ц — цена (возмещаемая стоимость) предприятия или группы как бизнеса;

СК — собственный капитал (включающий все источники) предприятия или группы;

P1 и P2 — вероятности достижения определенного уровня цены (возмещаемой стоимости) предприятия или группы и объемов собственного капитала.

При определении цены предприятий и их групп в зависимости от действующих факторов и особенностей могут применяться несколько видов стоимостей, которые имеют тенденцию значительно отличаться друг от друга. Для стандартизации определения цены в модели расчета ИСЭ рекомендуется использовать возмещаемую стоимость, учитывающую различные аспекты деятельности предприятий (экономические, финансовые, инвестиционные, рыночные и т.д.) с учетом их ретроспективной и прогнозной оценки внутренними и внешними сторонами.

Предложенная модель потенциально является основой для построения других моделей стратегического, тактического и оперативного управления, поскольку возмещаемая цена и собственный капитал предприятия могут детализироваться по различным факторам, учитывающим особенности внутренней и внешней среды, в том числе:

- возмещаемая стоимость в части справедливой стоимости может быть детализирована по отдельным активам; единицам, генерирующим денежные потоки; бизнес-единицам; надбавкам и дисконтам к цене; стоимости предприятий и организаций, входящих в группу и т.д.;
- при определении возмещаемой стоимости в части цены использования денежные потоки могут детализироваться по видам деятельности, в том числе операционной, финансовой, инвестиционной; видам продукции, валюты; сегментам бизнеса; проектам; организациям, входящим в группы; регионам, и т.д.;
- собственный капитал также может быть детализирован в разрезе отдельных статей в сто-

имостной форме (уставного капитала, резервов, нераспределенной прибыли, целевого финансирования и поступлений и т.д.), в разрезе физической формы — по составу активов, а также в контексте их рыночной, остаточной, восстановительной и т.д. стоимостей.

Разработанная автором и описываемая далее математическая модель позволяет рассматривать интегральную стратегическую эффективность в качестве вершины пирамиды системы сбалансированных показателей промышленных групп и отдельных предприятий с учетом оценок различных заинтересованных сторон:

$$E = \frac{\sum_{i=1}^n X_i P_i \vee \left(\sum_{k=1}^d Q_k + \Delta \right) P_p}{\sum_{j=1}^m Y_j P_j}, \quad (2)$$

где E — интегральная стратегическая эффективность предприятия или группы;

X_i — величина чистого денежного потока от i -го вида деятельности в операционном и инвестиционном сегментах;

P_i — вероятность достижения запланированного показателя X_i -го чистого денежного потока от i -го вида деятельности;

Q_k — справедливая стоимость за минусом затрат на продажу k -го предприятия, входящего в группу;

P_p — вероятность достижения запланированной справедливой стоимости группы, за минусом затрат на продажу;

Δ — премия или скидка к сумме справедливых стоимостей предприятий, входящих в группу, определяющая справедливую стоимость группы в целом;

Y_j — величина j -го источника собственного капитала предприятия или группы;

P_j — вероятность достижения запланированного показателя Y_j -го источника собственного капитала;

\vee — знак булевого отношения «или».

На основе описанной модели и применяемых в настоящее время зарубежных моделей прогнозирования банкротства, в том числе их апробации в современных условиях более чем на сотне предприятий, автором статьи в рамках НИР² была

разработана модифицированная, экспериментально проверенная модель следующего вида:

$$Z = \text{ИСЭ} \times \text{КП} = \frac{\text{Ц} \times P1 \times \text{СК} \times P3}{\text{СК} \times P3 \times \text{КЗ} \times P2} = \frac{\text{Ц} \times P1}{\text{КЗ} \times P2}, \quad (3)$$

где Z — коэффициент финансового состояния предприятия или группы;

ИСЭ — интегральная стратегическая эффективность, определяемая как отношение цены предприятия к собственному капиталу;

КП — коэффициент покрытия кредиторской задолженности собственным капиталом, определяемый как отношение собственного капитала к кредиторской задолженности;

Ц — цена (возмещаемая стоимость) предприятия;

СК — собственный капитал предприятия (включая все источники). Для целей построения модели эта величина всегда принимает положительное ненулевое значение (в противном случае предприятие перестает существовать или все активы по существу принадлежат кредиторам, поэтому предприятие можно считать номинальным банкротом);

КЗ — совокупная кредиторская задолженность предприятия для целей построения модели всегда имеет значение больше 0 (в противном случае предприятие имеет абсолютно устойчивое финансовое положение);

$P1, P2, P3$ — вероятности достижения определенного уровня цены (возмещаемой стоимости) предприятия, объемов собственного капитала, кредиторской задолженности в прогнозируемый период времени.

Допущениями приведенной математической модели являются:

1) собственный капитал всегда имеет положительное значение (в противном случае предприятие перестает существовать и модель не применяется);

2) кредиторская задолженность всегда имеет положительное значение (в противном случае вопрос о банкротстве не стоит).

Заметим, что наличие такой особенности предлагаемой модели, как возможность использования рыночных данных, признается современными российскими и зарубежными авторами в каче-

² Совершенствование финансово-экономического и правового регулирования в целях создания условий, способ-

ствующих устойчивому развитию малого и среднего предпринимательства. М.: Финансовый университет при Правительстве РФ; 2019. 385 с.

стве ее существенного преимущества по сравнению с любыми Z-моделями [13], основанными на ретроспективной информации, при прогнозировании неплатежеспособности (банкротства) в условиях экономической нестабильности.

Другие преимущества данной модели для прогнозирования банкротства субъектов малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации проявляются в том, что:

- она основана на применении показателя «денежных потоков», от наличия которых зависит погашение обязательств в будущем (прогнозирование денежных потоков при оценке возможности банкротства широко распространенная практика, наилучшим образом зарекомендовавшая себя в настоящее время);

- является простой с точки зрения применения: фактически она является двухфакторной моделью в случае использования ретроспективных источников информации и четырехфакторной или шестифакторной в условиях применения прогнозно-рыночной информации;

- полученные результаты на основе ретроспективной и прогнозно-рыночной информации могут сопоставляться и анализироваться, повышая точность прогноза финансового состояния предприятия;

- показатели ИСЭ, в том числе собственного капитала, как и чистых активов, могут быть детализированы по-разному и на основе их детализации могут выстраиваться различные системы KPI (сбалансированных показателей, ERP-системы и т.д.) и, соответственно, применяться различные современные инструменты и методы управления предприятиями (не только финансовыми и экономическими, но практически любыми показателями устойчивого развития), в том числе характеризующими удовлетворенность деятельностью предприятия/группы со стороны стейкхолдеров.

Описываемая модель успешно апробирована на выборке микро-, малых и средних предприятий, функционирующих на территории России, цифровые значения которых за несколько лет были получены при помощи справочно-информационной системы «СПАРК».

Результаты апробации показали высокую точность прогнозирования показателей эффективности и несостоятельности (банкротства), а также возможность учета потребностей большого числа заинтересованных сторон. При этом выяснилось,

что устойчивое понижение значения показателя ИСЭ свидетельствует о том, что предприятие снижает эффективность своей деятельности с учетом важнейших параметров, и оно рано или поздно окажется в состоянии неплатежеспособности (банкротства).

Исследованием также доказано, что устойчивая долговременная тенденция на снижение коэффициента покрытия — признак того, что предприятие рано или поздно не сможет «обслуживать» свою задолженность за счет собственных средств и будет вынуждено делать это за счет заемного финансирования, тем самым усугубляя ситуацию с платежеспособностью.

С другой стороны, агрессивная стратегия — «работа организации на заемном капитале» — предполагает наличие современного инструментария управления (им являются предлагаемые математические модели) как кредиторской, так и дебиторской задолженностью, поскольку без его наличия организация рано или поздно окажется в состоянии неплатежеспособности [14].

Как свидетельствуют проведенные исследования, критериальные значения показателей интегральной стратегической эффективности и коэффициента покрытия для прогнозирования банкротства зависят от отраслевой и региональной специфики деятельности предприятий малого и среднего бизнеса. Эти значения могут быть получены для разных отраслей и регионов путем дополнительного статистического обследования, обучения нейронных сетей или искусственного интеллекта, которые вполне могут формироваться на основе предложенных моделей и специально разработанных для них деревьев решений.

К рассматриваемой модели (с учетом выявленных основных факторов, влияющих на банкротство предприятий малого и среднего бизнеса) разработано дерево решений с применением метода бинарного выбора (см. рисунок), на основе которого может происходить обучение нейронных сетей (искусственного интеллекта) и получены соответствующие предельные значения показателей.

Используя предлагаемые модели и графическую блок-схему алгоритма, можно аналитически обосновывать объем денежных средств, который может быть направлен на погашение обязательств; поддержанию какого уровня соотношения собственного капитала и имеющихся обязательств (покрытие собственным капиталом

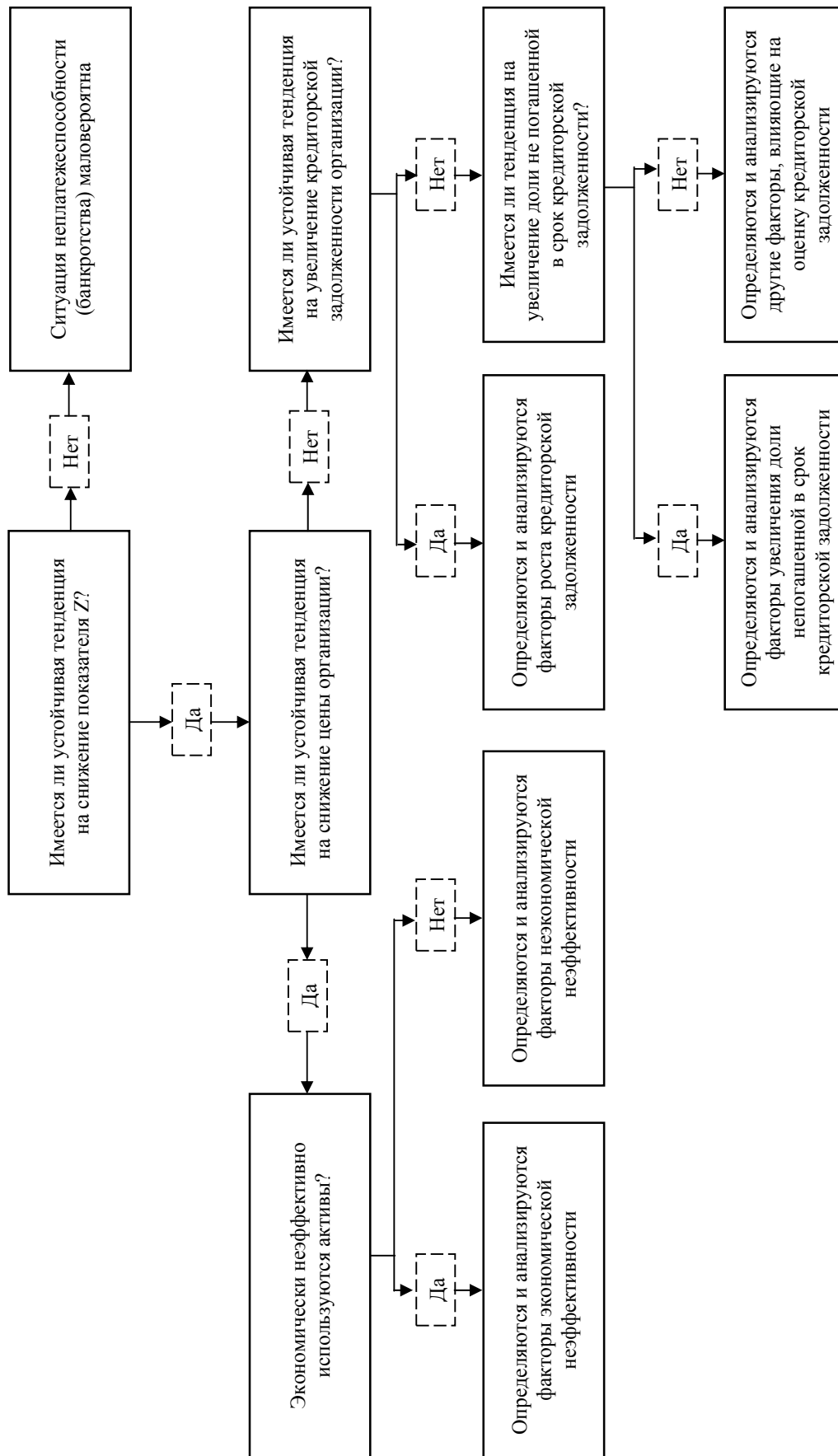


Рис. / Fig. **Дерево решений с применением метода бинарного выбора к модели В.В. Смирнова, 2019 г. / Decision chain with binary selection method applied to the model of V.V. Smirnov, 2019**

Источник / Source: разработано автором / developed by the author.

кредиторской задолженности) стоит уделять внимание; какой уровень интегральной стратегической эффективности деятельности предприятия достигнут в настоящее время и какие меры могут быть приняты по его увеличению; требованиям каких заинтересованных сторон должно быть уделено дополнительное внимание.

ВЫВОДЫ

Выработанные в результате научного исследования рекомендации по совершенствованию научно-понятийного аппарата, разработке экономико-математических моделей и соответствующих им деревьев решений на основе бинарного выбора могут иметь широкое практическое применение. Они позволяют на практике не только совершенствовать теоретические знания в сфере управления эффективностью устойчивого развития предприятий и их групп,

но и непосредственно управлять комплексным развитием экономических субъектов, создать искусственный интеллект, при помощи которого возможно сформировать и применять действенный инструментарий практического синергетического управления различными видами эффективности экономических субъектов с позиций важнейших групп их заинтересованных сторон.

В ходе работы была подтверждена заинтересованность и возможность использования выдвинутых предложений и рекомендаций государственными органами, отвечающими за развитие малого, среднего и крупного бизнеса (например, Минэкономразвития и Минпромторг), а также министерствами финансов республик, финансовыми управлениями и отделами муниципальных органов власти; налоговыми и правоохранительными органами и т.д.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Алле М. Условия эффективности в экономике. М.: Научно-издательский центр «Наука для общества»; 1998. 302 с.
2. Ермолина Л. В. Экономическое содержание категории «эффективность». Понятие стратегической эффективности. *Основы экономики, управления и права*. 2013;8(2):98–102.
3. Porter Michael E. What is strategy? *Harvard Business Review*. 1996;(Nov.-Dec.):61–78.
4. Спицын В. В. Методологический подход к оценке эффективности развития сложных социально-экономических систем. *Экономика: вчера, сегодня, завтра*. 2017;7(4А):25–32.
5. Freeman R. E. *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman. Harpercollins College Div; 1984. 275 p.
6. Бариленко В. И. Бизнес-анализ и преодоление «новой нормальности» отечественной экономики. *Менеджмент и бизнес-администрирование*. 2016;(4):44–50.
7. Hill Charles W. L., Jones Gareth R. *Strategic management: An integrated approach*. 10 ed. Mason, Ohio: Cengage Learning; 2012. 960 p.
8. Бухвалов А. В., Акулаева Е. А. Эмпирическая фундаментальная оценка российских компаний: в поисках стратегической ценности. *Российский журнал менеджмента*. 2014;12(2):3–12.
9. Grant R. M. Shareholder value maximization: Rehabilitating a “dumb idea”. *Competitive Strategy Newsletter*. 2010;b.4(1):9–11.
10. Гусев Е. В., Овчинникова М. С., Кардапольцев К. В. Совершенствование методов комплексной оценки экономической эффективности интегрированных бизнес-структур холдингового типа. *Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент*. 2009;154(21):30–36.
11. O’Sullivan A., Sheffrin S. M. *Economics: Principles in action*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall; 2003. 272 p.
12. Kieso D., Weygandt J., Warfield Te., Young N., Wiecek I. *Intermediate accounting*. 9 ed. Toronto: John Wiley & Sons Canada, Ltd.; 2010. 554 p.
13. Shaonan T. A., Yan Yu. B., Hui G. B. Variable selection and corporate bankruptcy forecasts. *Journal of Banking & Finance*. 2015;52(C):89–100. DOI: 10.1016/j.jbankfin.2014.12.003
14. Ruhollah Samadia, Mir Hadi Moazen Jamshidib. *International Journal of Advanced Biotechnology and Research*. 2016;7(Special Issue 3-April):1724–1728.

REFERENCES

1. Alle M. Conditions of efficiency in the economy. Moscow: Research and publishing center “Science for society”; 1998. 302 p.
2. Ermolina L.V. The economic content of the category “efficiency”. The concept of strategic effectiveness. *Osnovy ekonomiki, upravleniya i prava = Fundamentals of Economics, Management and Law*. 2013;8(2):98–102.
3. Porter Michael E. What is strategy? *Harvard Business Review*. 1996;(November–December):61–78.
4. Spitsyn V.V. A methodological approach to assessing the effectiveness of the development of complex socio-economic systems. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra = Economy: Yesterday, Today, Tomorrow*. 2017;7(4A):25–32.
5. Freeman R. E. Strategic management: A stakeholder approach. Boston: Pitman. Harpercollins College Div; 1984. 275 p.
6. Barilenko V. I. Business analysis and overcoming the “new normality” of the domestic economy. *Menedzhment i biznes-administrirovanie = Management and Business Administration*. 2016;(4):44–50.
7. Hill Charles W. L., Jones Gareth R. Strategic management: An integrated approach. 10 ed. Mason, Ohio: Cengage Learning; 2012. 960 p.
8. Bukhvalov A. V., Akulaeva E. A. An empirical fundamental assessment of Russian companies: In search of strategic value. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta = Russian Management Journal*. 2014;12(2):3–12.
9. Grant R. M. Shareholder value maximization: Rehabilitating a “dumb idea”. *Competitive Strategy Newsletter*. 2010;b.4(1):9–11.
10. Gusev E. V., Ovchinnikova M. S., Kardapol'tsev K. V. Improving the methods of a comprehensive assessment of the economic efficiency of integrated holding-type business structures. *Vestnik Yuzhno-Ural'skogo gosudarstvennogo universitet. Seriya: Ekonomika i menedzhment = Bulletin of the South Ural State University. Series: Economics and Management*. 2009;154(21):30–36.
11. O'Sullivan A., Sheffrin S. M. Economics: Principles in action. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall; 2003. 272 p.
12. Kieso D., Weygandt J., Warfield Te., Young N., Wiecek I. Intermediate accounting. 9 ed. Toronto: John Wiley & Sons Canada, Ltd.; 2010. 554 p.
13. Shaonan T. A., Yan Yu. B., Hui G. B. Variable selection and corporate bankruptcy forecasts. *Journal of Banking & Finance*. 2015;52(C):89–100. DOI: 10.1016/j.jbankfin.2014.12.003
14. Ruhollah Samadia, Mir Hadi Moazen Jamshidib. *International Journal of Advanced Biotechnology and Research*. 2016;7(Special Issue 3-April):1724–1728.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

Валерий Валерьевич Смирнов — кандидат экономических наук, доцент кафедры «КПИМГ», Финансовый университет, Москва, Россия
VSmirnov@fa.ru

ABOUT THE AUTHOR

Valerii V. Smirnov — Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Department «KPMG», Financial University, Moscow, Russia
VSmirnov@fa.ru

*Статья поступила в редакцию 01.06.2020; после рецензирования 06.07.2020; принята к публикации 03.08.2020.
Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.
The article was submitted on 01.06.2020; revised on 06.07.2020 and accepted for publication on 03.08.2020.
The author read and approved the final version of the manuscript.*

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2408-9303-2020-7-5-24-32
УДК 336.66(045)
JEL M41

Финансовый контроллинг как функция управления стратегией организации

Н.С. Пласкова

Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова,
Москва, Россия
<https://orcid.org/0000-0002-5520-1016>

АННОТАЦИЯ

Предметом статьи являются методические подходы, инструменты и методы контроллинга для целей формирования и реализации стратегии предприятия, основывающейся на всестороннем ретроспективном анализе, реалистичных бюджетах и бизнес-планах, оценке влияния агрессивных факторов внешней среды. Целью исследования является совершенствование системы информационно-аналитического обеспечения функций контроллинга в системе стратегического управления. Для обоснования научной гипотезы, методических положений, обобщения эмпирической базы и разработки практических предложений по совершенствованию механизма и организации стратегического контроллинга использован комплекс аналитических и экономических методов и инструментов, применяемых для изучения системы управления хозяйственной деятельностью экономических субъектов. На основе критического анализа традиционных подходов к разработке стратегии развития бизнеса и функций контроллинга уточнены содержание и последовательность ее формирования, выявлены особенности информационного обеспечения разработки системы прогнозных стратегических параметров и последующей оценки их достижения. В целях развития теоретического базиса предложено авторское определение финансового контроллинга, расширена классификация видов стратегий по обеспечению финансовой устойчивости организации. В плане практической направленности результатов исследования, имеющих универсальный характер и возможность использования в предприятиях различных сфер предпринимательской деятельности, сформулированы предложения по совершенствованию информационно-аналитической системы стратегического контроллинга.

Ключевые слова: контроллинг; стратегический анализ; финансовое управление; информационное обеспечение; стратегия организации; эффективность реализации стратегии

Для цитирования: Пласкова Н.С. Финансовый контроллинг как функция управления стратегией организации. *Учет. Анализ. Аудит.* = *Accounting. Analysis. Auditing.* 2020;7(5):24-32. DOI: 10.26794/2408-9303-2020-7-5-24-32

ORIGINAL PAPER

Financial Controlling as a Function of Managing an Organization's Strategy

N.S. Plaskova

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia
<https://orcid.org/0000-0002-5520-1016>

ABSTRACT

The subject of the paper is methodological approaches, tools and methods of controlling for the of forming and implementing purpose to a company's strategy based on a comprehensive retrospective analysis, realistic budgets and business plans, and assessing the impact of aggressive environmental factors. The study's goal is to improve the system of information and analytical support of controlling functions in the strategic management system. A set of General scientific, analytical, economic methods and tools used to study the management system of economic entities is used to substantiate the scientific hypothesis, methodological provisions within the research topic, generalize the empirical base, and develop practical proposals for improving the mechanism and managing of the strategic controlling. There was used a complex of analytical and economic methods and tools used to study the system of managing the economic

© Пласкова Н.С., 2020

activities of economic entities. This has been made to substantiate the scientific hypothesis, methodological provisions, generalize the empirical base and develop practical proposals for improving the mechanism and organization of strategic controlling. For the theoretical basis development, there was expanded the author's definition of financial controlling is proposed, and the classification of types of strategies to ensure the financial stability of the organization. In terms of the practical orientation of the research results, which have a universal character and can be used in enterprises of various spheres of business activity, proposals for improving the information and analytical system of strategic controlling are formulated.

Keywords: controlling; strategic analysis; financial management; information support; organization strategy; effectiveness of strategy implementation

For citation: Plaskova N.S. Financial controlling as a function of managing an organization's strategy. *Uchet. Analiz. Audit = Accounting. Analysis. Auditing.* 2020;7(5):24-32. (In Russ.). DOI: 10.26794/2408-9303-2020-7-5-24-32

ВВЕДЕНИЕ

В условиях осложнившейся экономической обстановки в России в последние годы вопросы реалистичного обоснования стратегической составляющей системы управления компаниями приобретают особую актуальность и значимость. Реалии макроэкономических процессов в стране и мире таковы, что основным определяющим вектором становится удержание конкурентных позиций, сохранение ранее достигнутого уровня доходности, рабочих мест, финансовой стабильности. Кроме того, в процессе реализации ранее утвержденных стратегий бизнесу приходится вносить корректировки в ходе осуществления уже начатых проектов и выполнения условий по ранее заключенным договорам и принятым обязательствам.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Современное развитие отечественной экономики сопровождается новым этапом реформ, усилением финансово-экономической глобализации, ростом неопределенности и изменчивостью условий хозяйствования, требуя от субъектов хозяйствования скорой и гибкой реакции на внешние негативные обстоятельства. Все это предполагает внедрение эффективных механизмов управления, которые будут давать возможность принять изменения, идентифицировать их и обеспечить соответствующую адаптацию хозяйственной, финансовой и инвестиционной деятельности. Одним из важнейших условий поддержания стабильности бизнеса является стратегический подход к организации финансового контроллинга для решения задач долгосрочного финансово-экономического прогнозирования, поддержания должного уровня результативности деятельности экономических субъектов.

Появление контроллинга в практике управления бизнесом относят к концу XIX в., когда в США одна

из компаний внедрила его для решения финансовых вопросов. Позднее развитие видов контроллинга позволило распространить его функции на всю цепочку бизнес-процессов, что способствовало совершенствованию системы управления компанией в целом, позволяя руководству использовать рациональную организацию делегирования ответственности и контроля.

Контроллинг, являясь одним из инструментов управления, предоставляет всесторонние, оперативные и достоверные сведения руководству компании для принятия эффективных решений и действий, необходимых для достижения поставленных целей, обеспечивает создание информационно-аналитической базы для реализации функций стратегического менеджмента. Формирование надежной оценки эффективности текущих бизнес-процессов и определение реалистичных стратегических параметров будущей результативности основывается на глубоком комплексном анализе количественной и качественной информации и ее адресной подаче менеджерам предприятия. Контроллинг как обеспечивающая подсистема управления хозяйственной деятельностью предприятия нуждается в качественной учетной информации. Именно поэтому одной из задач организации системы контроллинга на предприятии является создание рационального сбора учетной информации от подразделений предприятия (центров ответственности) и подготовка ее для дальнейшей обработки и последующего использования. Центр ответственности представляет собой обособленный сегмент компании, выполняющий определенные функции и имеющий делегированные ему полномочия, уровень самостоятельности деятельности и подконтрольность перед вышестоящим уровнем организационной иерархии управления бизнесом. Традиционно для целей контроллинга выделяются

четыре типа центров ответственности, формируемые по функциональному или территориальному принципам: затрат, выручки, прибыли, инвестиций.

Многие предприятия испытывают сегодня серьезные трудности с обеспечением различными видами ресурсов. Поскольку главным фактором стабильности хозяйственной деятельности как объекта стратегического управления выступает финансовая устойчивость, важнейшими задачами управления бизнесом являются оптимизация объемов и структуры финансовых ресурсов, поддержание сбалансированного развития бизнеса при должном уровне платеже- и кредитоспособности, минимизация негативных последствий предпринимательских и финансовых рисков.

Сложность стратегического управления финансовой устойчивостью заключается в том, что ее нельзя рассматривать в качестве основной цели функционирования субъекта хозяйствования, поскольку достижение ее необходимого уровня обеспечивается, прежде всего, принятием рискованных проектов, затратоёмких организационно-управленческих новшеств, дополнительного привлечения дорогостоящих заемных средств для финансирования избыточного ресурсного потенциала в условиях нестабильности рынка и низкой маржинальности операционной деятельности. В этой связи глубокий и всесторонний анализ и объективное качественное прогнозирование показателей финансового состояния является важной частью стратегического контроллинга, грамотная организация которого позволяет формировать реалистичные долгосрочные параметры развития компании и осуществлять эффективный мониторинг их достижения.

Обеспечение финансовой стабильности компании в процессе реализации стратегии является одним из функциональных направлений контроллинга, под которым понимается система принципов, механизмов и методов разработки и реализации стратегических управленческих решений по формированию и распределению материальных, трудовых, информационных и монетарных ресурсов в целях обеспечения роста стоимости компании в долгосрочной перспективе. В нынешних условиях затянувшейся стагнации экономики страны организация контроллинга должна отвечать требованиям антикризисного управления и предусматривать рационализацию цикличности движения оборотных средств, оптимизацию объемов и структуры финансовых источников, обновления производственной базы основных средств и достижение достаточного

уровня фондоотдачи, обеспечение необходимого уровня самофинансирования производства за счет генерирования прибыли, оптимизации налоговых платежей, эффективной амортизационной политики, поддержания соответствия структуры активов и пассивов, сбалансированности входящих и исходящих денежных потоков.

В специальной литературе в зависимости от тенденций развития экономики, жизненного цикла отрасли, технологического потенциала и экономического состояния предприятия авторами, как правило, выделяются три главные стратегии обеспечения финансовой устойчивости хозяйствующих субъектов:

- финансовой стабилизации;
- поддержания финансовой устойчивости;
- устойчивого роста [1, с. 198].

Эти виды стратегий следует дополнить стратегией управления финансовыми рисками, являющейся неотъемлемой составляющей финансового контроллинга и целостной системы управления, именно поэтому анализ и оценка рисков при разработке и реализации стратегии развития компании является одной из первоочередных задач. Кризисные ситуации, как правило, возникают от недостаточного внимания руководства компаний к организации контроллинга не только в процессе решения поставленных стратегических задач, но еще на этапе формирования системы информационно-аналитического обеспечения при разработке стратегии.

В публикациях российских и зарубежных специалистов понятие информационного обеспечения функционирования предприятия имеет множество толкований, порой существенно отличающихся друг от друга [2–5]. Так, в [2] под информационным обеспечением деятельности предприятия подразумевается «совокупность форм, методов и инструментов управления информационными ресурсами, необходимых и пригодных для реализации аналитических и управленческих процедур, обеспечивающих стабильное функционирование предприятия, его устойчивое перспективное развитие». Другие авторы определяют его как экономическую категорию, сущность которой заключается в стимулировании информационного обмена между субъектами взаимодействия [5]. Другое авторское мнение сводится к пониманию его как «подсистемы в системе управления предприятием, которая должна включать три момента, связанных с информацией: организацию собственно информации, ее потоков и переработки, а организационные вопросы

должны быть реализованы на всех уровнях системы управления в рамках партнерства компании с собственными контрагентами» [6].

Два различных подхода к определению информационного обеспечения предлагаются Б.А. Райзбергом. В первом случае автор рассматривает его как «информацию, необходимую для управления экономическими процессами, содержащуюся в базах данных информационных систем», во-втором, как «создание информационных условий функционирования системы, включающую процессы поиска, получения, хранения, сбора, передачи, обработки информации, организации банков данных». По мнению автора, именно такое толкование тесно связано с проблемой организации информационно-аналитического обеспечения стратегического развития предприятия [7, с. 226].

Зачастую учетно-аналитическое обеспечение соотносят с учетными информационными системами, рассматривая его как «интерактивную структуру, которая включает персонал, оборудование и процедуры, объединенные информационным потоком, используемым менеджментом для планирования, регулирования, контроля и анализа функционирования и развития предприятия» [8, с. 41].

Близким к такому определению является понятие информационного обслуживания, формулируемое некоторыми авторами как «обеспечение специалистов необходимой научной и технической информацией, которое осуществляется информационными органами и службами» [9]. Такой подход рассматривает концепцию информационно-аналитических систем с точки зрения обеспечения стратегических задач компании, если данные прошли аналитическую обработку и подготовлены к использованию в процессе стратегического планирования [10, 11].

Следует отметить, что любая информация, возникающая в системе управления предприятием, должна иметь определенную технологическую и организационную логику формирования на основе базы (совокупности) его учетных данных. Кроме того, необходимость стратегической ориентации учетного процесса требует включения в состав имеющихся подсистем еще и другие аналитические функции, являющиеся неотъемлемой частью системы контроллинга.

Высокий уровень качества информационного обеспечения контроллинга в значительной мере обеспечивается внедрением современных ИТ-технологий. В последние годы достижения в этой об-

ласти позволяют организовать информационные потоки с максимальным эффектом, обеспечивая компенсацию дорогостоящих проектов по созданию и обслуживанию информационных систем, ускоряя процессы принятия управленческих решений, тем самым укрепляя конкурентные преимущества компании. Кроме того, информационные технологии придают учетно-аналитическим процессам и функциям контроллинга стратегический характер.

Обоснованным представляется суждение ряда авторов о том, что организация информационного обслуживания для целей контроллинга должна основываться на четком взаимодействии органов, продуцирующих потоки фактических, плановых, нормативных, отчетных и прогнозных данных на основе использования современных высоких информационно-коммуникационных технологий [12–15]. Такой подход, с одной стороны, обуславливает необходимость постоянного совершенствования и внедрения в деятельность предприятия наиболее действенных информационных систем, современных программных и технических средств передачи, обработки, хранения и защиты информации, что требует значительных финансовых затрат, с другой стороны — более высокое качественное учетно-аналитическое наполнение контроллинга становится одним из его конкурентных преимуществ, формируя часть внутреннего гудвилла компании.

Внедрение современных управленческих методов и технологий актуализирует вопросы введения в структуру информационно-аналитической системы элементов стратегического управления предприятием и более эффективное использование интеллектуальных ресурсов — знаний, умений, навыков [16, 17]. Согласно данному подходу основанием для получения устойчивой конкурентной позиции является предоставление необходимой качественной и удобной для восприятия менеджерами и иными заинтересованными пользователями информации о логике выбранной стратегии, этапах и средствах достижения заложенных параметров развития бизнеса на всех уровнях иерархической системы управления стратегией.

Следовательно, задачей рациональной организации информационно-аналитической системы стратегического контроллинга является определение оптимального соотношения между затратами на создание информационной системы и теми будущими экономическими выгодами, которые компания намеревается получить в процессе реализации стратегии.

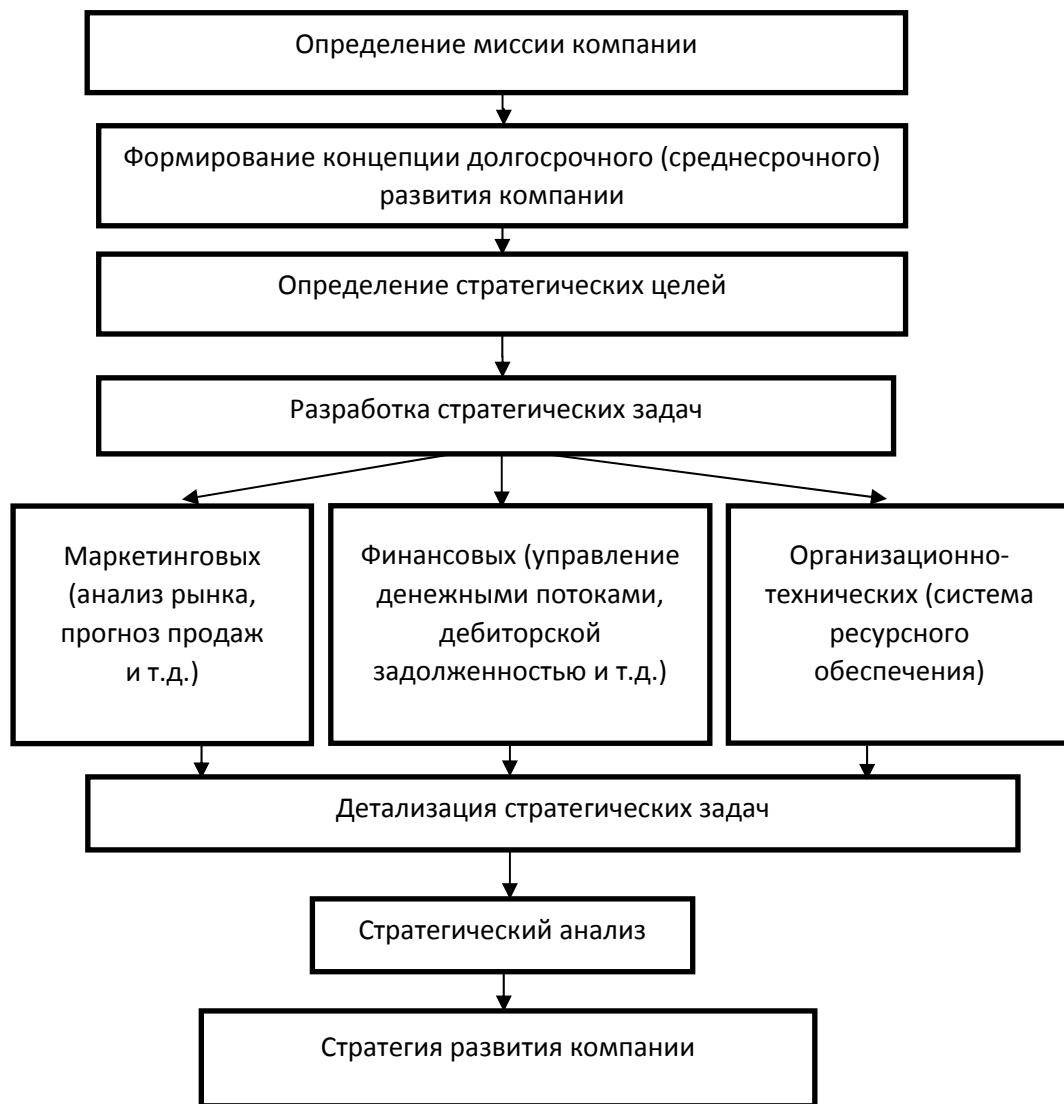


Рис. 1 / Fig. 1. Блок-схема формирования стратегии организации /
Flowchart for creating an organization's strategy

Источник / Source: разработано автором / developed by the author.

Об исключительной важности соблюдения принципов формирования полной, достоверной и релевантной информации об условиях внешней и внутренней среды предприятия свидетельствует тот факт, что ее наличие и дальнейшая аналитическая обработка с применением соответствующего методологического инструментария на всех этапах и уровнях стратегического управления является залогом достижения ожидаемых эффектов от реализации стратегии. В силу этого менеджеры для принятия управленческих решений должны иметь регулярную информацию, которая в структурированной форме должна предоставляться им в виде матриц результатов анализа с выявлением возможностей и угроз, сильных и слабых сторон организации, а также о внутреннем состоянии пред-

приятия, наличии стратегических резервов, затратах и доходах от операционной деятельности, изменениях потребности в тех или иных ресурсах. Таким образом, информационное обеспечение процесса формирования и реализации стратегии компании является системообразующей функцией. Последовательность разработки стратегии и ее основные элементы представлены на рис. 1.

Каждый этап разработки стратегии развития компании на основе представленной последовательности должен сопровождаться проведением глубокого комплексного ретроспективного и перспективного анализа ее деятельности. Поэтапный алгоритм действий и аналитической работы при формировании стратегии развития предприятия представлен на рис. 2.



Рис. 2 / Fig. 2. Последовательность разработки стратегии компании /
The sequence of the development strategy of the company

Источник / Source: разработано автором / developed by the author.

Формирование качественного информационно-аналитического обеспечения стратегического управления следует начинать уже с первого этапа, положив в его основу принцип сбалансированного каскадного цифрования всех производимых и планируемых фактов хозяйственной деятельности в едином контуре системной базы данных. Такой подход, в отличие от организации традиционных учетных систем на предприятиях, заключается в сплошном кодировании объектов учета, контроля и анализа в рамках операционного и стратегического управления, процессов разработки внутренних нормативов, бюджетов, бизнес-планов, составления внешней и внутренней отчетности.

Информационную сбалансированность, принимаемую в качестве главной качественной характеристики построения системы учетно-аналитической информации, можно охарактеризовать как «равновесное соотношение между набором аспектов, от соблюдения которого зависит достижение цели» [2, с. 89].

С позиции стратегического развития сбалансированность информации необходимо рассматривать как «соотношение комбинаций стратегических элементов, при котором успех фирмы будет оптимален с позиции затрат, дохода, времени... сбалансированность в контексте стратегии компании — это постоянный рост и доходность компании путем наилучшего соотношения жизненных циклов спроса и технологии» [1, с. 69]. Выдающиеся зарубежные специалисты в области менеджмента Р. Каплан и Д. Нортон предлагают информационную сбалансированность определять как «баланс между финансовыми и нефинансовыми индикаторами деятельности компании, внутренними и внешними элементами системы, запаздывающими и опережающими показателями» [18, с. 28].

На этапе разработки стратегии бизнеса оценка ее эффективности практически всегда носит предварительный характер. Однако после завершения процесса ее утверждения и принятия к исполнению нередко довольно высокая вероятность внесения корректировок, а это уже потребует перебалансировки практически всех изначально взаимосвязанных оценочных показателей, поэтому целесообразно по ряду важнейших результативных показателей устанавливать прогнозные значения в некотором диапазоне триггерных ограничений, разделяя перечень всей

совокупности прогнозных значений на группы показателей формирования (входящих) и показателей реализации стратегии (результатных).

ВЫВОДЫ

Исследование существующих подходов к формированию методической основы разработки стратегии развития предприятия показало, что ее создание и успешное выполнение во многом обеспечивается качественной информационно-аналитической базой и рациональной организацией стратегического финансового контроллинга. Создание надежной системы информационно-аналитического обеспечения и ее бесперебойное функционирование должно способствовать достижению стратегических целей компании, обоснованию оптимальной управленческой парадигмы с учетом отраслевых, организационно-правовых особенностей ведения предпринимательской деятельности. Главное внимание в процессе обоснования стратегии и ее дальнейшей реализации должно уделяться стратегическому анализу как важному элементу финансового контроллинга, посредством которого на основе оценки ретроспективной картины развития бизнеса и определения реалистичных параметров ресурсного потенциала, возможной динамики факторов внешней и внутренней среды, а также выявления и предотвращения сопутствующих рисков формируется система надежного информационного обеспечения стратегии развития бизнеса.

Практическая значимость предложенной последовательности формирования стратегии развития предприятия заключается в универсальности использованной методической основы и возможности адаптации организационного механизма относительно специфики деятельности конкретного субъекта хозяйствования независимо от масштабов бизнеса, правовой формы и вида деятельности. Совершенствование методических подходов по созданию и функционированию базы данных в процессе обоснования прогнозных параметров стратегических финансовых и нефинансовых индикаторов, а также их ретроспективная оценка при осуществлении функций контроллинга в практической деятельности позволит предприятию обеспечить менеджмент качественной учетно-аналитической информацией, способствующей достижению поставленных стратегических целей бизнеса.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Пер. с англ. СПб.: Питер; 2009. 342 с.
2. Дипиаза-младший С.А., Экклз Р. Дж. Будущее корпоративной отчетности. Как вернуть доверие общества. М.: Альпина Паблишер; 2003. 212 с.
3. Арутюнова Д.В. Финансовая устойчивость как индикатор стратегии компании. *Альманах современной науки и образования*. 2014;85(7):25–26.
4. Реут Д.В. Основания контроллинга: системность. *Контроллинг. Журнал объединения контроллеров*. 2010;(36):3–7.
5. Хелферт Э. Техника финансового анализа: путь к созданию стоимости бизнеса. Пер. с англ. СПб.: Питер, Питер бук; 2003. 637 с.
6. Богданова Н.В. Система сбалансированных показателей и концепция экономической добавленной стоимости в стратегическом управлении предприятием. *Экономика и управление*. 2014;104(6):49–53.
7. Райзберг Б.А., Лобко А.Г. Программно-целевое планирование и управление. М.: ИНФРА-М; 2002. 428 с.
8. Кельчевская Н.Р., Пельмская И.С., Пятков А.И. Стратегический контроллинг в промышленных организациях малого бизнеса. М.: Креативная экономика; 2018. 154 с.
9. Бекренева В.А. Методика анализа финансовой устойчивости организации с учетом оборачиваемости. *Инновации и инвестиции*. 2012;(1):218–223.
10. Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление: бизнес-стратегии для успешного менеджмента. Пер. с англ. СПб.: Питер; 2002. 542 с.
11. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. Пер. с англ. М.: Вильямс; 2003. 924 с.
12. Ананьина Е.А., Данилочкин С.В., Данилочкина Н.Г. Контроллинг как инструмент управления предприятием. М.: ЮНИТИ-ДАНА; 2015. 279 с.
13. Магданов П.В. Стратегический контроль как метод стратегического планирования. *Экономика и управление*. 2015;(3)51–56.
14. Хан Д., Хунгенберг Х. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга. Пер. с нем. М.: Финансы и статистика; 2005. 928 с.
15. Благирева Е.Н., Блинов А.О. Контроллинг в системе стратегического управления отрасли. *Вестник академии: Московская академия предпринимательства*. 2014;(3):87–93.
16. Ван Хорн Дж.С., Вахович Д. М. Основы финансового менеджмента. Пер. с англ. М.: Вильямс; 2018. 1232 с.
17. Дамодаран А. Инвестиционная оценка: инструменты и методы оценки любых активов. Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер; 2020. 1359 с.
18. Kaplan R. S., Norton D. P. The strategy map: Guide to aligning intangible assets. *Strategy & Leadership*. 2004;32(5):10–17. DOI: 10.1108/10878570410699825

REFERENCES

1. Ansoff I. Strategic management. Transl. from Engl. St. Petersburg: Peter; 2009. 342 p.
2. Dipiazza-Jr. S.A., Eccles R. J. The future of corporate reporting. How to restore public trust. Moscow: Alpina Publisher; 2003. 212 p.
3. Arutyunova D. V. Financial stability as an indicator of the company's strategy. *Al'manakh sovremennoi nauki i obrazovaniya = Almanac of Modern Science and Education*. 2014;85(7):25–26.
4. Reut D. V. Bases of controlling: Systemicity. *Kontrolling. Zhurnal ob»edineniya kontrollerov = Controlling. Journal of the Association of Controllers*. 2010;(36):3–7.
5. Helfert E. Technique of financial analysis: The path to creating business value. Transl. from Engl. St. Petersburg: Peter, Peter book; 2003. 637 p.
6. Bogdanova N. V. System of balanced indicators and the concept of economic value added in strategic enterprise management. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*. 2014;104(6):49–53.
7. Raizberg B. A., Lobko A. G. Program-target planning and management. Moscow: INFRA-M; 2002. 428 p.
8. Kel'chevskaya N. R., Pelymskaya I. S., Pyatkov A. I. Strategic controlling in industrial organizations of small business. Moscow: Creative economy; 2018. 154 p.

9. Bekreneva V.A. Methodology for analyzing the financial stability of an organization with regard to turnover. *Innovatsii i investitsii = Innovation and Investment*. 2012;(1):218–223.
10. Aaker D.A. Strategic market management: Business strategies for successful management. Transl. from Engl. St. Petersburg: Peter; 2002. 542 p.
11. Thompson A.A., Strickland A.J. Strategic management: Concepts and situations for analysis. Transl. from Engl. Moscow: Williams; 2003. 924 p.
12. Anan'ina E.A., Danilochkin S.V., Danilochkina N.G. Controlling as an enterprise management tool. Moscow: UNITY-DANA; 2015. 279 p.
13. Magdanov P.V. Strategic control as a method of strategic planning. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*. 2015;(3):51–56.
14. Hahn D., Hungenberg H. Cost-oriented concepts of controlling. Transl. from German. Moscow: Finance and statistics; 2005. 928 p.
15. Blagireva E.N., Blinov A.O. Controlling in the system of strategic management of the industry. *Vestnik akademii: Moskovskaya akademiya predprinimatel'stva = Bulletin of the Academy: Moscow Academy of Entrepreneurship*. 2014;(3):87–93.
16. Van Horn J.S., Vakhovich D.M. Fundamentals of financial management. Transl. from Engl. Moscow: Williams; 2018. 1232 p.
17. Damodaran A. Investment assessment: Tools and methods for evaluating any assets. Transl. from Engl. Moscow: Alpina Publisher; 2020. 1359 p.
18. Kaplan R.S., Norton D.P. The strategy map: Guide to aligning intangible assets. *Strategy & Leadership*. 2004;32(5):10–17. DOI: 10.1108/10878570410699825

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

Наталья Степановна Пласкова — доктор экономических наук, профессор базовой кафедры финансового контроля, анализа и аудита, Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, Москва, Россия
plaskova@rambler.ru

ABOUT THE AUTHOR

Nataliya S. Plaskova — Dr. Sci. (Econ.), Professor of Basic Department of Financial Control, Analysis and Audit, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia
plaskova@rambler.ru

Статья поступила в редакцию 03.08.2020; после рецензирования 19.08.2020; принята к публикации 26.08.2020. Автор прочитала и одобрила окончательный вариант рукописи.

The article was submitted on 03.08.2020; revised on 19.08.2020 and accepted for publication on 26.08.2020.

The author read and approved the final version of the manuscript.

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2408-9303-2020-7-5-33-43

УДК 338(045)

JEL O21, O22, L98

Стратегический анализ развития транспортной инфраструктуры городской агломерации Санкт-Петербурга как инструмент решения социально-экономических задач

Н. В. Дедюхина

Петербургский государственный университет путей сообщения Императора Александра I, Санкт-Петербург, Россия
<https://orcid.org/0000-0001-5774-5271>

АННОТАЦИЯ

Статья посвящена исследованию возможных последствий при реализации различных сценариев Стратегии социально-экономического развития Санкт-Петербурга на период до 2035 года. Представлены результаты анализа возможностей и рисков целевого сценария и сделан вывод о необходимости пересмотра принятого правительством Санкт-Петербурга подхода к его выбору в пользу актуализированного базового сценария. Методологический каркас исследования формируют концепции стратегического анализа. Методика исследования предусматривает конструирование матриц и карт оценки уровня рисков невыполнения стратегических задач, матрицы оценки условий и последствий реализации Комплексного плана транспортного обслуживания Санкт-Петербурга и Ленинградской области на средне- и долгосрочную перспективу (до 2030 года) в части пригородных пассажирских перевозок (КПТО) для городской агломерации. Определены приоритеты в обеспечении источниками финансирования участников по инерционному и оптимизированному вариантам реализации КПТО. Обоснован комплекс первоочередных превентивных мер по минимизации негативных последствий от сопутствующих рисков и угроз. Сделан вывод, что в условиях ресурсных ограничений и возрастания рисков макросреды КПТО становится основным драйвером социально-экономического развития городской агломерации. Исследование предназначено представителям органов государственной власти субъектов РФ, научным работникам, преподавателям и руководителям образовательных программ по направлениям подготовки «Экономика» и «Менеджмент».

Ключевые слова: социально-экономическое развитие; городская агломерация; транспортное обслуживание; оценка уровня риска; комплексный план; стратегический анализ

Для цитирования: Дедюхина Н. В. Стратегический анализ развития транспортной инфраструктуры городской агломерации Санкт-Петербурга как инструмент решения социально-экономических задач. *Учет. Анализ. Аудит. = Accounting. Analysis. Auditing.* 2020;7(5):33-43. DOI: 10.26794/2408-9303-2020-7-5-33-43

ORIGINAL PAPER

Strategic Analysis of the Transport Infrastructure Development in Saint Petersburg Urban Agglomeration as a Socio-Economic Problem Solving Tool

N.V. Dedyukhina

Emperor Alexander I St. Petersburg State Transport University, Saint Petersburg, Russia
<https://orcid.org/0000-0001-5774-5271>

ABSTRACT

The article is devoted to the study of possible consequences of the implementation of various scenarios for the "Strategy of Social and Economic Development of Saint Petersburg for the period up to 2035". The authors present the results of the target scenario opportunities and risks analysis and conclude that it is necessary to review the approach adopted by the Government of Saint Petersburg to selecting the target scenario for the city's development in favor of an updated

© Дедюхина Н.В., 2020

baseline scenario which takes into account new threats and challenges. The methodological framework of the research is formed on the basis of the strategic analysis concepts. The research methodology involves producing matrices and maps to assess the risk of failure to achieve strategic objectives, matrices to assess conditions and consequences of implementation of the Comprehensive Plan of Transport Service (Comprehensive Plan) in the urban agglomeration. The article determines the priorities in providing sources of funding for participants according to the inertial and customized options of the Comprehensive Plan implementation. The evidence base obtained within the study makes it possible to justify a set of priority preventive measures to minimize the negative consequences of associated risks and threats. Under conditions of resource constraints and growing macro environment risks the Comprehensive Plan becomes the main driver of socio-economic development of the urban agglomeration. The study may be of interest to the representatives of regional state authorities of the Russian Federation, researchers, teachers and managers of educational programs in Economics and Management of higher education institutions.

Keywords: social and economic development; urban agglomeration; transport services; risk assessment; comprehensive plan; strategic analysis

For citation: Dedyukhina N.V. Strategic analysis of the transport infrastructure development in Saint Petersburg urban agglomeration as a socio-economic problem solving tool. *Uchet. Analiz. Audit = Accounting. Analysis. Auditing.* 2020;7(5):33-43. (In Russ.). DOI: 10.26794/2408-9303-2020-7-5-33-43

ВВЕДЕНИЕ

В условиях структурной перестройки мирового хозяйства и изменений баланса между экономическими центрами, возрастания роли региональных экономических союзов и распространения цифровых технологий возрастает востребованность в изыскании эффективных инструментов достижения целевых установок. Прогноза долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2030 года (далее — Прогноз).

Среди таких инструментов — создание адекватной системы коммуникаций «государство — бизнес — общество», способной обеспечить прозрачные правила взаимодействия участников в цифровом формате [1]. Известно, что коммуникации являются элементом системы стратегического управления, как государственного, так и корпоративного, и предусматривают использование результатов стратегического анализа [2].

Концепции и содержание последнего как одного из новых направлений развития экономического анализа определяют три базовые составляющие [3]: теоретико-методологическое обеспечение и методические инструменты [4–8]; стратегическая парадигма управления объектом анализа; информационные ресурсы.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

В настоящей публикации, опираясь на методы ситуационного анализа, системного подхода к оценке экономических процессов и явлений, включающего совокупность констатирующих и преобразующих экспериментов, SWOT-анализа,

отражены результаты исследования возможных последствий от реализации стратегически значимых инициатив, предусмотренных Прогнозом и обеспечивающих развитие городской агломерации Санкт-Петербурга, города имеющего третью в стране по объемам валового регионального продукта экономику с высоким потенциалом экономического развития, диверсификацией экономики и достаточной устойчивостью к внешним факторам.

На сегодняшний день основными конкурентными преимуществами Санкт-Петербурга являются многоотраслевая структура экономики, высокотехнологичные производства; выдающееся историко-культурное наследие и мировая известность; статус «второй столицы» и контактного центра региона Балтийского моря; выгодное геополитическое положение на пересечении международных транспортных коридоров, близость к границам со странами Европейского союза; высокая концентрация научных организаций, выполняющих фундаментальные и прикладные исследования, обеспечивая активизацию инновационных процессов; уникальная пространственная организация, наличие быстроразвивающейся городской агломерации и части территорий Ленинградской области. Цели и приоритеты принятой Стратегии социально-экономического развития Санкт-Петербурга на период до 2035 года (далее — Стратегия), согласованные с целями и приоритетами стратегического долгосрочного развития Российской Федерации, предусматривают три возможных сценария (табл. 1).

Таблица 1 / Table 1

Характеристика сценариев Стратегии социально-экономического развития Санкт-Петербурга на период до 2035 года / Description of scenarios of the Strategy of Social and Economic Development of Saint Petersburg for the period up to 2035

Наименование сценария / Name of the scenario	Характеристика ключевых позиций сценария / Description of the key points of the scenario
Базовый сценарий	Предполагает в долгосрочном периоде переход от стагнации к умеренному восстановлению темпов роста экономики; обуславливает инерционный характер социально-экономического развития города с преобладанием консервативных подходов к управлению развитием экономики города; предусматривает замедление инфляционных процессов при низких темпах роста цен на нефть и жесткой денежно-кредитной политике; прогнозирует снижение инвестиционной активности и рост дефицита финансовых ресурсов; не исключает сохранения тенденции использования импорта технологий
Сценарий базовый «плюс»	Предполагает более высокие темпы роста российской экономики на фоне умеренного роста цен на нефть, укрепления курса национальной валюты; прогнозирует ускорение темпов экономического роста и активизацию инвестиционной и инновационной деятельности в отраслях экономики, реализацию политики импортозамещения; предполагает увеличение доли продукции высокотехнологичных предприятий в составе валового регионального продукта; предусматривает реконструкцию и перевооружение производств с ориентацией на внедрение экологически безопасных и энергосберегающих технологий
Целевой сценарий	Предполагает использование конкурентных преимуществ города путем реализации правительством мер поддержки и стимулирования развития приоритетных отраслей экономики, технологий и территорий; создает условия для эффективной перестройки корпоративного и государственного секторов исследований, разработок и инноваций, в том числе за счет роста расходов на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы; предусматривает увеличение доли отраслей экономики с высокой добавленной стоимостью и достижение доли продукции высокотехнологичных и наукоемких отраслей в составе валового регионального продукта до 45% за счет активизации инновационных процессов; прогнозирует высокие темпы роста производительности труда и снижение энергоемкости экономики города

Источник / Source: разработано автором / developed by the author.

В качестве основного сценария долгосрочного социально-экономического развития Санкт-Петербурга принят целевой, который предусматривает реализацию мер поддержки и стимулирования развития приоритетных отраслей экономики, технологий и территорий. Для решения задач обозначенного направления развития сегодня потребуется укрепление хозяйственных связей между Ленинградской

областью и городом как составляющими территориального кластера, разработка согласованных мер по регулированию единого рынка труда, устранению деформаций и диспропорций между требуемой и фактической потребностью размещения трудовых ресурсов в цепочке «центр — периферия».

Однако даже при обозначенных мероприятиях сохраняется риск невыполнения стратегических

Таблица 2 / Table 2

Матрица оценки уровня риска невыполнения задач целевого сценария долгосрочного социально-экономического развития Санкт-Петербурга / Matrix for assessing the risk of failure to meet the objectives of the target scenario of the long-term social and economic development of Saint Petersburg

Вероятность возникновения риска	Высокая	Средний риск	Высокий риск	Высокий риск
	Умеренная	Средний риск	Умеренно высокий риск	Высокий риск
	Возможная	Средний риск	Умеренно высокий риск	Высокий риск
Критерии оценки уровня риска		Критические	Существенные	Значительные
		Последствия от возникновения риска		

Источник / Source: разработано автором / developed by the author.

Таблица 3 / Table 3

Карта оценки уровня риска невыполнения задач целевого сценария Стратегии социально-экономического развития Санкт-Петербурга на период до 2035 года / Map for assessing the risk of failure to meet the objectives of the target scenario of the Strategy of Social and Economic Development of Saint Petersburg for the period up to 2035

№ п/п	Причина возникновения риска / Risk trigger	Вероятность возникновения риска / Likelihood of risk occurrence	Последствия от возникновения риска / Consequences of risk occurrence	Оценка уровня риска / Risk assessment
1	Ухудшение условий развития, обусловленных применением дискриминационных мер в отношении ключевых секторов экономики РФ, а также ограничением доступа к финансовым ресурсам, современным технологиям и усилением колебаний конъюнктуры мировых товарных и финансовых рынков	Высокая	Существенные	Высокий
2	Недостаточная инновационная и инвестиционная активность реального сектора экономики города, отставание в разработке и внедрении передовых технологий и потеря конкурентоспособности продукции его предприятий	Возможная	Критические	Средний
3	Низкая производительность труда вследствие недостаточной активизации инновационных процессов для создания высокотехнологичных производств, технического перевооружения и модернизации действующих предприятий, применения передовых технологий	Возможная	Критические	Средний
4	Несоответствие уровня квалификации кадров потребностям экономики города вследствие неэффективной социальной политики и ухудшения демографических показателей	Умеренная	Существенные	Умеренно высокий

Источник / Source: разработано автором / developed by the author.

задач, оценка которого на основе исходной матрицы (табл. 2) представлена в зависимости от причин возникновения риска (табл. 3).

МЕТОДИКА ИССЛЕДОВАНИЯ, ИСТОЧНИКИ ИНФОРМАЦИИ И ПРОМЕЖУТОЧНЫЕ ВЫВОДЫ

Вопросы оценки и прогнозирования рисков и потенциальных угроз сегодня являются ключевыми при реализации стратегических инициатив, а управление рисками становится существенным фактором достижения целевых установок социально-экономического развития территориальных кластеров. Авторы работ [9–11] отмечают, что интересы пользователей управленческой информации смещаются в сторону оценки будущих возможностей хозяйствующих субъектов, идентификации и определения уровня допустимых рисков, разработки мероприятий, обеспечивающих их снижение.

Результаты оценки уровня риска невыполнения задач целевого сценария Стратегии (табл. 3) свидетельствуют, что наибольшую актуальность в сложившихся условиях приобретает базовый сценарий, который должен быть скорректирован с учетом системных вызовов и новой парадигмы экономического развития РФ и рассматриваться в качестве основного.

В целях устранения барьеров пространственно-территориального развития и минимизации сопутствующих рисков, характерных для любого направления развития городской агломерации, правительством Ленинградской области разработан Комплексный план транспортного обслуживания населения на средне- и долгосрочную перспективу (до 2030 года) в части пригородных пассажирских перевозок (далее — КПТО).

Одним из градообразующих и жизнеобеспечивающих для отраслей экономики Санкт-Петербурга, выполняющим транзитные функции и занимающим особое место в транспортной системе России, является транспортный комплекс. Увеличение численности населения мегаполиса и области и усиление агломерационного эффекта обеспечивает высокий спрос на поездки в пригородном сообщении, формируя основу для изменения вектора развития пригородного транспортного комплекса. Реализация КПТО должна оказать благоприятное воздействие на социально-экономическое развитие города и области, а получателями положительных эффектов станут

не только население территориального кластера, но и транспортный бизнес, предпринимательские структуры и другие субъекты страны.

Ожидается, что КПТО позволит достичь следующих положительных эффектов для городской агломерации мегаполиса:

- увеличения мобильности трудовых ресурсов, повышения качества и транспортной доступности и обслуживания;
- расширения возможностей транспортного бизнеса в среднесрочном периоде и долгосрочной перспективе за счет увеличения количества перевозимых пассажиров, повышения эффективности пригородных перевозок и обеспечения их безубыточности;
- стимулирования приоритетных направлений развития транспортной системы территориального кластера, усиливающих региональные агломерационные эффекты, включая оптимизацию структуры занятости за счет повышения мобильности трудовых ресурсов.

В целом реализация КПТО, обеспечивая устойчивое развитие пригородных пассажирских перевозок автомобильным и железнодорожным транспортом, будет способствовать достижению целевых установок социально-экономической политики Санкт-Петербурга, определенных Законом от 19.12.2018 № 771–164 «О Стратегии социально-экономического развития Санкт-Петербурга на период до 2035 года», приоритетами которой выступают следующие направления: развитие человеческого капитала; повышение качества городской среды; достижение устойчивого экономического роста и целевых параметров эффективности управления и развития гражданского общества.

Для определения сдерживающих и способствующих развитию городской агломерации Санкт-Петербурга факторов представим результаты ситуационного анализа условий и последствий реализации КПТО (табл. 4). При этом под ситуационным анализом КПТО автор статьи подразумевает анализ нефинансовой информации о сильных и слабых сторонах деятельности участников запланированных мероприятий по развитию транспортной инфраструктуры городской агломерации и транспортному обслуживанию населения, включая оценку ближайших и перспективных возможностей, угроз, условий реализации и возможных последствий.

Таблица 4 / Table 4

Ситуационный анализ условий и последствий реализации КПТО для городской агломерации Санкт-Петербурга / SWOT analysis of conditions and consequences of the Comprehensive Plan of Transport for Saint Petersburg urban agglomeration

Сильные стороны и возможности (последствия реализации) / Strengths and opportunities (implementation consequences)	Слабые стороны и угрозы (условия реализации) / Weaknesses and threats (implementation conditions)
<p>Сбалансированное развитие дорожной сети города и области, усиление хозяйственных связей и развитие единого рынка труда, снижающего диспропорции между требуемой и фактической потребностью размещения трудовых ресурсов в цепочке «центр – периферия»;</p> <p>сближение города и области в пространственно-территориальном развитии и решение демографической проблемы агломерации вследствие роста показателей естественного прироста населения в городе и области;</p> <p>расширение возможностей региона привлекать высококвалифицированных специалистов и использовать человеческий капитал как первооснову для роста экономики городской агломерации;</p> <p>консолидация интеллектуальных ресурсов территориального кластера для разработки проекта федерального закона об организации железнодорожных пассажирских перевозок в пригородном сообщении на территории РФ и формирования для субъектов РФ единой правовой и методической базы, необходимой для организации транспортного обслуживания населения в пригородном сообщении;</p> <p>обеспечение комфортных условий проезда для пассажиров пригородного сообщения вследствие обновления подвижного состава, соблюдения оптимальной частоты перевозок и графика движения;</p> <p>стимулирование развития инфраструктуры пригородных пассажирских перевозок, в том числе транспортно-пересадочных узлов, остановочных пунктов для обслуживания ежедневных маятниковых миграционных потоков в цепочке «центр – периферия»;</p> <p>актуализация системы учета эксплуатационных и социально-экономических показателей территориального кластера как инструмента мониторинга, контроля и оценки результативности КПТО;</p> <p>создание механизмов экономического стимулирования обновления подвижного состава для пассажирских железнодорожных перевозок в пригородном сообщении и формирование государственного заказа для предприятий машиностроительного комплекса;</p> <p>возобновление государственного заказа на пригородные нерентабельные автобусные маршруты с низким пассажиропотоком;</p> <p>оказание финансовой поддержки из федерального бюджета на возмещение выпадающих доходов вследствие гибкого регулирования тарифов и предоставления льготным категориям граждан проезда железнодорожным транспортом в пригородном сообщении;</p> <p>достижение достаточной величины доходной части бюджетов региона для финансирования пригородных пассажирских перевозок за счет реализации рентабельных инвестиционных проектов в рамках государственно-частного партнерства по созданию территориальных кластеров и условий для роста занятости, и благосостояния населения;</p> <p>совершенствование механизма ценообразования на услуги ОАО «РЖД», предоставляемые ОАО «Северо-Западной пригородной пассажирской компанией» (ОАО «СЗППК»), в том числе при формировании ставок аренды подвижного состава, стоимости текущего обслуживания, текущего и капитального ремонта, эксплуатации подвижного состава</p>	<p>Отсутствие софинансирования со стороны федерального бюджета запланированных проектов по организации пригородного железнодорожного сообщения в городской агломерации Санкт-Петербурга;</p> <p>большая площадь двух субъектов, участвующих в обеспечении пригородных перевозках – города и области;</p> <p>неравномерное расположение объектов притяжения различных видов ресурсов территориального кластера;</p> <p>недостаточный уровень развития инфраструктуры пригородных пассажирских перевозок, в том числе транспортно-пересадочных узлов, остановочных пунктов для обслуживания ежедневных маятниковых миграционных потоков в цепочке «центр – периферия»;</p> <p>высокий уровень автомобилизации дорожного движения в пригородном сообщении;</p> <p>недостаточная величина доходной части бюджетов региона для финансирования пригородных пассажирских перевозок;</p> <p>низкая инвестиционная привлекательность пригородных перевозок, в том числе вследствие неэффективного нормативно-правового регулирования механизма возмещения выпадающих доходов по причине предоставления льгот и гибкого сезонного тарифообразования;</p> <p>благоприятные условия для организации на систематической основе нелегальных и «серых» пригородных и межмуниципальных автобусных перевозок;</p> <p>высокая доля льготных категорий пассажиров вследствие изменения возрастной структуры населения региона;</p> <p>отсутствие эффективного и согласованного заинтересованными сторонами механизма взаимодействия ОАО «РЖД» и ОАО «Северо-Западной пригородная пассажирская компания» (ОАО «СЗППК») по поводу формирования и возмещения стоимости услуг, – арендной платы пользования подвижным составом, его текущего обслуживания, текущего и капитального ремонта, эксплуатации;</p> <p>прекращение с 2010 г. обеспечения финансирования со стороны федерального бюджета проезда для льготных категорий граждан по единым социальным проездным билетам, меры социальной поддержки которых отнесены к ведению Российской Федерации;</p> <p>отсутствие государственного заказа на пригородные нерентабельные маршруты с малым пассажиропотоком;</p> <p>последствия финансового кризиса, удорожание кредитных ресурсов и ограничения возможностей их привлечения;</p> <p>сохранение действующей системы тарифного регулирования, не обеспечивающей покрытие убытков пригородного транспортного комплекса;</p> <p>отсутствие ограничителей на темпы роста тарифов и цен на поставку энергоресурсов и материальных ресурсов на нужды пригородного транспортного комплекса;</p> <p>увеличение дефицита квалифицированных кадров в транспортном комплексе;</p> <p>высокий уровень физического и морального износа подвижного состава ОАО «СЗППК» и высокие единовременные затраты на приобретение нового подвижного состава</p>

Источник / Source: разработано автором на основе постановления правительства Ленинградской области от 04.06.2019 № 253 «Об утверждении Комплексного плана транспортного обслуживания населения Санкт-Петербурга и Ленинградской области на средне- и долгосрочную перспективу (до 2030 года) в части пригородных пассажирских перевозок». URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 15.02.2020) / developed by the author based on Leningrad region government decree as of 04.06.2019 No. 253 "On approval of the Comprehensive plan of providing suburban passenger transportation services to the population of Saint Petersburg and Leningrad region (mid and long term) up to the year 2030". URL: <http://www.consultant.ru> (accessed on 15.02.2020).

Отметим, что идея признания значимости нефинансовой информации для оценки рисков реализуемых проектов и необходимости ее гармонизации с финансовой отчетностью была принята экономическим сообществом и получила развитие в научных исследованиях ученых и практической деятельности специалистов [12–17].

Результаты ситуационного анализа условий и последствий реализации КПТО (см. табл. 4) показывают, что наиболее существенное благоприятное влияние на развитие рынка транспортных услуг и городской агломерации смогут оказать усиление взаимодействия Санкт-Петербурга и Ленинградской области, включая развитие транспортной инфраструктуры, реализацию совместных проектов пространственно-территориального развития, решение демографической проблемы агломерации вследствие увеличения показателей естественного прироста населения территориального кластера.

Таким образом, решение проблем социального характера становится условием достижения устойчивого экономического развития территорий, что подтверждает значимость междисциплинарных подходов к разработке методик стратегического анализа, включая оценку устойчивого роста территориальных кластеров [18].

Учитывая, что слабые стороны и угрозы реализации КПТО, выявленные в процессе ситуационного анализа, усиливают риск невыполнения, с использованием данных исходной матрицы (табл. 5) оценим обозначенный риск в зависимости от причин его возникновения (табл. 6).

Из табл. 6 видно, что наиболее высокий риск невыполнения плана транспортного обслуживания на среднесрочный период обусловлен снижением запланированных темпов роста экономики и уровня инвестиционной активности, возможным дефицитом бюджета в ближайшие годы и сокращением объемов финансирования запланированных мероприятий. На сегодняшний день этот риск многократно усиливается вследствие глобальных вызовов, существенных колебаний фондовых рынков и ожидающейся рецессии мировой экономики.

Отметим, что стоимость реализации совместного КПТО для региона определена по двум вариантам развития — инерционному и оптимизированному, принимая во внимание субсидии двух видов — на компенсацию выпадающих доходов при использовании системы гибкого сезонного

регулирования тарифов и компенсацию выпадающих доходов от проезда льготных категорий граждан. Результаты анализа структуры затрат на реализацию совместного КПТО позволяют выявить приоритеты в обеспечении источниками финансирования его участников и показывают, что согласно инерционному варианту на долю Санкт-Петербурга выпадает часть затрат, достигающая 59%, а при оптимизированном варианте реализации плана транспортного обслуживания наибольшей становится доля затрат Ленинградской области — в размере 51% от общей запланированной суммы затрат (табл. 7).

ВЫВОДЫ

В условиях ресурсных ограничений и возрастания рисков макросреды КПТО на этапе его реализации в среднесрочном периоде становится одним из основных драйверов социально-экономического развития Санкт-Петербурга вследствие расширения возможностей городского территориального кластера и Ленинградской области эффективно использовать квалификации востребованных специалистов в «точках» притяжения интеллектуальных ресурсов, консолидации усилий города и области в устранении диспропорций между требуемой и фактической потребностью размещения трудовых ресурсов в цепочке «центр — периферия», создания условий для эффективного использования человеческого капитала как первоосновы, обеспечивающей рост экономики городской агломерации.

Результаты проведенного анализа свидетельствуют о необходимости приведения мероприятий по развитию транспортного комплекса Санкт-Петербурга, предусмотренных КПТО, в соответствие с приоритетными задачами Стратегии, а также актуализации и корректировки показателей адресной инвестиционной программы на среднесрочную перспективу не только по тем проектам, заказчиком которых выступает Комитет по развитию транспортной инфраструктуры, но и по проектам других комитетов, обеспечивающих инновационное развитие транспортного комплекса города, включая комитеты по строительству, по промышленной политике, инновациям и торговле, по природопользованию, охране окружающей среды и обеспечению экологической безопасности. В этой связи полученные результаты исследования

Таблица 5 / Table 5

Матрица оценки уровня риска невыполнения КПТО на этапе реализации 2021–2025 гг. / Matrix for assessing the risk of failure to implement the Comprehensive Plan of Transport Service at the implementation stage 2021–2025

Вероятность возникновения риска	Высокая	Средний риск	Средний риск	Высокий риск	Высокий риск
	Умеренная	Низкий риск	Средний риск	Умеренно высокий риск	Высокий риск
	Возможная	Низкий риск	Средний риск	Умеренно высокий риск	Высокий риск
	Низкая	Низкий риск	Средний риск	Средний риск	Умеренно высокий риск
Критерии оценки уровня риска		Незначительные	Критические	Существенные	Значительные
Последствия от возникновения риска					

Источник / Source: разработано автором / developed by the author.

Таблица 6 / Table 6

Карта оценки уровня риска невыполнения КПТО на этапе реализации 2021–2025 гг. / Map for assessing the risk of failure to implement the Comprehensive Plan of Transport Service at the implementation stage 2021–2025

№ п/п	Причина возникновения риска / Risk trigger	Вероятность возникновения риска / Likelihood of risk occurrence	Последствия от возникновения риска / Consequences of risk occurrence	Оценка уровня риска / Risk assessment
1	Снижение запланированных темпов роста экономики и уровня инвестиционной активности, бюджетный дефицит и сокращение объемов финансирования мероприятий КПТО	Высокая	Значительные	Высокий
2	Снижение платежеспособного спроса населения на поездки с последующим снижением выручки от оказания перевозочных услуг и ухудшением финансового состояния организаций-перевозчиков	Умеренная	Критические	Средний
3	Изменение ключевых условий софинансирования пригородных железнодорожных перевозок, включая 0%-ную ставку НДС на услуги по перевозке пассажиров железнодорожным транспортом в пригородном сообщении и установление льготного коэффициента в размере 1% к тарифам на услуги по использованию инфраструктуры железнодорожного транспорта, оказываемые ОАО «РЖД» перевозчикам в пригородном пассажирском железнодорожном сообщении	Возможная	Существенные	Умеренно высокий
4	Отсутствие координации действий федеральных и региональных органов государственного управления, в том числе исполнительных органов государственной власти региона при реализации мероприятий КПТО	Низкая	Критические	Средний

Источник / Source: разработано автором / developed by the author.

Таблица 7 / Table 7

**Анализ структуры затрат, предусмотренных на реализацию КПТО
в 2021–2030 гг. / Analysis of the breakdown of costs provided for the implementation
of the Comprehensive Plan of Transport Service in the period 2021–2030**

№ п/п	Показатель / Indicator	Стоимость реализации КПТО по инерционному варианту / Cost of implementing the Comprehensive Plan under the inertial option		Стоимость реализации КПТО по оптимизированному варианту / Cost of implementing the Comprehensive Plan under the customized option		Источники финансирования КПТО для инерционного (И) и оптимизированного (О) вариантов реализации / Sources of funding for the Comprehensive Plan under the inertial (i) and customized (c) options	
		млн руб. / mln RUB	Удельный вес, % / Share, %	млн руб. / mln RUB	Удельный вес, % / Share, %	млн руб. / mln RUB	Удельный вес, % / Share, %
1	Затраты на реализацию КПТО для Санкт- Петербурга	18 828,46	59	14 291,77	49	18 828,46 (И); 14 291,77 (О)	0
2	Затраты на реализацию КПТО для Ленинградской области	13 169,4	41	15 071,85	51	13 169,4 (И); 15 071,85 (О)	0
3	Суммарные затраты на реализацию совместного КПТО	31 997,86	100	29 363,62	100	31 997,86 (И); 29 363,62 (О)	0

Источник / Source: разработано автором / developed by the author.

могут быть использованы соответствующими профильными комитетами правительств Санкт-Петербурга и Ленинградской области в целях расширения возможностей территориально-

го кластера создавать необходимые условия для дальнейшего сближения города и области в пространственно-территориальном и инновационном развитии.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Булыга Р. П., Сафонова И. В. XBRL как цифровой формат отчетности экономических субъектов: международный опыт и российская практика. *Учет. Анализ. Аудит. = Accounting. Analysis. Auditing.* 2020;7(3):6–17. DOI: 10.26794/2408–9303–2020–7–3–6–17
2. Богданов С. В. Стратегические коммуникации: концептуальные подходы и модели для государственного управления. *Государственное управление. Электронный вестник.* 2017;(61). URL: http://e-journal.spa.msu.ru/uploads/vestnik/2017/vipusk_61_aprel_2017_g./kommunikazionnii_menedjment_i_strategitsheskaja_kommunikazija_v_gosudarstvennom_upravlenii/bogdanov.pdf (дата обращения: 15.02.2020).
3. Пласкова Н. С. Развитие методологии экономического анализа. *Учет. Анализ. Аудит. = Accounting. Analysis. Auditing.* 2016;3(1):50–57.

4. Дедюхина Н. В. Финансово-инвестиционный анализ как инструмент реализации стратегии инновационного развития Российской Федерации. *Инновационное развитие экономики*. 2012;8(2):132–139.
5. Bidault F. Le champ stratégique de l'entreprise. Paris: Economica; 1988. 365 p.
6. Detrie J.-P. Analyse stratégique et analyse financière. *Analyse Financière*. 1984;(3):12–15.
7. Huet J. Analyse stratégique et analyse financière. *Economie et Comptabilité*. 1986;(Sept.):6–15.
8. Soulage B. Stratégies industrielles et sociales des groupes français. Grenoble: IREP; 1980. 633 p.
9. Bulyga R. P. Business audit: The new concept of the XXI century. *World Applied Sciences Journal*. 2014;29(5):619–622. DOI: 10.5829/idosi.wasj.2014.29.05.13890
10. Булыга Р. П., Мельник М. В. Аудит бизнеса. Практика и проблемы развития. М.: ЮНИТИ-ДАНА; 2013. 263 с.
11. Мельник М. В. Новые повороты учета, анализа и аудита. *Учет. Анализ. Аудит. = Accounting. Analysis. Auditing*. 2018;5(1):110–124.
12. Ефимова О. В., Рожнова О. В. Стратегия гармонизации финансовой и нефинансовой отчетности в области раскрытия климатических рисков. Часть 1. *Учет. Анализ. Аудит. = Accounting. Analysis. Auditing*. 2020;7(3):18–25. DOI: 10.26794/2408–9303–2020–7–3–18–25
13. Бариленко В. И., Ефимова О. В., Никифорова Е. В., Сергеева Г. В. Информационно-аналитическое обеспечение механизма устойчивого развития экономических субъектов. *Риск: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция*. 2015;(2):128–135.
14. Ефимова О. В. Нефинансовая отчетность в России: возможности и перспективы развития. *Аудиторские ведомости*. 2017;(9):30–39.
15. Мельник М. В., Когденко В. Г. Интегрированная отчетность: вопросы формирования и анализа. *Международный бухгалтерский учет*. 2014;304(10):2–15.
16. Kates R. W., Parris T. M., Leiserowitz A. A. What is sustainable development? Goals, indicators, values, and practice. *Issue of Environment: Science and Policy for Sustainable Development*. 2005;47(3):8–21. DOI: 10.1080/00139157.2005.10524444
17. Savage G. T., Nix T. W., Whitehead C. J., Blair J. D. Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive, Texas Tech University*. 1991;5(2):61–75.
18. Мельник М. В. Междисциплинарный подход к исследованию устойчивости экономических субъектов. *Учет. Анализ. Аудит. = Accounting. Analysis. Auditing*. 2016;3(1):15–22.

REFERENCES

1. Bulyga R. P., Safonova I. V. XBRL as a digital reporting format for economic entities: International experience and Russian practice. *Uchet. Analiz. Audit = Accounting. Analysis. Auditing*. 2020;7(3):6–17. (In Russ.). DOI: 10.26794/2408–9303–2020–7–3–6–17
2. Bogdanov S. V. Strategic communications: Conceptual approaches and models for public administration. *Gosudarstvennoe upravlenie. Elektronnyi vestnik = Public Administration. Electronic Bulletin*. 2017;(61). URL: http://e-journal.spa.msu.ru/uploads/vestnik/2017/vipusk__61._aprel_2017_g./kommunikazionnii_menedjment_i_strategitcheskaja_kommunikazija_v_gosudarstvennom_upravlenii/bogdanov.pdf (accessed on 15.02.2020). (In Russ.).
3. Plaskova N. S. The development of economic analysis methodology. *Uchet. Analiz. Audit = Accounting. Analysis. Auditing*. 2016;3(1):50–57. (In Russ.).
4. Dedyukhina N. V. Financial and investment analysis as a tool for implementing the strategy of innovative development of the Russian Federation. *Innovatsionnoe razvitie ekonomiki = Innovative Development of the Economy*. 2012;8(2):132–139. (In Russ.).
5. Bidault F. The strategic direction of the business. Paris: Economica; 1988. 365 p.
6. Detrie J.-P. Analyse stratégique et analyse financière. *Analyse Financière = Financial Analysis*. 1984;(3):12–15.
7. Huet J. Strategic and financial analysis. *Economie et Comptabilité = Economics and Accounting*. 1986;(Sept.):6–15.
8. Soulage B. Industrial and social strategies of French groups. Grenoble: IREP; 1985. 633 p.

9. Bulyga R. P. Business audit: The new concept of the XXI century. *World Applied Sciences Journal*. 2014;29(5):619–622. DOI: 10.5829/idosi.wasj.2014.29.05.13890
10. Bulyga R. P., Mel'nik M. V. Audit of business. Practice and problems of development. Moscow: Unity-Dana; 2013. 263 p. (In Russ.).
11. Mel'nik M. V. New turns of accounting, analysis and audit. *Uchet. Analiz. Audit = Accounting. Analysis. Auditing*. 2018;5(1):110–124. (In Russ.).
12. Efimova O. V., Rozhnova O. V. The strategy for harmonizing financial and non-financial reporting on climate risk disclosures. Part 1. *Uchet. Analiz. Audit = Accounting. Analysis. Auditing*. 2020;7(3):18–25. (In Russ.). DOI: 10.26794/2408-9303-2020-7-3-18-25
13. Barilenko V. I., Efimova O. V., Nikiforova E. V., Sergeeva G. V. Information and analytical support for economic entities sustainable development mechanisms. *Risk: resursy, informatsiya, snabzhenie, konkurentsiya = Risk: Resources, Information, Supply, Competition*. 2015;(2):128–135. (In Russ.).
14. Efimova O. V. Non-financial reporting in Russia: Opportunities and prospects for development. *Auditorskie vedomosti = Audit Reports*. 2017;(9):30–39. (In Russ.).
15. Mel'nik M. B., Kogdenko V. G. Integrated reporting: Issues of forming and analysis. *Mezhdunarodnyi bukhgalterskii uchet = International Accounting*. 2014;304(10):2–15. (In Russ.).
16. Kates R. W., Parris T. M., Leiserowitz A. A. What is sustainable development? Goals, indicators, values, and practice. *Issue of Environment: Science and Policy for Sustainable Development*. 2005;47(3):8–21. DOI: 10.1080/00139157.2005.10524444
17. Savage G. T., Nix T. W., Whitehead C. J., Blair J. D. Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive, Texas Tech University*. 1991;5(2):61–75.
18. Mel'nik M. Interdisciplinary approach to the economic entities' sustainability study. *Uchet. Analiz. Audit = Accounting. Analysis. Auditing*. 2016;3(1):15–22. (In Russ.).

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

Наталья Вильгельмовна Дедюхина — доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры «Бухгалтерский учет и аудит», Петербургский государственный университет путей сообщения Императора Александра I, Санкт-Петербург, Россия
deduhina@yandex.ru

ABOUT THE AUTHOR

Natal'ya V. Dedyukhina — Dr. Sci. (Econ.), Associate Professor, Professor of the Accounting and Auditing Department, Emperor Alexander I St. Petersburg State Transport University, Saint Petersburg, Russia
deduhina@yandex.ru

Статья поступила в редакцию 27.07.2020; после рецензирования 16.08.2020; принята к публикации 08.09.2020. Автор прочитала и одобрила окончательный вариант рукописи.

The article was submitted on 27.07.2020; revised on 16.08.2020 and accepted for publication on 08.09.2020. The author read and approved the final version of the manuscript.

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2408-9303-2020-7-5-44-55
УДК 659.113.21(045)
JEL G22

Развитие страхового рынка в условиях цифровизации и консолидации

М.А. Лоскутова

Санкт-Петербургский филиал Финансового университета, Санкт-Петербург, Россия
<https://orcid.org/0000-0002-9889-4772>

АННОТАЦИЯ

Актуальность исследования связана с ускорившимися темпами автоматизации и цифровизации экономики, которые открывают новые возможности повышения эффективности участников страхового рынка. Такой процесс позволит обеспечить сокращение расходов и повышение доходов. Целью работы является определение текущих тенденций проникновения цифровых технологий на страховой рынок. Предметом исследования являются процессы цифровизации и консолидации страхового рынка. При исследовании использованы методы горизонтального и вертикального статистического анализа. Рассчитаны абсолютные и относительные отклонения для определения динамики основных явлений и процессов. Проведен анализ особенностей развития страхового рынка в условиях диджитализации и указаны перспективы дальнейшего развития. В течение последнего года происходит снижение интенсивности развития интернет-коммуникации между компаниями и клиентами на рынке страховых услуг, с другой стороны, сохранился положительный прирост расходов на рекламу и прочие средства коммуникации с целевой аудиторией. Происходит появление новых страховых продуктов, что связано с возможностью собирать больше данных о клиентах страховых компаний. Полученные результаты могут быть использованы для обоснования путей развития отдельных страховых компаний, а исследование может быть интересным практикующим специалистам.

Ключевые слова: блокчейн-технология; инноватика; интернет-коммуникации; интернет-продажи; консолидация; страховой продукт; страховой рынок; телематика; цифровизация

Для цитирования: Лоскутова М.А. Развитие страхового рынка в условиях цифровизации и консолидации. *Учет. Анализ. Аудит.* = *Accounting. Analysis. Auditing.* 2020;7(5):44-55. DOI: 10.26794/2408-9303-2020-7-5-44-55

ORIGINAL PAPER

The Development of the Insurance Market in the Context of Digitalization and Consolidation

M.A. Loskutova

Saint Petersburg branch Financial University, Saint Petersburg, Russia
<https://orcid.org/0000-0002-9889-4772>

ABSTRACT

The relevance of the study is associated with the accelerated pace of automation and digitalization, which open up new opportunities for increasing the efficiency of insurance market participants. This process will help to ensure cost savings and increased revenues. The aim of the work is to determine the current trends in the penetration of digital technologies into the insurance market. The subject of the research is the processes of digitalization and consolidation of the insurance market. The research used the methods of horizontal and vertical statistical analysis. The absolute and relative deviations were calculated to determine the dynamics of the main phenomena and processes. The analysis of the peculiarities of the development of the insurance market in the context of digitalization is carried out and the prospects for further development are indicated. Over the past year, there has been a decrease in the intensity of the development of Internet communication between companies and clients in the insurance market; on the other hand, there has been a positive increase in expenses for advertising and other means of communication with the target audience. New insurance products are emerging due to the ability to collect more data on customers of insurance companies. The results obtained can be used to substantiate the development paths of individual insurance companies, and the research can be interesting for practice.

Keywords: blockchain technology; Innovation; Internet communications; online sales; consolidation; insurance product; insurance market; telematics; digitalization

For citation: Loskutova M.A. The development of the insurance market in the context of digitalization and consolidation. *Uchet. Analiz. Audit* = *Accounting. Analysis. Auditing.* 2020;7(5):44-55. (In Russ.). DOI: 10.26794/2408-9303-2020-7-5-44-55

© Лоскутова М.А., 2020

ВВЕДЕНИЕ

Современные тенденции в экономике России свидетельствуют о том, что происходит усиление конкуренции между субъектами страхового рынка, сокращается возможность качественного отбора привлекательных рисков в собственный страховой портфель. Для снижения негативных последствий влияния экономической нестабильности прогнозирования развития рынка нужен комплексный анализ объективных причин и процессов в отрасли с учетом современных направлений развития. В силу актуальности проблемы исследование направлено на решение следующих задач:

- изучение современной ситуации на рынке страхования РФ;
- анализ влияния цифровизации и консолидации на российский рынок страховых услуг;
- определение перспектив развития российского страхового рынка.

В качестве метода исследования использованы обобщение, горизонтальный и вертикальный анализ, статистический анализ. Основным источником информации послужил аналитический материал Банка России, характеризующий ключевые показатели деятельности страховщиков в 2016–2018 гг.

Исследованием в сфере применения достижений цифровизации для коммуникации с целевой аудиторией страховых компаний занимались такие ученые, как А. Эжилараси, Г.В. Кумар [1], Ф.Ф. Адам и Ю. Хикмах [2], А.О. Базарбаев [3], а также А. Комак, П.М. Танзи и Ф. Анкарани [4]. Влиянию технологического искусственного интеллекта на страховой рынок большое внимание уделяется в работах таких авторов, как Р. Баласубраманиян, А. Либарикян и Д. МакЭлхейни [5], Н. Диб, Х. Газзай, Х. Бесбес и Ю. Масуд [6], С. Геберт-Перссон, М. Гидхаген, Дж.Э. Саллис и Х. Лундберг [7], К. Ламбертон, Д. Бриго и Д. Хой [8]. Российские реалии цифровизации страхового рынка исследуют М.П. Вахромеева [9], В.С. Волкова [10], С.М. Сапожникова [11], А.А. Цыганов и Д.В. Брызгалов [12], А.А. Егоренко [13].

ПРЕДМЕТ И ОБЪЕКТ ИССЛЕДОВАНИЯ

В последние годы в России, обуславливая значительный прирост премий у крупных страховщиков, наращивается процесс консолидации рынка страховых организаций: происходит переход портфелей клиентов от уходящих с рынка страховых организаций, в том числе региональных, к крупным федеральным игрокам. Так, в 2018 г. Группа

ВТБ и Страховая Группа «СОГАЗ» осуществили сделку по продаже 100% СК «ВТБ Страхование», создав тем самым мегаигрока на рынке российского страхования. Естественно, что подобная консолидация приводит к уменьшению количества страховых компаний¹ (рис. 1).

Только в 2018 г. количество страховых компаний в РФ уменьшилось с 251 в 2016 г. до 199, что объясняется растущей конкуренцией, усилением положения тех компаний, которые уже сейчас занимают важную роль на рынке, и снижением доли тех, кто не способен использовать имеющиеся резервы повышения эффективности функционирования. Как результат, часть страховых компаний ориентируется на другие сегменты финансового рынка. Более половины компаний, которые покинули страховой рынок, добровольно отказались от лицензии, в том числе в связи с реорганизацией².

Заметим, что процессы консолидации и концентрации исследуемого рынка приводят к положительным явлениям, в частности к рекорду роста отрасли по данным 2018 г.,³ увеличению спроса на услуги страхования жизни, росту прибыли страховщиков и инвестиционных доходов участников отрасли. Благодаря повышению роли наиболее эффективных участников и уходу с рынка наиболее слабых игроков наблюдается увеличение финансовых показателей. Если в 2017 г. прибыль отрасли после налогообложения составляла 84 млрд руб., то в 2018 г. этот показатель составил уже 165 млрд руб. Доля 10 самых больших компаний по объему премий в РФ («Сбербанк Страхование жизни», «СОГАЗ», «АльфаСтрахование», «РЕСО-Гарантия», «Ингосстрах», «ВСК», «Росгосстрах», «АльфаСтрахование-Жизнь») была значительной и, более того,

¹ Обзор ключевых показателей деятельности страховщиков. 2017 г. Информационно-аналитический материал Банка России. URL: http://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/24028/review_insure_17Q4.pdf (дата обращения: 26.08.2020). Обзор ключевых показателей деятельности страховщиков. 2018 г. Информационно-аналитический материал Банка России. URL: https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/24024/review_insure_18Q4.pdf (дата обращения: 26.08.2020).

² Страховой рынок России. 2018 г. Аналитический обзор. URL: http://www.ra-national.ru/sites/default/files/analytic_article/Аналитический%20обзор-%20страховой%20рынок%20-2018.pdf (дата обращения: 26.08.2020).

³ Обзор ключевых показателей деятельности страховщиков. 2017 г. Информационно-аналитический материал Банка России. URL: http://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/24028/review_insure_17Q4.pdf (дата обращения: 26.08.2020).



Рис. 1 / Fig. 1. Количество страховых компаний в РФ в 2016–2018 гг. / The number of insurance companies in the Russian Federation in 2016–2018

Источник / Source: разработано автором на основе аналитического обзора «Страховой рынок России в 2018 г.». URL: http://www.ra-national.ru/sites/default/files/analytic_article/Аналитический%20обзор-%20страховой%20рынок%20–2018.pdf (дата обращения: 26.08.2020) / developed by the author based on the analytical review “Russian insurance market in 2018”. URL: http://www.ra-national.ru/sites/default/files/analytic_article/Аналитический%20обзор-%20страховой%20рынок%20–2018.pdf (accessed on 26.08.2020).

постоянно повышается. Если в 2016 г. ТОП-10 самых крупных страховых компаний получали 64,6% от общей суммы премий, то в 2018 г. уже 65,4% (рис. 2).

Поскольку большие компании могут воспользоваться эффектом масштаба, т.е. сокращать уровень постоянных расходов в каждом рубле проданных страховых услуг, можно ожидать, что общие показатели функционирования страхового сектора улучшатся, тогда как количество страховщиков сократится, поскольку уровень конкуренции на российском страховом рынке будет и дальше способствовать дальнейшему уходу страховщиков с низкой маржой.

Обращая внимание на отдельные виды страхования, можно заметить существенную концентрацию и доминирующее положение 10 крупных страховых компаний, несмотря на то, что произошло снижение их доли в сфере страхования жизни, имущества юридических лиц и гражданской ответственности, ОСАГО. Доли ТОП-10 компаний по видам страхования в РФ представлены в табл. 1.

В 2018 г. произошли резкие технологические совершенствования рынка страхования за счет внедрения телематики и активного развития мобильных приложений, в результате чего стала изменяться приоритетность аквизиционных каналов, структура издержек, связанных с привлечением и обслуживанием клиентов, роль формализован-

ных и не институционализированных страховых посредников. Однако, несмотря на введение целого ряда новаций, рынок страхования до сих пор остается достаточно консервативным. Произошедшие на рынке изменения привели, с одной стороны, к значительному росту издержек страховых организаций, укрупнению бизнеса, а с другой стороны, сформировали потенциал на будущее для оптимизации издержек крупных игроков бизнеса. В то же время страховой рынок находится в некоей точки бифуркации: прежние инструменты развития рынка в виде агентского или банковского канала аквизиции по-прежнему остаются крайне существенными в деятельности страховых организаций, но в то же время именно эти каналы сдерживают развитие новаций, интернет-продаж и кросс-продаж в страховании.

Так, в 2018 г. доля договоров, которые были заключены при помощи посредников, практически не изменилась и составила 78,49%, что на 1,51% больше, чем в 2017 г. Вместе с тем произошли изменения в структуре каналов продаж (рис. 3).

Сложившаяся ситуация говорит о том, что роль продажи услуг на страховом рынке через сеть Интернет существенно повышается, но несмотря на это, в целом наблюдается снижение доли услуг, которые продаются без посредников. Путем прямых продаж заключается существенная часть договоров по страхованию воз-

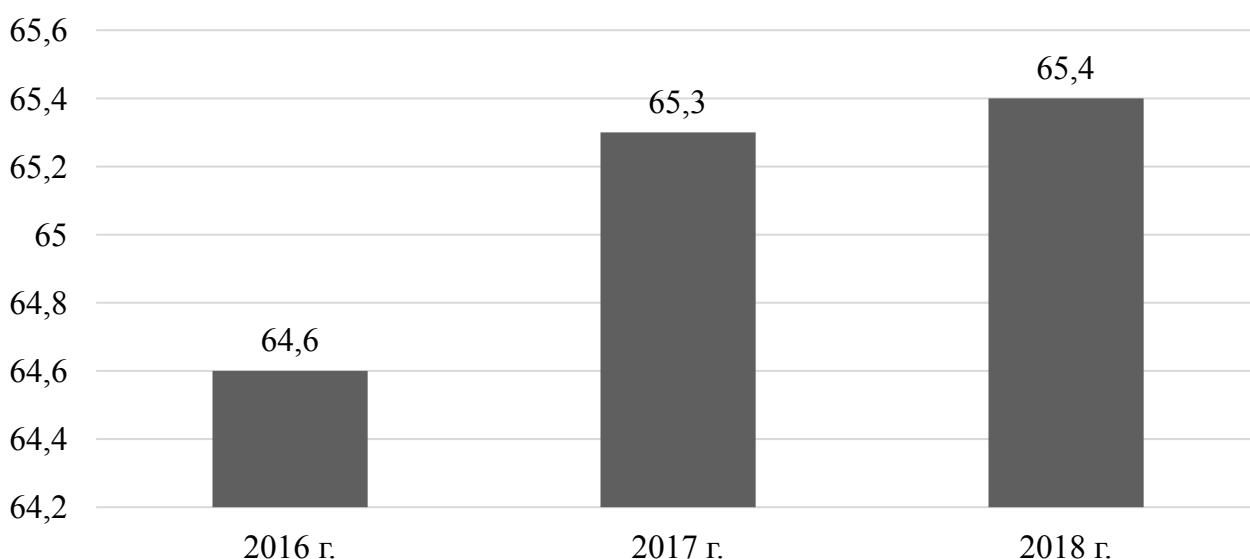


Рис. 2 / Fig. 2. Доля ТОП-10 страховых компаний по объему премий в РФ в 2016–2018 гг., % / The share of TOP-10 insurance companies in terms of premiums in the Russian Federation in 2016–2018, %

Источник / Source: разработано автором на основе аналитического обзора «Страховой рынок России в 2018 г.». URL: http://www.ra-national.ru/sites/default/files/analytic_article/Аналитический%20обзор-%20страховой%20рынок%20–2018.pdf (дата обращения: 26.08.2020) / developed by the author based on the analytical review “Russian insurance market in 2018”. URL: http://www.ra-national.ru/sites/default/files/analytic_article/Аналитический%20обзор-%20страховой%20рынок%20–2018.pdf (accessed on 26.08.2020).

Таблица 1 / Table 1

Доли ТОП-10 компаний по видам страхования в РФ в 2016–2018 гг., % / The shares of TOP-10 companies by types of insurance in the Russian Federation in 2016–2018, %

Вид страхования / Insurance type	2016	2017	2018	Абсолютный прирост / Absolute increase		
				2017/2016	2018/2017	2018/2016
Страхование жизни	89,58	89,92	87,55	0,34	-2,37	-2,03
Страхование от несчастных случаев	70,91	72,22	74,87	1,31	2,65	3,96
Добровольное медицинское страхование	80,06	84,22	86,24	4,16	2,02	6,18
Автокаско	84,14	85,24	85,54	1,10	0,30	1,40
Страхование воздушного транспорта	92,98	96,63	96,96	3,65	0,33	3,98
Страхование водного транспорта	92,03	92,51	93,29	0,48	0,78	1,26
Страхование ж/д транспорта	97,55	99,18	99,67	1,63	0,49	2,12
Страхование грузов	66,55	68,14	75,08	1,59	6,94	8,53
Страхование с/х	90,78	94,45	97,06	3,67	2,61	6,28
ОСАГО	80,20	78,30	77,67	-1,90	-0,63	-2,53

Источник / Source: разработано автором на основе аналитического обзора «Страховой рынок России в 2018 г.». URL: http://www.ra-national.ru/sites/default/files/analytic_article/Аналитический%20обзор-%20страховой%20рынок%20–2018.pdf (дата обращения: 26.08.2020) / developed by the author based on the analytical review “Russian insurance market in 2018”. URL: http://www.ra-national.ru/sites/default/files/analytic_article/Аналитический%20обзор-%20страховой%20рынок%20–2018.pdf (accessed on 26.08.2020).

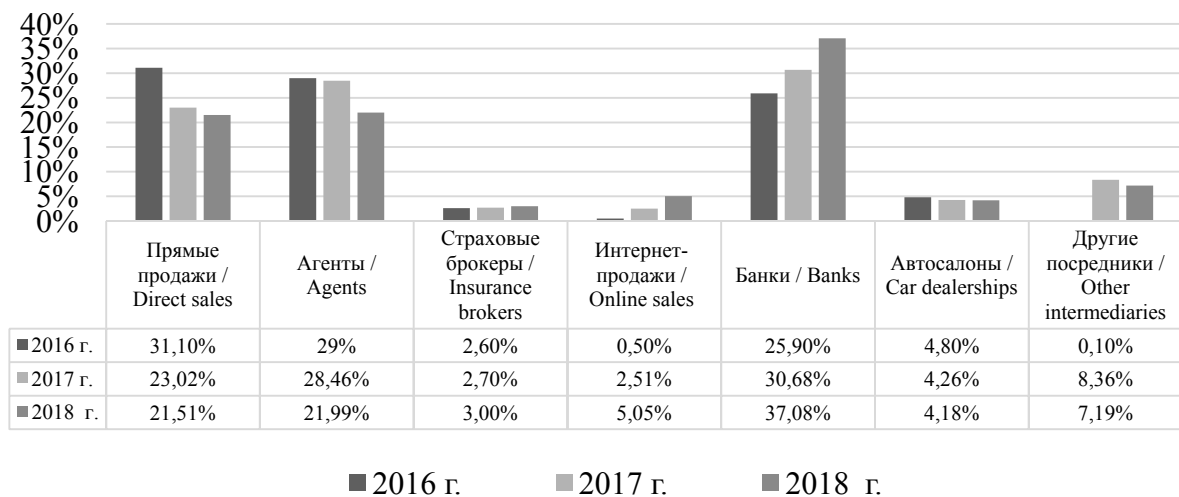


Рис. 3 / Fig. 3. Структура каналов продаж страховых продуктов в 2016–2018 гг. /
The structure of sales channels of insurance products in 2016–2018

Источник / Source: разработано автором на основе аналитического обзора «Страховой рынок России в 2018 г.». URL: http://www.ra-national.ru/sites/default/files/analytic_article/Аналитический%20обзор-%20страховой%20рынок%20-2018.pdf (дата обращения: 26.08.2020) / developed by the author based on the analytical review “Russian insurance market in 2018”. URL: http://www.ra-national.ru/sites/default/files/analytic_article/Аналитический%20обзор-%20страховой%20рынок%20-2018.pdf (accessed on 26.08.2020).

душного транспорта и ответственности их владельцев, добровольного медицинского страхования, предпринимательских рисков и пр. В таких сегментах, как страхование жизни и имущества физических лиц более 94% страховых премий обеспечивают посредники.

В складывающейся ситуации важно отметить усиление продажи страховых услуг банковским каналом. Конечно, для страховых компаний более выгодно было бы продавать свои продукты непосредственно клиентам без посредников, но сформированная в течение последних трех лет структура рынка говорит о том, что доля продаж через посредников только увеличивается. Если в 2016 г. доля кредитных организаций составляла 25,9%, то в 2018 г. уже 37% от общего объема продаж страховых услуг. Обозначилась четкая тенденция постоянного повышения роли банков, поэтому можно утверждать, что она будет наблюдаться и дальше. Причиной этому является то, что количество клиентов коммерческих банков является существенным, в то время как страховщики контактируют со значительно меньшей аудиторией. При этом банки предлагают различные комплексные продукты, которые позволяют им навязать страховые услуги своих дочерних или партнерских компаний. Таким образом, несмотря на цифровизацию, страховые компании не могут не только снизить свою зависимость от посредников, а, наоборот, наблюдается ее рост.

Хотя в настоящее время наблюдается явное повышение зависимости страховых компаний от посредников, у них появился мощный резерв дальнейшего усиления за счет оптимизации маркетинговой деятельности в сети Интернет. Тот факт, что соответствующие услуги реализуются все более быстрыми темпами, говорит о высоком потенциале этого маркетингового канала. Следует понимать, что речь идет не обо всех продажах, совершенных в интернете, а только о той ее части, которая контролировалась и была реализована непосредственно сотрудниками страховщиков. При этом важную роль играют и продажи посредством онлайн-банкинга и партнерских систем, привлекающих интернет-предпринимателей к реализации страховых услуг, а учитывая существенную роль расходов на цифровые каналы, можно утверждать, что это направление более эффективно с позиций расширения объем продаж.

Исследование показывает, что в ближайшие несколько лет должен произойти резкий переход от агентского (включая банковский) канала продаж к более эффективным, таким как прямые офисные продажи, через интернет и мобильные приложения, без чего рынок не сможет удовлетворять запросам клиентов в широком аспекте.

По мнению экспертов, в настоящее время на российском финансовом рынке явно обозначились

тенденции, стимулирующие развитие электронных цифровых технологий в деятельности страховых организаций: низкая маржинальность финансовых услуг, что требует ряда мероприятий по сокращению издержек; увеличения проникновения финансовых услуг за счет их цифровизации; монополистическое положение отдельных российских компаний на оказание традиционных услуг, в том числе и в сфере страхования и т.д.⁴

Заместитель председателя ЦБ РФ О.Н. Скоробогатова утверждает, что новейшая блокчейн-технология в финансовом и в других отраслях экономики в полной мере на серьезных проектах промышленно начнет применяться через 7–10 лет⁵. Следует отметить, что государственное регулирование — это, вероятно, один из самых существенных факторов, от которого зависит развитие технологии блокчейн в полноценную индустрию финансовых услуг. На текущий момент в России правовое регулирование блокчейн-технологии еще не сформировано, однако, по мнению руководителя рабочей группы по оценкам рисков оборота криптовалюты Госдумы РФ Э. Сидоренко, нормативная фиксация только замедлит ее развитие⁶.

Несомненно, развитие цифровых технологий на финансовом и на страховом рынках будет наблюдаться и расширяться в ближайшие годы. Это приведет к изменению структуры издержек как самих страховых организаций, так и страхователей (клиентов), что потребует долгосрочных инвестиций в трансформацию бизнес-процессов, их цифровизации и инноватики.

Страховой рынок может стать одним из локомотивов и драйверов цифровизации, но в отличие от банковского, это, скорее всего, произойдет не со стороны фронт-офиса (продаж), а со стороны бэк-офиса — работы с управлением рисками, фондированием, резервированием капитала, селекцией клиентов и трансформацией учета. В любом случае,

нас ожидает трансформация отрасли в сторону большей клиентоориентированности и прозрачности деятельности страховых организаций.

Как уже было отмечено, в контексте цифровизации важное влияние на страховой рынок имеет процесс усиления интернет-каналов продаж страховых услуг. Развитие онлайн-продаж в плане ОСАГО не только увеличивает доступность получения страховых услуг, но также приводит к сокращению издержек.

О значительном потенциале онлайн-коммуникаций свидетельствуют показатели страховых премий по договорам страхования, заключенным дистанционно (рис. 4).

Если в 2016 г. с использованием такого канала было реализовано страховых продуктов на 5501,7 млн руб., из которых 2222,4 млн руб. приходится на договора ОСАГО, то в 2018 г. эти показатели увеличились до 74651,2 и 69223,1 млн руб. соответственно.

О существенной динамике продаж через сеть Интернет говорит также статистика в разрезе отдельных периодов (рис. 5).

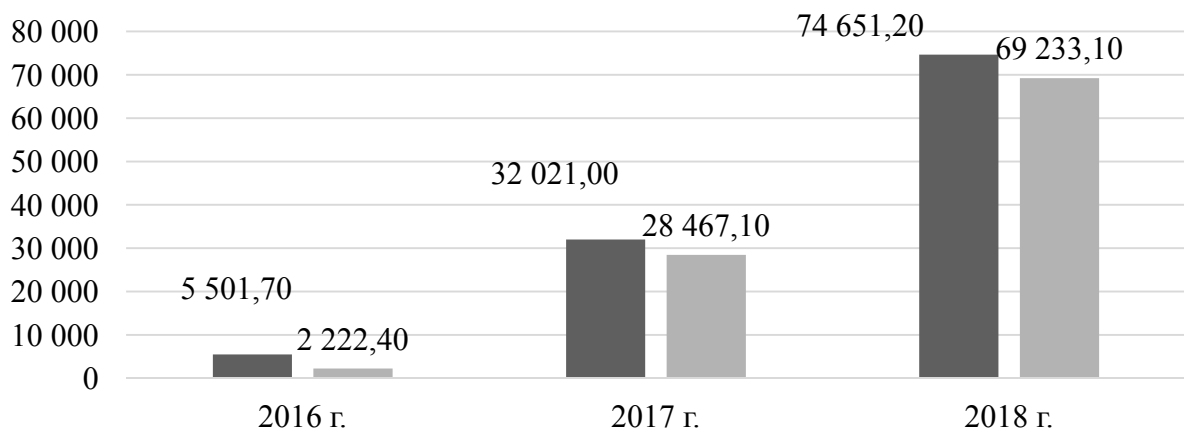
В течение IV квартала 2016 г. и II квартала 2018 г. наблюдается постоянное повышение страховых премий по договорам, заключенным сетевым способом. Так, если для IV квартала 2016 г. их величина составляла порядка 1,5 млрд руб., то во II квартале 2018 г. этот показатель равнялся 21,3 млрд руб. Следует отметить, что в дальнейшем произошло медленное сокращение показателя, но это может указывать на известное насыщение коммуникационных средств и канала продаж, приводящее к снижению его роли. В то же время, рассматривая отдельные нюансы применения онлайн-инструментов в качестве канала продаж страховых продуктов, следует обратить внимание, что страховщики, с целью привлечения клиентов, используют контекстную рекламу, но при этом постоянно повышается спрос на блокировщики со стороны пользователей Desktop-устройств. Обозначившаяся тенденция блокировки рекламы, в том числе и рекламных предложений, становящимися невидимыми для пользователей, приводит к снижению коммуникационной интенсивности между страховой компанией и целевой аудиторией, в известной степени может объяснить медленное снижение страховых премий по договорам страхования, заключенным посредством онлайн-средств в течение последних трех кварталов.

Возможно, целесообразно использовать не только контекстную рекламу в качестве инструмента

⁴ Обзор ключевых показателей деятельности страховщиков. 2018 г. Информационно-аналитический материал Банка России. URL: https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/24024/review_insure_18Q4.pdf (дата обращения: 26.08.2020).

⁵ ЦБ считает блокчейн выгодным для компаний, финансовой системы и общества. Коммерсант. 2017. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/3429219> (дата обращения: 26.08.2020).

⁶ Асманов А. Блокчейн как технология должен оставаться вне закона. ForkLog. 2017. URL: <https://forklog.com/elina-sidorenko-blokchejn-kak-tehnologiya-dolzhen-ostavatsya-vne-zakona> (дата обращения: 26.08.2020).



- Страховые премии по договорам страхования, заключенным посредством сети Интернет / Insurance premiums for insurance contracts concluded through the Internet
- в том числе: страховые премии по договорам ОСАГО, заключенным посредством сети Интернет / including: insurance premiums under compulsory motor third-party liability insurance contracts concluded via the Internet

Рис. 4 / Fig. 4. Динамика страховых премий по договорам страхования, заключенным с помощью сети Интернет в РФ в 2016–2018 гг., млн руб. / The dynamics of insurance premiums under insurance contracts concluded with the help of the Internet in the Russian Federation in 2016–2018, million rubles

Источник / Source: разработано автором на основе аналитического обзора «Страховой рынок России в 2018 г.». URL: http://www.ra-national.ru/sites/default/files/analytic_article/Аналитический%20обзор-%20страховой%20рынок%20–2018.pdf (дата обращения: 26.08.2020) / developed by the author based on the analytical review "Russian insurance market in 2018". URL: http://www.ra-national.ru/sites/default/files/analytic_article/Аналитический%20обзор-%20страховой%20рынок%20–2018.pdf (accessed on 26.08.2020).

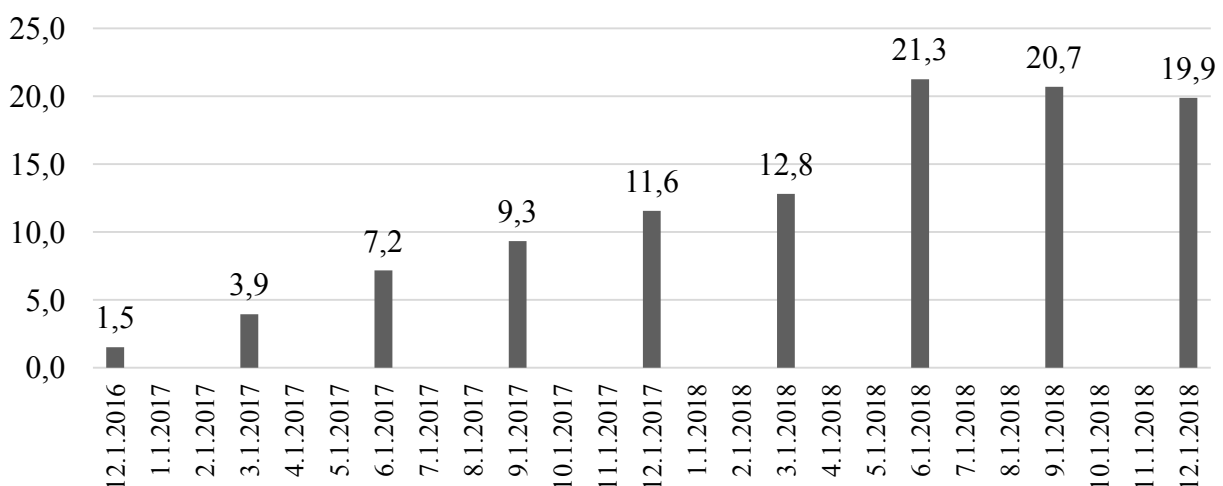


Рис. 5 / Fig. 5. Динамика страховых премий по договорам страхования, заключенным посредством сети Интернет (за квартал) в 2016–2018 гг., млрд руб. / The dynamics of insurance premiums under insurance contracts concluded through the Internet (for the quarter) in 2016–2018, billion rubles

Источник / Source: разработано автором на основе аналитического обзора «Страховой рынок России в 2018 г.». URL: http://www.ra-national.ru/sites/default/files/analytic_article/Аналитический%20обзор-%20страховой%20рынок%20–2018.pdf (дата обращения: 26.08.2020) / developed by the author based on the analytical review "Russian insurance market in 2018". URL: http://www.ra-national.ru/sites/default/files/analytic_article/Аналитический%20обзор-%20страховой%20рынок%20–2018.pdf (accessed on 26.08.2020).

Таблица 2 / Table 2

Партнерские программы по страхованию / Affiliate Insurance Programs

Партнерская программа / Affiliate program	Вознаграждение / Remuneration	Выплаты / Payouts	Кол-во компаний / Number of companies
Tripinsurance	25%	WM, Яндекс, PayPal, ePayments, банковский счет	–
Strahovkaru	от 350 до 25%		16
Сравни.ру	от 300 от 20%		13
Cherehapa	10%		15

Источник / Source: разработано автором на основе Рейтинга и сравнения лучших партнерских программ Рунета. URL: <https://blog.travelpayouts.com/partnerskie-programmi-runeta> (дата обращения: 26.08.2020) / developed by the author based on the "Rating and comparison of the best affiliate programs of the Runet". URL: <https://blog.travelpayouts.com/partnerskie-programmi-runeta> (accessed on 26.08.2020).

привлечения потенциальных и удержания реальных клиентов, но также и сотрудничать с блогерами, ютуберами и т.д. Так, розничные банки (например, Тинькофф) и другие финансовые компании активно взаимодействуют с инфлюенсерами, что позволяет продавать их аудитории соответствующие услуги. Пока что такая возможность страховыми компаниями почти не используется, а потому можно утверждать, что в дальнейшем — это один из резервов повышения эффективности работы страховиков за счет использования новейших информационных технологий.

Об усилении роли сети Интернет для страховых компаний может говорить динамика запросов поисковой системы «Яндекс.Директ» по отдельным ключевым словам. К примеру, введя в строке поиска фразу «купить ОСАГО»⁷, можно получить отображение соответствующей статистики. Данная ключевая фраза выбрана потому, что она демонстрирует средние показатели, отображающие общую динамику. Если до середины 2018 г. наблюдалось увеличение количества запросов в поисковой системе Яндекс по представленному словосочетанию, то начиная с апреля 2018 г. наблюдается их постоянное медленное снижение. Таким образом, выявленная динамика снижения объема проданных в интернете услуг в течение последних трех кварталов 2018 г. связана не только с влиянием устройств, блокирующих рекламу страховых компаний, но также и с тем, что пользователи стали меньше интересоваться страховыми услугами.

Это также подтверждает вывод о том, что целесобразно не только искать клиентов среди «горячей» аудитории, т.е. тех, кто уже сейчас готов купить услуги, но необходимо также активизировать коммуника-

цию и с лицами, пока об этом не задумавшимися, т.е. переломить выявленный тренд снижения роли продаж собственными силами в общей структуре страховых премий.

Еще одним важным фактом в контексте цифровизации является то, что изменяется сама структура потребления контента в интернете. Наблюдается существенное увеличение роли мобильных телефонов и снижение роли Desktop-устройств⁸. Среди тех, кто вводил запрос «купить ОСАГО», происходит повышение доли мобильных запросов до 40% и снижение прочих запросов до 60%. Статистически, работающие за компьютерами чаще приобретают страховые услуги в интернете, по сравнению с пользователями мобильных устройств, что может быть еще одним фактором, который привел к снижению объема страховых премий, заработанных компаниями в интернете, в течение последних трех кварталов.

Несмотря на отсутствие активного продвижения на видеохостингах, страховые компании имеют партнерские программы⁹, т.е. специальные предложения для частных предпринимателей, самостоятельно занимаются продвижением их страховых услуг (табл. 2).

Такой механизм позволяет наращивать объем продаж, но часто методы, которые используются такими предпринимателями, находятся на грани фола, поэтому важно следить за отношением потенциальных и реальных клиентов к используемым каналам продвижения в интернете.

⁸ Internet Advertising Statistics. The Rise of Mobile and Ad Blocking. URL: <https://influencermarketinghub.com/internet-advertising-statistics> (дата обращения: 26.08.2020).

⁹ Penzarella L. 8 things you need to know about insurance referral programs. URL: <https://learn.everquote.com/insurance-referral-program> (дата обращения: 26.08.2020).

⁷ Яндекс Директ. URL: <https://direct.yandex.ru/registered/main.pl?cmd=showCamps> (дата обращения: 26.08.2020).

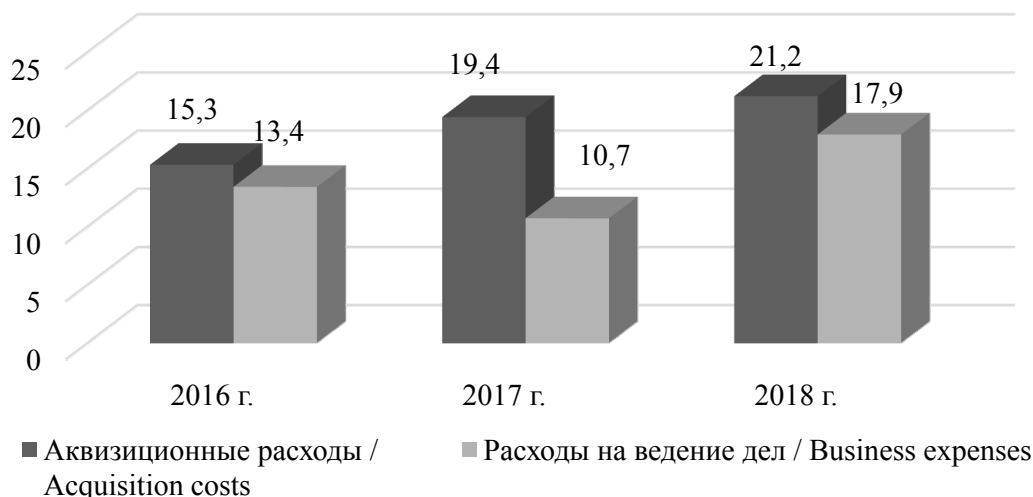


Рис. 6 / Fig. 6. Динамика среднего уровня расходов на ведение дел и аквизиционных расходов в страховой отрасли в 2016–2018 гг., % / The dynamics of the average level of business expenses and the acquisition costs in the insurance industry in 2016–2018, %

Источник / Source: разработано автором на основе Обзора рынка страхования в России. URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ru/pdf/2018/07/ru-ru-insurance-survey-2018.pdf> (дата обращения: 26.08.2020) / developed by the author based on the "Overview of the insurance market in Russia". URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ru/pdf/2018/07/ru-ru-insurance-survey-2018.pdf> (accessed on 26.08.2020).

Следующая проблема заключается в том, что, несмотря на развитие цифровизации и совершенствование коммуникации между страховыми компаниями и потребителями страховых продуктов, аквизиционные расходы в общей сумме затрат имеют тенденцию к своему росту: если в 2016 г. они формировали 15,3% от общей суммы расходов, то в 2018 г. уже 21,2% (рис. 6). Таким образом, необходимо и дальше искать возможности для снижения расходов на продвижение страховых продуктов.

Выявленная динамика связана с существенным увеличением конкуренции по инструментам продвижения страховых услуг. Что же касается расходов на ведение дел, то данный показатель в динамике лет существенно повысился. Обозначенные расходы можно сократить, используя различные инструменты автоматизации как физического, так и интеллектуального труда [14]. В течение последних лет в сфере автоматизации обработки данных происходят поистине революционные прорывы, к примеру, в контексте диджитализации можно говорить о повышении роли нейросетей, например для обработки визуальной информации¹⁰. Так, в отличие от человека, компьютерное зрение способно беспристрастно фиксировать тран-

спортные ситуации, выявлять аварийные моменты, поэтому применение таких инструментов эффективно и по отношению к другим операционным процессам страховой компании [15, с. 249].

По мнению страховщиков, дальнейшее сокращение аквизиционных расходов по страхованию иному, чем страхование жизни, возможно путем развития продаж через интернет, поскольку оно позволяет повысить эффективность всего маркетинга¹¹. Следует улучшать отношения с посредниками, сформировать лояльность среди целевой аудитории за счет пролонгации существующих договоров. Для этого можно натренировать нейросети на оценку вероятности того, что клиент откажется от продления страхового договора на новый период, а это, в свою очередь, позволит активизировать маркетинговые инструменты для изменения мнения последнего, например, речь может идти о предоставлении скидки либо другом поощрении клиента за подписание договора на новый срок. В наше время возможности диджитализации не ограничены лишь интернет-продвижением, сокращение расходов на ведение дел вполне осуществимо за счет автоматизации значительной части бизнес-процессов.

¹⁰ Shroff R. How are insurance companies implementing artificial intelligence (AI). URL: <https://towardsdatascience.com/how-are-insurance-companies-implementing-artificial-intelligence-ai-aaf845fce6a7> (дата обращения: 26.08.2020).

¹¹ Обзор рынка страхования в России 2018 год КИМГ в России и СНГ. URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ru/pdf/2019/07/ru-ru-insurance-survey-2019.pdf> (дата обращения: 26.08.2020).

Рассматривая возможности развития страхового рынка, нельзя упускать из вида потенциал расширения сбыта за счет создания новых ниш. К примеру, в сфере автотранспортного страхования поучителен опыт компании MetroMile, разработавшей продукт под названием автомобильная страховка «плата за милю» (pay-per-mile car insurance)¹². Его особенность заключается в том, что владельцы автомобильного транспорта платят за страховые услуги только в зависимости от расстояния, которое они проехали. Поскольку сумма к оплате начисляется по фактическим результатам месяца, это приводит к значительной экономии для тех водителей, которые используют автомобильный транспорт не ежедневно, например только в выходные дни, или для тех, кто имеет несколько автомобилей. О перспективности проекта свидетельствует тот факт, что инвесторами компании являются такие крупные и известные венчурные фонды, как NEA, Index Ventures, First Round Capital и SV Angel.

Рассмотрим технологию предоставления услуги поподробнее. Компания MetroMile предоставляет водителям фирменное устройство под названием метроном (Metronome), которое подключается к машине, получает данные о вождении и передает его в режиме реального времени на сервер, обеспечивая точный отчет о количестве пройденных миль.

Используя эти данные, водители платят несколько центов за милю, а также небольшую базовую ставку каждый месяц за полное покрытие стоимости автомобиля (страхование от рисков утраты транспортного средства). Для расчета используется только информация о пройденном расстоянии, компанию не интересуют сведения о месте нахождения водителя. Оплачивая по такой схеме, водители, редко использующие собственное транспортное средство, могут экономить от 20 до 50% от суммы покупки эквивалентного страхового продукта¹³. Кроме этого, водители, сотрудничающие с MetroMile, могут получить доступ к подробным данным вождения и аналитики на ос-

нове этой информации с помощью онлайн-панели, встроенной в браузер на сайте компании.

Как указывает генеральный директор и соучредитель компании Стив Претр¹⁴, существует значительная разница в интенсивности использования собственного автомобильного транспорта между водителями, которые пользуются им ежедневно, и теми, кто использует его периодически. Значительная часть людей сознательно принимает решение ездить на работу на велосипеде, чаще ходить и пользоваться общественным транспортом, тем самым обеспечивая сохранение окружающей среды и улучшая состояние собственного здоровья. Поскольку традиционные страховые инструменты не могут в полной мере удовлетворить потребности этих людей (ведь фактически они субсидируют страховые услуги, предоставляемые для водителей, ежедневно использующих собственный транспорт), данный страховой продукт позволяет максимально удовлетворить потребности в защите автомобильного транспорта этой категории клиентов страховых компаний.

Российские страховые компании могут использовать и другой зарубежный опыт. Сейчас в России доля граждан, имеющих 3 и более автомобилей, составляет 3,5%¹⁵. А это означает, что объем рынка страхования автомобилей, которые не используются каждый день, является существенным, и, таким образом, цифровизация представляет страховым компаниям широкие возможности, в том числе и для разработки новых страховых продуктов.

ВЫВОДЫ

Несмотря на бурный рост страховых премий от продажи продуктов в сети Интернет, в течение последних трех кварталов 2018 г. наблюдался медленный спад рассматриваемого показателя. Пользователи Яндекс-поиск снижали интенсивность ввода запросов, отображавших желание приобрести страховые продукты. При этом повысилась роль мобильных устройств, которые характеризуются более низкой конверсией по сравнению с Desktop-устройствами. Часть пользователей ввела блокировку рекламы, лишив страховые компании, возможно, коммуницировать с ними путем использования интернет-рекламы.

¹² Fingas J. MetroMile launches pay-per-mile car insurance, trades a sliver of privacy for savings. URL: <http://www.engadget.com/2012/12/06/metromile-launches-pay-per-mile-car-insurance> (дата обращения: 26.08.2020)

¹³ Drive Less. Save more on car insurance. URL: <https://www.metromile.com> (дата обращения: 26.08.2020). Fingas J. MetroMile launches pay-per-mile car insurance, trades a sliver of privacy for savings. URL: <http://www.engadget.com/2012/12/06/metromile-launches-pay-per-mile-car-insurance> (дата обращения: 26.08.2020). Parker T., Metromile insurance review: Is pay-per-mile worth it? URL: <https://www.investopedia.com/articles/insurance/120916/metromile-insurance-review-paypermile-worth-it.asp> (дата обращения: 26.08.2020).

¹⁴ Fingas J. MetroMile launches pay-per-mile car insurance, trades a sliver of privacy for savings. URL: <http://www.engadget.com/2012/12/06/metromile-launches-pay-per-mile-car-insurance> (дата обращения: 26.08.2020).

¹⁵ Сколько автомобилей в российских семьях? URL: <https://www.autostat.ru/infographics/34490> (дата обращения: 26.08.2020).

Однако, несмотря на некоторый негатив, внедрение цифровизации в целом оказывает положительное влияние на страховой рынок: в течение последних трех лет наблюдается огромный скачок доли продаж через интернет в общей структуре продаж, цифровизация расширяет автоматизацию бизнес-процессов, позволяет снизить расходы на персонал. Объективным следует признать процесс консолидации, поскольку страховой рынок покидают компании, неспособные к конкуренции, а потому в будущем произойдет медленное уменьшение количества участников на страховом рынке, и, хотя остаются наиболее сильные участники, зависимость страхового рынка от посредников усилится, что мо-

жет привести к снижению маржинальности такой деятельности.

Полученные выводы могут быть использованы для обоснования путей развития отдельно взятой страховой компании. Следуя общей тенденции на рынке, целесообразно усиливать коммуникации с целевой аудиторией с помощью интернета, а также взаимодействовать с онлайн-посредниками для повышения объема продаж страховых продуктов. Кроме этого, следует вводить в портфель страховых услуг новые элементы за счет разработки решений, учитывающих современные возможности расширения информационного обеспечения о поведении застрахованных лиц, в том числе в момент использования страховых услуг.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Ezhilarasi A., Kumar G.V. A study on customer perception towards the online insurance products in Chennai City. *Sumedha Journal of Management*. 2016;5(1):81–89.
2. Adam F.F., Hikmah Y. Analysis of website utilization for online motor vehicle insurance purchases. In: Proc. 3rd Intern. Conf. on Vocational Higher Education. 2020:33–38. DOI: 10.2991/assehr.k.200331.117
3. Базарбаев А. О. Цифровизация страхового рынка: проблемы и перспективы. *Статистика, учет и аудит*. 2019;72(1):210–215.
4. Comanac A., Tanzi P.M., Ancarani F. Insurance companies and e-marketing activities: An empirical analysis in the Italian market. The “Dematerialized” Insurance. Springer, Cham. 2016:85–113. DOI: 10.1007/978-3-319-28410-1_4
5. Balasubramanian R., Libarikian A., McElhaney D. Insurance 2030 — The impact of AI on the future of insurance. *Insurance Practice*. 2018:12–13. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/insurance-2030-the-impact-of-ai-on-the-future-of-insurance> (дата обращения: 26.08.2020).
6. Dhieb N., Ghazzai H., Besbes H., Massoud Y. A secure ai-driven architecture for automated insurance systems: Fraud detection and risk measurement. *IEEE Access*. 2020;(8):58546–58558.
7. Gebert-Persson S., Gidhagen M., Sallis J.E., Lundberg H. Online insurance claims: When more than trust matters. *International Journal of Bank Marketing*. 2019;37(2):579–594. DOI: 10.1108/IJBM-02-2018-0024
8. Lamberton C., Brigo D., Hoy D. Impact of robotics, RPA and AI on the insurance industry: Challenges and opportunities. *Journal of Financial Perspectives*. 2017;4(1):8–20.
9. Вахромеева М. П. Страхование на пути к «цифре». Мат. XX Междунар. науч.-практич. конф. «Страхование в информационном обществе — место, задачи, перспективы». Владимир: Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых; 2019:51–58.
10. Волкова В. С. Цифровизация рынка страхования в России. *Экономика нового мира*. 2019;14(2):26–32.
11. Сапожникова С. М. Роль цифровизации в повышении эффективности страховой деятельности. Мат. V Междунар. науч.-практич. конф. «Высокие интеллектуальные технологии в науке и образовании». СПб.: Информационный издательский учебно-научный центр «Стратегия будущего»; 2018:69–72.
12. Цыганов А. А., Брызгалов Д. В. Цифровизация страхового рынка: задачи, проблемы и перспективы. *Экономика. Налоги. Право*. 2018;11(2):111–120. DOI: 10.26794/1999-849X-2018-11-2-111-120
13. Егоренко А. А. Основные показатели развития рынка страхования и его участники. Мат. Междунар. (заочной) науч.-практич. конф. «Современная наука: тенденции развития». Нефтекамск: Научно-издательский центр «Мир науки»; 2019:99–103.
14. Eling M., Lehmann M. The impact of digitalization on the insurance value chain and the insurability of risks. *Geneva Papers on Risk and Insurance — Issues and Practice*. 2018;43(3):359–396. DOI: 10.1057/s41288-017-0073-0
15. Weingarth J., Hagenschulte J., Schmidt N., Balsler M. Building a digitally enabled future: An insurance industry case study on digitalization. *Digitalization Cases. Management for Professionals*. Springer, Cham. 2019. DOI: 10.1007/978-3-319-95273-4_13

REFERENCES

1. Ezhilarasi A., Kumar G.V. A study on customer perception towards the online insurance products in Chennai City. *Sumedha Journal of Management*. 2016;5(1):81–89.
2. Adam F.F., Hikmah Y. Analysis of website utilization for online motor vehicle insurance purchases. In: Proc. 3rd Intern. Conf. on Vocational Higher Education. 2020:33–38. DOI: 10.2991/assehr.k.200331.117
3. Bazarbayev A.O. Digitalization of the insurance market: Problems and prospects. *Statistika, uchet i audit = Statistics, Accounting and Auditing*. 2019;72(1):210–215.
4. Comanac A., Tanzi P.M., Ancarani F. Insurance companies and e-marketing activities: An empirical analysis in the Italian market. The “Dematerialized” Insurance. Springer, Cham. 2016:85–113. DOI: 10.1007/978-3-319-28410-1_4
5. Balasubramanian R., Libarikian A., McElhaney D. Insurance 2030 — The impact of AI on the future of insurance. *Insurance Practice*. 2018:12–13. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/insurance-2030-the-impact-of-ai-on-the-future-of-insurance> (accessed on 26.08.2020).
6. Dhieb N., Ghazzai H., Besbes H., Massoud Y. A secure ai-driven architecture for automated insurance systems: Fraud detection and risk measurement. *IEEE Access*. 2020;(8):58546–58558.
7. Gebert-Persson S., Gidhagen M., Sallis J.E., Lundberg H. Online insurance claims: When more than trust matters. *International Journal of Bank Marketing*. 2019;37(2):579–594. DOI: 10.1108/IJBM-02-2018-0024
8. Lamberton C., Brigo D., Hoy D. Impact of robotics, RPA and AI on the insurance industry: Challenges and opportunities. *Journal of Financial Perspectives*. 2017;4(1):8–20.
9. Vakhromeeva M.P. Insurance on the way to the “digit”. In: Proc. 20th Intern. Sci. and Pract. Conf. “Insurance in the information society — place, tasks, prospects”. Vladimir: Vladimir State University Named after Alexander Grigoryevich and Nikolai Grigoryevich Stoletov; 2019:51–58.
10. Volkova V.S. Digitalization of the insurance market in Russia. *Ekonomika novogo mira = Economy of the New World*. 2019;14(2):26–32.
11. Sapozhnikova S.M. The role of digitalization in increasing the efficiency of insurance activities. In: Proc. 5th Intern. Sci. and Pract. Conf. “High intellectual technologies in science and education”. St. Petersburg: Information Publishing Educational and Scientific Center “Strategy of the Future”; 2018:69–72.
12. Tsyganov A.A., Bryzgalov D.V. Digitalization of the insurance market: Tasks, problems and prospects. *Ekonomika. Nalogi. Pravo = Economics, Taxes & Law*. 2018;(2):111–120. DOI: 10.26794/1999-849X-2018-11-2-111-120
13. Egorenko A.A. The main indicators of the insurance market development and its participants. In: Proc. Intern. (correspondence) Sci. and Pract. Conf. “Modern science: Development trends”. Neftekamsk: Scientific and Publishing Center “Science World”; 2019:99–103.
14. Eling M., Lehmann M. The impact of digitalization on the insurance value chain and the insurability of risks. *Geneva Papers on Risk and Insurance — Issues and Practice*. 2018;43(3):359–396. DOI: 10.1057/s41288-017-0073-0
15. Weingarth J., Hagenschulte J., Schmidt N., Balsler M. Building a digitally enabled future: An insurance industry case study on digitalization. *Digitalization Cases. Management for Professionals*. Springer, Cham. 2019. DOI: 10.1007/978-3-319-95273-4_13

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

Майя Алексеевна Лоскутова — преподаватель кафедры «Менеджмент», Санкт-Петербургский филиал Финансового университета, Санкт-Петербург, Россия
finu.maya@gmail.com

ABOUT THE AUTHOR

Maiya A. Loskutova — Lecturer of the Department “Management”, Saint Petersburg branch of the Financial University, Russia, St. Petersburg, Russia
finu.maya@gmail.com

Статья поступила в редакцию 14.04.2020; после рецензирования 19.05.2020; принята к публикации 24.06.2020.

Автор прочитала и одобрила окончательный вариант рукописи.

The article was submitted on 14.04.2020; revised on 19.05.2020 and accepted for publication on 24.06.2020.

The author read and approved the final version of the manuscript.

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2408-9303-2020-7-5-56-68
УДК 331.2(045)
JEL M42, J31

Гендерная политика аудиторских компаний в России: текущее состояние и перспективы

Г.В. Соболева^а, Е.И. Зуга^б

^{а,б} Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Россия
^а <https://orcid.org/0000-0002-0052-4504>; ^б <https://orcid.org/0000-0002-2470-4403>

АННОТАЦИЯ

Статья посвящена гендерной политике аудиторских компаний в Российской Федерации. Основная гипотеза работы предполагала, что при преобладании женского труда гендерная структура управляющих органов компаний свидетельствует о наличии «стеклянного потолка», указывающего на возможность гендерной диспропорции не в пользу женщин. Одновременно формально высокие показатели их присутствия в руководящих органах снижают внимание к гендерному неравенству. Методика исследования предусматривает выборочное обследование и структурный статистический анализ гендерного состава аудиторов, оценку гендерного профиля профессии. Использование корреляционно-регрессионного анализа доказало, что гендерный состав в аудиторской среде определяется преимущественно влиянием внешних факторов. Проведена оценка заработных плат по уровням должностей в региональном разрезе и сопоставлена со средним значением в отрасли. Подтверждена авторская гипотеза о существовании в российском аудите гендерных неравенств. Анализ открытых источников показал не востребуемость компаниями современных методов и практик, служащих снижению гендерных диспропорций. Для решения проблемы «стеклянного потолка» предложено расширение перечня раскрываемой гендерной информации в отчетности компаний и инициирование широкой научной дискуссии.

Ключевые слова: аудитор; профессиональная квалификация; гендерный дисбаланс; заработная плата; профессия; аудиторская компания; рынок труда; отчетность

Для цитирования: Соболева Г.В., Зуга Е.И. Гендерная политика аудиторских компаний в России: текущее состояние и перспективы. *Учет. Анализ. Аудит. = Accounting. Analysis. Auditing.* 2020;7(5):56-68. DOI: 10.26794/2408-9303-2020-7-5-56-68

ORIGINAL PAPER

Gender Policy of Auditing Companies in Russia: Current Situation and Prospects

G.V. Soboleva^а, E.I. Zuga^б

^{а,б} Saint Petersburg State University, Saint Petersburg, Russia
^а <https://orcid.org/0000-0002-0052-4504>; ^б <https://orcid.org/0000-0002-2470-4403>

ABSTRACT

The paper is devoted to the gender politics of the auditing companies in Russia. The main hypothesis of the research suggests that, with the predominance of female labor, the gender structure of the governing bodies reveals the presence of a “glass ceiling” indicating the possibility of gender imbalance not in favor of women. At the same time, high rates of female presence in governing bodies reduce attention to gender imbalance. The research methodology provides for a sample survey and structural statistical analysis of the gender composition of auditors, assessment of the gender profile of the profession. The correlation and regression analysis of factors proves that the gender composition in the auditing environment is determined primarily by the influence of external factors. An assessment of salaries is carried out according to the positions in the regional context and then compared with its average value in the industry. The hypothesis of the existence of gender imbalance in Russian auditing is approved. The analysis of open sources showed the results that companies do not require modern methods and practices that serve to reduce gender imbalances. To solve the “glass ceiling” problem, it is necessary to expand the list of disclosed gender information in company reporting and initiate a broad scientific discussion.

Keywords: auditor; professional qualification; gender imbalance; salary; profession; auditing company; labor market; reporting

For citation: Soboleva G.V., Zuga E.I. Gender policy of auditing companies in Russia: Current situation and prospects. *Uchet. Analiz. Audit = Accounting. Analysis. Auditing.* 2020;7(5):56-68. (In Russ.). DOI: 10.26794/2408-9303-2020-7-5-56-68

© Соболева Г.В., Зуга Е.И., 2020

ВВЕДЕНИЕ

В России в 2019 г. гендерным исследованиям как самостоятельному научному направлению в гуманитарных и общественных науках исполнилось тридцать лет. Отсчет начался от первой статьи, опубликованной в 1989 г. авторами А. Посадской, Н. Римашевской и Н. Захаровой и затронувшей гендерную проблематику [1].

Научные работы, посвященные гендерным вопросам в экономике России, в основном касаются участия женщин в советах директоров российских компаний. А вот исследования положения женщин в отдельных областях деятельности встречаются редко. В научной электронной библиотеке eLibrary, содержащей более 17 тыс. российских журналов и около 35 млн публикаций, научных исследований гендерной тематике в сфере аудита не найдено. В настоящее время формально аудиторская деятельность Российской Федерации располагает достаточно большим процентом женщин в руководящих органах компаний, что создает иллюзию благополучия. Однако оценивая общий гендерный состав аудиторов, очевидно, что существует искаженная гендерная пирамида. Положение, когда низовые должности занимают женщины, а их доля на руководящих постах, формально являясь приемлемой, довольно низка, явно свидетельствует о наличии гендерных проблем.

В силу этого были сформулированы основные цели исследования:

- оценка уровня научной разработанности гендерных проблем в зарубежной и российской литературе;
- анализ гендерного состава аудиторов в общем составе занятых в отрасли;
- определение факторов, оказывающих наибольшее влияние на долю женщин-аудиторов;
- изучение отношения профессионального сообщества к гендерному балансу в аудиторских компаниях.

В западных исследованиях гендерные проблемы в аудиторской деятельности анализируются особо тщательно. При этом обзор иностранных публикаций показал, что можно выделить два этапа в осмыслении проблем. В конце XX в. значительное внимание уделялось гендерным перекосам в профессии и выделению причин, которые сформировали «стеклянный потолок» для женщин. Изучение процессов акцентировалось как на формальных механизмах профессиональной деятельности аудиторов (прием на

работу, корпоративное обучение, аттестация), так и на неформальных процессах (командных мероприятиях и т.п.) для того, чтобы установить, насколько принятые модели носили организационную культуру мужской гомосоциальности. Огромное внимание уделялось ролевым моделям и социальным факторам [2]; установлено, что существовавшие модели отбора кандидатов на работу и модели формирования «командного духа» носили скрытые характеристики, более соответствующие мужской ролевой модели [3].

Отметим, что изучение гендерных вопросов занимало как специалистов научной, так и профессиональной среды. Особую озабоченность выражали крупные фирмы США по поводу своей неспособности удержать женщин на руководящих должностях. Проводимые ими исследования о причинах этого в первую очередь касались корпоративного обучения, наставничества и развития социальных профессиональных навыков у работников компаний [4].

В связи с выявленными проблемами стали подробно исследовать вопросы наставничества и инкорпорирования работников, что позволило прийти к выводам, что наставничество, существующее в крупных компаниях, приносит пользу работнику. Было установлено, что женщины-подопечные получали больше социальной поддержки, когда их наставниками тоже были женщины. Кроме того, было обнаружено, что уровень именно социальной поддержки, оказываемой опекунами-партнерами, т.е. представителями высшего руководства, как правило, был ниже, чем уровень, аналогичной поддержки, предоставляемый наставниками-менеджерами [5]. Работы, касающиеся вопросов профессионального обучения, показали, что неформальные и формальные процессы приводят к ситуации, когда представления о высоком уровне социальных навыках, необходимых для работы, отражают мужскую гендерную модель [6].

Проведенные исследования первого этапа позволили не только констатировать существование гендерного дисбаланса в компаниях, но и выявить препятствия, формирующие гендерные ограничения, вне зависимости от декларируемых целей и желаний профессионального сообщества. Это позволило разработать новые модели организации профессиональной среды, предложить контрарные практики, позволившие «разбивать стеклянный потолок».

В XXI в. зарубежные ученые вышли на новый этап в своих работах. От общих проблем гендерного распределения они перешли к исследованиям актуальных проблем профессиональных возможностей женщин-аудиторов. В частности, в работе М. Акерс и Т. Итон доказывается, что аудиторы-женщины ведут себя более этично, чем мужчины [7]. В работе С. Каплан и др. утверждается, что женщины с большей вероятностью сообщают о признаках мошенничества в финансовой отчетности через анонимный канал, чем мужчины-аудиторы [8]. В исследовании Ф.А. Гал и др. изучено влияние отдельных личностных характеристик аудиторов, в том числе и гендерного признака, на результаты аудита и выявлено их статистически значимое влияние на качество аудита [9]. Бельгийские исследователи также свидетельствуют о более высоком качестве аудита, проводимом лицами женского пола, утверждая, что те, при прочих равных условиях, с большей вероятностью выпускают заключение об угрозе непрерывности деятельности, чем мужчины [10]. Кроме того, они же рекомендуют более серьезные корректировки по результатам аудита, в отличие от мужчин. Однако этот разрыв уменьшается с увеличением масштабов проверяемых фирм, а сами различия исчезают с ростом профессиональной социализации [11]. Исследование, проведенное в Испании, за период с 2008 по 2015 г. вновь подтвердило высокое положительное влияние женщин на качество аудиторских услуг. Авторы работы установили, что гендерный эффект возникает с самого первого года назначения партнера женского пола на замену аудитора-мужчины [12]. Такие исследования помогают максимально эффективно использовать потенциал женщин в работе.

В работах зарубежных авторов большое внимание уделено особенностям социального психотипа женщин и разработке специфических мер помощи им. В частности, К. Гасри и др. отмечают, что среди дипломированных бухгалтеров (Certified public accountant, CPA) в аудиторских компаниях доля женщин составляет около 40–45%, при этом только 21% из них являются партнерами. Авторы выявили разницу между причинами профессионального «выгорания» и результатами работы женщин и мужчин. Общие выводы показали, что женщины в данной ситуации сообщают о сильном снижении личных достижений, в то время как мужчины констатируют более высокий уровень собственного обезличивания. Полученные

результаты позволили авторам предложить действия, которые могли бы снизить интенсивность «выгорания» [13].

Вопросы гендерной социализации активно продолжают рассматриваться в настоящее время, но теперь им больше внимания уделяют в азиатских странах, прежде всего в КНР. Исследование, проведенное в китайских аудиторских компаниях, показало, что поскольку руководители, а ими являются мужчины, доминируют в корпоративном руководстве, литература по принятию решений топ-менеджментом преимущественно нацелена на особенности мужского характера, и лидерские качества женщин-руководителей практически не изучены [14].

Изучение процесса обучения аудиторов-стажеров в китайских компаниях CPA показывает, что женщины и мужчины предпочитают разные подходы к организации обучения. Авторы утверждают, что стажеры из крупных фирм в большей степени удовлетворены работой, чем те, кто трудится в более мелких фирмах, и что стажеры-мужчины легче удовлетворяются работой аудиторов, чем противоположный пол. Они связывают это с недостаточным учетом гендерных различий при проведении стажировок [15]. Таким образом, можно сделать вывод, что в Китае и других странах с меньшей историей развития рыночной экономики, научные работы повторяют тематику исследований, характерную для первого этапа изучения в западных странах.

В российских научных исследованиях гендерная тематика, скорее, упоминается, чем изучается. Так в работе В.Г. Гетьмана дается подробный обзор гендерных вопросов, рассмотренных на международном конгрессе бухгалтеров [16]. В статье И.В. Красильниковой, М.В. Мельник, Н.А. Казаковой утверждается, что статистика количества претендентов на сдачу квалификационного экзамена в России свидетельствует о росте заинтересованности молодых специалистов в аудиторской профессии, но при этом не уточняется, с чьей стороны исходит данный интерес в большей степени — мужчин или женщин [17]. С.В. Черемисина указывает на обострение кадрового вопроса как одну из современных проблем в аудиторской сфере, и в числе основных причин называет переход аудиторов в более высокооплачиваемые сферы, уход на пенсию и др. [18]. Подобных примеров исследований российских ученых можно привести еще достаточно много.

Таблица 1 / Table 1

Половозрастная структура аудиторов в России, % / Gender and age structure of the auditors in Russia, %

Показатель / Indicator	Год / Year				
	2008	2009	2010	2015	2020
Доля женщин	80	80	79	н/д	82
Доля лиц до 25 лет	1	1	1	0,5	н/д
Доля лиц 25 – 35	32	29	21	75	н/д
Доля лиц 35 – 45	32	33	33		
Доля лиц 45 – 55	25	25	28		
Доля лиц старше 55	10	12	17	24,5	н/д

Источник / Source: составлено авторами на основе данных Минфина России. URL: https://www.minfin.ru/ru/performance/audit/audit_stat/AuditReport (дата обращения: 27.05.2020) / compiled by the authors based on data from the Ministry of Finance of Russia. URL: https://www.minfin.ru/ru/performance/audit/audit_stat/AuditReport (accessed on 27.05.2020).

В целом можно констатировать, что западные исследования гендерной тематики в аудите вышли на второй этап изучения этих проблем: от общих вопросов равенства женщин и возможности преодоления эффекта «стеклянного потолка» перешли к конкурентным вопросам особенностей женской ментальности в профессиональной среде. Их выводы позволяют обеспечить максимально успешное продвижение женщин в компаниях и в то же время более эффективно использовать гендерные особенности стиля работы аудиторов. К сожалению, в Российской Федерации не только не осуществлен переход ко второму этапу научных исследований, но даже общее состояние гендерных проблем не является актуальной темой для изучения.

ОЦЕНКА ГЕНДЕРНЫХ ХАРАКТЕРИСТИК РОССИЙСКИХ АУДИТОРОВ

Оценивая гендерные особенности аудиторов в России, авторы статьи изучили статистические данные о числе женщин и мужчин, работающих в сфере аудита, сопоставили общий гендерный профиль профессии и различных руководящих органов, как на уровне компаний, так и профессиональных объединений.

Нужно отметить, что в нашей стране до 2010 г. профессиональные объединения регулярно публиковали статистические отчеты, в которых раскрывалась гендерная и возрастная структура аудиторов. Однако позднее такая практика прекратилась. По итогам обзора исторических

источников и проведенного статистического обследования, анализа данных реестра аудиторов можно представить следующие данные об их половозрастном составе (табл. 1).

Таким образом, начиная с 2008 г. гендерная структура аудиторов носит устойчивый характер: около 80% аудиторов в России — это женщины. Что касается возрастной структуры, то профессия аудитора имеет тенденцию к старению. На долю лиц в возрасте от 25 до 55 лет приходилось в 2008 г. 89%, в 2009 г. — 87%, в 2010 г. — 82%. Даже на этом коротком временном промежутке видна динамика сокращения доли работников средних возрастов и увеличения числа работников в возрасте старше 55 лет. Данная тенденция продолжается, и уже в 2015 г. доля аудиторов в возрасте старше 55 лет возросла до 25%. Как отмечено ранее, ныне представление статистических сведений прекращено, и вопросы возрастной структуры тоже перестали быть объектом наблюдения в Российской Федерации. Можно делать только прогнозные оценки на основе проводимых опросов в аудиторской среде, что в числе работников среднего возраста увеличилась доля лиц в возрасте от 45 до 55 лет. Опросы проводились в г. Санкт-Петербурге, ими было охвачено 7% аудиторских организаций города. Таким образом, можно говорить, что гендерная структура аудиторов в России находится в неизменных параметрах в течение длительного времени, но при этом происходит изменение возрастной структуры с тенденцией к старению.

Сопоставление гендерных профилей профессии и руководителей в российском аудите

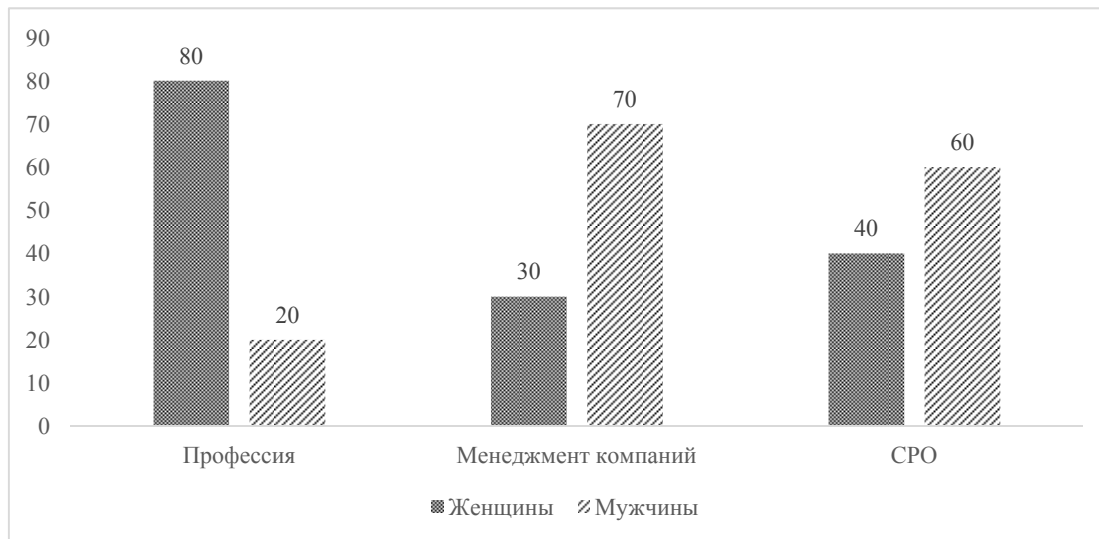


Рис. 1 / Fig. 1. Гендерные профили профессии аудитора, руководящих органов профессиональных объединений и руководящих органов крупнейших аудиторских компаний Российской Федерации на 2019 г., % / Gender profiles of the auditing profession, governing bodies of professional associations and governing bodies of the largest auditing companies in the Russian Federation in 2019, %

Источник / Source: разработано авторами / developed by the authors.

показало, что они противоположны. При этом исследовались руководящие органы ведущих аудиторских компаний Российской Федерации, в составе партнеров которых тотально преобладают мужчины, и саморегулируемых организаций. Так, доля женщин среди партнеров в компании Deloitte составляет 30%, KPMG — 20%, FBK Grant Thornton — 50%, BDO — 35%, EY — 20%, PwC — 43,5%¹. Только в компании FBK Grant Thornton наблюдается «гендерное равенство», но оно все равно не соответствует общему гендерному балансу в этой компании. Также был проведен анализ российских управляющих органов профессиональных организаций аудиторов. В настоящее время проходит реформирование саморегулирования аудиторов в России, и полученные данные не являются окончательными, однако, на данный момент, доля мужчин в новом руководящем органе составила 60%, а женщин — 40%².

¹ Здесь и далее в статье проанализированы российские участники сетей. Составлено авторами по данным открытых источников компаний: KPMG, Deloitte, FBK Grant Thornton, BDO, EY, PwC. URL: <https://home.kpmg/xx/en/home/about/governance/transparency-report.html>; <https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/about-deloitte/articles/firm-leadership.html>; <https://www.fbkr.ru/company/topmanagement>; https://www.bdo.ru/our-people/?PAGEN_1=52019; https://www.ey.com/ru_ru/corporate-responsibility; <https://www.pwc.ru/ru/about/corporate-responsibility.html>; (дата обращения: 25.05.2020).

² ААС (СРО Аудиторов Ассоциация Содружество). 2019.

Гендерные профили профессии аудитора, аналогичные профили руководящих органов профессии, составленные по результатам исследования, представлены на рис. 1.

Как показали результаты анализа, рассмотренные гендерные профили абсолютно несопоставимы (рис. 1). В профессии подавляющее большинство составляют женщины, в руководстве картина обратная: преобладающее число руководителей — мужчины. На данном этапе исследования гендерный состав руководства мелких компаний не рассматривался, поскольку его, скорее, следует ассоциировать в целом с аудиторской профессией.

Одной из задач исследования было определение факторов, приводящих к увеличению доли женщин среди работников аудиторских компаний. Первоначально авторами статьи была сформулирована гипотеза о наибольшем влиянии заработной платы и выдвинуто предположение, что на уровень последней влияет общее состояние компании: в случае роста выручки у компании можно ожидать и роста оплаты труда, и, следовательно, доли мужчин среди работников. Были выделены факторы, способные оказывать влияние на долю женщин-аудиторов в компании (y): x_1 — выручка компании за год; x_2 — доля выручки от аудита;

Governing Bodies. URL: <http://www.auditor-sro.org/about/administration> (дата обращения: 25.05.2020).

Таблица 2 / Table 2

Матрица парной корреляции для y и факторов x_1-x_6 / Pair correlation matrix for y and factors x_1-x_6

Факторы / Factors	y	x_1	x_2	x_3	x_4	x_5	x_6
y	1						
x_1	-0,1056	1					
x_2	+0,2797	0,0346	1				
x_3	-0,1089	0,9673	0,1159	1			
x_4	-0,1052	0,9033	0,0962	0,9154	1		
x_5	-0,1967	0,8148	0,1540	0,8345	0,6930	1	
x_6	-0,0381	0,8901	0,1005	0,8942	0,9952	0,6711	1

Источник / Source: разработано авторами / developed by the authors.

x_3 — выручка от аудита; x_4 — средняя численность аудиторов; x_5 — выручка на одного аудитора; x_6 — численность женщин-аудиторов. Сделана выборка из ста крупнейших аудиторских компаний России по данным рейтинга, составленного «Эксперт РА» за 2018 г.; проанализировано наличие зависимости и составлена матрица парной корреляции для перечисленных факторов (табл. 2).

Очевидна слабая связь всех шести факторов с результативным, о чем свидетельствуют данные (см. табл. 2), что означает их незначительное влияние на изменение доли женщин-аудиторов. Кроме того, для всех факторов, кроме доли выручки от аудита (x_2), характерна обратная зависимость. При этом наиболее сильная из имеющихся связей (0,2797) с результирующим фактором — долей женщин-аудиторов (y) — также у фактора x_2 .

Далее была построена аддитивная модель множественной корреляции:

$$y = 72,814 - 2,234x_1 + 0,114x_2 + 1,387x_3 - 1,445x_4 - 0,001x_5 + 1,839x_6.$$

Оценка качества модели с помощью критерия Р. Фишера ($F_{расч} > F_{крит}$; $13,06 > 2,42$; значимость F -критерия существенно меньше 0,05) показала, что модель по формальным признакам можно считать удовлетворительной.

Отдельно рассмотрена зависимость между выручками крупнейших российских аудиторских компаний и долями аудиторов-женщин в них (рис. 2). Предварительно были исключены компании, занимающие места с первого по шестое

(KPMG, EY, Deloitte, PwC, BDO, FBK Grant Thornton) как аномальные, обуславливающие высокую вариацию выручки. После их исключения вариация показателя сократилась в 3,1 раза, т.е. до 67,2%. Выяснилось, что вариация доли женщин в аудиторских компаниях невысока и составляет лишь 20,1% при среднем значении доли женщин, равной 72%. Рассчитанный парный линейный коэффициент корреляции с целью оценки тесноты связи оказался равен (-0,34), что свидетельствует об умеренной обратной зависимости между показателями.

Поле корреляции между исследуемыми величинами (рис. 2) свидетельствует об отсутствии значимой зависимости между выручкой крупнейших российских аудиторских компаний и долей аудиторов-женщин.

Результаты проведенного анализа отражают слабое воздействие исследуемых факторов в отдельных компаниях на долю женщин в составе аудиторов, в результате чего сделан вывод, что гендерное состояние отрасли является отражением общей экономической ситуации в России. При этом должна в полной мере проявляться концепция «стеклянного потолка», когда доля женщин уменьшается при продвижении к высшим должностям компании и одновременно присутствует значительный разрыв в заработной плате между руководящими должностями и позициями среднего уровня. Для доказательства этого был проведен статистический анализ рынка труда в сфере аудита с одновременным учетом заработной платы.

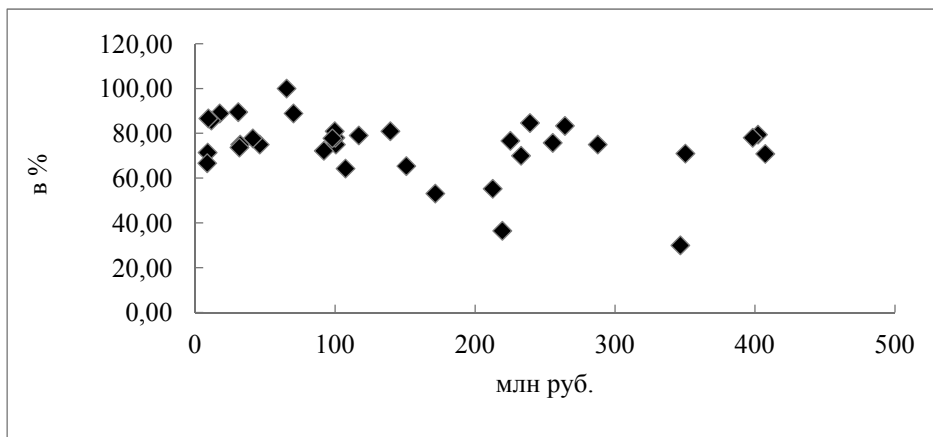


Рис. 2 / Fig. 2. Взаимосвязь выручки аудиторской компании и доли женщин в ней в 2018 г. /
The relationship between the auditing company's revenue and the share of women in it in 2018

Источник / Source: разработано авторами / developed by the authors.

СТАТИСТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ РЫНКА ТРУДА В СФЕРЕ АУДИТА

Для оценки разрывов в заработной плате были сделаны замеры спроса на работников в сфере аудита и проанализированы по уровням вакансий. Выборочное обследование вакансий для аудиторов на рынке труда было проведено в столицах федеральных округов (ФО) — Владивостоке (Дальневосточный ФО), Екатеринбурге (Уральский ФО), Москве (Центральный ФО), Нижнем Новгороде (Приволжский ФО), Новосибирске (Сибирский ФО), Пятигорске (Северо-Кавказский ФО), Ростове-на-Дону (Южный ФО), Санкт-Петербурге (Северо-Западный ФО).

Федеральные округа, и их столицы соответственно, существенно различаются по общему числу аудиторов. Для более корректного сопоставления масштабов аудиторского рынка во всех ФО был рассчитан специальный относительный показатель — «плотность аудиторов», который отражает, сколько аудиторов приходится на 1 млн рабочей силы (табл. 3).

Представленные в табл. 3 данные свидетельствуют, что плотность аудиторов — это устойчивый показатель, его колебания в периоде носят незначительный характер. Максимальная плотность ожидаемо наблюдается в Центральном и Северо-Западном округах, где она превышает общероссийский уровень в 1,7 и 1,2 раза соответственно; во всех остальных ФО показатель плотности аудиторов ниже среднероссийского. Таким образом, для рынка труда в аудите характерны огромные географические диспропорции. По сути, округа формируют два кластера с принципиаль-

но отличными характеристиками, поэтому при анализе средней заработной платы обязательно необходимо принимать во внимание различия в типах рынков труда в аудите.

Исследование заработной платы проводилось на базе одного из самых крупных сайтов по поиску работы и сотрудников HeadHunter (www.hh.ru). Период исследования составил один месяц. Всего было выявлено 267 объявлений по запросу «аудитор» в восьми городах, из них большая часть приходится на г. Москва — 193 (72,3%) и Санкт-Петербург — 39 (14,6%), остальные 13,1% вакансий — на пять городов, в которых появляются только от шести до девяти вакансий «аудитор» в течение месяца. Особо следует отметить г. Пятигорск, где за обследуемый период не было опубликовано ни одной соответствующей запросу вакансии. Полученные результаты соответствуют общей характеристике рынка, определенной на основании показателя плотности аудиторов. Интересно отметить, что в городах первой группы можно найти работу практически на любую аудиторскую вакансию от ассистента до руководителя, тогда как в городах второй, как правило, требуются либо ведущие аудиторы, а работу ассистентом либо руководящую должность найти крайне сложно. К тому же, анализ распределения вакансий по стажу показал, что наиболее востребованы аудиторы с опытом работы 3–6 лет (28,6–66,7%).

Подробному анализу подвергался запрашиваемый работодателями уровень квалификации аудиторов, одним из косвенных индикаторов которого может служить (помимо опыта) наличие/

Таблица 3 / Table 3

Количество аудиторов на 1 млн рабочей силы в федеральных округах Российской Федерации в 2017 и 2018 гг. / The number of auditors per 1 million workforce in federal districts in Russia in 2017 and 2018

Федеральный округ / Federal district	Количество аудиторов / Number of auditors		
	2017	2018	Разница / Difference
Российская Федерация	257	256	-1
Центральный ФО	441	435	-6
Северо-Западный ФО	317	319	+2
Южный ФО	159	158	-1
Приволжский ФО	177	179	+2
Уральский ФО	219	220	+1
Сибирский ФО	173	162	-11
Дальневосточный ФО	139	162	+23
Северо-Кавказский ФО	66	64	-2

Источник / Source: составлено авторами на основе данных Федеральной службы государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения: 27.05.2020) / compiled by the authors on the basis of data from the Federal State Statistics Service. URL: <https://rosstat.gov.ru> (accessed on 27.05.2020).

отсутствие профессиональных аттестатов — квалификационный аттестат аудитора, международный сертификат «Дипломированный внутренний аудитор» (Certified Internal Auditor, CIA), сертификат ACCA (The Association of Chartered Certified Accountants). Нашей задачей было убедиться, что к работнику предъявляют серьезные требования, чтобы сопоставить соотношение уровня его квалификации и заработной платы.

По результатам выборочного обследования можно утверждать, что в среднем 44% вакансий для аудиторов включают требование наличия профессионального аттестата, для 54,2% вакансий данное требование обязательное. Чаще всего профессиональные аттестаты аудиторов требуются для вакансий руководителя/заместителя с опытом работы 3–6 и более 6 лет — 78,9% в среднем. Для позиции ведущего/старшего аудитора профессиональный аттестат требуется в среднем в 50,7% случаев, для аудитора — в среднем 46,1%. Требования к соискателям не ограничиваются только российскими аттестатами, в 14,5% случаев работодателями требовались аттестаты CIA и в 12,2% — ACCA. По итогам данного этапа исследования можно сделать вывод, что на рынке существуют требования на высококвалифицированную рабочую силу с высоким уровнем подтверждения квалификационной значимости.

Далее анализу подвергался масштаб рынка аудиторов по числу вакансий и уровень заработной платы как одна из ключевых характеристик для оценки состояния рынка, которая должна помочь понять и объяснить гендерное положение в профессии. Анализ ситуации в целом показал, что спрос в Москве в 4,9 раза выше, чем в Санкт-Петербурге, и в среднем в 27,6 раза выше, чем в других городах. Таким образом, можно говорить о высокой востребованности аудиторов в столице страны и достаточно непростой ситуации в регионах, где им сложно найти работу. Дальнейший анализ уровня заработной платы проводился по Москве, поскольку активный рынок присутствует только здесь (табл. 4).

Исследование выявило наличие значительного разрыва в уровне средней заработной платы между ассистентами и аудиторами (+137,2%), тогда как между аудиторами и ведущими аудиторами он минимален (+0,2%). По мере накопления опыта работником уровень его заработной платы растет как внутри одной позиции, так и при переходе на следующую профессиональную ступень, причем наиболее резко именно с позиции руководящего работника, где и происходит гендерный разрыв.

Анализ вакансий для аудиторов, представленных на рынке труда в разных городах, показал, что гендерные требования к кандидатам на

Таблица 4 / Table 4

**Зарботная плата на аудиторских вакансиях в г. Москва, тыс. руб. /
Salaries of auditors in Moscow, thousand rubles**

Вакансии / Vacancies	Ассистент аудитора / Assistant auditor	Аудитор / Auditor	Ведущий/старший аудитор / Senior auditor	Руководитель/заместитель руководителя отдела / Head of the department
Диапазон заработной платы	25–70	60–250	60–150	110–180
Средняя заработная плата	44,3	105,1	105,3	147,5
Цепной абсолютный прирост заработной платы	–	+60,8	+0,2	+42,2
Базисный абсолютный прирост заработной платы (база – ассистент аудитора)	–	+60,8	+61,0	+103,2

Источник / Source: составлено авторами на основе данных HeadHunter. URL: <https://hh.ru> (дата обращения: 27.05.2020) / compiled by the authors based on data from the HeadHunter. URL: <https://hh.ru> (accessed on 27.05.2020).

объявленные вакансии со стороны работодателей отсутствуют. Однако уровень заработной платы достаточно невысокий, особенно в регионах, что обуславливает «женский» состав претендентов на вакансии. В целом обращает на себя внимание достаточно неблагоприятная ситуация на рынке труда в регионах: ограниченное предложение на рынке, полное отсутствие вакансий по низким и высоким позициям, что затрудняет вход в профессию и ограничивает возможности профессионального развития.

Установлено также, что уровень заработной платы специалистов по аудиту является низким как в стране в целом, так и в отдельных регионах (рис. 3): ее средние значения по исследуемым регионам в финансовой сфере (порог 2) выше средних значений в аудите (порог 3) в 1,8 раза; по регионам (порог 1) в 1,2 раза выше заработка в аудите (порог 3). Иными словами, заработная плата в данном сегменте рынка стремится не к показателям, нормальным для высококвалифицированных специалистов, а к показателям, включающим в том числе и низкоквалифицированный труд. Причем, если исключить Москву и Санкт-Петербург, заработная плата аудиторов ниже средней по региону. Единственное исключение из рассмотренных субъектов Российской Федерации составляет Нижегородская область, где она превышает среднюю на 4,9 тыс. руб.

Самый низкий уровень заработной платы аудиторов – до 30 тыс. руб. – встречается в Приморском крае, Ростовской области, Ставропольском крае; 30–50 тыс. руб. – в трех регионах – Новосибирская, Нижегородская, Свердловская об-

ласти. Практически такое же ее распределение по регионам в финансовой сфере, но с иными уровнями – до 60 и 60–80 тыс. руб. При этом средняя заработная плата в целом по регионам (за исключением Москвы и Санкт-Петербурга) варьирует незначительно, с размахом в 9 тыс. руб. (33,8–42,5 тыс. руб.). Следовательно, уровень и качество жизни аудиторов в разных регионах различается.

По результатам проведенного анализа можно сделать вывод, что соискателям предлагают низкую заработную плату. Одновременно к кандидатам предъявляют высокие профессиональные требования, достижение которых требует и значительных денежных затрат, и опыта работы. Кроме того, наблюдается значительное увеличение уровня оплаты руководящих должностей по сравнению с высококвалифицированными специалистами именно на тех позициях, где доминируют мужчины. В результате складывается типичная картина гендерных противоречий: высокая заработная плата соответствует позициям, на которых преобладают мужчины. При этом если сопоставлять данные о числе женщин на руководящих постах с выявленным гендерным профилем профессии, то становится очевидным, что присутствует проблема «стеклянного потолка».

АНАЛИЗ ГЕНДЕРНЫХ ПРОБЛЕМ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ СООБЩЕСТВОМ

Наличие проблемы, которое общество хочет решить, предполагает необходимость ее широкого обсуждения. Поэтому важно установить, видит

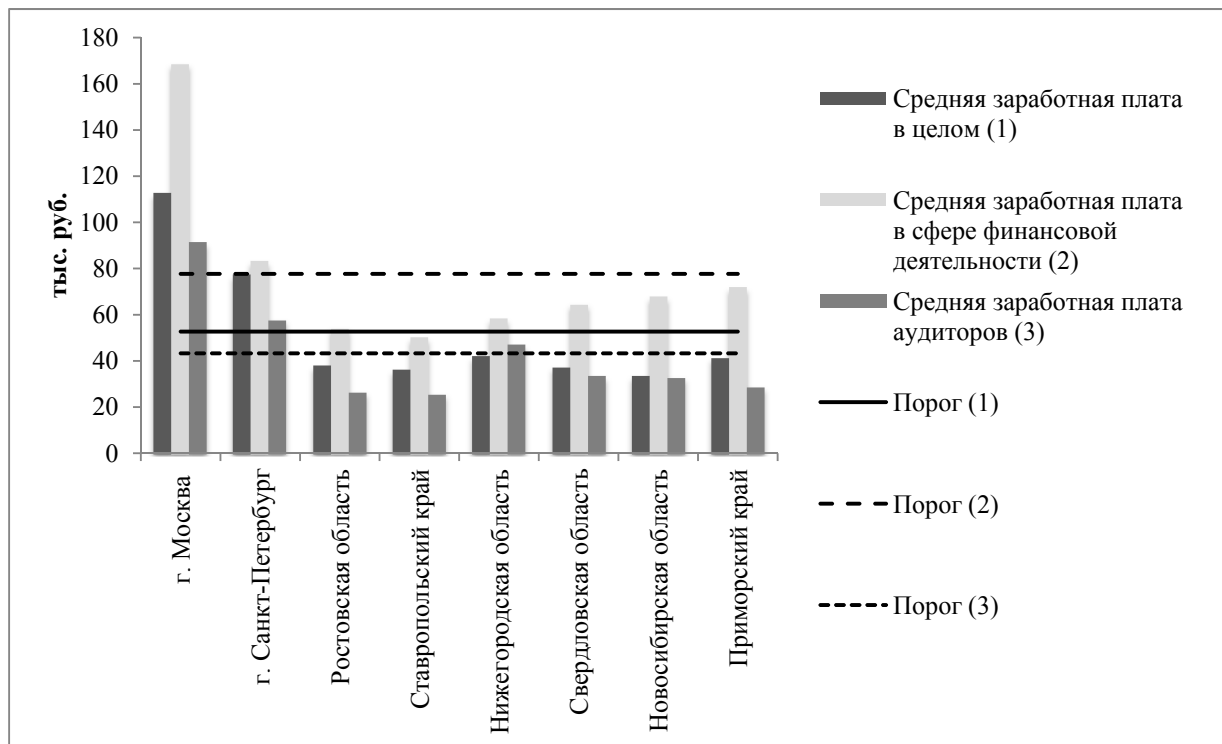


Рис. 3 / Fig. 3. Средняя заработная плата в отдельных регионах Российской Федерации в целом, в финансовой деятельности и у аудиторов в 2018 г. / The average salary in certain regions of the Russian Federation as a whole, in the sphere of financial activities and also among auditors in 2018

Источник / Source: разработано авторами / developed by the authors.

ли профессиональное сообщество гендерные проблемы, как их оценивает и какие предполагает пути решения. В западных странах информация о гендерных вопросах является обязательной составляющей годовых отчетов и иных источников (например, собственных сайтов), где организации представляют информацию об общей доле женщин в профессии, их количестве на высших должностях и о подходах компаний к решению гендерных проблем. Исходя из этого, нами изучались различные источники информации: сайты и годовые отчеты компаний, информационные ресурсы профессиональных сообществ в следующих аспектах:

- качество раскрытия гендерной информации компаниями;
- оценка самими компаниями гендерного состояния профессии;
- предполагают ли они реализацию каких-либо мер по формированию более современной социальной гендерной модели в компании;
- проводят ли специальные исследования, направленные на улучшение профессиональной социальной адаптации женщин.

Результаты мониторинга выбранных источников информации показали, что российские компании не стремятся раскрывать гендерную информацию в своих отчетах. Только две из исследуемых компаний — Deloitte и PwC — указывают долю женщин в руководстве. Остальные подобные сведения в своих отчетах не приводят. Две компании разместили заявления по гендерной тематике на сайте. У BDO данная информация носила, по сути, рекламный характер и была призвана убедить женщин, что даже если они имеют маленьких детей, им следует выходить на работу, и что в организации им создадут для этого необходимые условия. Компания Deloitte разместила информацию о своей приверженности гендерному равенству и стремлению сократить гендерный разрыв на высоких должностях. Однако, в чем именно заключается поддержка женщинам-руководителям, не раскрывается. Стоит напомнить, что в данной компании женщины-партнеры составляют лишь 30%.

Только на сайтах двух компаний удалось обнаружить исследовательские материалы, касающиеся гендерной проблематики. Например, на

сайте компании FBK Grant Thornton размещено много информации о ее исследованиях в области гендерного состава руководства компаний России, однако это не повлияло на деятельность организации. Раскрывая информацию о себе, она никак не освящает гендерную ситуацию внутри компании. Аналогичная ситуация по исследовательским материалам и у Deloitte.

По результатам данного мониторинга можно прийти к выводу, что профессиональное сообщество не уделяет должного внимания гендерной проблематике. Описание гендерных вопросов носит общий характер, не поднимаются актуальные вопросы, которые активно обсуждаются в научной литературе за рубежом.

ВЫВОДЫ

С практической точки зрения результаты исследования выявили наличие гендерных трудностей в сфере аудита и определили их причины. В аудиторской профессии существуют проблемы «стеклянного потолка» и диспропорций в заработной плате. Уровень заработка в аудиторских компаниях начинает ускоренно расти для руководящих должностей, где преобладают мужчины. Гендерные диспропорции поддерживаются не различием оплаты труда специалистов одного уровня, а через общий низкий уровень заработных плат и продвижение по карьерной лестнице мужчин, которое для них значительно облегчено в силу существующей традиции nepotизма. Данные выводы позволяют сформулировать риски, которые могут быть следствием существующей гендерной ситуации. Компании перестают быть привлекательными работодателями для специалистов, носителей самых актуальных, прежде всего цифровых компетенций, что в конечном счете отразится на конкурентных возможностях самих компаний. Смягчению гендерных диспропорций мо-

жет способствовать активное внедрение цифровых технологий, что позволит обеспечить рост производительности труда, снижение издержек и, следовательно, рост заработной платы в профессии. Одновременно компаниям следует пересмотреть системы тренингов и наставничества. Необходимо учитывать гендерные особенности при формировании методик обучения, социальных практик в компаниях, специальных программ, развивающих руководящий потенциал женщин-аудиторов.

Проведенное исследование позволяет предположить, что внешне благополучные данные о гендерных характеристиках компаний приводят к тому, что гендерная повестка не является актуальной для профессии. Данный вывод применим к любым сферам деятельности, где преобладают женщины, но это несет огромные риски для компаний. С целью изменения ситуации необходимо вносить дополнительные требования об обязательных специальных нормах раскрытия гендерной информации в отчетности для отраслей с преобладанием женщин, в том числе и в сфере аудита.

Вопросы гендерной политики в настоящее время привлекают все большее внимание в социально-экономическом дискурсе. Все чаще поднимаются вопросы о необходимости дискриминации компании, не реализующие принципы гендерного равенства. Поэтому для эффективной реакции на изменяющиеся реалии социально-экономической среды требуется широкое обсуждение как самих гендерных проблем, так и способов их преодоления. К сожалению, уровень внимания к гендерным вопросам в настоящее время в аудиторской среде минимален. Наличие специальных исследований или программ для активного осмысления гендерных проблем профессиональным сообществом позволило бы женщинам быть более успешными в их карьере.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Реснянский С. И., Амиантова И. С. История России в гендерном измерении. *Вестник Российского университета дружбы народов Серия: История России*. 2019;18(2):278–301. DOI: 10.22363/2312–8674–2019–18–2
2. Coffey A. J. Double entry: The professional and organizational socialization of graduate accountants. Cardiff: University of Wales College of Cardiff; 1993. 615 p.
3. Halford S., Savage M., Witz A. Gender, careers and organisations. London: Palgrave; 1997. 315 p.
4. Dalton D. R., Hill J. W., Ramsay R. J. Women as managers and partners: Context specific predictors of turnover in international public accounting firms. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*. 1997;16(1):29–50.

5. Scandura T. A., Viator R. E. Mentoring in public accounting firms – an analysis of mentor protege relationship, mentorship functions, and protege turnover intentions. *Accounting Organizations and Society*. 1994;19(8):717–734. DOI: 10.1016/0361–3682(94)90031–0
6. Anderson-Gough F., Grey C., Robson K. “Helping them to forget..”: The organizational embedding of gender relations in public audit firms. *Accounting Organizations and Society*. 2005;30(5):469–490. DOI: 10.1016/j.aos.2004.05.003
7. Akers M., Eaton T. Underreporting of chargeable time: The impact of gender and characteristics of underreporters. *Accounting Faculty Research and Publications*. 2003;15(1):82–96.
8. Kaplan S., Pany K., Samuels J., Zhang J. An examination of the association between gender and reporting intentions for fraudulent financial reporting. *Journal of Business Ethics*. 2009;87(1). DOI: 10.1007/s10551–008–9866–1
9. Gul F.A, Wu D., Yang Z. Do individual auditors affect audit quality? Evidence from archival data. *The Accounting Review*. 2013;88(6):1993–2023. DOI: 10.2308/accr-50536
10. Hardies K., Breesch D., Branson J. Do (fe) male auditors impair audit quality? Evidence from going-concern opinions. *European Accounting Review*. 2016;25(1):7–34. DOI: 10.1080/09638180.2014.921445
11. Jones J., Mactavish C., Schultz W. The effect of gender and firm identification on auditor pre-negotiation judgments. *Advances in Accounting*. 2019;44(March 2019):49–57. DOI: 10.1016/j.adiac.2018.12.003
12. Garcia-Blandon J., Argiles-Bosch J.M., Ravenda D. Is there a gender effect on the quality of audit services? *Journal of Business Research*. 2019;(96):238–249.
13. Guthrie C., Iii A. Job burnout in public accounting: Understanding gender differences. *Journal of Managerial Issues*. 2012;24(4):390–411.
14. Ho S. S.M., Li A. Y., Tam K., Zhang F. CEO gender, ethical leadership, and accounting conservatism. *Journal of Business Ethics*. 2015;127(2):351–370. DOI: 10.1007/s10551–013–2044–0
15. Liu G. Y., Ren H. Organizational learning and job satisfaction of trainee auditors: A case study of Chinese CPA firms. *Accounting Research Journal*. 2019;32(2):70–87. DOI: 10.1108/ARJ-04–2016–0049
16. Красильникова И.В., Мельник М.В., Казакова Н.А. Развитие системы квалификационной аттестации auditors в Российской Федерации: проблемы и решения. *Учет. Анализ. Аудит*. 2017;4(5):18–29.
17. Гетьман В.Г. XXXVI конгресс европейской ассоциации бухгалтеров. *Международный бухгалтерский учет*. 2013;(27):2–9.
18. Черемисина С.В. Развитие аудита в России. *Проблемы учета и финансов*. 2014;16(4):48–51.

REFERENCES

1. Resnyanskii S. I., Amiantova I. S. The history of Russia in gender dimension. *Vestnik Rossiiskogo universiteta druzhby narodov Seriya: Istoriya Rossii = RUDN Journal of Russian History*. 2019;18(2):278–301. (In Russ.). DOI: 10.22363/2312–8674–2019–18–2
2. Coffey A. J. Double entry: The professional and organizational socialization of graduate accountants. Cardiff: University of Wales College of Cardiff; 1993. 615 p.
3. Halford S., Savage M., Witz A. Gender, careers and organisations. London: Palgrave; 1997. 315 p.
4. Dalton D. R., Hill J. W., Ramsay R. J. Women as managers and partners: Context specific predictors of turnover in international public accounting firms. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*. 1997;16(1):29–50.
5. Scandura T. A., Viator R. E. Mentoring in public accounting firms – an analysis of mentor protege relationship, mentorship functions, and protege turnover intentions. *Accounting Organizations and Society*. 1994;19(8):717–734. DOI: 10.1016/0361–3682(94)90031–0
6. Anderson-Gough F., Grey C., Robson K. “Helping them to forget..”: The organizational embedding of gender relations in public audit firms. *Accounting Organizations and Society*. 2005;30(5):469–490. DOI: 10.1016/j.aos.2004.05.003
7. Akers M., Eaton T. Underreporting of chargeable time: The impact of gender and characteristics of underreporters. *Accounting Faculty Research and Publications*. 2003;15(1):82–96.
8. Kaplan S., Pany K., Samuels J., Zhang J. An examination of the association between gender and reporting intentions for fraudulent financial reporting. *Journal of Business Ethics*. 2009;87(1). DOI: 10.1007/s10551–008–9866–1

9. Gul F.A, Wu D., Yang Z. Do individual auditors affect audit quality? Evidence from archival data. *The Accounting Review*. 2013;88(6):1993–2023. DOI: 10.2308/accr-50536
10. Hardies K., Breesch D., Branson J. Do (fe) male auditors impair audit quality? Evidence from going-concern opinions. *European Accounting Review*. 2016;25(1):7–34. DOI: 10.1080/09638180.2014.921445
11. Jones J., Mactavish C., Schultz W. The effect of gender and firm identification on auditor pre-negotiation judgments. *Advances in Accounting*. 2019;44(March 2019):49–57. DOI: 10.1016/j.adiac.2018.12.003
12. Garcia-Blandon J., Argiles-Bosch J.M., Ravenda D. Is there a gender effect on the quality of audit services? *Journal of Business Research*. 2019;(96):238–249.
13. Guthrie C., Iii A. Job burnout in public accounting: Understanding gender differences. *Journal of Managerial Issues*. 2012;24(4):390–411.
14. Ho S. S.M., Li A. Y., Tam K., Zhang F. CEO gender, ethical leadership, and accounting conservatism. *Journal of Business Ethics*. 2015;127(2):351–370. DOI: 10.1007/s10551-013-2044-0
15. Liu G. Y., Ren H. Organizational learning and job satisfaction of trainee auditors: A case study of Chinese CPA firms. *Accounting Research Journal*. 2019;32(2):70–87. DOI: 10.1108/ARJ-04-2016-0049
16. Krasil'nikova I.V., Mel'nik M.V., Kazakova N.A. The development of a system of qualification certification of auditors in the Russian Federation: Problems and solutions. *Uchet. Analiz. Audit = Accounting. Analysis. Auditing*. 2017;4(5):18–29 (In Russ.).
17. Get'man V.G. XXXVI Congress of the European association of accountants. *Mezhdunarodnyi bukhgalterskii uchet = International Accounting*. 2013;(27):2–9. (In Russ.).
18. Cheremisina S.V. Auditing development in Russia. *Problemy ucheta i finansov = Problems of Accounting and Finance*. 2014;16(4):48–51. (In Russ.).

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Генриэтта Валентиновна Соболева — кандидат экономических наук, доцент кафедры статистики, учета и аудита, Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Россия
g.v.soboleva@spbu.ru

Екатерина Игоревна Зуга — кандидат экономических наук, доцент кафедры статистики, учета и аудита, Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Россия
e.zuga@spbu.ru

ABOUT THE AUTHORS

Genrietta V. Soboleva — Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Department of Statistics, Accounting and Audit, Saint Petersburg State University, Saint Petersburg, Russia
g.v.soboleva@spbu.ru

Ekaterina I. Zuga — Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Department of Statistics, Accounting and Audit, Saint Petersburg State University, Saint Petersburg, Russia
e.zuga@spbu.ru

Статья поступила в редакцию 07.07.2020; после рецензирования 30.07.2020; принята к публикации 21.08.2020. Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

The article was submitted on 07.07.2020; revised on 30.07.2020 and accepted for publication on 21.08.2020. The authors read and approved the final version of the manuscript.

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2408-9303-2020-7-5-69-79

УДК 657(045)

JEL M21, M41

Методические подходы к организации системы внутреннего контроля в сельскохозяйственных компаниях

И.В. Алексеева^а, В.А. Мосенцева^б^а Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), Ростов-на-Дону, Россия;^б ОАО «Центр-Аудит», Ростов-на-Дону, Россия^а <https://orcid.org/0000-0002-7894-4760>; ^б <https://orcid.org/0000-0002-8446-0340>

АННОТАЦИЯ

В управлении сельскохозяйственными компаниями (предприятиями, организациями) важное место занимает система внутреннего контроля, методическое обеспечение которой является залогом их эффективного функционирования. Нормативно-правовая база в этой области практически отсутствует, поэтому необходима четкая внутренняя стандартизация с учетом особенностей отрасли, в том числе стандарт, регламентирующий контрольные функции. В ходе проведения исследования и обоснования полученных результатов использовались общенаучные методы и инструментальные технологии научного познания: логический и сравнительный анализ, моделирование, а также ретроспективный, системный, процессный, процессно-ориентированный подходы. В статье приведена структура и содержание оптимального (эталонного) варианта Положения по эффективному функционированию системы внутреннего контроля (СВК), который позволит унифицировать внутреннюю регламентацию с учетом специфики отрасли, а также совершенствовать работу этой службы. Подход к повышению качества СВК должен быть комплексным и опираться на методические разработки, положенные в основу такого Положения. Предложения в рамках данного исследования являются основой для постановки эффективной СВК, а Методические разработки и сам стандарт могут быть интегрированы в программный продукт, применяемый в сельскохозяйственной компании, что повысит результативность и эффективность службы внутреннего контроля.

Ключевые слова: внутренний контроль; сельскохозяйственные предприятия; внутренний регламент; методика; бизнес-процессы

Для цитирования: Алексеева И.В., Мосенцева В.А. Методические подходы к организации системы внутреннего контроля в сельскохозяйственных компаниях. *Учет. Анализ. Аудит. = Accounting. Analysis. Auditing.* 2020;7(5):69-79. DOI: 10.26794/2408-9303-2020-7-5-69-79

ORIGINAL PAPER

Methodological Approaches to Establishing the System of Internal Control in Agricultural Companies

I.V. Alekseeva^а, V.A. Mosentseva^б^а Rostov State Economic University (RINH), Rostov-on-Don, Russia;^б Center-Audit JSC, Rostov-on-Don, Russia^а <https://orcid.org/0000-0002-7894-4760>; ^б <https://orcid.org/0000-0002-8446-0340>

ABSTRACT

The system of internal control (ICS) plays an important role in the management of agricultural enterprises. Methodological support of internal control is a key to their effective functioning. Regulatory framework in this area is lacking which calls for the clear industry-specific internal standardization including the standard to regulate control functions. To make the study and substantiate the results the following general scientific methods and instrumental technologies of scientific knowledge were used: logical and comparative analysis, modeling, retrospective, systemic, process, process-oriented approaches. The article provides the structure and content of the optimal (reference) version of

© Алексеева И.В., Мосенцева В.А., 2020

the Provision for the effective functioning of the internal control system to unify the internal industry-specific regulation and improve the work of the internal control service. It requires the comprehensive approach to improving the quality of the internal control system based on methodological developments in question. The proposals within the framework of this study are the basis for setting up an effective system of internal control. Methodological developments and the standard itself can be integrated into a software product used in an agricultural company, which will increase the effectiveness and efficiency of the internal control service.

Keywords: internal control; agricultural enterprises; internal regulations; methodology; business processes

For citation: Alekseeva I.V., Mosentseva V.A. Methodological approaches to establishing the system of internal control in agricultural companies. *Uchet. Analiz. Audit = Accounting. Analysis. Auditing*. 2020;7(5):69-79. (In Russ.). DOI: 10.26794/2408-9303-2020-7-5-69-79

ВВЕДЕНИЕ

Предложенный в свое время в рамках приоритетных национальных проектов проект «Развитие АПК» позже трансформировался в Государственную программу развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2008–2012 годы, а с 2013 г. в ее рамках начался новый этап реализации аграрной политики на 2013–2020 гг. В условиях усиления внимания к продовольственной безопасности в России возрастает значение системы внутреннего контроля (далее – СВК) в сельскохозяйственных организациях как одного из инструментов оценки и мониторинга эффективности деятельности предприятия, позволяя повысить эффективность бизнес-процессов в сельском хозяйстве. Следует иметь в виду, что эффективное развитие сельскохозяйственных организаций в долгосрочной перспективе определяется ориентацией системы управления на риски, а также факторы внутренней и внешней среды. Обеспечение продовольственной безопасности связано с выявлением и оценкой различных рисков (климатических, социальных, экономических, политических и др.) и их последствий. В большинстве случаев деятельность службы внутреннего контроля и ориентирована именно на выявление нарушений и злоупотреблений.

Качественное выполнение контрольной функции, обеспечение собственников и внутренних пользователей достоверной информацией, пригодной для принятия управленческих решений в сельскохозяйственной организации, реализуется на основе процессно-ориентированного управления, концепции реинжиниринга бизнес-процессов, позволяющей оптимизировать систему управления. При этом в сельскохозяйственной организации выделяются разнообразные бизнес-процессы, которые должны быть объектами внутреннего контроля, что обеспечит эффективное

проведение проверок. Поэтому процесс создания и функционирования эффективной СВК в сельскохозяйственной организации требует решения организационно-методологических вопросов на основе использования процессно-ориентированного и синергетического подходов с учетом специфики бизнес-процессов отрасли.

Поскольку любая деятельность, в том числе и сельскохозяйственная, нуждается в контроле, особенно актуальной становится разработка и использование внутрифирменного стандарта мониторинга. Следует согласиться с мнением таких российских ученых-практиков, как Н. М. Кучукова [1], Ю. Н. Грибова [2], Д. И. Зарипова [3], Т. Б. Турищева [4], А. В. Быконя, Е. В. Галкина [5], Р. В. Макеев [6], Б. Н. Соколов [7], А. М. Сонин [8], Е. Б. Герасимова [9] и др. в том, что разрабатывать и внедрять СВК на базе использования внутренних стандартов необходимо для каждой компании, причем это является показателем профессионализма и перспектив развития деятельности организации.

Изучением вопросов организации и стандартизации СВК занимаются также и зарубежных ученые, такие как: Дж. Джестон [10], М. Хаммер, Д. Чампи [11], Р. Энтони, Дж. Рис [12], П. Друкер [13] и др.

В настоящее время сельское хозяйство занимает одно из ведущих мест в экономике России, так как обеспечивает продовольственную безопасность страны, а потому эффективное развитие всей отрасли в целом и каждой сельскохозяйственной организации в отдельности имеет приоритетное значение. Для повышения эффективности функционирования сельхозпроизводителей необходима СВК как одна из важных функций управления. В настоящее время практически отсутствуют нормативно-правовые документы, регламентирующие организацию и проведение СВК в сельхозкомпаниях. В связи с этим эти компании самостоятельно разрабатывают внутренние регламенты и методики постановки и функционирования СВК.

Таблица 1 / Table 1

**Современные подходы к организации СВК в сельскохозяйственных компаниях /
Modern approaches to establishing the system of internal control system in agricultural enterprises**

Подходы к организации СВК / Approaches to establishing ICS	Суть подхода / Essence of the approach
1. Подход трех линий защиты внутреннего контроля	СВК осуществляется по трем основным уровням (линиям) защиты: 1. Линия защиты – руководство несет ответственность за оценку минимизации рисков и обеспечение эффективной СВК. 2. Линия защиты – обеспечивает эффективную практику управления рисками, СВК, в соответствии с законодательством РФ и внутренних регламентов, а также выявление и расследование фактов мошенничества. 3. Линия защиты – (независимая функция): опираясь на эффективность работы первой и второй линии защиты и используя современные инструменты, обеспечивает подтверждение Совету директоров и высшему руководству сельхозорганизации информации об оценке рисков и управления ими
2. Интегрированный подход	Самый распространенный подход в организации СВК за рубежом. Он заключается в «проникновении во все бизнес-процессы с последующим обобщением информации и своевременным ее доведением до лиц, которые на ее основе должны принять управленческие решения, направленные на минимизацию рисков и более полное использование возможностей роста и повышения эффективности деятельности организации» [14, с. 64]
3. Традиционный подход	Традиционная модель предусматривает наличие следующих обязательных компонентов: нормативные акты и внутренние регламенты, нерегулируемый контроль выполнения распоряжений, акты проверок, отчет с перечнем весомых нарушений, предоставляемый руководству, план мероприятий службы внутреннего контроля
4. Риск-ориентированный подход	Суть подхода заключается в выявлении резервов достижения максимального результата, а также поиск наилучшего способа снижения негативного воздействия отрицательных факторов [15]

Источник / Source: разработано авторами / developed by the authors.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

В основу методологии исследования положено использование ряда современных подходов, характеристика которых приведена в *табл. 1*.

Результаты проведенного нами исследования убедительно показали, что при стандартизации процесса осуществления СВК сельскохозяйственной организации целесообразно использовать лишь один из перечисленных в таблице подходов, и это при разработке алгоритма организации и функционировании СВК позволит построить наиболее эффективную систему.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Эффективность СВК значительно выше, если она строится на внутрифирменных стандартах экономического субъекта. Наличие таких стандартов, унифицируя и оптимизируя процесс контроля бизнес-процессов, оперативно выявляет слабые места и позволяет устранить выявленные отклонения.

После утверждения внутренних регламентов в сельскохозяйственной организации может быть сформирован один стандарт, включающий описание всего процесса контрольных мероприятий либо несколько, регламентирующих отдельные процедуры контроля. Это – внутреннее дело сельскохозяйственной компании, зависящее в большей степени от ее размеров и службы внутреннего контроля. Обычно в число внутренних стандартов, регламентирующих СВК, входят следующие положения:

- о внутреннем контроле сельскохозяйственной организации;
- о проведении инвентаризации в организации;
- о мониторинге бизнес-процессов;
- в области внутреннего контроля и управления рисками и т.д.,
- а также Регламент по ведению работы с контрагентами.

Авторы глубоко убеждены, что в составе внутренних регламентов для каждой сельскохозяй-

ственной компании целесообразно разработать Положение (стандарт) о системе внутреннего контроля сельскохозяйственной организации, содержание которого должно соответствовать масштабам, сочетанию видов ее деятельности, особенностям организационной структуры субъекта, а также рисков, влияющих на ее финансово-хозяйственную деятельность. Кроме того, в должностных инструкциях работников необходимо закрепить четкие обязанности по осуществлению процесса внутреннего контроля [16, с. 79].

Результаты сравнительного анализа структуры содержания подобного документа в организациях других областей деятельности [банковской сферы (11 компаний), добычи и переработки полезных ископаемых (2 компании), а также сельскохозяйственных организаций (5)] иллюстрирует табл. 2.

Приведенные в табл. 2 структуры положений о СВК свидетельствуют о вариативности количества разделов — от 4 до 11, где прописаны пункты, регламентирующие контрольные процедуры.

Сравнительный анализ используемых в компаниях положений о СВК организаций различных сфер деятельности позволил авторам разработать оптимальный (эталонный) вариант их содержания в рамках пакета внутрифирменных стандартов по эффективному функционированию СВК. При разработке такого стандарта (положения) целесообразно построить его структуру таким образом, чтобы методические подходы к контролю отдельных его объектов были взаимосвязаны и давали синергетический эффект.

Содержание, по итогам проведенного научного исследования, рекомендуемого эталонного положения СВК сельскохозяйственных организаций сформировано на основе результатов сравнительного анализа структуры, названных ранее положений, а также выделяемых этапов. Предлагаемая нами структура стандарта «Система внутреннего контроля сельскохозяйственных организаций» включает в себя восемь следующих разделов:

1. Общие положения СВК.
2. Задачи, функции и принципы организации и функционирования СВК.
3. Планирование деятельности и отчетность СВК.
4. Взаимоотношения СВК с другими подразделениями.
5. Порядок и методика организации проверок и отражения результатов проверок.

5.1. Методика организации СВК в рамках деятельности животноводства.

5.2. Методика организации СВК в рамках деятельности растениеводства.

6. Права и обязанности сотрудников и руководителя СВК.

7. Оценка эффективности СВК.

8. Заключительные положения.

Рассмотрим более подробно содержание рекомендуемых разделов.

В общих положениях должны быть названы и кратко охарактеризованы основополагающие понятия и нормативно-правовые документы, а также ответственность работников за использование данного стандарта и разглашение его содержания.

Во втором разделе должна быть зафиксирована основная цель и задачи, а также принципы разработки стандарта, исходя из масштабов деятельности предприятия. В качестве главной цели отдела внутреннего контроля фиксируется контроль финансово-хозяйственной деятельности сельскохозяйственной организации и оптимизации всех ее процессов, что позволит поддерживать стабильность компании. В рамках этой цели конкретизируются основные, второстепенные и вспомогательные задачи, способствующие достижению основной цели.

Принципы работы сельхозорганизации являются условием успешного функционирования и СВК. Для этого нами выделены следующие группы принципов:

- основные принципы формирования СВК (принцип независимости, честности, объективности, компетентности, добросовестности учетных работников);
- организационные принципы формирования СВК (принципы комплексности, обоснованности и реальности, экономичности и рациональности, целенаправленности, системности, своевременности);
- принципы в области методологии организации СВК (ориентация на будущее и стратегическая направленность, сопоставимость финансовых показателей с нефинансовыми, полнота данных СВК, ясность и доступность).

Третий раздел посвящен вопросам планирования деятельности и отчетности СВК. Руководителю СВК и экспертам необходимо пользоваться соответствующей методикой планирования этой деятельности с учетом рисков, используя системы сбалансированных показателей — ВМ или КРІ,

Таблица 3 / Table 3

**Нормативно-правовые документы по учету затрат мясного скотоводства /
Regulatory documents on accounting for the stockbreeding costs**

Название документа / Document's name	Дата утверждения / Date of approval
1. Положение по бухгалтерскому учету «Расходы организации» ПБУ 10/99	Приказ Минфина России от 06.05.1999 № 33н
2. Методические рекомендации по бухгалтерскому учету затрат на производство и калькулированию себестоимости продукции (работ, услуг) в сельскохозяйственных организациях	Приказ Минсельхоза России от 06.06.2003 № 792
3. Методические рекомендации по бухгалтерскому учету животных на выращивании и откорме в сельскохозяйственных организациях	Приказ Минсельхоза России от 02.02.2004 № 73
4. Методические рекомендации по бухгалтерскому учету затрат и выхода продукции в молочном и мясном скотоводстве	Приказ Минсельхозом России в 2007 г.
5. Методические рекомендации по бухгалтерскому учету затрат на производство и калькулированию себестоимости продукции (работ, услуг) в сельскохозяйственных организациях	Приказ Минсельхоза России от 06.06.2003 № 792

Источник / Source: разработано авторами / developed by the authors.

финансовых ROE и P/B, деловой активности и др. Естественно, что состав ключевых показателей зависит от совокупности видов деятельности и выделяемых центров ответственности, организационной структуры, масштабов предприятия, формы налогообложения и других факторов. Отметим также, что при формировании набора показателей, характеризующих эффективность СВК (на базе VBM, KPI, системы ключевых индикаторов злоупотреблений), прежде всего должны быть выделены именно ключевые (целевые) показатели.

В этом разделе должен быть представлен график документооборота СВК для сельскохозяйственной организации.

При построении программы проверки СВК необходимо разработать рабочие документы, используемые по результатам внутреннего контроля («Анализ движения кормов», «Анкета для оценки системы внутреннего контроля в сельскохозяйственных организациях») и др. Все результаты в рамках проведенной внутренней проверки целесообразно документировать в формате рабочего документа «Обобщение результатов внутреннего контроля сельскохозяйственной организации».

В четвертом разделе «Взаимоотношения СВК с другими подразделениями» следует описать взаимодействие службы внутреннего контроля и других

структурных подразделений, а также ответственных лиц, а в части организационной структуры рассмотреть состав службы внутреннего контроля. Результатом взаимодействия сотрудников отдела внутреннего контроля с руководством сельхозпредприятия является оперативное информирование о выявленных нарушениях, а также контроль за их устранением.

Пятый раздел документа предусматривает раскрытие методики организации и функционирования СВК. В животноводстве, где объектами являются крупный рогатый скот, свиноводство, овцеводство, птицеводство и др., каждое из этих направлений может включать конкретные производства со специализацией на выпуске отдельных видов продукции. Для качественно оперативного учета и контроля необходимо опираться на нормативно-правовые документы по учету затрат мясного скотоводства, которые приведены в табл. 3.

При организации СВК следует иметь в виду, что учет затрат в мясном скотоводстве, как правило, ведется по типовой номенклатуре статей, предусмотренной для животноводства, включающей: оплату труда с отчислениями на социальные нужды; средства защиты животных; корма; сырье и материалы; работы и услуги; содержание основных

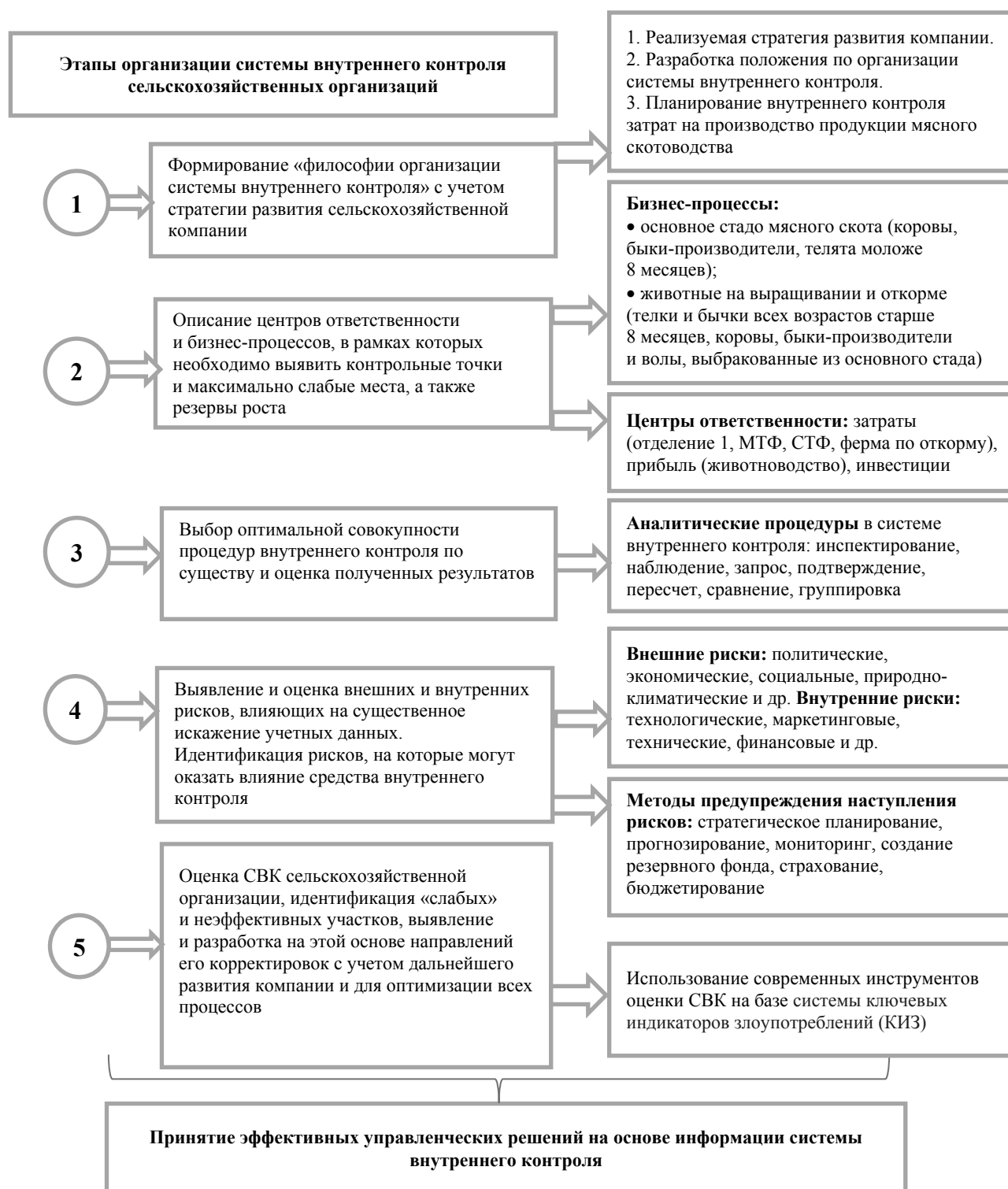


Рис. / Fig. Методика организации внутреннего контроля в сельскохозяйственных организациях в рамках «бизнес-процесса животноводство» / Methodology for establishing internal control in agricultural enterprises within the framework of the “livestock business process”

Источник / Source: разработано авторами / developed by the authors.

средств; организацию производства и управления; потери от падежа животных; страховые платежи; прочие затраты¹. Методика организации СВК затрат на производство продукции животноводства на основе процессно-ориентированного подхода представлена на *рисунке*.

Предлагаемая методика организации внутреннего контроля в сельхозорганизациях в рамках «бизнес-процесса животноводство» основана на использовании процессно-ориентированного подхода к управлению технологическими процессами. В рамках второго этапа методики организации СВК описаны центры ответственности и бизнес-процессы, в которых необходимо выявлять контрольные точки и максимально слабые места.

Контроль доходов и расходов в рамках выделенных центров ответственности при осуществлении деятельности животноводства является основой для повышения эффективности показателей компании.

В шестом разделе положения в обязательном порядке должны быть четко прописаны права и обязанности сотрудников и руководителей службы внутреннего контроля сельскохозяйственной организации, чтобы исключить разногласия в делегировании полномочий и зон ответственности.

Поскольку построение эффективной и рабочей службы внутреннего контроля является длительным и трудоемким процессом, в положении должен быть раздел (в нашем случае седьмой), связанный с оценкой его эффективности. При этом начинать следует с тщательного ознакомления с нормативными документами проведения подробного анализа деятельности сельскохозяйственной организации и ее структурных подразделений, вы-

деляемых бизнес-процессов, а также осуществлять разработку регламентирующей документации по организации СВК, выработке и постановке ее целей и оценке возможности их достижения [4].

Заключительный раздел положения должен содержать все те изменения и дополнения, которые вносятся по решению совета директоров.

ВЫВОДЫ

В результате проведенного исследования выработаны методические рекомендации по совершенствованию внутрифирменных стандартов в области внутреннего контроля в сельхозорганизациях — основного методического документа, необходимого при функционировании эффективной СВК, и предложен эталонный вариант типового положения, который позволит унифицировать внутреннюю регламентацию с учетом отраслевой специфики, а также совершенствовать работу службы внутреннего контроля. Использование предложенного стандарта позволит регламентировать процесс СВК, тем самым повысить эффективность ее деятельности.

Унификация и стандартизация любого процесса автоматически повышает эффективность полученного результата, поэтому разработка и использование внутреннего стандарта, посвященного описанию методики организации и функционирования сельскохозяйственных компаний, являются актуальными. Разработка и внедрение стандарта — трудоемкая и продолжительная работа, нацеленная на перспективу, является внутренним делом сельскохозяйственных организаций, их необходимость неоспорима, так как наличие системы внутренних стандартов и ее методологического сопровождения является необходимым показателем профессионализма деятельности в условиях недостаточной нормативной регламентации.

Считаем, что использование результатов исследования работниками экономических служб сельхозпредприятий позволит повысить уровень управленческих мероприятий в них.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Кучукова Н.М. Роль бухгалтерского учета и внутреннего контроля в обеспечении экономической безопасности и эффективного контроля имущественного комплекса предпринимательских структур. *Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика*. 2017;21(3):93–98.
2. Грибова Ю.Н. Методические основы формирования эффективной системы внутреннего контроля на промышленном предприятии. *Известия Алтайского государственного университета*. 2010;66(2–1):222–226.
3. Зарипова Д.И. Методика внедрения эффективной системы внутреннего контроля на предприятии. *Молодой ученый*. 2015;83(3):421–424. URL: <https://moluch.ru/archive/83/15337> (дата обращения: 09.04.2020).

4. Турищева Т.Б. Формирование системы внутреннего контроля (СВК) в российских условиях. *Азимут научных исследований: экономика и управление*. 2017;3(20):351–354.
5. Быконя А.В. Стандартизация управленческого учета и управления. Мат. IV междунар. студенческая науч. конф. «Студенческий научный форум – 2012». Москва. URL: <http://www.rae.ru/forum2012/21/991> (дата обращения: 09.04.2020).
6. Макеев Р.В. Постановка систем внутреннего контроля: от проверок отчетности к эффективности бизнеса. М.: Вершина; 2008. 296 с.
7. Соколов Б.Н. Внутренний контроль в коммерческой организации (организация, методики, практика). М.: ЗАО «Издательство „Экономика“»; 2006. 250 с.
8. Сонин А.М. Внутренний аудит: современный подход. М.: Финансы и статистика; 2007. 64 с.
9. Герасимова Е.Б. Стандартизированный подход к анализу устойчивости деятельности организации. *Учет. Анализ. Аудит = Accounting. Analysis. Auditing*. 2018;5(2):44–51. DOI: 10.26794/2408–9303–2018–5–2–44–51
10. Джестон Дж., Нелис И. Управление бизнес-процессами. Практическое руководство по успешной реализации проектов. Пер. с англ. СПб.; М.: Символ-Плюс; 2008. 512 с.
11. Хаммер М., Чампи Д. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. Пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер; 2011. 288 с.
12. Энтони Р., Рис Дж. Учет: ситуации и примеры. Пер. с англ. М.: Финансы и статистика; 1993. 560 с.
13. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения. Пер. с англ. М.: Вильямс; 2006. 236 с.
14. Кизилов А.Н., Иванеско К.А. Система внутреннего контроля в зарубежной практике. *Проблемы экономики и юридической практики*. 2017;(6):62–64.
15. Файзуллина А.А. Система внутреннего контроля: риск-ориентированный подход. *Молодой ученый*. 2017;148(14):464–467. URL: <https://moluch.ru/archive/148/41900> (дата обращения: 05.06.2020).
16. Шевелева Е.В., Турганова А.Т. Особенности системы внутреннего контроля в сельскохозяйственных организациях. Мат. V междунар. науч. конф. «Актуальные вопросы экономики и управления» (июнь 2017 г., Москва). М.: Буки-Веди; 2017:78–83. URL: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/222/12465> (дата обращения: 01.04.2020).

REFERENCES

1. Kuchukova N.M. The role of accounting and internal control in ensuring economic safety and effective control of the property complex of business structures. *Vestnik UGNTU. Nauka, obrazovanie, ekonomika. Seriya: Ekonomika = USPTU Bulletin. Science, Education, Economics. Series: Economics*. 2017;21(3):93–98. (In Russ.).
2. Gribova Yu.N. Methodological foundations of the formation of effective internal control system in an industrial enterprise. *Izvestiya Altaiskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika = Bulletin of the Altai State University*. 2010;66(2–1):222–226. (In Russ.).
3. Zaripova D.I. Methodology for the implementation of an effective internal control system at the enterprise. *Molodoi uchenyi = Young Scientist*. 2015;83(3):421–424. URL: <https://moluch.ru/archive/83/15337> (accessed on 04.09.2020). (In Russ.).
4. Turischeva T.B. Formation of an internal control system (ICS) in the Russian context. *Azimut nauchnykh issledovaniy: ekonomiki i upravlenie = Research Azimuth: Economics and Management*. 2017;3(20):351–354. (In Russ.).
5. Bykonya A.V. Standardization of management accounting and management. In: Proc. 4th Internat. student sci. conf. “Student scientific forum – 2012”. Moscow. URL: <http://www.rae.ru/forum2012/21/991> (accessed on 09.04.2020). (In Russ.).
6. Makeev R.V. Setting up internal control systems: From auditing to business efficiency. Moscow: Vershina; 2008. 296 p. (In Russ.).
7. Sokolov B.N. Internal control in a commercial organization (organization, methods, practice). Moscow: CJSC Publishing House Economics; 2006. 250 p. (In Russ.).
8. Sonin A.M. Internal audit: A modern approach. Moscow: Finance and Statistics; 2007. 64 p. (In Russ.).

9. Gerasimova E. B. Standardized approach to the analysis of the sustainability of the organization activity. *Uchet. Analiz. Audit = Accounting. Analysis. Auditing*. 2018;5(2):44–51. (In Russ.). DOI: 10.26794/2408–9303–2018–5–2–44–51
10. Jeston J., Nelis I. Business process management. A practical guide to the successful implementation of projects. Trans. from Engl. St. Petersburg; Moscow: Symbol-Plus; 2008. 512 p. (In Russ.).
11. Hammer M., Champy D. Corporation reengineering. Manifesto for a revolution in business. Trans. from Engl. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber; 2011, 288 p. (In Russ.).
12. Anthony R., Rhys J. Accounting: Situations and examples. Trans. from Engl. Moscow: Finance and statistics; 1993. 560 p. (In Russ.).
13. Drucker P. Effective management. Economic tasks and optimal solutions Trans. from Engl. Moscow: Williams; 2006. 236 p. (In Russ.).
14. Kizilov A. N., Ivanenko K. A. The system of internal control in foreign practice. *Problemy ekonomiki i yuridicheskoi praktiki = Problems of Economics and Legal Practice*. 2017;(6):62–64. (In Russ.).
15. Faizullina A. A. Internal control system: Risk-oriented approach. *Molodoi uchenyi = Young Scientist*. 2017;148(14):464–467. URL: <https://moluch.ru/archive/148/41900> (accessed on 05.06.2020). (In Russ.).
16. Sheveleva E. V., Turganova A. T. Features of the internal control system in agricultural organizations. In: Proc. 5th Int. scientific. conf. “Topical issues of economics and management” (June 2017, Moscow). Moscow: Buki-Vedi; 2017:78–83. URL: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/222/12465> (accessed on 01.04.2020). (In Russ.).

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Ирина Владимировна Алексеева — доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры бухгалтерского учета, Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), Ростов-на-Дону, Россия

irina-rseu@yandex.ru

Виктория Александровна Мосенцева — бухгалтер-консультант ОАО «Центр-Аудит», Ростов-на-Дону, Россия

moce4ka-92@mail.ru

ABOUT THE AUTHORS

Irina V. Alekseeva — Dr. Sci. (Econ.), Associate Professor, Professor of the Department of Accounting, Rostov State Economic University (RINH), Rostov-on-Don, Russia

irina-rseu@yandex.ru

Viktoriya A. Mosentseva — consultant accountant, Center-Audit JSC, Rostov-on-Don, Russia

moce4ka-92@mail.ru

Статья поступила в редакцию 07.08.2020; после рецензирования 18.08.2020; принята к публикации 02.09.2020.

Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

The article was submitted on 07.08.2020; revised on 18.08.2020 and accepted for publication on 02.09.2020.

The authors read and approved the final version of the manuscript.

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2408-9303-2020-7-5-80-90
УДК 657(045)
JEL M41

Взаимосвязь процедур управленческого учета и внутреннего контроля

М.А. Вахрушина^а, М.А. Пруненко^б

^{а, б} Финансовый университет, Москва, Россия

^а <https://orcid.org/0000-0003-3896-5345>; ^б <https://orcid.org/0000-0001-7335-0886>

АННОТАЦИЯ

Статья посвящена объективно возрастающему значению систем управленческого учета и внутреннего контроля (УУиВК) в условиях надвигающегося глобального финансово-экономического кризиса. Методология исследования основана на применении методов исторического анализа и синтеза, системного и логического подходов, аналогий и группировки. В результате исследования позиционировано место управленческого учета в системе внутреннего контроля организации, выявлены процедуры названных систем и предложена последовательность их практической реализации. Определяя возможности и способы имплементации процедур управленческого учета в процедуры внутреннего контроля, сделан вывод о существующем дублировании некоторых из них. Обоснованы принципы, соблюдение которых обеспечит успешность проведения подобной имплементации. Полученные результаты исследования могут быть использованы для постановки и развития систем УУиВК в российских организациях, в первую очередь представляющих средний и малый бизнес.

Ключевые слова: экономический кризис; внутренний контроль; управленческий учет; внутренний аудит; контрольная процедура; бизнес-процесс; центр ответственности; ключевые показатели деятельности

Для цитирования: Вахрушина М.А., Пруненко М.А. Взаимосвязь процедур управленческого учета и внутреннего контроля. *Учет. Анализ. Аудит.* = *Accounting. Analysis. Auditing.* 2020;7(5):80-90. DOI: 10.26794/2408-9303-2020-7-5-80-90

ORIGINAL PAPER

The Relationship Between Procedures of Management Accounting and Internal Control

M.A. Vakhrushina^а, M.A. Prunenکو^б

^{а, б} Financial University, Moscow, Russia

^а <https://orcid.org/0000-0003-3896-5345>; ^б <https://orcid.org/0000-0001-7335-0886>

ABSTRACT

The article substantiates the objectively growing importance of internal control and management accounting systems in the context of an impending global financial and economic crisis. The research methodology is based on the application of historical analysis and synthesis methods, systemic and logical approaches, the method of analogies and groupings. The research defines the place of managerial accounting in the organization's internal control system, identifies the procedures for these systems and the sequence of their practical implementation. The authors determine the possibilities and ways of incorporating management accounting procedures into internal control procedures and draw a conclusion about the existing duplication of some of them. The article substantiates the principles compliance with which will ensure the success of the implementation under discussion. The results of the study can be useful in the process of setting up and developing systems of internal control and management accounting in Russian business structures, primarily representing small and medium businesses.

Keywords: economic crisis; internal control; management accounting; internal audit; control procedure; business process; responsibility center; key performance indicators

For citation: Vakhrushina M.A., Prunenکو M.A. The relationship between procedures of management accounting and internal control. *Uchet. Analiz. Audit* = *Accounting. Analysis. Auditing.* 2020;7(5):80-90. (In Russ.). DOI: 10.26794/2408-9303-2020-7-5-80-90

© Вахрушина М.А., Пруненко М.А., 2020

ВВЕДЕНИЕ

Резкое падение спроса в условиях пандемии COVID-19 вынуждает современные бизнес-структуры искать пути самовыживания, при этом в наибольшей степени неблагоприятная макроэкономическая ситуация негативно сказывается на функционировании организаций среднего и малого бизнеса. Важной отличительной особенностью надвигающегося кризиса является то, что он затрагивает экономику, функционирующую в цифровой среде, которой присущи возможности оперативно обрабатывать большие объемы информации в необходимых аналитических разрезах и переводить персонал на удаленную работу. Тем не менее неблагоприятная макроэкономическая среда усложняет процесс принятия решений: возникают проблемы со своевременным и оперативным аккумулированием информации, релевантной текущему моменту. Выходом из сложившейся ситуации может стать ускоренное развитие информационного поля хозяйствующих субъектов, важное место в котором, наконец, должна занять система управленческого учета.

Анализ мировой практики свидетельствует о том, что именно в кризисных условиях значение этого вида учета многократно возрастает, неблагоприятная внешняя среда создает импульсы к появлению его новых инструментов [1]. Так, именно великая депрессия в период мирового экономического кризиса 30-х гг. прошлого столетия, затронувшая США, Канаду, Великобританию и другие страны, отличаясь тяжелейшим экономическим спадом, породила систему «директ-костинг». В Германии эта система под названием «Deckungsbeitragsrechnung» (учет сумм покрытия) получила признание во времена прокатившегося по стране банковского кризиса.

В текущей ситуации объективно возрастает и роль систем внутреннего контроля, определение которого содержится в информации Минфина России от 25.12.2013 № ПЗ-11/2013 «Организация и осуществление экономическим субъектом внутреннего контроля совершаемых фактов хозяйственной жизни, ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности». Очевидно, что реализация контрольной функции предполагает наличие соответствующего информационного обеспечения, важной составляющей которого должна стать система управленческого учета, строящаяся

на современных IT-технологиях. Последние, как известно, способны аккумулировать финансовую и нефинансовую информацию, накапливать сведения как о прошлых, так и о предстоящих событиях.

Реализация контрольной функции предполагает наличие соответствующего информационного обеспечения, важной составляющей которого должна стать система управленческого учета, строящаяся на современных IT-технологиях.

Исследованию методических проблем становления и развития методологии УУиВК в России посвящены труды таких ученых, как С. В. Булгакова [2], М. А. Вахрушина [3], В. Б. Ивашкевич [4], Н. Т. Лабынцева [5], О. В. Рожнова [6], Е. А. Шароватова [7], А. Д. Шеремет [8], Т. Ю. Серебрякова [9]. Однако, несмотря на широкий круг авторов, которые занимаются проблемами в этой области, до сих пор среди ученых-экономистов не сложилось единой точки зрения относительно организационно-методических подходов к комплексному применению систем УУиВК.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Адаптация бизнес-процессов любой организации к кризисным экономическим условиям невозможна в отсутствии непрерывного учета, анализа и контроля ее деятельности. Однако ныне лишь крупные организации, имеющие специально выделенные структурные подразделения, обладают внутрифирменными регламентами постановки и функционирования систем УУиВК, адаптированными к текущему моменту. В то же время предприятия среднего и малого бизнеса, наиболее остро нуждающиеся в подобных актах, их не имеют. Они, как правило, лишь бессистемно применяют отдельные инструменты указанных систем, и эта проблема требует своего решения.

Под инструментарием систем УУиВК в контексте представленной статьи будем понимать

Таблица 1 / Table 1

Основные процедуры управленческого учета / Key management accounting procedures

Тип / Type	Процедура управленческого учета / Management accounting procedure	Краткое описание процедуры / Brief description of the procedure
Учетно-калькуляционные	Классификация затрат	Формирование групп затрат с одинаковыми характеристиками, учитывая объект затрат
	Аллокация (распределение) затрат	Распределение затрат между себестоимостью проданной и непроданной продукции, завершенным и незавершенным производством, а также структурными подразделениями организации
	Калькулирование себестоимости	Создание информации о величине затрат для информационной поддержки выбора оптимальной системы калькулирования и классификации затрат
Аналитические	Оценка затрат, включая оценку будущих затрат	Формирование информации о величине затрат, необходимых для выполнения деятельности организации
	Нахождение оптимальных управленческих решений	Обеспечение процесса принятия оперативных и стратегических задач. Оперативные задачи решаются на основе информации об объемах производства, значений себестоимости, оптимальной цены продаж, оценки инвестиций. Стратегические задачи решаются через получение информации по оценке конкурентов, оценке покупателей и поставщиков, оценке жизненного цикла продукции, проведение SWOT-анализа
	Формирование оценочных показателей деятельности	Создание интегрированной основы измерений показателей деятельности, которые, в том числе, могут использоваться для корректировки стратегии организации
	Формирование финансовой отчетности	Аккумуляция информации, полезной для подготовки внешней и внутренней отчетности
Контрольные	Бюджетирование	Формирование количественных значений по стратегическим, тактическим и оперативным целям
	Контроль	Оценка соотношения фактических и бюджетированных показателей и эффективности центров ответственности, выявление путей снижения затрат
	Анализ отклонений	Выявление отклонений фактических и нормативных показателей для формирования оперативной управленческой отчетности, анализа структуры отклонений
Организационные	Построение организационной формы управленческого учета	Определение функций субъектов управленческого учета, взаимосвязей подразделений организации, формирование должностных инструкций, выработка схем организационной формы управленческого учета

Источник / Source: разработано авторами / developed by the authors.

совокупность приемов и способов получения, адаптации и представления информации, сопровождающей принятие управленческого решения, а также оценки эффективности его реализации. Набор применяемых инструментов в первую очередь должен зависеть от поставленных целей и решаемых задач. Кроме того, очевидно: чем крупнее организация, тем большим набором инструментов она должна располагать и тем более детальным должен быть перечень процедур систем УУиВК, закрепленный в локальных актах организации [10]. Под процедурами принято понимать методологическую последовательность действий по наблюдению, регистрации, количественной и качественной обработке информации, обусловленную системой стратегических, тактических и оперативных целей коммерческой организации. Основные процедуры управленческого учета вне увязки к отраслевой принадлежности и размеру организации представлены в табл. 1.

Вполне логично, что собственников организации, в условиях нестабильной внешней среды, возрастания вероятности экономического кризиса или даже банкротства, интересует потенциал предприятия, выявление которого и является одной из задач системы внутреннего контроля — совокупности организационных мер, методик и действий, применяемых руководством и работниками экономического субъекта для успешного ведения хозяйственной деятельности [11]. Поскольку данная система нацелена на обеспечение финансовой устойчивости и повышение эффективности деятельности (в том числе путем мобилизации имеющихся ресурсов), ее функционирование предполагает постоянный мониторинг основных производственно-хозяйственных процессов силами специализированного структурного подразделения.

Согласно стандарту COSO ERM «Управление рисками организации» внутренний контроль представляет собой процесс, осуществляемый владельцами организации, управленческим персоналом и другими сотрудниками организации и обеспечивающий формирование достоверной финансовой отчетности, соблюдение законодательства и принятие рациональных и эффективных решений внутри организации. В документе по внутреннему контролю «COSO Internal Control Integrated Framework» устанавливаются требования к его эффективному функционированию.

Построение системы такого контроля, как правило, должно начинаться с анализа основных направлений деятельности подразделений, для которых разрабатываются контрольные процедуры [12], а сам он может рассматриваться как отношения субъектов и объектов контроля, между которыми существует обратная связь. Субъектом внутреннего контроля является лицо, имеющее прямой интерес в части развития контролируемой бизнес-структуры и которое действует в среде бизнес-процессов организации и реализует процедуры контроля на основе прав, которыми он обладает. В качестве объекта внутреннего контроля подразделений вспомогательного производства выступает их производственно-хозяйственная деятельность, связанная с использованием трудовых, материальных, финансовых, технологических и информационных ресурсов¹.

Собственников организации, в условиях нестабильной внешней среды, возрастания вероятности экономического кризиса или даже банкротства, интересует потенциал предприятия, выявление которого и является одной из задач системы внутреннего контроля — совокупности организационных мер, методик и действий, применяемых руководством и работниками экономического субъекта для успешного ведения хозяйственной деятельности.

Функционирование системы внутреннего контроля предполагает ее соответствующее информационное обеспечение, основой которого являются учетные подсистемы организации. Сущностное содержание системы, присущие ей субъектно-объектные взаимосвязи и место учетной информации в ней иллюстрируется рис. 1,

¹ Кондраков Н. П. Бухгалтерский учет (финансовый и управленческий). Учебник. М.: ИНФРА-М; 2019. 584 с. ISBN978-5-16-011053-0.

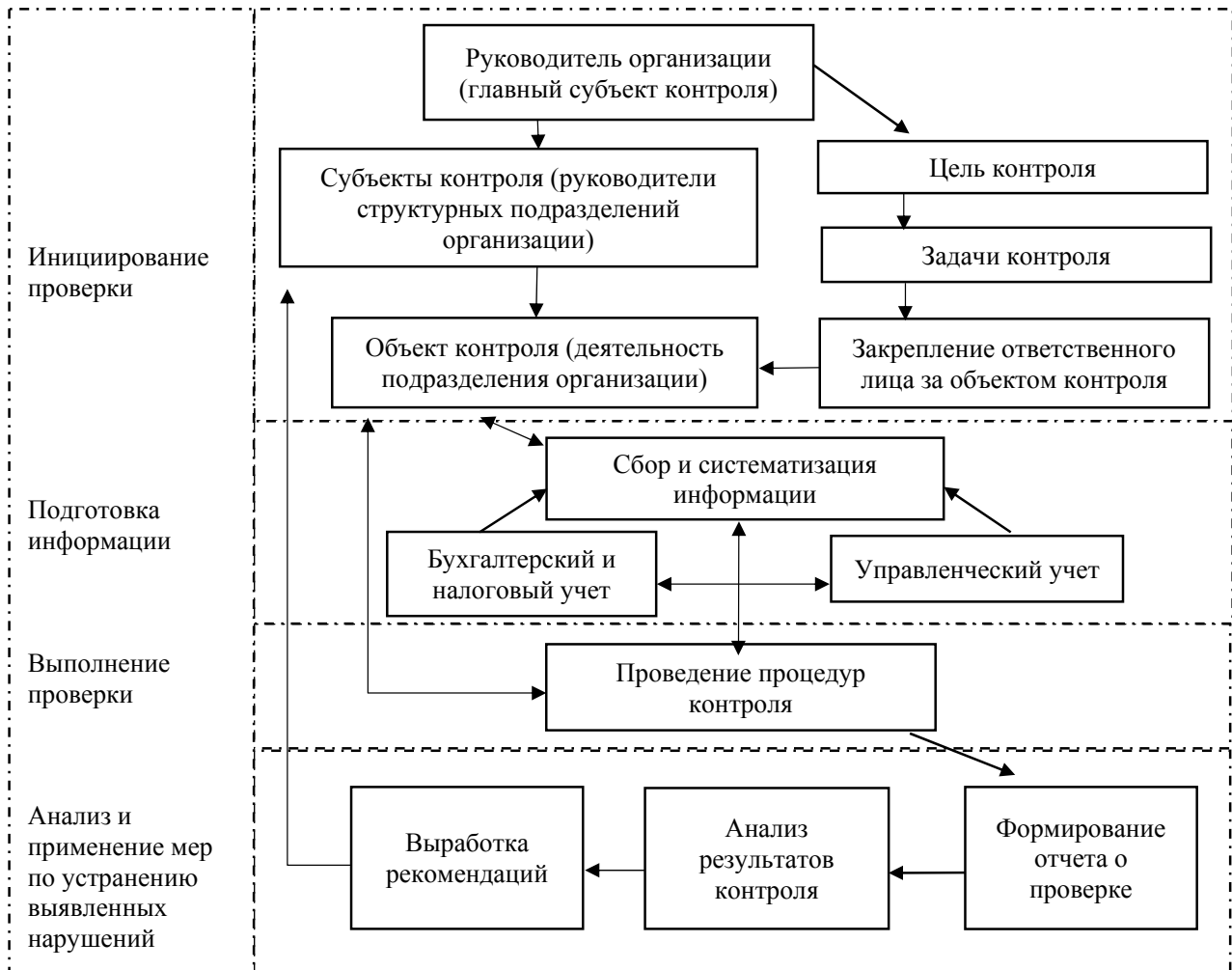


Рис. 1 / Fig. 1. Содержание системы внутреннего контроля / The constituents of internal control system

Источник / Source: разработано авторами / developed by the authors.

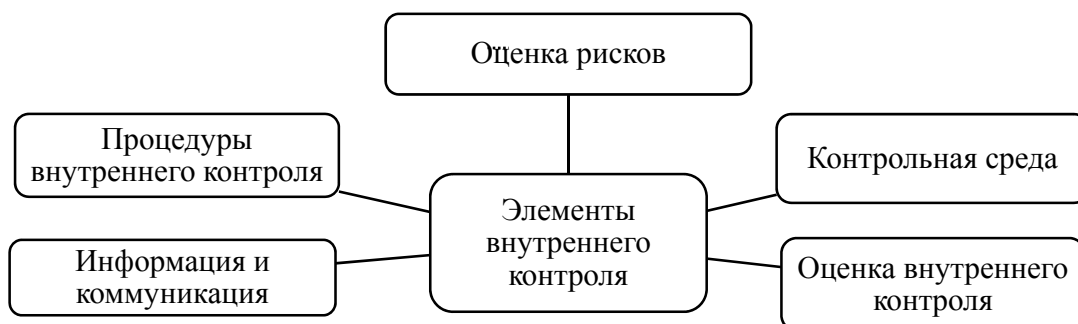


Рис. 2 / Fig. 2. Элементы внутреннего контроля / Elements of internal control

Источник / Source: разработано авторами / developed by the authors.

из которого следует, что система внутреннего контроля шире системы учета. Она включает действия по предотвращению потери активов, выявлению и исправлению ошибок при отражении бизнес-операций и состоит из процедур контроля и среды контроля.

Обычно выделяют 5 основных элементов внутреннего контроля (рис. 2), каждый из которых имеет собственное предназначение и решает свойственные его профилю задачи. Так, менеджмент организации формирует специфическую среду контроля (контрольную среду), т. е. действия, мероприятия и процедуры, отражающие общее отношение руководства и собственников организации к контролю, степени его значимости. Контрольная среда включает также общее отношение менеджмента к необходимости осуществления контроля в организации и предпринимаемые в этой связи действия, обеспечивающие необходимую структуру, и предпосылки для достижения главных задач системы внутреннего контроля, объем, характер методов и способы оценки которого устанавливаются руководителями экономического субъекта или соответствующего подразделения.

В целях распространения информации, необходимой для принятия управленческих решений и осуществления внутреннего контроля, применяется другой его элемент — коммуникация [13]. Например, персонал экономического субъекта должен знать об отведенной ему роли и задачах по осуществлению внутреннего контроля и информированию руководства о различных фактах, в частности об изменениях тенденции на рынке или изменений в законодательстве.

Однако в условиях надвигающегося глобального финансово-экономического кризиса среди выделенных элементов внутреннего контроля на первый план, по мнению авторов, должна выйти оценка рисков, сопровождающих деятельность организации. В современных условиях политика управления ими должна стать залогом не столько достижения стратегических целей организации, сколько обеспечения ее непрерывной деятельности и выживания. Под оценкой рисков принято понимать выявление степени вероятности и последствий недостижения экономическим субъектом целей своей деятельности. Посредством применения данного элемента возможно выявление рисков, потенциально влияющих как на успешность реализации бизнес-процессов, так

и на достоверность финансовой отчетности. При этом после их оценки должны следовать решения по их минимизации, принимаемые руководителями экономических субъектов.

В соответствии со Стандартом по управлению рисками FERMA, разработанным Федерацией европейской ассоциации риск-менеджеров в 2002 г., организация должна анализировать риски каждого вида деятельности, что позволит ей пошагово максимизировать эффективность деятельности как отдельных подразделений, так и организации в целом. Внутренний контроль организации на основе рисков можно считать эффективным, если его процедуры охватывают различные их виды, встроены во все бизнес-процессы, а также проводятся на постоянной основе с использованием компьютерных программ. Кроме того, чрезвычайно важно, чтобы меры по устранению выявленных нарушений принимались оперативно [14].

Внутренний контроль организации – это постоянно функционирующий комплексный активный и творческий процесс, направленный на выполнение миссии организации и достижение поставленных перед ней задач, а также на повышение эффективности системы управления деятельностью организации за счет использования качественной информации.

Самостоятельным элементом рассматриваемой системы является оценка внутреннего контроля, при этом важно проанализировать два вопроса:

- 1) достигли ли организация в целом, а также ее отдельные подразделения поставленных целей;
- 2) превышают ли затраты на проведение процедур внутреннего контроля потенциальные убытки, которые организация могла бы понести при отсутствии таких процедур.

Таблица 2 / Table 2

Процедуры внутреннего контроля / Internal control procedures

Процедура внутреннего контроля / Internal control procedure	Содержание процедуры внутреннего контроля / Content of the internal control procedure
Проверка документального оформления операций	Проверка основных носителей экономической информации (учетных и аналитических регистров, статистической, финансовой, оперативной отчетности и др.), при этом подтверждается правильность, законность и достоверность документации совершенных хозяйственных операций. Проверка документов на соответствие качественным критериям – формальность, законность и действительность (например, проверка осуществления записей в регистрах бухгалтерского учета на основе первичных учетных документов; проверка включения в финансовую отчетность существенных оценочных значений исключительно на основе расчетов и т.д.)
Проведение сверки данных	Сверка информации о поставщиках и покупателях для подтверждения сумм дебиторской и кредиторской задолженности; сверка остатков по счетам бухгалтерского учета наличных денежных средств и т.д.
Проверка фактического наличия средств организации	Проверка фактического состояния, наличия и использования активов организации (товарно-материальных запасов, денежных средств, ценных бумаг, готовой продукции, товаров и др.) с целью контроля достоверности представленных данных
Санкционирование сделок и операций, обеспечивающее подтверждение правомочности совершения их	Разграничение прав должностных лиц, инициирующих запрос и разрешающих проведение действий по данному запросу (визирующих документы) – выполняется персоналом более высокого уровня, чем лицо, осуществляющее сделку или операцию. В отношении финансовой отчетности авторизация означает, в частности, подписание отчетности руководителями компании как подтверждение того, что нет возражений относительно ее показателей
Разграничение полномочий и ротация обязанностей	Закрепление за каждым должностным лицом определенного объема прав, обязанностей и ответственности, что находит отражение в должностных инструкциях и трудовых договорах работников (например, руководитель может авторизовать платежное поручение, не имея при этом доступа к бухгалтерским регистрам и не обладая возможностью внести в бухгалтерские книги данные о платеже). Процедура эффективно противодействует фактам злоупотреблений и мошенничества
Определение ответственного лица в рамках каждого бизнес-процесса	Проверка наличия ответственного лица на каждом этапе бизнес-процесса и определения мер ответственности конкретных ответственных лиц за результаты принятых ими решений. Реализация процедуры направлена на формирование комплексной оценки выполнения работ структурными подразделениями
Проведение надзора, обеспечивающего оценку достижения поставленных целей или показателей	Проведение план-фактного анализа с выявлением благоприятных или неблагоприятных отклонений, определением причин их возникновения; анализ результатов финансово-хозяйственной деятельности за несколько отчетных периодов, выявление сопоставимости по ценам, ассортименту и другим показателям; контроль за соблюдением сроков составления и подтверждения финансовой отчетности
Проверка сбалансированности между количественными и качественными показателями операционных бюджетов	Подтверждение сбалансированности финансового плана, заключающейся в наличии разумного компромисса между различными финансовыми показателями (к примеру, при ориентации менеджеров исключительно на показатель рентабельности возможно возникновение кассовых разрывов, постоянного дефицита денежных средств; и напротив, при ориентации на величину денежных потоков организация может столкнуться с отсутствием реальной прибыли при видимом наличии свободных денежных средств)
Процедуры, связанные с компьютерной обработкой информации и информационными системами: 1) процедуры общего компьютерного контроля; 2) процедуры контроля, осуществляемые в отношении отдельных функциональных элементов системы (модулей, приложений)	Процедуры первой группы регламентируют доступ к информационным системам, данным и справочникам, определяют правила внедрения и поддержки информационных систем, восстановления данных для обеспечения бесперебойного использования информационных систем. Процедуры второй группы включают логическую и арифметическую проверку данных в ходе обработки информации о фактах хозяйственной жизни (проверку правильности оформления реквизитов документов, контроль введенных сумм, автоматическую сверку данных, отчеты об операциях и ошибках и др.)

Источник / Source: разработано авторами / developed by the authors.

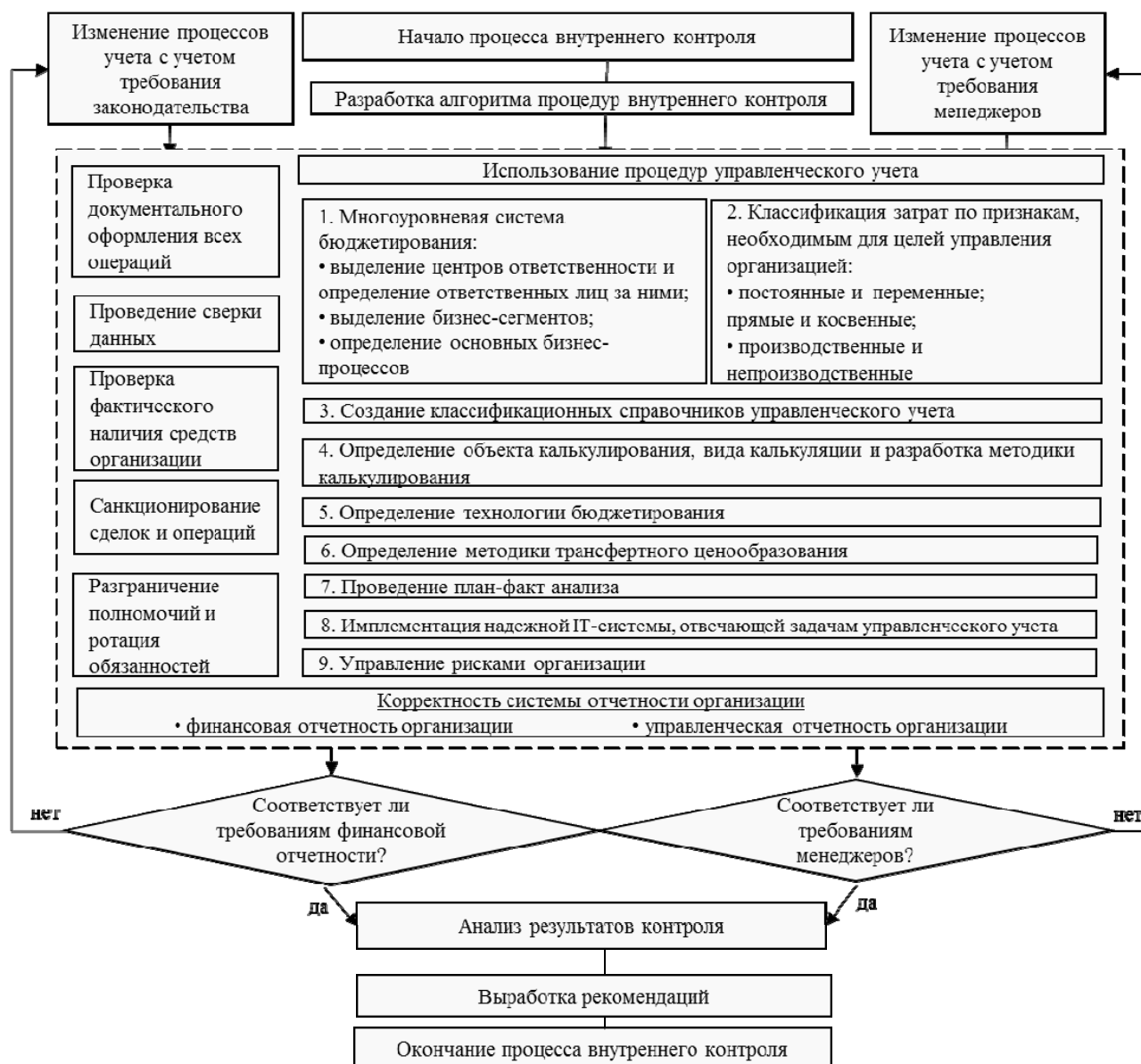


Рис. 3 / Fig. 3. Взаимосвязь процедур внутреннего контроля и управленческого учета /
The relationship between procedures of internal control and management accounting

Источник / Source: разработано авторами / developed by the authors.

Если менеджмент организации может дать положительный ответ на первый вопрос и отрицательный — на второй, то система риск-ориентированного внутреннего контроля в организации имеет достаточно высокую степень эффективности [15].

Если в случае превышения полномочий руководства или персонала организации эффективность внутреннего контроля снижается, важно своевременно оценить риски злоупотреблений и мошенничества. При его организации хозяй-

ствующий субъект должен стремиться минимизировать свои риски и тогда все любые действия, направленные на их минимизацию и влияющие на достижение целей хозяйствующего субъекта, можно признать процедурами внутреннего контроля.

Принимая во внимание пояснения Министерства финансов России², в табл. 2 представлены

² Информация Минфина России от 25.12.2013 № ПЗ-11/2013 «Организация и осуществление экономическим субъек-

перечень наиболее эффективных контрольных процедур и их основное содержание.

Анализ содержания процедур системы УУиВК позволяет констатировать их некоторое дублирование. Из приведенных в *табл. 2* процедур в первую очередь это относится к разграничению полномочий и обязанностей, проверке сбалансированности между количественными и качественными показателями операционных бюджетов, проведению план-фактного анализа, а также к процедурам, связанным с компьютерной обработкой информации и информационными системами (*рис. 3*).

Таким образом, проведенное исследование позволило сформулировать те базовые принципы, соблюдение которых направлено на имплементацию процедур управленческого учета в процедуры системы внутреннего контроля организации:

- ориентация систем УУиВК на особенности бизнес-модели организации. Широта задач, решаемых ими, определяется как видением топ-менеджерами приоритетов развития организации, так и их управленческим опытом;
- охват всех ключевых бизнес-процессов организации. Построение системы УУиВК должно начинаться с глубокого анализа бизнес-процессов организации;
- полное объемное использование матрицы рисков, отражающей возможное влияние конкретного вида риска и бизнес-процесса на транспарентность финансовой отчетности;
- приоритет превентивной автоматизированной формы учета и контроля, направленной на предотвращение искажений финансовой отчетности;
- определение методики и организации системы УУиВК в локальных актах и регламентах предприятия. Последние должны содержать детальное описание полномочий и обязанностей вовлеченных лиц, форм используемых внутрифирменных документов;
- периодический мониторинг архитектоники обеих систем на предмет ее устаревания в соответствии с развитием бизнес-модели организации.

ектом внутреннего контроля совершаемых фактов хозяйственной жизни, ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности». URL: <http://base.garant.ru/70551270/#ixzz6WK7yscsd> (дата обращения: 07.07.2020).

ВЫВОДЫ

Статья адресована руководителям всех уровней управления организацией, в первую очередь служб (департаментов) внутреннего контроля и управленческого учета.

Внутренний контроль организации — это постоянно функционирующий комплексный активный и творческий процесс, направленный на выполнение миссии организации и достижение поставленных перед ней задач, а также на повышение эффективности системы управления деятельностью организации за счет использования качественной информации. В условиях грозящей рецессии, связанной с пандемией COVID-19, в условиях возрастания рисков внутренний контроль приобретает характер основы, необходимой на всех уровнях управления организацией.

Особенно велико значение внедрения системы внутреннего контроля в наименее экономически защищенных организациях — предприятиях среднего и малого бизнеса. Именно она способна обеспечить организации дополнительный уровень защиты от финансовых и корпоративных рисков, минимизировать ошибки вследствие влияния человеческого фактора и злоупотреблений со стороны персонала.

Внедрение и функционирование системы внутреннего контроля в любой организации — трудоемкая и многоступенчатая работа. Успешная реализация процедур этой задачи во многом связана с качественным исполнением самого управленческого учета, который следует воспринимать как информационную базу системы внутреннего контроля. Стоящие и решаемые задачи внутреннего контроля, в свою очередь, определяют архитектуру системы управленческого учета.

Несмотря на то что в России ведение внутреннего контроля предусмотрено законодательно, однако существующие методологические разработки пока еще не в полной мере удовлетворяют практические запросы отечественных организаций.

Перспективы дальнейших исследований состоят в разработке методики имплементации процедур и инструментария управленческого учета в систему внутреннего контроля организации. Решение указанной задачи в первую очередь представляется важным для субъектов малого и среднего бизнеса.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Bloom N., Reenen J.V. Why do management practices differ across firms and countries? *Journal of Economic Perspectives*. 2010;24(1):203–224. DOI: 10.1257/jep.24.1.203
2. Булгакова С.В. Аналитические инструменты стратегического управленческого учета. *Экономический анализ: теория и практика*. 2015;403(4):36–49.
3. Вахрушина М.А. Стандартизация российского управленческого учета как условие его дальнейшего развития. *Учет. Анализ. Аудит. = Accounting. Analysis. Auditing*. 2018;5(3):72–81. DOI: 10.26794/2408–9303–2018–5–3–72–81
4. Ивашкевич В.Б. Проблемы теории управленческого учета и контроллинга. *Управленческий учет*. 2015;349(7):2–14.
5. Лабынцев Н.Т. Кузнецова Л.Н. Использование бенчмаркинга в управленческом учете. *Вестник Ростовского государственного экономического университета*. 2011;(4):104–111.
6. Рожнова О.В. Информационное обеспечение бизнес-процессов. *Управленческие науки в современном мире*. 2018;1(1):263–265.
7. Шароватова Е.А. Взаимосвязь инструментария внутреннего контроля и управленческого учета. *Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 4: Естественно-математические и технические науки*. 2011;(2). URL: http://vestnik.adygnet.ru/files/2011.3/1300/sharovatova2011_3.pdf (дата обращения: 15.05.2020).
8. Шеремет А.Д., Керимов В.Э. Уникальные методы управленческого учета: модель «Кайзен-костинг». *Аудит и финансовый анализ*. 2018;(1):303–310.
9. Серебрякова Т.Ю. Управленческий анализ в контексте внутреннего контроля. *Международный бухгалтерский учет*. 2020;23(6):627–642. DOI: 10.24891/ia.23.6.627
10. Luther R., Colwyn T.J., Saxl A. Experiencing change in German controlling: Management accounting in a globalizing world. London: CIMA Publishing, 2009. 128 p.
11. Потехина Е.Н. Формирование управленческого учета и контроля в аптечных организациях. *Экономические науки*. 2010;72(11):91–96.
12. Латышева А.Ю., Романенко А.В. Методика внутреннего контроля деятельности подразделений вспомогательных производств. *Вестник ВГУ. Серия: экономика и управление*. 2016;(4):26–32.
13. Malmi T., Granlund M. In search of management accounting theory. *European Accounting Review*. 2009;3(18):597–620. DOI: 10.1080/09638180902863779
14. Gatti M. The impact of management accounting research: An analysis of the past and a look at the future. *International Journal of Business and Management*. 2018;(13):47–60. DOI: 10.5539/ijbm.v13n5p47
15. Ефремова Ю.С. Понятие эффективности риск-ориентированного внутреннего контроля и способы ее оценки. *Банковское дело*. 2019;(12):76–80.

REFERENCES

1. Bloom N., Reenen J.V. Why do management practices differ across firms and countries? *Journal of Economic Perspectives*. 2010;24(1):203–224. DOI: 10.1257/jep.24.1.203
2. Bulgakova S.V. Analytical tools for strategic management accounting. *Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika = Economic Analysis: Theory and Practice*. 2015;403(4):36–49. (In Russ.).
3. Vakhrushina M. A. Standardization of Russian management accounting as a condition for its further development. *Uchet. Analiz. Audit = Accounting. Analysis. Auditing*. 2018;5(3):72–81. (In Russ.). DOI: 10.26794/2408–9303–2018–5–3–72–81
4. Ivashkevich V.B. Problems of the theory of management accounting and controlling. *Upravlencheskii uchet = Management Accounting*. 2015;349(7):2–14. (In Russ.).
5. Labyntsev N.T., Kuznetsova L.N. The use of benchmarking in management accounting. *Vestnik Rostovskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta = Bulletin of the Rostov State Economic University*. 2011;(4):104–111. (In Russ.).
6. Rozhnova O.V. Information support of business processes. *Upravlencheskiye nauki v sovremennom mire = Management Sciences in the Modern World*. 2018;1(1):263–265. (In Russ.).
7. Sharovatowa E. A. Relationship between internal control tools and management accounting. *Vestnik Adygeiskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya 4: Estestvenno-matematicheskie i tekhnicheskie nauki =*

- Bulletin of the Adyghe State University. Series 4: Natural, Mathematical and Technical Sciences.* 2011;(2). URL: http://vestnik.adygnet.ru/files/2011.3/1300/sharovatova2011_3.pdf (accessed on 15.05.2020). (In Russ.).
8. Sheremet A. D., Kerimov V. E. Unique methods of management accounting: The Kaizen-costing model. *Audit i finansovyi analiz = Audit and Financial Analysis.* 2018;(1):303–310. (In Russ.).
 9. Serebryakova T. Yu. Management analysis in the context of internal control. *Mezhdunarodnyi bukhgalterskii uchet = International Accounting.* 2020;(6):627–642. (In Russ.). DOI: 10.24891/ia.23.6.627
 10. Luther R., Colwyn T. J., Saxl A. Experiencing change in German controlling: Management accounting in a globalizing world. London: CIMA Publishing; 2009. 128 p.
 11. Potekhina E. N. Development of managerial accounting in pharmacy organizations. *Ekonomicheskie nauki = Economic Sciences.* 2010;72(11):91–96. (In Russ.).
 12. Latysheva A. Yu., Romanenko A. V. Methodology of internal control of ancillary production units. *Vestnik VGU. Seriya: ekonomika i upravlenie = Bulletin of Voronezh State University. Series: Economics and Management.* 2016;(4):26–32. (In Russ.).
 13. Malmi T., Granlund M. In search of management accounting theory. *European Accounting Review.* 2009;3(18):597–620. DOI: 10.1080/09638180902863779
 14. Gatti M. The impact of management accounting research: An analysis of the past and a look at the future. *International Journal of Business and Management.* 2018;(13):47–60. DOI: 10.5539/ijbm.v13n5p47
 15. Efremova Yu. S. The concept of the effectiveness of risk-based internal control and methods for assessing it. *Bankovskoe delo = banking Industry.* 2019;(12):76–80. (In Russ.).

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Мария Арамовна Вахрушина — доктор экономических наук, профессор Департамента учета, анализа и аудита, Финансовый университет, Москва, Россия
vakhrushina@mail.ru

Марина Андреевна Пруненко — аспирант Департамента учета, анализа и аудита, Финансовый университет, Москва, Россия
prunenkomar@yandex.ru

ABOUT THE AUTHORS

Mariya A. Vakhrushina — Dr. Sci (Econ.), Professor of the Department of Accounting, Analysis and Auditing, Financial University, Moscow, Russia
vakhrushina@mail.ru

Marina A. Prunenکو — postgraduate student, Department of Accounting, Analysis and Auditing, Financial University, Moscow, Russia
prunenkomar@yandex.ru

Статья поступила в редакцию 11.06.2020; после рецензирования 27.07.2020; принята к публикации 01.09.2020. Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.
The article was submitted on 11.06.2020; revised on 27.07.2020 and accepted for publication on 01.09.2020. The authors read and approved the final version of the manuscript.