

КАЛУЖСКИЙ ФИЛИАЛ  
ФИНАНСОВОГО  
УНИВЕРСИТЕТА

ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

# Калужский ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ВЕСТНИК



2023 №1

Научный журнал

Основан в ноябре 2015 г.

Калужский филиал Финансового  
университета при Правительстве РФ

г. Калуга

---

---

Журнал включен в систему Российского индекса научного цитирования (<http://elibrary.ru/>)

---

---

**Научные статьи публикуются по следующим направлениям:**

- «финансы, денежное обращение и кредит»;
- «учет, анализ и аудит»;
- «экономика труда и социально-трудовые отношения»;
- «региональная и отраслевая экономика»;
- «экономика организации»;
- «маркетинг»;
- «менеджмент»;
- «математические методы в экономике»;
- «мировая экономика»;
- «экономическая теория»;
- «образовательные технологии».

***Редакционная коллегия***

**Матчинов В.А.**, главный редактор, директор Калужского филиала Финуниверситета, к.э.н., доцент

**Авдеева В.И.**, министр финансов Калужской области, профессор кафедры «Экономика, финансы и гуманитарные дисциплины» Калужского филиала Финуниверситета, к.э.н., доцент

**Дробышева И.В.**, зав. кафедрой «Бизнес-информатика и высшая математика» Калужского филиала Финуниверситета, д.п.н., профессор

**Кокорев Н.А.**, зав. кафедрой «Бухгалтерский учет» Калужского филиала РГАУ-МСХА имени К.А. Тимирязева, к.э.н., доцент

**Моисеева И.Г.**, заместитель директора Калужского филиала Финуниверситета по научной работе, к.п.н.

**Орловцева О.М.**, заместитель директора по учебно-методической работе Калужского филиала Финуниверситета, к.э.н., доцент

**Губанова Е.В.**, доцент кафедры «Учет и менеджмент», к.э.н., доцент

**Сусякова О.Н.**, доцент кафедры «Экономика, финансы и гуманитарные дисциплины», к.э.н., доцент

**Сергиенко Н.С.**, доцент кафедры «Государственное и муниципальное управление» Финуниверситета при Правительстве РФ, к.э.н., доцент

**Турчаева И.Н.**, доцент кафедры «Бухгалтерский учет» Калужского филиала РГАУ-МСХА имени К.А. Тимирязева, к.э.н., доцент

**Адрес редакции:** 248016, г. Калуга, ул. Чижевского, д. 17, комн. 214.

**E-mail:** [vestnik.kaluga@fa.ru](mailto:vestnik.kaluga@fa.ru)

**Учредитель:**

**Калужский филиал ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»**

<b>СОДЕРЖАНИЕ</b>	
<b>ФИНАНСЫ, ДЕНЕЖНОЕ ОБРАЩЕНИЕ И КРЕДИТ</b>	
<i>Губернаторова Наталья Николаевна, Платонова Наталья Сергеевна, Курбакова Анастасия Александровна</i> Зарубежные аспекты налогового и иного стимулирования предпринимателей	4
<i>Евсин Максим Юрьевич</i> Проблемы сохранения уровня жизни в условиях значительного роста инфляции в 2022 году	7
<b>РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА</b>	
<i>Витюткина Татьяна Алексеевна</i> Совершенствование претензионно-исковой работы в управляющей компании ЖКХ	10
<i>Губанова Елена Витальевна</i> Состояние сельского хозяйства Калужской области по итогам 2022 года	15
<b>УЧЕТ, АНАЛИЗ И АУДИТ</b>	
<i>Губанова Елена Витальевна</i> Оценка финансовых рисков в деятельности организации	20
<i>Князев Никита Сергеевич</i> Рекомендации по улучшению финансового состояния организации	26
<i>Кочанова Анна Вячеславовна, Фатеева Татьяна Николаевна</i> Оценка налоговой нагрузки как одна из задач налоговой политики коммерческой организации	33
<i>Петрухина Оксана Алексеевна</i> Совершенствование управления дебиторской задолженностью организации	37
<b>МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ</b>	
<i>Агеева Елена Анатольевна, Чернова Ирина Ивановна</i> Оценка персонала и ее значение для кадровой политики развивающегося малого предприятия В2В сектора	42
<i>Гебгардт Александра Владимировна, Ткаченко Алексей Леонидович</i> Цифровизации процессов взаимодействия студентов с вузом	49
<i>Лыкова Ольга Михайловна, Ткаченко Алексей Леонидович</i> Применение анализа бизнес-процессов при разработке веб-приложения	53
<i>Чернова Ирина Ивановна, Агеева Елена Анатольевна</i> Теоретико-методологические основы системы управления персоналом на разных жизненных этапах организации	63
<b>ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ</b>	69

**ФИНАНСЫ, ДЕНЕЖНОЕ ОБРАЩЕНИЕ И КРЕДИТ**

УДК 336

**ГУБЕРНАТОРОВА Н.Н., ПЛАТОНОВА Н.С., КУРБАКОВА А.А.****ЗАРУБЕЖНЫЕ АСПЕКТЫ НАЛОГОВОГО И ИНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ****GUBERNATOROVA N. N., PLATONOVA N. S., KURBAKOVA A. A.****FOREIGN ASPECTS OF TAX AND OTHER INCENTIVES FOR ENTREPRENEURS**

**Аннотация:** в статье рассмотрены формы, виды и методы налоговой поддержки и налогового стимулирования в зарубежных странах, особенно в США, Франции, Великобритании

**Ключевые слова:** налог, система налогообложения, налоговые объекты, налоговые риски, налоговое стимулирование, методы поддержки предпринимателей

**Abstract:** the article examines the forms, types and methods of tax support and tax incentives in foreign countries, especially in the USA, France, Great Britain

**Keywords:** tax, taxation system, tax objects, tax risks, tax incentives, methods of supporting entrepreneurs

За последние десять лет значительно активизировалось развитие всех категорий бизнеса, как в России, так и в зарубежных странах. Новое поколение бизнесменов затрагивает все более масштабные сектора экономики. При оценке участия малых и средних предприятий в формировании ВВП, можно отметить, что в наиболее развитых странах доля малого и среднего бизнеса находится в диапазоне от 45 до 70 процентов, чего нельзя сказать о России, ведь участие бизнеса в формировании ВВП находится на более низком уровне – около 20 процентов. Столь низкий процент можно объяснить некоторыми факторами, а именно: в России не достигнута самая высокая стадия экономического развития, система налогообложения не доведена до совершенства, а так же инвестиционный механизм государства достаточно редко применяется к реально развивающимся хозяйствующим субъектам.

Возможно, государственная поддержка бизнеса в России не является примером эффективной и стабильно работающей системы. Но для того, чтобы сделать такие выводы, необходимо рассмотреть ключевые способы налоговой поддержки других Европейских стран. «Не секрет, что налоговые системы разных стран имеют схожие черты - они формируются под влиянием различных факторов социального, экономического и политического характера, но при этом отвечают общепринятым требованиям. Одним из самых популярных мер поддержки и стимулирования малого бизнеса за рубежом являются налоговые каникулы» [2]. Эта привилегия обычно вводилась для только что созданных малых предприятий в 1980 –1990-х годах в Европейских странах. Со временем данная мера поддержки утратила свою популярность, так как показатели указывали, что действие данной меры неэффективно. Все дело в том, что «данное послабление чаще использовалось как возможность избегания уплаты налогов, так как функционирование предприятия продолжалось тот же период времени, сколько действовали налоговые каникулы, а затем создавалось новое предприятие, тем же физическим лицом. В связи с этим во многих Европейских странах такая мера больше не применяется по отношению к малым предприятиям» [4].

По структуре, системы налогообложения развитых стран, условно можно разделить на две основных категории: первая категория включает страны, в которых наибольшую часть составляют прямые налоги, например США – наиболее яркий представитель реализации прямого налогообложения[3].

В США крупнейшие поступления в консолидированный бюджет обеспечиваются подоходным налогом. Подоходный налог в свою очередь обладает особой шкалой взимания, поскольку относит значительную часть налогового бремени на более обеспеченную категорию предпринимателей. Необходимо отметить, что «ставка подоходного налога в США может регулироваться региональными органами власти и органами местного самоуправления. Данные меры позволяют всем организациям справедливо участвовать в формировании доходной части федерального, регионального или местного бюджета, вне зависимости от развития отдельно взятого штата. Стимулирование предпринимателей в данном случае проявляется в рациональном распределении налогового бремени между различными организациями, имеющими различный доход» [6].

В отличие от налоговой системы США на мировой арене существует множество государств, которые определили, что именно конечный потребитель должен нести основную налоговую нагрузку, тем самым частично освободив предпринимателя от налогового бремени. Такие государства в основном используют принцип косвенного налогообложения (примером могут служить страны ЕС).

Практически все члены Евросоюза стараются проводить аналогичную налоговую политику. Самый важный налог, взимаемый в данных странах – НДС, ведь наличие такого налога гарантирует непрерывные и весомые поступления в бюджет. «Для предпринимателей существуют льготные ставки НДС, которые прежде всего, действуют на производство товаров первой необходимости, большого перечня сельскохозяйственной продукции, и другие товары, работы или услуги социального характера. Тем самым предприниматель, начиная новый бизнес, может выбрать более выгодный для себя вид деятельности» [5].

Наибольшее распространение, среди стран, не применяющих специальные налоговые режимы, находит снижение ставок налога на прибыль малых организаций. Например, в Испании малые предприятия, при базовой ставке налога на прибыль – 35 %, уплачивают – 30 %, а во Франции, при базовой ставке в 33,33% - всего 19%. В Великобритании и США понижение ставки не производится, однако ее заменяет общая прогрессивно-регрессивная ставка, описанная выше.

В США и Швеции приняты льготы, связанные с методом учета налогов, которые берут за основу «метод первого события» или метод начисления. Малым предприятиям, как и РФ, доступно использование кассового метода, который позволяет ограничить отвлечение собственных средств.

Налоговый кредит и налоговые скидки являются особо популярными средствами инвестиционной и инновационной поддержки деятельности предпринимателей за рубежом. Например, в Бельгии для малого предпринимательства установлена скидка - 3 % от всего объема инвестиций. В дополнение к базовой скидке, малые предприятия могут воспользоваться специальной скидкой, которая установлена в размере 10,5 % от общей суммы амортизации, которая начисляется на активы, в которые вложили определенные инвестиции. «В Испании малые предприятия, наряду с обычными условиями налогового кредита, имеют право на использование особого кредита, со ставкой 10% от суммы расходов, при условии его использования на конкретный перечень предпринимательской деятельности. Поддержка предпринимателей в этой категории на Мальте происходит таким образом: малые предприятия пользуются возможностью уменьшения итоговой суммы налога на 65 % годового объема инвестиций, не зависимо от направленности деятельности организации, и других факторов, относящихся к ее деятельности» [5].

Хорошим примером стимулирования развития местного производства, а так же привлечением иностранного капитала, может послужить налоговая система Ирландии. Низкая ставка корпоративного налога привлекает крупные вложения капиталов граждан других стран, а впоследствии вызывает быстрые темпы развития внутреннего производства. У предпринимателей появляется возможность получить иностранные инвестиции и направить их на улучшение технологии производства, материалов, используемых на производстве и других важных деталей эффективной деятельности.

В некоторых странах актуальным является поддержка и стимулирование отдельных регионов, с большим количеством предприятий, находящихся на их территории. В основном это проявляется в виде налоговых льгот и преференций. Например, «несколько лет назад, предпринимателями ряда стран, включающих Великобританию и Францию, были получены государственные займы и субсидии, которые использовались для модернизации промышленности, постройки новых промышленных объектов, которые облагались пониженной налоговой ставкой на имущество организаций на длительный период времени. А в Германии крупнейшие налоговые льготы получают организации, которые инвестируют в развитие экономически неустойчивых регионов, но при этом обладающих потенциалом развития» [6].

Следует сказать о том, что налоговые системы зарубежных стран обладают специфическими и эффективными методами стимулирования предпринимателей. Одни и те же методы стимулирования будут работать в разных странах совершенно по-разному.

Проанализировав мировой опыт стимулирования малого и среднего предпринимательства, который демонстрирует дифференцированием налоговых ставок в зависимости от дохода, упрощение налогового администрирования, различное льготирование для некоторых категорий бизнесменов, можно сказать о том, что налоговая система РФ может выбрать для себя некоторые аспекты зарубежной системы налогообложения, и адаптировать их под современные реалии экономической системы РФ.

**Список литературы:**

1. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 N 146-ФЗ //Собрание законодательства РФ, 31.07.1998 г.
2. Власова В.И. Налогообложение как инструмент поддержки малого и среднего бизнеса: зарубежный опыт / В.И. Власова // Экономика и социум.- 2015. - №6 (19). С. 27.
3. Губернаторова Н.Н., Федотова Е.В. Имущественные налоги организаций 2020// Экономика и предпринимательство. - 2019. - № 11 (112). - С. 95-97.
4. Евстратова М.С., Губернаторова Н.Н. Влияние налогообложения на финансовые результаты деятельности предприятия // Символ науки: международный научный журнал. - 2021. - № 9-1. - С. 15-18.
5. Ордынская М.Е. Европейский опыт налогового стимулирования малого и среднего предпринимательства // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика/ 2016. С. 217.-223
6. Davis tax committee Small and medium enterprises: taxation consideration, interim report [Electronic resource] // Business in great Britain. - URL: <http://www.greatbusiness.gov.uk> (дата обращения: 23.09.2022)

Калужский филиал Финансового университета

ЕВСИН М.Ю.

## ПРОБЛЕМЫ СОХРАНЕНИЯ УРОВНЯ ЖИЗНИ В УСЛОВИЯХ ЗНАЧИТЕЛЬНОГО РОСТА ИНФЛЯЦИИ В 2022 ГОДУ

EVSIN M.YU.

## PROBLEMS OF MAINTAINING THE STANDARD OF LIVING IN CONDITIONS OF A SIGNIFICANT INCREASE IN INFLATION IN 2022

**Аннотация:** статья посвящена оценке проблемы сохранения уровня жизни в 2022 году. Цель статьи сделать обзор корреляции инфляции в 2022 году с динамикой минимального размера оплаты труда в недружественных странах и России.

**Ключевые слова:** инфляция, минимальный размер оплаты труда, недружественные страны, прожиточный минимум.

**Annotation:** the article is devoted to the assessment of the problem of maintaining the standard of living in 2022. The purpose of the article is to review the correlation of inflation in 2022 with the dynamics of the minimum wage in unfriendly countries and Russia.

**Keywords:** inflation, minimum wage, unfriendly countries, living wage.

В большинстве стран мира существует минимальный размер оплаты труда, установленный законодательством. Минимальный размер оплаты труда (МРОТ) – это минимальная денежная сумма, которую по закону должны платить работодатели за труд наемному работнику [1].

Оценивая уровень жизни в той или иной стране, принято ориентироваться на минимальный размер оплаты труда. В статье будет рассмотрен МРОТ в недружественных странах и России, так как на протяжении более 20 лет Россия стремилась по уровню жизни ориентироваться на них.

Недружественные страны – это страны, которые ввели и поддерживают санкции в отношении России и утвержденные Правительством РФ. В таблице 1 представлены МРОТ по рассматриваемым странам в период 2021-2023 годов.

Таблица 1 - МРОТ 2021-2022 годах в некоторых недружественных странах и России [3]

Страна	2021	2022	2023	Темп роста, % 2023/2021 г.
Россия	12792 руб.	13890 руб.	16246 руб.	127,0
Германия*	1536 евро	1920 евро	1920 евро	125,0
Франция	1555 евро	1603 евро	1646 евро	105,8
Польша	2800 злотых	3010 злотых	3490 злотых	124,6
Эстония	584 евро	654 евро	725 евро	124,1

\*В Германии минимальная заработная плата определяется в час. Для нашего анализ МРОТ был определен как 40 часов рабочая неделя умножением на 4 недели.

По данным таблицы 1 можно видеть, что за 2021-2023 годы МРОТ возрос значительно. В России среди рассматриваемых стран больше всех, на 27 %, а во Франции на 5,8 %.

Основным фактором, движущим повышения МРОТ, выступает инфляция. В 2022 году продолжилась тенденция роста инфляции, тренд, который был заложен в 2021 году, вызванный множеством факторов. В таблице 2 приведены данные по инфляции в недружественных странах и России.

Таблица 2 - Инфляция в 2021-2022 годах в некоторых недружественных странах и России, %

Страна	2021	2022	Динамика, +/-	Темп роста, %
Россия	8,39	12	+ 3,61	143,0
Германия	5,3	8,6	+ 3,3	162,2
Франция	3,4	5,9	+ 2,5	173,5
Польша	8,6	16,6	+ 8	193,0
Эстония	12	17,6	+ 5,6	146,6

По данным таблицы 2, наименьшей динамикой в абсолютных цифрах роста инфляции в 2021-2022 годах обладает Франция 2,5 %. Однако в показателях темпа роста, у Франции один из худших показателей. Наибольший прирост инфляции по темпам прироста у Польши – 193 %. Для Польши это второй год по худшим показателям инфляции.

Для прогнозирования уровня инфляции в 2023 году можно воспользоваться индексом цен производителей на конец 2022 году. Индекс цен производителей отражает рост отпускных цен производителей, которые в конечном итоге окажут влияние на инфляцию. Индекс цен производителей представлен в таблице 3.

Таблица 3 - Индекс цен производителей

Страна	2022 год*
Россия	250,3
Германия	158,7
Франция	145,9
Польша	145,4
Эстония	162,75

\*на 1 декабря, т.к. на момент написания статьи официальные данные не вышли

Следовательно, оценки динамики инфляции по фактору «индекс цен производителей» в 2022 году можно сделать прогноз по уровню инфляции на 2023 г.

Необходимо отметить, что расчет прогноза осуществлен с допущением использования только одного фактора «индекс цен производителей» и вычетом из него инфляции предшествующего года, а также минус 4 % и полученную сумму разделить на два, которые будут отражать стремления ЦБ стран принять меры по сдерживанию инфляции. Полученный остаток, будет отражать потенциал инфляции в 2023 году. Так же, необходимо отметить, что инфляция производителей в 2022 году в России была вызвана изменением логистических цепочек, и уходом компаний из недружественных стран. Следовательно, в прогнозе инфляции на 2023 год предложенная выше методика не является корректной. Будут использованы параметры инфляции Банка России.

На рисунке 1 представлены показатели прогнозной инфляции в 2023 году.

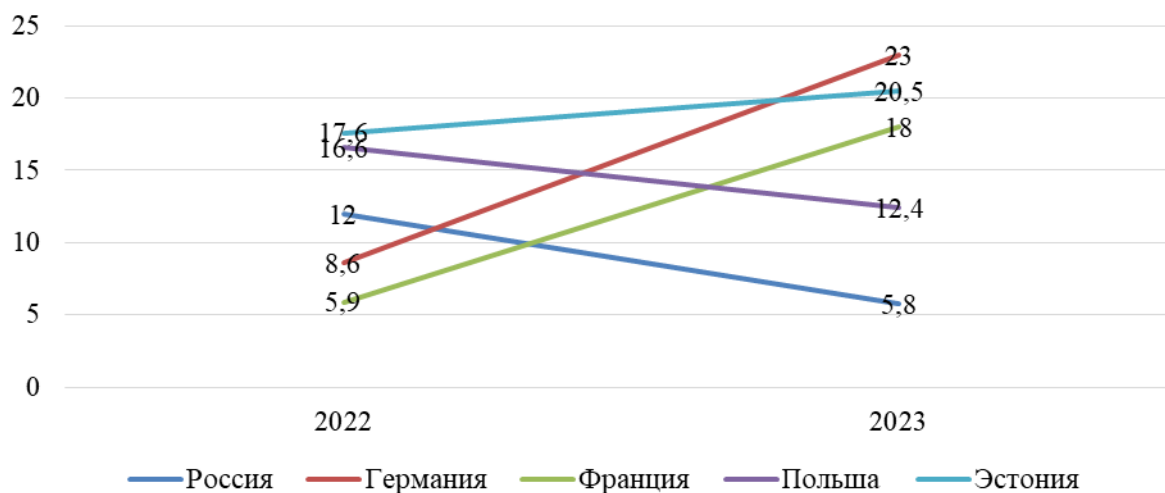


Рисунок 1 - Прогноз динамики инфляции в 2023 году

Таким образом, по данным рисунка 1 мы видим, что инфляция продолжит расти в 2023 году, в большинстве исследуемых стран, кроме России и Польши. Такая тенденция негативно скажется на уровне жизни Германии, Франции, Эстонии.

В рамках борьбы с инфляцией ЦБ стран будут поднимать процентные ставки, что так же негативно отразится на уровне жизни граждан.

По данным таблицы 1 темп роста МРОТ явно недостаточен для поддержания уровня жизни и сдерживания числа граждан, находящихся за чертой бедности. Правительства стран повышают МРОТ на величину инфляции или около того. Так же нужно понимать, что для корректной оценки уровня МРОТ, необходимо его соотносить с прожиточным минимумом, однако не во всех странах он официально установлен [2].

Государства с самым высоким показателем в Европе – Люксембург, Германия, Франция, Норвегия, Великобритания. Здесь его сумма равна 1-2 тысячи евро. На среднем уровне находятся Италия, Бельгия, Испания, Швейцария. А самый низкий прожиточный минимум в Польше – 120 евро в месяц. Также невысокий показатель в Греции и Латвии [5].

Под прожиточным минимумом понимается наименьший уровень финансового состояния людей. Эта сумма необходима им для удовлетворения базовых потребностей. Стоит отметить, что потребительская корзина для разных стран разная. Набор жизненного минимума определяется привычками и особенностями жизни каждого государства. В таблице 4 представлен прожиточный минимум для исследуемых стран.

Таблица 4 - Прожиточный минимум в 2022-2023 годах [4]

Страна	2022	2023	Соотношение МРОТ и прожиточного минимума в 2022 г.	Соотношение МРОТ и прожиточного минимума в 2023 г.
Россия	12654	14375	1,09	1,13
Германия	347	1240	5,53	1,54
Франция	1254	1254	1,27	1,31
Польша	997	997	3,01	3,50
Эстония	90	200	7,26	3,62

По данным таблицы 4, соотношение МРОТ и прожиточного минимума и минимума в 2023 году в России оказалось положительным, а в Эстонии отрицательным. Результаты анализа, полученные в таблице 4, не могут быть объективными в полной мере, так как уже было отмечено, что прожиточный минимум формируется в каждой стране индивидуально, что требует отдельного исследования структуры корзины прожиточного минимума для каждой страны. Однако, полученные результаты позволяют обозначить тренд отставания или опережения минимальных доходов – минимальных расходов.

Следовательно, уровень жизни в большинстве стран продолжит снижаться, если Правительства не увеличат темпы роста МРОТ. Однако, стоит отметить, что не только МРОТ формирует уровень жизни, но и различные социальные программы, снижение налогов и прямые выплаты.

Данные программы в 2022 году были приняты во многих странах, особенно в рамках снижения энергетической бедности. Основной проблемой для не дружественных стран, в части повышения МРОТ в 2023 году будет снижения прогнозируемое доходов бюджетов, что будет сдерживать темпы повышения МРОТ.

#### Список литературы:

1. Колобова, С. В. МРОТ и медианная заработная плата в механизме правового регулирования оплаты труда / С. В. Колобова // Современное право. – 2021. – № 2. – С. 60-67. – DOI 10.25799/NI.2021.59.96.009. – EDN VAUEBP.
2. Сухорукова, И. В. Проблема соотношения МРОТ и прожиточного минимума / И. В. Сухорукова // Наука через призму времени. – 2020. – № 8(41). – С. 45-47. – EDN YMQAVE.
3. Trading economics // <https://ru.tradingeconomics.com/estonia/indicators> (дата обращения: 7.01.2023)
4. Visa Sam / Прожиточный минимум в Германии в 2023 году // <https://visasam.ru/emigration/prozhitochniy-minimum-v-germanii.html> (дата обращения: 7.01.2023).
5. Прожиточный минимум в России и странах мира // <https://emigrant.expert/news/prozhitochnyj-minimum> (дата обращения: 7.01.2023).

Калужский филиал Финансового университета

## РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА

УДК 332.872.34

ВИТЮТИНА Т.А.

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРЕТЕНЗИОННО-ИСКОВОЙ РАБОТЫ В УПРАВЛЯЮЩЕЙ КОМПАНИИ ЖКХ

VITYUTINA T.A.

## IMPROVEMENT OF CLAIM WORK IN THE HOUSING AND UTILITIES MANAGEMENT COMPANY

**Аннотация:** В статье проанализированы показатели претензионно-исковой работы за 2019-2020 гг. в управляющей компании ЖКХ. Приведены направления улучшения работы по взысканию задолженностей населения по оплате услуг ЖКХ.

**Ключевые слова:** ЖКХ, управляющая компания, задолженности населения.

**Abstract:** The article analyzes the indicators of claim work for 2019-2020 in the housing and communal services management company. The directions of improvement of the work on collection of debts of the population on payment of housing and communal services are given.

**Keywords:** Housing and communal services, management company, debts of the population.

Организация, как самостоятельный хозяйствующий субъект, создается для производства продукции, выполнения работ и оказания услуг с целью удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли. Организация предоставляет рабочие места, выплачивает зарплату. Путем выплаты налогов она участвует в реализации государственных программ, развитии экономики страны. Эффективная работа организации – важное условие успешного развития экономики страны [1].

Управляющие компании ЖКХ играют важную роль в жизнеобеспечении населения и обслуживании жилищного фонда. В тоже время существует проблема своевременной оплаты жилищно-коммунальных услуг населением. С целью снижения числа должников и увеличения поступления средств в управляющую компанию для выполнения её основных функций должна проводиться претензионно-исковая работа.

Причинами неоплаты жилищно-коммунальных услуг населением являются: задержка зарплаты или пенсии, потеря работы, наличие в семье инвалида и несовершеннолетних детей, тяжёлое материальное положение [2].

Постановлением Правительства РФ от 15.05.2013 № 416 к деятельности по управлению многоквартирными домами отнесена претензионно-исковая работа с неплательщиками за ЖКУ.

К такой деятельности относятся:

1. Досудебная претензионная работа с должниками.

Проводить мероприятия по взысканию долга управляющая компания может с первого дня после окончания срока внесения платы за ЖКУ, установленного в ч. 1 ст. 155 ЖК РФ. Но обычно претензионная работа начинается спустя 2-3 месяца после образования задолженности, когда исполнитель коммунальных услуг уже имеет право ввести ограничение подачи ресурса.

Направление неплательщику досудебной претензии – это право управляющей компании, но не обязанность. Претензионный порядок даёт возможность управляющим организациям избежать ненужных судебных споров.

В претензии указываются размер долга, основания для взыскания, срок оплаты и последствия при неоплате задолженности. На оплату предоставляется 30 календарных дней. Документ вручается неплательщику лично в руки под подпись либо направляется заказным письмом с уведомлением.

2. Взыскание суммы долга и начисленных пени в судебном порядке. Управляющая компания имеет право подать в суд исковое заявление без предварительной претензионной работы или в случае, если потребитель не оплатил долг в срок, указанный в претензии. Взыскать через суд долг, сумма которого не превышает 500 тысяч рублей, можно по упрощённой процедуре – получить судебный приказ.

В таком случае управляющая компания должна обратиться с заявлением на получение судебного приказа в мировой суд по месту жительства должника. При этом следует учитывать, что срок исковой давности для взыскания долга за услуги ЖКХ составляет три года (ч. 1 ст. 196 ГК РФ).

В таблице 1 представим результаты проведения претензионно-исковой работы в «ЖРЭУ № 21» г. Калуги в 2019г.

Таблица 1 – Претензионно-исковая работа в ООО «ЖРЭУ № 21» в 2019г.

Адрес дома	Количество претензий должникам	Количество направленных исковых заявлений	Получено денежных средств по результатам работы, руб.
1. Билибина, 15	3	1	65595
2. Билибина, 2	6		68844
3. Билибина, 4	2		22546
4. Билибина, 13	5	1	17829
5. Билибина, 17	5	2	164000
6. Билибина, 19	6	5	124085
7. Тельмана, 35	2		-
8. Тельмана, 37	3		-
9. Тельмана, 39	3		27000
10. Литейная, 3	3	1	12812
11. Литейная, 5	1	1	-
12. Литейная, 7	3		42239
13. Литейная, 11	4		58992
14. Пер. Литейный, 7	8	2	56523
15. Пер. Литейный, 9	3	1	43609
16. Бутома, 4	4	1	17499
17. Бутома, 7	3	1	1371
18. Бутома, 8	4		20583
19. Бутома, 9	3	1	10336
20. Бутома, 11	10	2	141861
21. Московская, 211	3		17497
22. Московская, 213	7		25265
23. Московская, 219	9	3	38429
24. Московская, 238	8		-
25. Московская, 234	9		61765
26. Московская, 240, к.1	6		28984
27. Глаголева, 2	5		14417
28. Глаголева, 5	4		35580
29. Глаголева, 6	5		51253
30. Глаголева, 8	7		17000
31. Глаголева, 9	5	2	-
32. Глаголева, 15	3		-
33. Тельмана, 10	6		109842
34. Тельмана, 11	3		3000
35. Тельмана, 13	4		36000
36. Тельмана, 15	7		69249
37. Тельмана, 33	3		22616
38. пер. Литейный, 3	6	1	49789
39. Московская, 236	14	1	143063
40. Московская, 242	3		35000
41. Московская, 228	9		104114
42. Московская, 240	9	1	81690
43. Окружная, 4	6	2	56352
44. Окружная, 6	3		33383
45. Окружная, 8	9	2	61077
46. Окружная, 10	14	4	105223
47. Тельмана, 41	6		48327
48. Н. Стройка, 1	6	2	23619
49. Н. Стройка, 2	10		13757
50. Тельмана, 35 (ТСЖ)	1		10000
Итого:	271	37	2192015

Анализ данных таблицы 1 показывает, что общая сумма задолженностей жильцов в 2019г. составила 2192015 руб. При этом задолженность по квартплате в 24 домах была погашена после предъявления претензий должникам. По задолженностям 21 дома были поданы исковые заявления в суд. По 2 домам были предъявлены претензии должникам и переданы дела в суд, но денежные средства всё равно не были перечислены управляющей компании. Должникам в 4 домах были предъявлены претензии, но долг не был оплачен.

В таблице 2 рассмотрим результаты проведения претензионно-исковой работы в «ЖРЭУ № 21» в 2020г.

Таблица 2 – Претензионно-исковая работа в ООО «ЖРЭУ-№ 21» в 2020г.

Адрес дома	Количество претензий должникам	Количество направленных исковых заявлений	Получено денежных средств по результатам работы, руб.
1. Билибина, 15	7		36574,02
2. Билибина, 2	4		-
3. Билибина, 4	5	1	182643
4. Билибина, 13	3		42102
5. Билибина, 17	7	1	325908
6. Билибина, 19	8	2	205421
7. Тельмана, 35	1	1	-
8. Тельмана, 37	1	1	-
9. Тельмана, 39	3		14000
10. Литейная, 3	2	1	-
11. Литейная, 9	2	2	58973
12. Литейная, 11	3		29244
13. Пер. Литейный, 7	4		66013
14. Бутома, 4	4	2	16000
15. Бутома, 7	3	1	11904
16. Бутома, 8	3	2	49152
17. Бутома, 9	2	1	15372
18. Бутома, 11	7	3	4735
19. Московская, 211	3		11497
20. Московская, 213	3		8000
21. Московская, 219	4		19200
22. Московская, 238	7	3	96071
23. Московская, 234	2	1	127572
24. Московская, 240, к.1	2	1	32287
25. Бутома, 3	10	5	213649
26. Глаголева, 2	3	3	-
27. Глаголева, 5	5		64438
28. Глаголева, 6	1	1	4039
29. Глаголева, 8	2		25977
30. Глаголева, 9	5	2	-
31. Глаголева, 15	2	2	-
32. Тельмана, 10	2	2	160000
33. Тельмана, 11	1		-
34. Тельмана, 13	1	1	-
35. Тельмана, 15	3	2	165602
36. Московская, 236	7		63023
37. Окружная, 4	3		17248
38. Окружная, 6	2	1	-
39. Окружная, 8	7	2	115022
40. Окружная, 10	6		-
41. Тельмана, 41	4	1	45227
42. Н. Стройка, 1	4		28392
43. Н. Стройка, 2	6	3	96363
44. Н. Стройка, 3	1	1	10000
Итого:	167	49	2948873

Анализ данных таблицы 2 показывает, что общая сумма задолженностей жильцов в 2020г. составила 2948873 руб. При этом задолженность по квартплате в 16 домах была погашена после предъявления претензий жильцам. По задолженностям 28 домов были поданы иски в суд. По 8 домам были предъявлены претензии должникам и переданы дела в суд, но денежные средства всё равно не были перечислены управляющей компании. Должникам в 4 домах были предъявлены претензии, но долг не был оплачен [3].

На рисунке 1 представим изменение количества претензий должникам и количества исковых заявлений в ООО «ЖРЭУ № 21» в 2019-2020гг.

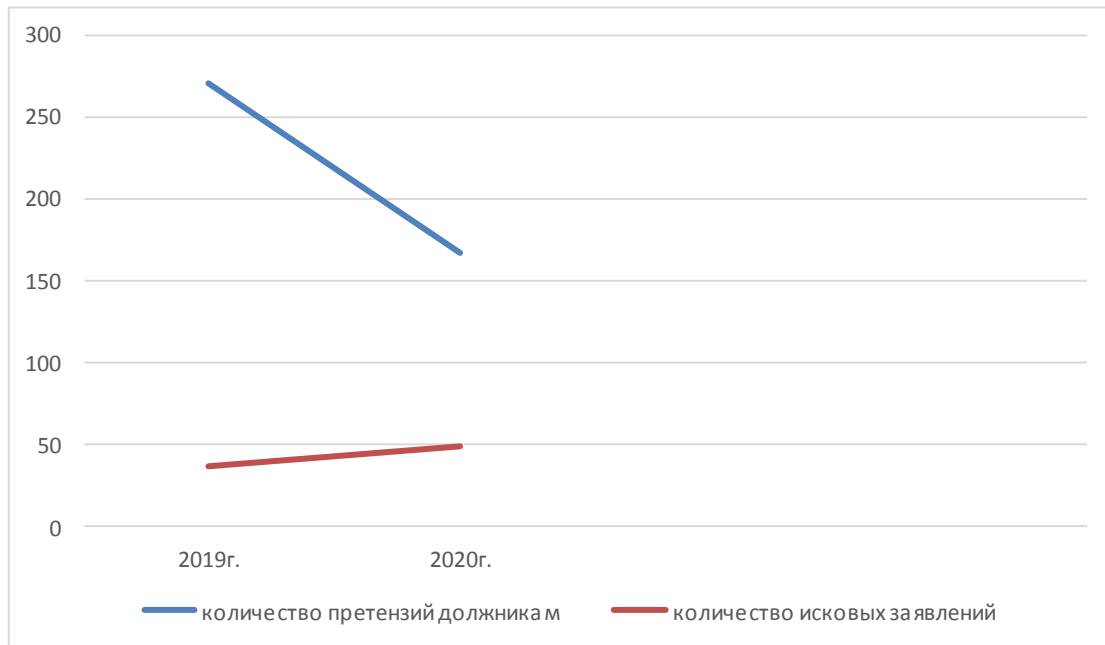


Рисунок 1 - Изменение количества претензий должникам и количества исковых заявлений в 2019-2020гг.

На рисунке 2 представим изменение суммы взысканных денежных средств с должников в результате претензионно-исковой работы в ООО «ЖРЭУ № 21» в 2019-2020гг.

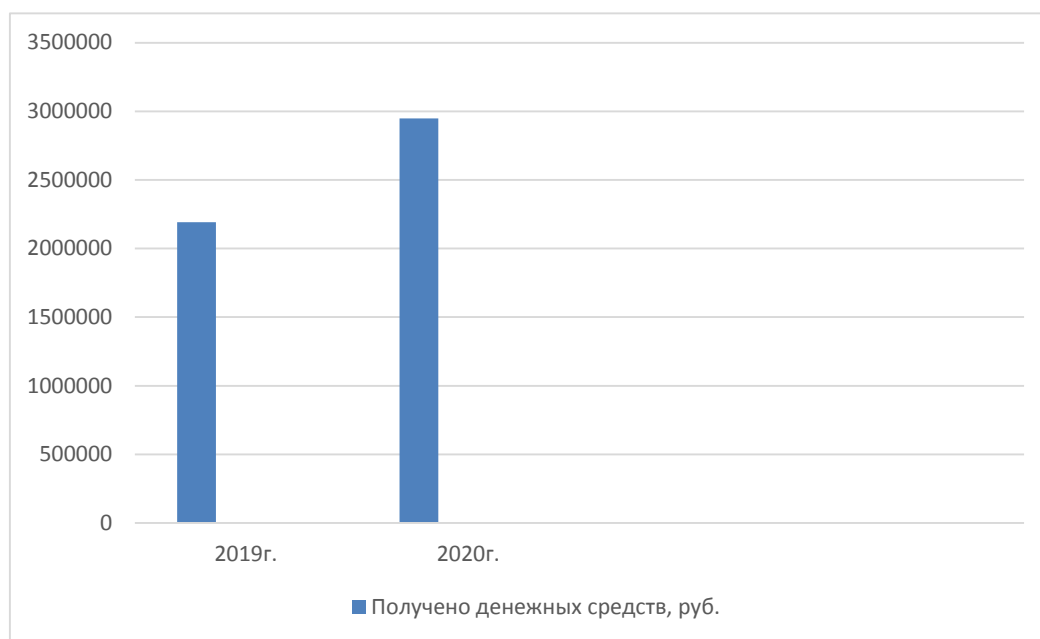


Рисунок 2 - Изменение суммы взысканных денежных средств с должников в результате претензионно-исковой работы в 2019-2020гг.

По данным рисунков 1 и 2 можно сделать вывод, что количество претензий должникам снизилось (на 104), количество исковых заявлений в суд увеличилось (на 12 заявлений), сумма взысканных с должников денежных средств увеличилась на 756858 руб. Это свидетельствует о том, что в ООО «ЖРЭУ № 21» проводится большая работа с должниками.

Для совершенствования и доказательства исполнения своей обязанности по ведению претензионно-исковой работы с должниками за жилищно-коммунальные услуги целесообразно предложить следующие мероприятия:

1. Тщательное хранение копий всех документов, в том числе удостоверяющих вручение должникам уведомлений и претензий, отправку заявлений в суд, судебных приказов;
2. Регистрация данных документов и результатов работы с должниками в соответствующих журналах регистрации управляющей компании;
3. Обязательное раскрытие информации в Государственной информационной системе (ГИС) ЖКХ о работе в отношении должников;
4. Рассылка СМС и e-mail сообщений собственникам квартир и нежилых помещений;
5. Использование голосовых сервисов автообзвона должников;
6. Использование автоматической выборки списка должников по следующим критериям:
  - по сумме долга;
  - по срокам долга;
  - по датам возникновения задолженностей;
  - по адресам;
  - по услугам.
7. Ведение чатов в мессенджерах для жителей для оповещения о сроках оплаты коммунальных платежей;
8. Информирование жителей на стендах объявлений о важности своевременной оплаты услуг ЖКХ.

Таким образом, проведение эффективной претензионно-исковой работы в управляющей компании ЖКХ приведет к увеличению её финансовых ресурсов и повышению эффективности её деятельности.

#### **Список литературы:**

1. Витютин Т.А. Экономика организации: учебное пособие / Т.А. Витютин, Т.Э. Пирогова – Калуга: Манускрипт, 2018. – 124с.
2. Официальный сайт Центра отраслевой разработки ЖКХ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://vgkh.ru/articles/rabota-s-dolzhnikami/> (дата обращения 05.01.2023)
3. Официальный сайт ООО «Жилищное ремонтно-эксплуатационное управление № 21» [Электронный ресурс] – режим доступа: [https:// jreu-21-kaluga.ru](https://jreu-21-kaluga.ru)" (Дата обращения 16.01.2023)

Калужский филиал Финансового университета

ГУБАНОВА Е.В.

## СОСТОЯНИЕ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА КАЛУЖСКОЙ ОБЛАСТИ ПО ИТОГАМ 2022 ГОДА

GUBANOVA E.V.

## THE STATE OF AGRICULTURE IN THE KALUGA REGION BY THE END OF 2022

**Аннотация:** в статье рассматриваются и анализируются показатели, характеризующие состояние и развитие отрасли агропромышленного комплекса Калужской области по итогам 2022 года. Представлена динамика государственной поддержки агропромышленного комплекса Калужской области, а также приведены данные по финансированию сельскохозяйственных товаропроизводителей Калужской области из федерального и областного бюджетов.

**Ключевые слова:** агропромышленный комплекс, сельское хозяйство, государственные программы, субсидии, инвестиционная привлекательность, финансирование.

**Annotation:** the article discusses and analyzes the indicators characterizing the state and development of the agro-industrial complex of the Kaluga region by the end of 2022. The dynamics of state support for the agro-industrial complex of the Kaluga region is presented, as well as data on financing agricultural producers of the Kaluga region from the federal and regional budgets.

**Key words:** agro-industrial complex, agriculture, government programs, subsidies, investment attractiveness, financing.

Сельское хозяйство – это важный сектор мировой экономики, промышленный комплекс, связанный с разработкой (сбором, добычей) растительных и животных ресурсов (сельское хозяйство, животноводство, рыболовство, лесное хозяйство, ремесла) [1].

Основная цель сельского хозяйства заключается в обеспечении населения продовольствием, необходимым для поддержания его жизнедеятельности, а также в производстве сырья для промышленности.

В Калужской области агропромышленный комплекс, включает в себя большое количество организаций, занимающихся сельскохозяйственной деятельностью. Кроме того, имеется значительное количество предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности, а также крестьянских (фермерских) хозяйств и личных подсобных хозяйств. Всего в этом секторе экономики области насчитывается 225 организаций, включая 42 крупных и средних предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности, 855 крестьянских (фермерских) хозяйств и 100,5 тыс. личных подсобных хозяйств.

В ходе мониторинга и анализа данных за 2022 год был выявлен объем производства валовой сельскохозяйственной продукции в хозяйствах всех категорий в размере 74,9 млрд. рублей. Данный объем включает в себя как результаты деятельности сельскохозяйственных организаций, которые составили 56,7 млрд. рублей, так и результаты работы КФХ, сумма которых составила 4,3 млрд. рублей (Рисунок 1). [2]

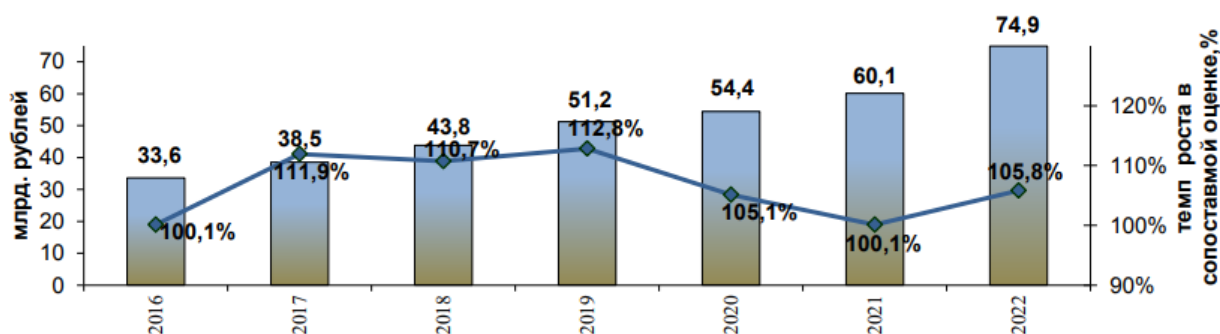


Рисунок 1 – Производство сельскохозяйственной продукции в Калужской области во всех категориях хозяйств

В сопоставимых ценах за 2022 год в Калужской области был зафиксирован среднегодовой рост валовой продукции сельского хозяйства. При этом, данный рост различен в зависимости от типа организационно-правовых форм хозяйствующих субъектов. В целом, среднегодовой рост составил 8%. В сельскохозяйственных организациях данный показатель выше и достигает 12%. Однако в КФХ этот рост несколько ниже и составляет 8,4%.

Индекс производства продукции сельского хозяйства в хозяйствах всех категорий к 2021 году составил 105,8 %. В сельскохозяйственных организациях индекс производства продукции сельского хозяйства составил 107,8 % и КФХ - 106,2%.

В результате успешной реализации госпрограммы «Развитие сельского хозяйства и регулирование рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия в Калужской области», отмечается устойчивое увеличение инвестиционного капитала, направляемого в аграрную сферу. Общий объем привлеченных инвестиций в развитие сельскохозяйственных предприятий данного региона, начиная с реализации приоритетного национального проекта «Развитие АПК», к 1 января 2023 года составил 123,8 миллиарда рублей. Из этой суммы, 64,8 миллиарда рублей представляют собой частные инвестиции от внешних инвесторов, тогда как 59 миллиардов рублей представляют собой инвестиционные кредиты, предоставленные банками [4] (Таблица 1).

Таблица 1 – Динамика инвестиций в развитие сельскохозяйственных предприятий Калужской области (данные нарастающим итогом с 2006 года)

Инвестиции	2020 г.		2021 г.		2022 г.	
	млн. руб.	уд. вес, %	млн. руб.	уд. вес, %	млн. руб.	уд. вес, %
Всего	113,8	100,00	117,9	100,00	123,8	100,00
Частные средства	57,3	50,35	59,5	50,47	64,8	52,34
Инвестиционные банковские кредиты	56,5	49,65	58,4	49,53	59,00	47,66

Возрастающая производительность в сельском хозяйстве способствует улучшению качества жизни и уровню доходов сельского населения. Согласно данным, заработная плата работников, занятых в сельском хозяйстве Калужской области, увеличилась до 40 398,6 рублей в месяц в 2021 году, что составляет 113,0% от уровня заработной платы в 2020 году. В свою очередь, за 11 месяцев 2022 года заработная плата выросла до 47 418,4 рублей, что составляет 120,6% от уровня заработной платы в 2021 году.

Уровень самообеспечения в Калужской области мясом и молоком составляет, соответственно 114,6 %, 160,7 %, картофелем 88,7 %, овощами 100,7 %.

Развитие отраслей животноводства на территории Калужской области наблюдается в последние годы. Особое внимание уделяется молочному и мясному скотоводству, птицеводству, а также проектам аквакультуры, включающим товарное рыбоводство.

В качестве объектов прудовой и индустриальной аквакультуры в Калужской области можно выделить: форель ручьевая и озерная живая – 37,2%; карп живой – 34,8%; толстолобик живой – 12,8%; амур живой – 12,4%; рыба прочая – 2,8%.

Таблица 2 – Результаты производственной деятельности рыбоводных хозяйств Калужской области

Показатели	Произведено (выращено) объектов, тонн	Реализовано объектов, тонн
Прудовой аквакультуры	765	99
Индустриальная аквакультура	476	353
Всего	1241	452

Поголовье крупного рогатого скота в хозяйствах всех категорий на начало 2023 года составило 232,3 тыс. голов, что на 100,1 % превышает показатель аналогичного периода предыдущего года. В частности, количество коров составило 112,8 тыс. голов, что на 104,7 % превышает показатель прошлого года. Количество свиней составляет 78,3 тыс. голов, что на 97,3 % ниже показателя прошлого года. Овцы и козы в количестве 35,9 тыс. голов. Поголовье птиц составляет 5255,3 тыс. голов, что на 97,6 % ниже показателя прошлого года (Таблица 3). [3]

Таблица 3 - Развитие животноводства в Калужской области (все категории хозяйств)

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Отклонение 2022г. к 2021г.	
				+,-	в %
Поголовье КРС, тыс. гол.	222,4	232,0	232,3	0,3	100,13
Поголовье свиней, тыс. гол.	105,1	80,8	78,3	-2,5	96,91
Поголовье птицы, тыс. гол.	39,8	37,2	35,9	-1,3	96,51
Производство скота и птицы на убой (в убойном весе), тыс. т.	99,3	97,4	92,9	-4,5	95,38
Производство молока, тыс. т.	428,3	461,2	489,6	28,4	106,16
Надой молока на 1 корову, кг	8070	8745	9067	322	103,68
Производство яиц, млн. шт.	114,5	110,1	110,6	0,5	100,45

На основе представленных данных, в будущем можно рассчитывать, что свиноводческая отрасль восстановит прежние объемы и численность поголовья, снизившиеся из-за вспышки свиной чумы.

Молочное скотоводство для области традиционно является одной из главных и приоритетных отраслей животноводства. Именно в молочном скотоводстве реализован ряд перспективных проектов.

В регионе устойчиво работают более 65 современных животноводческих комплексов по производству молока. Более 85 % животных содержатся по технологии беспривязного содержания, доение коров осуществляется в доильных залах, всего в области работает более 50 доильных залов. Смонтировано и введено в эксплуатацию более 130 роботизированных установок различных модификаций, в области функционируют 37 роботизированных молочных ферм.

Производство молока в хозяйствах всех категорий за 2022 год достигло 489,6 тыс. тонн, что составляет 106,1% от уровня предыдущего года. В сельскохозяйственных организациях этот показатель составил 461,0 тыс. тонн, что соответствует 106,5% к уровню прошлого года.

Следует отметить, что надой молока на корову во всех сельскохозяйственных организациях на 01.01.2023 года составил 9067 кг, что на 322 кг больше, чем в предыдущем году. Это является важным достижением и подтверждает первое место Калужской области по продуктивности по ЦФО. В целом по России область занимает второе место по этому показателю.

Наибольший объем производства скота и птицы для убоя в живом весе обеспечен Дзержинским (доля в общем объеме производства - 59,8%) и Жуковским (12,2%) районами области. В 15 муниципальных районах произошел значительный рост производства молока. Основные вклады в этот рост внесли хозяйства в Ферзиковском (21,8%), Медынском (15,6%) и Перемышльском (13,9%) районах.

Увеличение продуктивности является прямым результатом работы по повышению генетического потенциала крупного рогатого скота.

Племенная база молочного скотоводства Калужской области на сегодняшний день представлена 14 племенными репродукторами по разведению крупного рогатого скота молочного направления продуктивности, в которых имеется 65,5 тыс. голов, что составляет 57,2 % от общей численности крупного рогатого скота молочного направления продуктивности в области, в том числе 29,9 тыс. голов маточного поголовья, что составляет 57,1 % от общего поголовья молочных коров, а также племенным репродуктором по разведению молочных коз, поголовье животных в котором составило 1,3 тыс. голов, в том числе маточное поголовье – 0,8 тыс. голов.

Увеличение общей площади, занятой посевными культурами под урожай 2022 года, было отмечено по сравнению с предыдущим годом. В хозяйствах всех категорий в 16 районах Калужской области посевные площади выросли по сравнению с уровнем 2021 года. Особенно значительный рост был зафиксирован в Людиновском (156,3%), Хвастовичском (122,7%) и Жиздринском (124,7%) муниципальных районах. Однако, в десяти муниципальных районах наблюдалось сокращение посевных площадей.

В структуре посевной площади под урожай 2022 года в сельхозорганизациях преобладают кормовые культуры – 65,4 %, на долю зерновых и зернобобовых культур приходится 28,8 %, технических – 5,3 %, картофеля – 0,4 %, овощей – 0,1 % (Таблица 4). [3]

Рост производства картофеля составил 6% в отчетном периоде по отношению к 2021 г. во всех категориях хозяйств. В сельхозпредприятиях и фермерских хозяйствах обеспечен рост 122% к уровню прошлого года. Хорошие результаты показали такие хозяйства как «Агротун» Козельского района, «Аврора» Бабынинского района, «Славянский картофель» Думиничского района, «Дубрава» Кировского района.

Таблица 4 - Развитие растениеводства в Калужской области (все категории хозяйств)

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Отклонение 2022 г. к 2021 г.	
				+, -	в %
Посевные площади, тыс. га	361,4	354,2	359,6	5,4	101,52
Производство зерна, тыс. т.	278,9	199,0	261,3	62,3	131,31
Производство картофеля, тыс. т.	147,6	140,9	149,2	8,3	105,89
Производство овощей открытого и закрытого грунта, тыс. т.	120,4	114,0	123,4	9,4	108,25

С прибавкой в 8,25% сработали и по производству овощей. Большую часть этого объема составляют овощи защищенного грунта, 90% которых производит тепличное хозяйство ООО «АгроИнвест» (круглогодично выращивают овощи: томаты, огурцы и салат), расположенное в Людиновском районе.

В текущем году началась реализация федерального проекта «Развитие отраслей овощеводства и картофелеводства», в рамках которого предусмотрен ряд новых мер государственной поддержки. Воспользоваться этой программой смогут малые и средние предприятия, а также самозанятые граждане, ведущие личные подсобные хозяйства (далее – ЛПХ).

По данным, предоставленным Министерством сельского хозяйства Калужской области, в 2022 году была выделена значительная сумма на государственную поддержку сельского хозяйства в рамках федеральных и областных программ развития данного сектора. Общая сумма, направленная из бюджетов всех уровней, составляет 2 миллиарда 11 миллионов рублей, из которых 721,1 миллиона рублей поступили из областного бюджета. Это свидетельствует о серьезном внимании и приоритетном подходе к развитию аграрного сектора и рынков продукции сельского хозяйства в регионе. Эти средства будут использованы для улучшения условий работы и развития сельскохозяйственных предприятий, повышения уровня производства и качества продукции, а также для продвижения на рынках и содействия экономическому росту данного сектора. Реализация этих программ позволит добиться устойчивого развития сельского хозяйства и обеспечить продовольственную безопасность региона (Таблица 5) [2].

Таблица 5 - Динамика финансирования сельскохозяйственных товаропроизводителей Калужской области

Бюджетные ассигнования	2020 г.		2021 г.		2022 г.	
	млн. руб.	уд. вес, %	млн. руб.	уд. вес, %	млн. руб.	уд. вес, %
Всего	2822,4	100,00	2353	100,00	2010,7	100,00
Федеральный бюджет	1501,3	53,19	1458,7	61,99	1289,6	64,14
Областной бюджет	1321,1	46,81	894,3	38,01	721,1	35,86

Необходимо отметить ряд тенденций, отрицательно влияющих на развитие аграрной отрасли региона.

Как видно из таблицы, совокупный объем государственной поддержки сельскохозяйственных товаропроизводителей региона на протяжении последних трех лет существенно снизился: с 2,8 до 2,0 млрд. руб. При этом сокращение объемов финансирования сельскохозяйственных товаропроизводителей из средств областного бюджета опережает аналогичную тенденцию федерального бюджета.

За тот же период времени произошло существенное удорожание стоимости инвестиционных мероприятий в рамках проектов создания аграрного производства. Так значение показателя «общие затраты по проекту в расчете на одно ското-место продуктивного скота (коровы)» превысило 1,25 млн. руб.

Таким образом, перспективы дальнейшего развития аграрной отрасли Калужской области зависят от способности аграриев оперативно реагировать и адаптироваться к приведенным выше изменениям, повышая конкурентоспособность своей продукции, продолжая технико-технологическую и структурную модернизацию производственных процессов. Также существенной остается роль государства, в частности за счет обеспечения доступности банковских кредитов для сельскохозяйственных товаропроизводителей.

## Список литературы

1. Брянских, С.П. Экономика сельского хозяйства / С.П. Брянских. – М.: Агропромиздат, 2020. – 326 с.
2. Калужская область в январе-декабре 2022 года: тенденции экономического развития [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://minek.admoblkaluga.ru/upload/oiv/min-ek/ekonomika/2022%20СЭР\\_КО\\_январь\\_декабрь.pdf](https://minek.admoblkaluga.ru/upload/oiv/min-ek/ekonomika/2022%20СЭР_КО_январь_декабрь.pdf) (дата обращения 02.02.2023 г.)
3. Краткий статистический сборник «Калужская область» в 2022 году [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://40.rosstat.gov.ru/folder/30902> (дата обращения 02.02.2023 г.)
4. Губанова Е.В., Орловцева О.М., Матчинов В.А. Особенности формирования инвестиционного потенциала отраслей АПК региона // Калужский экономический вестник. - 2021. - № 1. - С. 43-48.
5. После СССР: трансформации новых государств / А. В. Бредихин, А. Н. Гребенкин, Е. М. Фомина [и др.]. – Москва : Архонт, 2020. – 100 с.
6. Амирова, Э. Ф. "Дорожная карта" импортозамещения Российской Федерации / Э. Ф. Амирова // Основные направления развития агробизнеса в современных условиях : Сборник статей по материалам II Всероссийской (национальной) научно-практической конференции, Курган, 20 июня 2018 года / Под общей редакцией С.Ф. Сухановой. – Курган: Курганская государственная сельскохозяйственная академия им. Т.С. Мальцева, 2018. – С. 9-12.
7. Антипова, Е. К. Факторы, использующие эффективность использования угодий в условиях цифровой трансформации экономики / Е. К. Антипова, Д. М. Самохвалов, С. А. Суслов // Вестник НГИЭИ. – 2023. – № 4(143). – С. 79-87.
8. Норенков, И. Н. Актуальность научных исследований по проблемам продовольственной безопасности и функционированию продовольственных рынков / И. Н. Норенков, С. А. Суслов // Социально-экономические проблемы развития муниципальных образований. 2022. – С. 63-64.
9. Губанова Е.В. О необходимости изменений в механизмы государственного регулирования развития АПК // В сборнике: Современная аграрная экономика: концепции и модели инновационного развития. Материалы I Международной научно-практической конференции, посвященной памяти д.э.н., профессора Л.М. Рабиновича. Казань, 2022. - С. 127-131.
10. Жахов, Н. В. Совершенствование организационно - экономического механизма государственного регулирования сельскохозяйственного производства: специальность 08.00.05 "Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности, в т.ч.: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами; управление инновациями; региональная экономика; логистика; экономика труда; экономика народонаселения и демография; экономика природопользования; экономика предпринимательства; маркетинг; менеджмент; ценообразование; экономическая безопасность; стандартизация и управление качеством продукции; землеустройство; рекреация и туризм)": автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Жахов Николай Владимирович. – Курск, 2012. – 19 с.
11. Кривошлыков, В. С. Сельское хозяйство регионов России: проблемы и перспективы / В. С. Кривошлыков, Н. В. Жахов, А. М. Конорев. – Курск : Деловая полиграфия, 2016. – 236 с.

Калужский филиал финансового университета

УДК 336.64

ГУБАНОВА Е.В.

## ОЦЕНКА ФИНАНСОВЫХ РИСКОВ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

GUBANOVA E.V.

## ASSESSMENT OF FINANCIAL RISKS IN THE ACTIVITIES OF THE ORGANIZATION

**Аннотация:** в статье рассматриваются и анализируются показатели, характеризующие финансовые риски организации. Представлены существующие методики оценки финансовых рисков, в числе и на основе показателей финансового состояния организации, а также их влияния на конечные финансовые результаты деятельности организации.

**Ключевые слова:** финансовый риск, риск-менеджмент, негативные события, ущерб, минимизация рисков.

**Annotation:** Abstract: the article discusses and analyzes the indicators characterizing the financial risks of the organization. The existing methods of assessing financial risks are presented, including on the basis of indicators of the financial condition of the organization, as well as their impact on the final financial results of the organization.

**Key words:** financial risk, risk management, negative events, damage, risk minimization.

Деятельность любого хозяйствующего субъекта подвержена финансовым рискам, вызванным изменяющимися факторами как внутренней, так и внешней среды [1]. Логично, что любая организация стремится обезопасить себя от негативного воздействия рисков, способных помешать ее устойчивому и поступательному развитию. Соответственно, чтобы минимизировать возможные дополнительные расходы или убытки от наступления негативных событий, компании стремятся спрогнозировать вероятность наступления таких событий, оценить возможный ущерб, принять соответствующие меры по минимизации финансовых рисков.

Проанализировав российские подходы к определению финансовых рисков, можно прийти к нескольким выводам. Во-первых, авторы схожи во мнении по поводу того, что риск связан с финансовыми последствиями, в том числе потерями или недополучением денежных средств. Во-вторых, не достигнут консенсус в причине возникновения данного риска, поскольку ряд авторов пишут, что тот возникает из-за принятия решения (присваивают риску эндогенное происхождение), в то время как другая часть авторов склонны утверждать, что причиной возникновения риска являются движения на финансовом рынке (присваивают риску экзогенное происхождение) [2].

Финансовые риски являются важной составной частью портфеля предпринимательских рисков фирмы, и их роль в современных условиях возрастает, что вызвано высокой динамичностью внешней среды и конъюнктуры финансового рынка, развитием сферы финансовых отношений фирмы, внедрением инновационных финансовых технологий и инструментов и рядом других факторов.

Оценка уровня финансовых рисков представляется наиболее сложным этапом в системе риск-менеджмента, требующим использования современного методического инструментария, высокого уровня технической и программной оснащенности, а также привлечения в необходимых случаях квалифицированных экспертов.

Методов оценки финансовых рисков предприятия можно разделить на две большие группы: количественные и качественные методы (таблица 1).

В качестве объекта исследования в работе рассмотрим АО «Кондитерская фабрика «Белогорье» - специализируется на производстве мучных кондитерских изделий и является одним из ведущих предприятий в Центрально-Черноземном экономическом районе [3].

Целью деятельности предприятия является удовлетворение потребностей потребителей и получение прибыли путем осуществления производственной, коммерческой, а также другой деятельности на внутреннем и внешнем рынках.

На основе модели определения риска ликвидности предприятия осуществим расчет для АО «КФ «Белогорье» (таблица 2).

В 2019 г. организация попала в «зону критического риска», которая характеризуется ограниченными возможностями оплаты обязательств в интервале до 6 месяцев, как правило, риск неплатеже-

способности дополняется кредитным риском и риском неустойчивости. Однако в последние два года ситуация улучшилась.

Таблица 1 - Методы оценки финансовых рисков организации

Группа методов / Виды	Достоинства	Недостатки
<p><b>Количественные методы</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Метод финансовых коэффициентов.</li> <li>2. Метод сценариев</li> <li>3. Метод анализа чувствительности</li> <li>4. Имитационное моделирование (Метод Монте-Карло)</li> <li>5. Метод CAPM (Capital Asset Pricing Model – CAPM)</li> <li>6. Система SPAN (Standard Portfolio Analysis of Risk)</li> <li>7. Метод анализа «затраты – выгода»</li> <li>8. Байесовский анализ - Сеть доверия Байеса</li> <li>9. Метод индексов риска</li> <li>10. Метод частотно-вероятностных кривых (FN)</li> <li>11. Марковский анализ</li> <li>12. Матрица последствий и вероятностей</li> <li>13. Матрицы последствий и матрицы рисков</li> <li>14. Анализ связанных решений в условиях частичной неопределенности               <ol style="list-style-type: none"> <li>14.1. Правило максимума среднего ожидаемого дохода</li> <li>14.2. Правило минимизации среднего ожидаемого риска</li> <li>14.3. Правило Лапласа или равновозможности (безразличия)</li> <li>14.4. Оптимальность двухкритериальных финансовых операций в условиях неопределенности, по Парето</li> <li>14.5. Коэффициенты риска и коэффициенты покрытия рисков, коэффициент Кука</li> </ol> </li> <li>15. Value at Risk (VaR)</li> <li>16. Shortfall или дефицит</li> <li>17. Метод оценки вероятности ожидаемого ущерба</li> <li>18. Мультикритериальный анализ решений MCA (Multi-Criteria Analysis)</li> </ol>	<p>Объективность оценки финансовых рисков, создание модели изменения того или иного риска на основе статистических данных.</p>	<p>Сложность численной формализации качественных финансовых рисков предприятия.</p>
<p><b>Качественные методы</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Структурированные или частично структурированные интервью</li> <li>2. Метод экспертных оценок</li> <li>3. Метод Дельфи</li> <li>4. Метод Комиссии</li> <li>5. Метод суда</li> <li>6. Метод анализа (оценки) воздействия на бизнес</li> <li>7. Анализ первичных причин ущерба</li> <li>8. Анализ причин и последствий</li> <li>9. Структурированный анализ сценариев методом «что, если?»</li> <li>10. Анализ сценариев</li> <li>11. Метод LOPA</li> <li>12. Анализ вероятностных распределений потоков платежей</li> <li>13. Метод анализ дерева событий (ETA)</li> <li>14. Метод исследований опасности и функциональности (HAZOP)</li> <li>15. Метод корректировки нормы дисконта</li> <li>16. Метод анализа опасности и критических контрольных точек</li> <li>17. Метод Мозгового штурма</li> <li>18. Метод синектики</li> <li>19. Ранжирование</li> <li>20. Метод портфолио</li> <li>21. Причинно-следственный анализ</li> <li>22. Анализ «галстук-бабочка»</li> <li>23. Анализ влияния человеческого фактора</li> </ol>	<p>Возможность оценки качественных рисков.</p>	<p>Субъективность финансовых оценки рисков предприятия, следствие экспертных оценок.</p>

В 2020 и 2021 гг. организация попала в «зону допустимого риска», которая характеризуется тем, что у организации существуют сложности в оплате обязательств во временном интервале до 3 месяцев.

Таблица 2 - Определения риска ликвидности организации

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.
A1	5 149	60	410
A2	552 328	556 342	645 835
A3	90 940	137 315	180 341
A4	263 723	290 734	277 769
П1	148 660	203 546	284 647
П2	64 162	166 888	199 841
П3	176 247	63 626	52 995
П4	523 071	550 391	566 872
Условия ликвидности	A1 < П1; A2 < П2; A3 ≥ П3; A4 ≈ П4	A1 < П1; A2 ≥ П2; A3 ≥ П3; A4 ≈ П4	A1 < П1; A2 ≥ П2; A3 ≥ П3; A4 ≈ П4
	Нарушенная ликвидность	Допустимая ликвидность	Допустимая ликвидность
Зона риска	Зона критического риска	Зона допустимого риска	Зона допустимого риска

В течение 2019-2021 гг. наблюдается усиление риска потери платежеспособности, но в целом значение ключевых показателей находится в пределах, которые свидетельствуют о способности компании отвечать по своим обязательствам в течение 3-6 месяцев. Так при нормативном значении коэффициента быстрой ликвидности в размере 0,8 рублей на каждый рубль текущих обязательств в 2021 г. у компании было 1,34 руб. Индикаторы текущей и абсолютной ликвидности ниже, чем нормативные пределы, но с учетом значений всех этих показателей можно утверждать, что такой финансовый риск не является чрезмерным, а в случае необходимости всегда можно привлечь дополнительное банковское финансирование под имеющиеся основные средства для покрытия неожиданных кассовых разрывов (таблица 3).

Таблица 3 - Динамика показателей платежеспособности и финансовой устойчивости организации

Коэффициент	Год			Абсолютное отклонение (+,-)	
	2019	2020	2021	2021/ 2020	2021/ 2019
Коэффициент текущей ликвидности	0,03	0,0002	0,001	-0,029	0,0008
Коэффициент быстрой ликвидности	2,82	1,56	1,34	-1,48	-0,22
Коэффициент абсолютной ликвидности	3,29	1,96	1,71	-1,58	-0,25
Коэффициент обеспечения собственными оборотными средствами запасов	0,40	0,37	0,35	-0,05	-0,02
Коэффициент автономии	0,57	0,56	0,51	-0,05	-0,06

Также наблюдается негативная динамика в контексте финансовой устойчивости, т.е. способности компании покрывать расходы собственными силами. Но, как и в предыдущем случае, риск недостаточного объема собственных оборотных средств находится в нормативных пределах. Так благодаря имеющимся ресурсам компания смогла бы обеспечить 35% необходимого объема запасов, а способность финансировать активы собственными силами составляет 51% от их объема.

На основе модели определения риска финансовой устойчивости предприятия осуществим расчет для АО «КФ «Белогорье» за 2019-2021 гг. (Таблица 4).

Таблица 4 - Определения риска финансовой устойчивости организации

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Излишек или недостаток собственных оборотных средств	+168 408	+122 342	+110 818
Излишек или недостаток собственных оборотных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат	+344 655	+185 968	+163 813
Излишек или недостаток общей величины основных источников формирования запасов и затрат	+393 181	+337 061	+346 886
Трехмерный показатель финансовой устойчивости организации	{1,1,1}		
Тип финансовой устойчивости	Абсолютная финансовая устойчивость		
Зона риска	Безрисковая зона		

В 2019-2021 гг. организация попала в «безрисковую зону», которая характеризуется тем, что у организации высокая платежеспособность, и она не зависит от кредиторов.

Рентабельность активов свидетельствует о том, что существенным является инфляционный риск (таблица 5). В 2021 г. рентабельность активов ниже, чем уровень инфляции в стране, а это значит, что фактически компания теряет свои активы из-за непродуманных решений менеджмента. Такая же ситуация наблюдается и в 2020 г.

Таблица 5 - Динамика показателей рентабельности и долговой нагрузки организации

Коэффициент	Год			Абсолютный прирост (отклонение), +, -	
	2019	2020	2021	2021/2020	2021/2019
Рентабельность активов, %	9,75	3,8	1,53	-2,27	-8,22
Рентабельность собственного капитала, %	17,92	6,71	2,86	-3,85	-15,06
Долговая нагрузка на EBIT, доля ед.	6,70	4,46	2,87	-1,60	-3,83

Рентабельность собственного капитала свидетельствует о риске банкротства. Если этот показатель высокий, то даже в случае возникновения каких-либо финансовых проблем собственники предпочтут вложить дополнительные ресурсы для поддержки ликвидности эффективного и доходного актива, которым является предприятие. Так как рентабельность собственного капитала в 2021 г. ниже, чем инфляция или доходность по банковским депозитам и другим альтернативным инструментам, то вероятность банкротства повышается.

С точки зрения способности отвечать по обязательствам риск неспособности выполнить условия кредитного договора усиливаются, но все еще находится в допустимых пределах. Так за счет прибыли до уплаты налогов и процентов компания могла погасить начисленные финансовые процентные расходы 2,87 раз.

Учитывая негативное воздействие инфляции, а также существенное усиление макроэкономических рисков, их потенциальное воздействие на финансовую систему предприятия, целесообразно также оценить ежегодное воздействие инфляционного риска.

В этом контексте ожидается, что в 2022 г. потери из-за инфляционного риска могут составить 98,6 млн. руб. Это связано с тем фактом, что компания формирует огромный объем дебиторской задолженности и других монетарных активов. Предполагается, что сумма монетарных активов в 2020-м году сохранится на уровне 2021 г. В это же время произойдет усиление инфляции, что и приведет к росту показателя (таблица 6).

Уровень инфляционного риска компании = Объем монетарных активов компании \* индекс инфляции

Таблица 6 - Оценка инфляционного риска организации

Показатели	Год				Относительный прирост, +, -	
	2019	2020	2021	2022 (прогноз)	2021/2020	2021/2019
Объем монетарных активов компании, млн. руб.	570	568	657	657	15,7	15,2
Инфляция в РФ, % [4]	3,05	4,91	8,39	15	70,9	175,1
Уровень инфляционного риска компании, млн. руб.	17,4	27,9	55,1	98,6	97,6	217,0

Компания осуществляет часть расходов в зарубежной валюте, при этом не получает каких-либо доходов от экспорта. Как результат, валютный риск является существенным. Как можно судить по данным таблицы 7, даже при снижении стоимости российского рубля по отношению к доллару США на 10% можно ожидать на отрицательную прибыль до налогообложения. В этом случае показатель составит отрицательные 14,4 млн. рублей против текущих 24 млн. руб. прибыли.

Уровень валютных расходов в рублях = Уровень валютных расходов в валюте \* прогнозный курс доллара США

Таблица 7 - Оценка воздействия валютного риска на АО «КФ «Белогорье» в 2022 г.

Изменение курса доллара США	Текущий курс, руб. за долл. США	Курс в рамках сценария, руб. за долл. США	Уровень валютных расходов в рублях, млн руб.	Уровень валютных расходов в валюте, млн долл. США	Прибыль до налогообложения с учетом изменения расходов в валюте, млн руб.
-20	60,58	48,464	307,2	6,34	100,8
-10	60,58	54,522	345,6	6,34	62,4
0	60,58	60,58	384	6,34	24
10	60,58	66,638	422,4	6,34	-14,4
20	60,58	72,696	460,8	6,34	-52,8
30	60,58	78,754	499,2	6,34	-91,2
40	60,58	84,812	537,6	6,34	-129,6
50	60,58	90,87	576	6,34	-168
60	60,58	96,928	614,4	6,34	-206,4
70	60,58	102,986	652,8	6,34	-244,8
80	60,58	109,044	691,2	6,34	-283,2

В таблице 8 представлена матрица рисков, которая свидетельствует о том, что наиболее существенным риском является именно валютный, поэтому целесообразно использовать валютные деривативы, другие инструменты, приобретать необходимые материалы и комплектующие заранее, что позволит зафиксировать определенную цену импортных ресурсов.

Таблица 8 - Матрица рисков организации

Вероятность возникновения	5 - почти произошло					
	4		И		В	
	3					
	2		Д	П, У		
	1 - не возникнет				О	
		1 - незначительное	2	3	4	5 - очень сильное
		Влияние				

П - Риск потери платежеспособности

У - Риск потери устойчивости

О - Риск неспособности ответить по текущим обязательствам

И - Риск воздействия инфляции

В - Валютный риск

Д - Кредитный риск (в рамках отношений с клиентами-дебиторами)

Расчет происходит по формуле = Вероятность возникновения \* Влияние

$$П = 2 * 3 = 6$$

$$У = 2 * 3 = 6$$

$$О = 1 * 4 = 4$$

$$И = 4 * 2 = 8$$

$$В = 4 * 4 = 16$$

$$Д = 2 * 2 = 4$$

Таким образом, следует обращать внимание на валютный риск. Также заметным является инфляционный, который может привести к обесцениванию активов компании.

#### Список литературы:

1. Зиганшин И.И. Риск-менеджмент в условиях цифровизации экономических процессов / В сборнике: Современная наука: прогнозы, факты, тенденции развития: сборник материалов Международной научно-практической конференции (Чебоксары, 29 января 2021 г.). – Чебоксары: ЧКИ РУК, 2021. – С.231-234.

2. Федоров А.В., Валеев Д.Р. К вопросу о понятии и классификации финансовых рисков // *Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования*. 2020. №8 (50). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-ponyatii-i-klassifikatsii-finansovyh-riskov> (дата обращения: 06.02.2023).
3. Официальный сайт АО «КФ «Белогорье» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://belogorye-pk.ru/> (дата обращения: 06.02.2023).
4. Росстат — Цены, инфляция [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/statistics/price> (дата обращения 06.02.2023)
5. Виниченко В.А., Жильцов С.А., Суслов С.А. Конкуренция как имманентная характеристика эффективности предприятия // *Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии*. 2017. № 10 (57). С. 418-419.
6. Bulatova, E. I. Financial Impact of Digital Technologies as a Promising Element of Import Substitution / E. I. Bulatova, E. F. Amirova // *International Journal of Financial Research*. – 2020. – Vol. 11. – No 5. – P. 392-398.
7. Фасхутдинова, М. С. Вопросы финансового планирования в условиях цифровизации производства / М. С. Фасхутдинова, Э. Ф. Амирова // *Сельское хозяйство и продовольственная безопасность: технологии, инновации, рынки, кадры : Научные труды II Международной научно-практической конференции, посвященной 70-летию Института механизации и технического сервиса и 90-летию Казанской зоотехнической школы, Казань, 28–30 мая 2020 года*. – Казань: Казанский государственный аграрный университет, 2020. – С. 832-838.

Калужский филиал Финансового университета

КНЯЗЕВ Н.С.

## РЕКОМЕНДАЦИИ ПО УЛУЧШЕНИЮ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

KNYAZEV N.S.

## RECOMMENDATIONS FOR IMPROVING THE FINANCIAL CONDITION OF THE ORGANIZATION

**Аннотация:** экономическая действительность заставляет руководителей организаций постоянно принимать решения в условиях неопределенности. В условиях финансовой и политической нестабильности коммерческая деятельность чревата различными кризисными ситуациями, результатом которых может стать несостоятельность или банкротство. Банкротство является результатом кризисного финансового состояния организации, при котором субъект хозяйствования проходит путь от временной до устойчивой неспособности удовлетворять требования кредиторов. В статье рассматриваются рекомендации по улучшению финансового состояния и предупреждения банкротства акционерного общества корпорации «Трансстрой».

**Ключевые слова:** банкротство, процедура банкротства в России, финансовая несостоятельность, экономика, кризис, строительство, предупреждение банкротства.

**Abstract:** economic reality forces the leaders of organizations to constantly make decisions under conditions of uncertainty. In conditions of financial and political instability, commercial activity is fraught with various crisis situations, the result of which may be insolvency or bankruptcy. Bankruptcy is the result of a crisis financial condition of an organization, in which a business entity goes from temporary to permanent inability to meet the requirements of creditors. The article discusses recommendations for improving the financial condition and preventing bankruptcy of the joint-stock company of the Transstroy corporation.

**Keywords:** bankruptcy, bankruptcy procedure in Russia, financial insolvency, economy, crisis, construction, bankruptcy prevention.

Банкротство является результатом кризисного финансового состояния организации, при котором субъект хозяйствования проходит путь от временной до устойчивой неспособности удовлетворять требования кредиторов. Банкротство представляет собой кризисное состояние, и чтобы его преодолеть, необходимо управлять финансами особыми методами [4].

Причиной банкротства российских организаций в период общего кризиса являются слишком неблагоприятные макроэкономические условия: нарушение традиционных хозяйственных связей, спад спроса, резкие, трудно прогнозируемые изменения экономической политики правительства, нестабильность финансового рынка. Особенно актуальной становится проблема управления несостоятельными организациями именно в условиях переходной экономики.

Только применение комплекса методов из различных разделов экономики может дать сегодня тот необходимый экономический эффект и вывести российские организации из того кризисного состояния, в котором они находятся. Рассмотрим предложения по выводу российской организации из кризисного состояния на примере АО Корпорации «Трансстрой».

АО Корпорация «Трансстрой» — это крупнейший российский диверсифицированный холдинг в области инфраструктурного строительства, оказывающий полный комплекс услуг и занимающий прочные позиции в таких отраслях, как железнодорожное, автодорожное строение, тоннелестроение, промышленно-гражданское строительство и так далее. Кроме того специализируется на реализации масштабных инфраструктурных проектов на всей территории России и за рубежом [2].

В период с 2017 по 2020 гг. организация находилась в процедуре банкротства. Производство по делу о признании несостоятельным (банкротом) АО Корпорация «Трансстрой» было прекращено определением Арбитражного суда города Москвы от 07.02.2020 (резолютивная часть определения оглашена 04.02.2020 года). Указанным определением было также утверждено мировое соглашение, регулирующее размер, сроки и порядок исполнения (прекращения) обязательств Общества перед кредиторами, окончание расчетов с которыми предусматривалось в срок не позднее 31.12.2022г.

В 2021 году деятельность организации была сосредоточена на восстановлении финансово-хозяйственной деятельности, а также на исполнении своих обязательств в соответствии с графиком, предусмотренным указанным Мировым соглашением. Также Общество с целью рационального ис-

пользования имеющихся активов, осуществляло предоставление в аренду временно свободных объектов недвижимого имущества

Приоритетными направлениями АО Корпорация «Трансстрой» в текущий и перспективный периоды являются:

- восстановление нормальной финансово-хозяйственной деятельности;
- выполнение обязательств в рамках мирового соглашения с кредиторами Общества;
- сохранение профессионального кадрового ресурса с целью использования накопленного десятилетиями строительного опыта в будущей деятельности.

На основе данных бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах можно увидеть, что выручка в 2020 году сократилась (на 7,27%) и составила 9683 тыс. рублей, что является негативным фактором. Сокращение выручки от реализации, говорит о том, что организация уменьшила объемы реализации, а также произошло снижение спроса на услуги организации со стороны основных потребителей.

При снижении выручки произошло падение себестоимости, в 2021 г. данный показатель составил 11393 тыс. руб., по отношению к 2020 г. он уменьшился на 28,19%.

В отчетном году АО Корпорация «Трансстрой» получила очередной убыток от продаж в размере 47571 тыс. руб. По сравнению с аналогичным периодом прошлого года убыток от продаж незначительно уменьшился (на 8355 тыс.руб.), что можно рассмотреть, как позитивный факт.

Эффективность использования основных фондов характеризует показатель фондоотдачи, рассчитываемый как отношение объема выпуска продукции за год к среднегодовой полной стоимости основных фондов. В 2021 году фондоотдача составила 0,51 руб., в то время как в 2020 году она составила 0,41 руб. Увеличение данного показателя на 0,11 п.п. свидетельствует о росте доли активной части - машин и оборудования.

Однако, рассмотрев обратную величину от фондоотдачи – фондоемкость, которая характеризует, сколько основных производственных фондов приходится на 1 рубль оказанных услуг, мы видим, что 2021 года она составила 1,95 руб., а в 2020 году 2,45 руб. При эффективном использовании имущественных активов фондоемкость снижается, а значит, экономится труд.

В 2021 году производительность труда уменьшилась и составила 144,5 тыс.руб./чел., что на 4,50% меньше по отношению к 2020 г. Это является положительной тенденцией и означает экономию рабочей силы и является одним из важнейших факторов повышения эффективности производства.

В целом от финансово-хозяйственной деятельности АО Корпорация «Трансстрой» получен убыток, что и обусловило отрицательное значение показателей рентабельности, которая характеризует деятельность организации как неэффективную.

В 2021 г. показатель дебиторской задолженности составил 3617227 тыс. руб., что на 1,33% и 48,4% больше, чем в 2019 и 2020 гг. соответственно, что является отрицательным фактором и говорит о неправильной кредитной политике организации. Покупатели несвоевременно оплачивают оказанные услуги и тем самым повышают риск неплатежеспособности своего партнера по бизнесу.

Кредиторская задолженность в 2021 году составила 11448953 тыс. руб., что на 7,46% и 2,33% меньше, чем в 2019 и 2020 гг. Уменьшение кредиторской задолженности в балансе говорит о движении деятельности организации к улучшению положения. Как видно, АО Корпорация «Трансстрой» в состоянии уменьшить размер своих долгов, выплачивая их вовремя, тем самым организация приобретает положительную репутацию и статус. Поэтому необходимо сокращать обязательства перед кредиторами до безопасного уровня, чтобы экономическое положение организации было на хорошем уровне.

Таким образом, проведенный анализ свидетельствует о критическом финансовом состоянии АО Корпорация «Трансстрой». Большинство финансовых показателей значительно хуже нормы. Существует большая вероятность банкротства организации уже в краткосрочной перспективе (вероятность дефолта).

Далее рассмотрим рекомендации по улучшения финансового состояния и предупреждения банкротства – это налаживание новых видов деятельности организации.

Суть мероприятия состоит в том, чтобы расширить ассортимент коммерческих предложений АО Корпорация «Трансстрой» более актуальными на текущий момент услугами. В течение последнего полугодия наблюдается ухудшение общих перспектив дальнейшего развития внутреннего рынка. Ожидается падение платежеспособности населения. В таких условиях можно ожидать изменения структуры спроса, а именно повышение доли более дешевых вариантов возведения дома.

Поэтому считаем, что целесообразно обратить внимание на дома, построенные из SIP-панелей.

СИП-панель (от англ. Structural insulated Panel (SIP) — структурно-изоляционная панель) — популярный строительный материал, устроенный по принципу сэндвича из трех слоев.

Во-первых, это дешевле строительства кирпичного дома. Для той же площади необходимо более слабый фундамент, нет необходимости выравнивать стены, существует ряд других технических моментов, которые позволяют снизить расходы на возведение объекта. Кроме этого, уже в процессе эксплуатации дома снижаются расходы на обогрев, что также крайне положительно сказывается на общей эффективности такой недвижимости. Поэтому считаем, что в текущих условиях именно услуга возведения SIP-дома способна обеспечить рост спроса на услуги компании.

Суть самой дополнительной бизнес-модели состоит в том, чтобы принимать заказы от клиента, вместе с ним проектировать дом, в дальнейшем заказывать сами SIP-панели на заводе «Руссип», после чего собственными силами возводить такой объект (рисунок 1).



Рисунок 1 - Алгоритм взаимодействия АО Корпорация «Трансстрой» и Завод «Руссип» по вопросам покупки частей для строительства SIP-дома

Как показано в таблице 1, цены для клиента являются более чем привлекательными по сравнению с альтернативными вариантами строительства конкурентами с применением традиционных технологий.

Таблица 1 - Эквивалентное представление конструкций для получения аналогичных значений приведенного сопротивления теплопередачи

Материал	Состав конструкции	Толщина конструкции (мм)
1 Стены из SIP панелей	1 - ОСБ (11мм) 2 - пенополистирол (140мм) 3 - ОСБ (12мм)	164
2 Обычная кирпичная кладка на цементно-песчаной смеси	Кладка в 12 рядов (ширина кирпича 250мм)	3110
3 Кладка из широкоформатных керамических пористых блоков	Кладка в 2 ряда (ширина блока 300 мм)	610
4 Кладка газобетонных блоков	Кладка в 5 рядов (ширина блока 390мм)	1990
5 Обычная кирпичная кладка с формальным эффективным утеплителем	1 - кирпичная кладка 510мм 2 - пенополистирол 140мм	650

Следовательно, для достижения тех же показателей энергоэффективности расход средств на примере 1 м<sup>2</sup> будет следующим (таблица 2).

Таблица 2 - Стоимость 1 м<sup>2</sup> дома при достижении тех же показателей энергоэффективности

Материал	Цена, руб.
Стены из SIP панелей	10050
Обычная кирпичная кладка на цементно-песчаной смеси (с учетом стоимости строительства двух рядов 3450 руб. за м <sup>2</sup> )	20700

Важным вопросом является определение потенциального спроса. Для этого используется такой инструмент как планирование бюджета в системе Яндекс Директ [8]. Он позволяет определить заинтересованность посетителей поисковой сети (таблица 3).

Таблица 3 - Планирование параметров рекламной деятельности в Яндекс Директ в рамках мероприятия

Ключевые термины	Количество запросов	Количество показов	Переходы	Средняя цена клика, руб.	Расходы, руб.
SIP панели найти	5791	1100	77	0,2	15,4
SIP панели	68236	4094	245	0,1	24,5
SIP панели где купить	4402	924	73	6,5	474,5
сэндвич-панели купить недорого	2379	356	24	4,9	117,6
сэндвич-панели пример	1284	128	7	3,1	21,7
SIP панели купить	3310	231	20	7,3	146
SIP панели цена	2885	605	30	3,5	105
сэндвич-панели где	4192	628	31	18,2	564,2
сэндвич-панели купить	10201	2550	178	9,7	1726,6
сэндвич-панели где купить	1736	173	13	26,6	345,8
сэндвич-панели	84321	25296	2023	0,5	1011,5
...	...	...	...	...	...
Итого с учетом выбранных позиций	235656	45854	3237	117,5	7296,5

В таблице 3 отображены не все варианты ключевых слов, так как их перечень является существенным. В целом можно ожидать, что в течение года интерес к такой услуге проявит 3237 человек.

Сложно сказать, каким будет коэффициент конверсии. Используется консервативная оценка в размере 0,5%, то есть только пол процента от тех лиц, которые проявят интерес к такому решению, действительно окажутся клиентами и осуществят заказ.

Средняя стоимость за метр квадратный определяется с учетом не только стен, но и дополнительных работ, выполненных в интересах клиента, например, покрытие металлочерепицей, прочие работы. Учитывая средний размер дома, можно понять, что ожидаемая выручка компании составит около 55,8 млн руб. в год (таблица 4).

Таблица 4 - Прогнозный объем сбыта в год, тыс. руб.

Показатель	Значение
Ожидаемое количество клиентов, ед.	16
Средняя стоимость м <sup>2</sup> для клиента (с НДС), руб.	33500 (исходя из коммерческого предложения самого предприятия)
Средняя стоимость м <sup>2</sup> для клиента (без НДС), руб.	27916,7
Средний размер дома, м <sup>2</sup>	125
Ожидаемая выручка компании в год, тыс. руб.	55833,3

Источник финансирования – собственные свободные средства. У АО Корпорация «Трансстрой» есть финансовые инвестиции, которые характеризуются недостаточной эффективностью. Эти средства можно использовать для реализации предложения.

Количество требуемых бригад – 4. Такое число определено на основе ожидаемого количества клиентов, а значит и объектов, которые будут завершены.

Кроме возведения стен (3 недели) сотрудники будут заниматься всеми прочими работами для сдачи объекта под ключ. Следовательно, выделяется по 2,5 месяца на один объект. Количество полезных месяцев работы равно 10. Итого  $16 / (10/2,5) = 4$ .

Начальные инвестиции включают в себя оборудование, которое потребуется бригадам для обеспечения их функционирования, а также офисные средства, которые позволят поддерживать продажи. Следовательно, начальная сумма вложений составит 5339,1 тыс. руб. (таблица 5).

Расходы на оплату труда включают в себя как заработную плату сотрудников, которые определены на основе данных о среднем показателе на рынке на текущий момент, так и суммы социальных

отчислений, например, в Пенсионный фонд РФ, Фонд социального страхования РФ, Фонд обязательного медицинского страхования РФ.

Таблица 5 - Начальные инвестиции в рамках инвестиционного предложения  
«Расширения ассортимента за счет SIP-домов»

Показатели	Цена, тыс. руб.	Количество	Всего, тыс. руб.
Ноутбук для проектирования	70	5 (сотрудники по продажам и проектировщики)	350
Мебель для офиса	75	5	375
Специальное программное обеспечение для проектирования	68,1	1	68,1
Грузовой автомобиль ГАЗ ГАЗель 3302, 2013	670	1	670
Мини экскаватор, Мини-экскаватор Kubota K005, 2005	469	4	1876
Мелкий инвентарь	500	4	2000
Всего первоначальных затрат	-	-	5339,1

При этом важно отметить, что ежегодно такой показатель повышается, что связано непосредственно с высоким уровнем инфляции, а значит необходимостью индексировать оплату труда (таблица 6).

Таблица 6 - Расходы на персонал в рамках инвестиционного предложения  
«Расширения ассортимента за счет SIP-домов», тыс. руб.

Сотрудник	2023	2024	2025	2026	2027
Оплата труда					
Водитель	780	858	944	1 038	1 142
Руководители бригад	3 840	4 224	4 646	5 111	5 622
Строители	8 640	9 504	10 454	11 500	12 650
Продавцы-проектировщики	2 400	2 640	2 904	3 194	3 514
Социальные расходы					
Водитель	234	257	283	311	343
Руководители бригад	1 152	1 267	1 394	1 533	1 687
Строители	2 592	2 851	3 136	3 450	3 795
Продавцы-проектировщики	720	792	871	958	1 054
Всего	20 358	22 393	24 632	27 095	29 807

В расчетах учитывается амортизация. Основные средства разделены на две группы, а именно те, которые будут использоваться предприятием в течение пяти лет и те из них, которые будут использоваться в течение 10 лет (таблица 7).

Таблица 7 - Амортизационные отчисления в рамках инвестиционного предложения  
«Расширения ассортимента за счет SIP-домов», тыс. руб.

Элемент активов	2023	2024	2025	2026	2027
Стоимость на конец года					
Основные средства (10 лет)	1 093	971	850	728	607
Основные средства (5 лет)	510	383	255	128	-
Амортизация					
Основные средства (10 лет)	121	121	121	121	121
Основные средства (5 лет)	128	128	128	128	128
Всего	249	249	249	249	249

Сумма расходов на продвижение определена на основе средней стоимости клика и общего количества пришедших на сайт, а оплата материалов включает в себя затраты на приобретение SIP-панелей. Соответствующий показатель составляет 28,25% от самой стоимости заказа.

Таблица 8 - Систематизация операционных расходов в рамках инвестиционного предложения «Расширения ассортимента за счет SIP-домов», тыс. руб.

Элемент расходов	2023	2024	2025	2026	2027
Расходы на персонал	20 358	22 393	24 632	27 095	29 807
Амортизационные отчисления	249	249	249	249	249
Яндекс Директ	380	380	380	380	380
Оплата материалов	15 773	17 350	19 085	20 994	23 093
Всего	36 760	40 372	44 346	48 718	53 529

Определив выручку и общую сумму расходов, можно понять ожидаемый финансовый результат до и после налогообложения (таблица 9).

Таблица 9 - Финансовые результаты в рамках инвестиционного предложения «Расширения ассортимента за счет SIP-домов», тыс. руб.

Показатель	2023	2024	2025	2026	2027
Экономический эффект	55 833	61 417	67 558	74 314	81 746
Общая сумма расходов	36 760	40 372	44 346	48 718	53 529
Финансовый результат до налогообложения	19 073	21 045	23 212	25 596	28 217
Налог на прибыль организации	3814,6	4 209	4642,4	5119,2	5643,4
Чистая прибыль в рамках мероприятия	15258,4	16 836	18569,6	20476,8	22573,6

Важным показателем для оценки инвестиционной привлекательности такого предложения является коэффициент дисконтирования. Используется кумулятивный метод для его определения, то есть он рассчитывается как сумма безрисковой ставки, инфляции и риска проекта. В качестве безрисковой ставки учитывается доходность по облигациям федерального займа, а в качестве инфляции применяется прогноз Банка России. Риск проекта является высоким, так как речь идет о новом виде услуги компании. Поэтому соответствующий показатель составляет 10%. Следовательно, коэффициент дисконтирования определяется с индексом в размере:

$$i = 12,5 + 10 + 8,5 = 31\%$$

$$NPV = (-5339,1) + 11785,62 + 9909,3 + 8280,18 + 7046,77 + 6091,7 = 37775 \text{ тыс. руб.}$$

$$PI = (11785,62 + 9909,3 + 8280,18 + 7046,77 + 6091,7) / 5339,1 = 8,08 \text{ доля ед.}$$

Таким образом, положительное значение дисконтированного денежного потока указывает на привлекательность проекта. На каждый рубль, который будет вложен в такой проект, АО Корпорация «Трансстрой» получит обратно в течение последующих пяти лет 8,08 рубля.

Таблица 10 - Оценка инвестиционной целесообразности «Расширения ассортимента за счет SIP-домов», тыс. руб.

Показатель	2022	2023	2024	2025	2026	2027	Всего
Начальные расходы	5339	-	-	-	-	-	-
Чистая прибыль	-	15258,4	16 836	18569,6	20476,8	22573,6	-
Амортизация	-	249	249	249	249	249	-
Остаточная стоимость	-	-	-	-	-	607	-
ЧДП	-5339	15507,4	17 085	18818,6	20725,8	23429,6	-
Коэфф. дисконтирования, $i=31$	1	0,76	0,58	0,44	0,34	0,26	-
NPV	-5339	11785,62	9909,3	8280,18	7046,77	6091,7	37775

Подводя итог, отметим, что предложено расширить ассортимент за счет строительства жилых домов из SIP-панелей. Определено, что дисконтированный поток в рамках такого предложения равен 37,8 млн. руб., а показатель доходности составляет 8,08 доли единицы.

Таким образом, проанализировав деятельность АО Корпорация «Трансстрой» предложено мероприятие, которое направлено на существенное улучшение и усиление финансового состояния компании. Оно состоит в расширении ассортимента услуг за счет строительства домов из SIP-панелей, что актуально в условиях ожидаемого снижения платежеспособности населения. Такое предложение обеспечит дисконтированный денежный поток в течение последующих лет в размере 37,8 млн руб.

#### Список литературы:

1. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 № 127-ФЗ (в редакции от 28.06.2022 № 212-ФЗ)
2. АО Корпорации «Трансстрой» - официальный сайт [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.transstroy.ru/> (дата просмотра: 19.02.2023)
3. Гзогян С.А., Губанова Е.В. Оценка вероятности банкротства организации и возможные пути ее оздоровления. В сборнике: Актуальные вопросы экономики и управления. 2021. - С. 60-63.
4. Иванова С.П. Несостоятельность (банкротство) юридических и физических лиц: учебное пособие / Иванова С.П. – М.: Юстиция, 2020. - 200 с.
5. Губанова Е.В., Самошенкова К.А. Методы принятия финансовых решений. - М.: ООО «ТРП», 2021. - 25 с.
6. Единый федеральный реестр юридически значимых сведений о фактах деятельности юридических лиц, индивидуальных предпринимателей и иных субъектов экономической деятельности (Федресурс). URL: [https:// fedresurs.ru/about](https://fedresurs.ru/about) (дата обращения: 13.02.2023).
7. ГАЗ ГАЗель 3302, 2013 [Электронный ресурс] – Режим доступа: [https://www.avito.ru/orel/avtomobili/gaz\\_gazel\\_3302\\_2013\\_2446958175](https://www.avito.ru/orel/avtomobili/gaz_gazel_3302_2013_2446958175) (дата просмотра: 13.02.2023)
8. Яндекс Директ [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://direct.yandex.ru/> (дата просмотра: 13.02.2023).

Калужский филиал Финансового университета

КОЧАНОВА А.В., ФАТЕЕВА Т.Н.

ОЦЕНКА НАЛОГОВОЙ НАГРУЗКИ КАК ОДНА ИЗ ЗАДАЧ НАЛОГОВОЙ ПОЛИТИКИ  
КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

KOSCHANOVA A.V., FATEEVA T.N.

ASSESSMENT OF THE TAX BURDEN AS ONE OF THE TASKS OF THE TAX POLICY  
OF A COMMERCIAL ORGANIZATION

**Аннотация:** в статье рассматриваются понятие и роль налоговой нагрузки для коммерческой организации на современном этапе при формировании налоговой политики, а также выделяются основные методики определения налоговой нагрузки экономических субъектов, а также проведен анализ налоговой нагрузки АО «Трансвок».

**Ключевые слова:** основные понятия и роль налоговой нагрузки коммерческой организации, методы определения налоговой нагрузки, анализ налоговой нагрузки организации.

**Abstract:** the article discusses the concept and role of the tax burden for a commercial organization at the present stage in the formation of tax policy, and also identifies the main methods for determining the tax burden of economic entities, as well as an analysis of the tax burden of JSC Transvok.

**Keywords:** basic concepts and the role of the tax burden of a commercial organization, methods of determining the tax burden, analysis of the tax burden of the organization.

Налоговая политика организации – это свод правил для осуществления оперативного и долгосрочного планирования налоговой деятельности. В ней рассматриваются проблемы выбора модели бухгалтерского учета и выработки стиля отношений с контрагентами.

Налоговая политика организации предназначена для выбора и закрепления применяемого налогового учета из тех нескольких вариантов, которые предусмотрены законодательством.

Роль налоговой политики – составление основных экономических стратегий хозяйствующего субъекта, выбор наиболее выгодных видов налоговой нагрузки для компании и их соотнесение с основными видами деятельности организации.

В настоящее время основной целью подготовки документа является оптимизация налоговой нагрузки, рациональное распределение финансовых ресурсов.

Налоговая нагрузка согласно приказу ФНС России N ММ-3-06/333@ представляет собой отношение суммы налогов и сборов по данным официальной статистической отчетности ФНС России к обороту организаций по данным Росстата [1].

Проблемой налоговой нагрузки организации занимались многие ученые-экономисты.

В данной статье рассмотрим точки зрения таких авторов, как: А. В. Боброва, А. Лаффер, Л.М. Архипцева, Б.В. Топорнин.

Рассмотрим мнения различных авторов о сущности и содержании финансового состояния. Так А. Лаффер считает, что налоговая нагрузка – это уровень предельно допустимой величины налоговых изъятий у организаций в бюджет государства.

В свою очередь Богачева интерпретирует налоговую нагрузку как возможность налогов с использованием налогооблагаемых ресурсов. Изучив несколько определений различных авторов, можно сказать, что налоговая нагрузка организации формируется в результате отчуждения дохода организации в бюджет определенного государства.

Обобщив вышеперечисленные определения, я предлагаю сформировать следующее определение: налоговая нагрузка – это некоторая часть выручки организации, которая идёт на уплату обязательных и безвозмездных платежей в бюджет.

Следовательно, существует несколько трактовок налоговой нагрузки, данные различия обусловлены выбранной методикой расчета. Определим роль налоговой нагрузки исходя из представленных выше толкований. Можно сделать вывод, что ключевая роль состоит в нескольких аспектах.

Во-первых, это совокупность комплиментарных данных, характеризующих влияние обязательных, безвозмездных налоговых платежей, поступающих в бюджетную систему.

Во-вторых, данный показатель позволяет объективно оценить уровень налогообложения организации, выявив влияние на финансовую-хозяйственную деятельность анализируемой компании. После

расчетов необходимо определить уровень влияния налогообложения на организацию, при необходимости провести мероприятия по оптимизации.

Поэтому в настоящее время поиск оптимальной налоговой системы с целью стимулирования роста производства, а также развития малого и среднего бизнеса в сложной системе имеет первостепенное значение. Не доплачивая налоги по сравнению с такими же субъектами в определенной сфере, компании могут столкнуться с проверками.

Существует множество показателей, характеризующих налоговую нагрузку, в данной статье рассмотрим некоторые из них.

1. Совокупная налоговая нагрузка, которая определяется по следующей формуле:

$$\text{ННс} = \frac{\text{СНП}}{\text{В} + \text{ВД}} * 100\%, \quad (1)$$

где: ННс – совокупная налоговая нагрузка;

СНП – совокупные налоговые платежи;

В – выручка от реализации товаров (работ, услуг);

ВД – внереализационные доходы.

С помощью данного показателя можно рассчитать долю совокупного дохода и налоговых платежей.

2. Налоговая нагрузка на выручку. Данный показатель включает в себя следующий расчет:

$$\text{ННв} = \frac{\text{СНП}}{\text{В}} * 100\%, \quad (2)$$

где: ННв – налоговая нагрузка на выручку;

СНП – совокупные налоговые платежи;

В – выручка.

Рассматриваемый показатель позволяет определить размер выручки и налоговых платежей организации.

3. Налоговая нагрузка на расчетную прибыль.

$$\text{ННп} = \frac{\text{СНП}}{\text{ЧП}} * 100\%, \quad (3)$$

где: ННп – налоговая нагрузка на прибыль;

СНП – совокупные налоговые платежи;

ЧП – чистая прибыль [3, с. 38].

С помощью налоговой нагрузки на прибыль можно узнать какая её часть отчуждается в доходы бюджета государство.

Анализируя лишь конкретные виды налогов и платежей во внебюджетные фонды, данные показатели, не включая совокупную налоговую нагрузку, не позволяют в полном объеме оценить налоговую нагрузку.

Именно поэтому рекомендуется просчитывать несколько методов, чтобы получить более точные и реальные результаты налоговой нагрузки хозяйствующих субъектов.

Далее проанализируем налоговую нагрузку на примере АО «Трансвок», наглядно рассмотрим её отношение к выручке, рассчитаем приведённые показатели для проверки необходимости оптимизации учёта налогообложения.

АО «Трансвок» – высокотехнологичная российская организация, находящихся в Калужской области, по производству волоконно-оптического кабеля для сетей связи. В анализируемой организации ярко прослеживается ориентированность на высокие технологии при производстве кабеля, так в работу введено уже более 300 тысяч километров оптического волокна, что говорит о надёжности и профессионализме компании.

На рисунке 1 представлена диаграмма показателей выручки, ее динамика по отношению к начисленным и выплаченным налогам. Согласно ИФНС, АО «Трансвок» не имеет превышающую 1000 рублей задолженность по уплате налогов, которая направлялась на взыскание судебному приставу-исполнителю, и представляет налоговую отчетность.

Можно сделать вывод, что АО «Трансвок» имеет устойчивую тенденцию выплаты и начисления налогов, что говорит о стабильной и своевременной выплате налогов. Данная динамика свидетельствует об устойчивом развитии организации и выплате налогов в полном объеме.

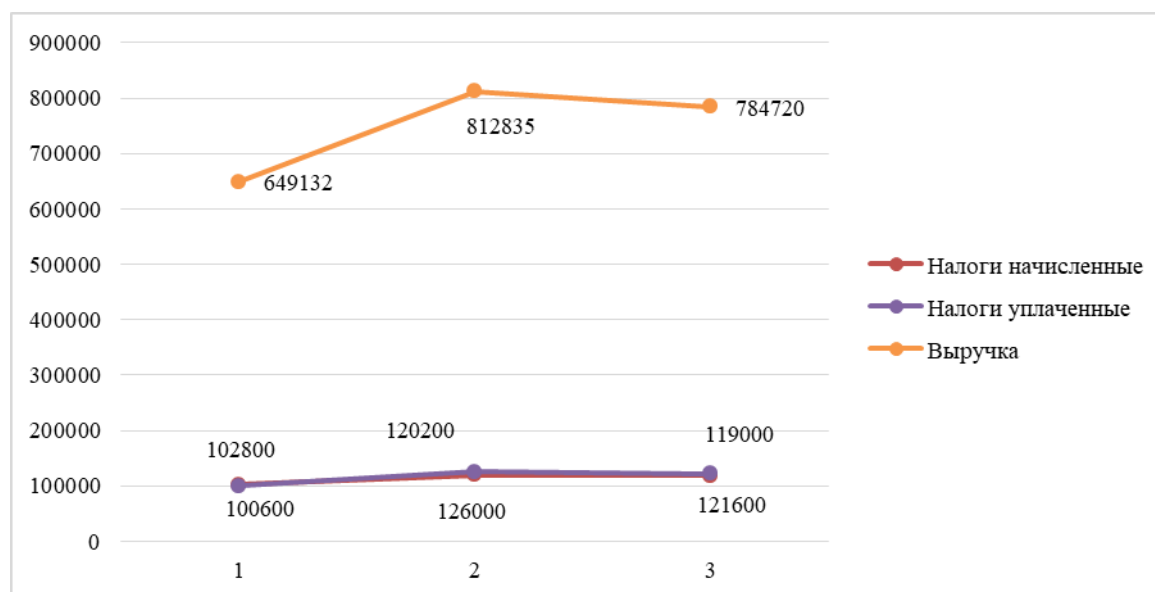


Рисунок 1 – Динамика начисленных и оплаченных налогов АО «Трансвок» за 2019-2021г., тыс. руб.

Также осуществим расчеты некоторых показателей налоговой нагрузки, чтобы оценить ее уровень. Данные за 2019-2021 года по показателям налоговой нагрузки представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Показатели налоговой нагрузки в АО «Трансвок» за 2020-2021г., %

Показатель	2019г.	2020г.	2021г.	Абсолютное отклонение в 2021 г. (+/-)	
				к 2019г.	к 2020г.
Совокупная налоговая нагрузка	15.10	15.29	15.41	0.00	0.00
Налоговая нагрузка на выручку	15.50	15.50	15.50	0.00	0.00
Налоговая нагрузка на расчетную прибыль	113.81	70.33	83.71	-0.30	0.13
Среднеотраслевые индикаторы	5.72	5.33	7.27	1.55	1.94

Согласно данным таблицы 1 можно сказать, что налоговая нагрузка в АО «Трансвок» по сравнению со среднеотраслевыми значениями имеет высокие показатели. Налоговая нагрузка на прибыль в 2021 году составила 83,71% уменьшившись на 30,1 процентных пункта и увеличившись на 13,38 процентных пункта к 2019 и 2020 годам соответственно, что говорит о необходимости её оптимизации.

Совокупная налоговая нагрузка на выручку также не находится в диапазоне средних значений. Тем не менее прослеживается устойчивая тенденция, роста показателей не наблюдается.

Для оптимизации налоговой нагрузки организации следует анализировать все изменения нормативно-правовых актов и успешно применять их, составлять прогнозные значения налоговой нагрузки, изучать все отклонения и своевременно исполнять налоговые обязательства.

Экономическая деятельность организации напрямую влияет на процент налоговой нагрузки. Если она меньше налоговой нагрузки, установленной Федеральной налоговой службой в концепции системы планирования выездных проверок, это является основанием для налоговой инспекции провести выездную проверку в данной организации.

Таким образом, изучение налоговой нагрузки должно быть обязательной процедурой при проведении работ и регулярно проверяется налоговыми органами. Полученные результаты являются основой для формирования производственных баз данных, выявления подозрительных компаний и верификации.

**Список литературы:**

1. Приказ ФНС России от 30.05.2007 N MM-3-06/333@ (ред. от 10.05.2012) "Об утверждении Концепции системы планирования выездных налоговых проверок"
2. Жукова Е. И. Налогообложение организаций: учебник / Е. И. Жуковой, — Москва : КноРус, 2021. — 529 с.
3. Сибиряков С.В., Вартазарова К.И. Анализ налоговой нагрузки с целью ее оптимизации / С.В. Сибиряков, К.И. Вартазарова// Калужский экономический вестник — 2019. — №4. — С.37-42.
4. Ярыгина, В. С. Оценка налоговой нагрузки на организацию / В. С. Ярыгина, А. В. Плахов // Молодой ученый. — 2020. — № 26 (130). — С. 416-417.

Калужский филиал Финансового университета

ПЕТРУХИНА О.А.

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ

PETRUKHINA O.A.

### IMPROVING THE MANAGEMENT OF ACCOUNTS RECEIVABLE OF THE ORGANIZATION

**Аннотация:** в работе рассматриваются приемы совершенствования управления дебиторской задолженностью ПАО «КАДВИ», а именно разработка и оценка эффективности применения скидки при досрочных выплатах, а также выстраивание взаимоотношений с крупными игроками на рынке садовой техники и оборудования на выгодных условиях.

**Ключевые слова:** дебиторская задолженность, скидки, доход, товары народного потребления, финансовая устойчивость.

**Annotation:** the paper discusses techniques for improving the management of accounts receivable of PJSC "CADVI", namely, the development and evaluation of the effectiveness of the use of discounts for pre-term payments, as well as building relationships with major players in the market of garden equipment and equipment on favorable terms.

**Keywords:** accounts receivable, discounts, income, consumer goods, financial stability.

Публичное акционерное общество «Калужский двигатель» (ПАО «КАДВИ») - современное многопрофильное предприятие, высокомеханизированное и автоматизированное, оснащенное уникальным технологическим оборудованием [1].

ПАО «КАДВИ» входит в состав предприятий и организаций отрасли промышленности обычных вооружений, боеприпасов и спецхимии Минпромторга РФ. Предприятие специализируется на производстве малоразмерных газотурбинных двигателей (ГТД) мощностью от 80 до 150 л.с. и на их базе средств электроснабжения, где занимает доминирующее положение на рынке по их выпуску.

Производство гражданской продукции занимает существенные позиции в структуре производственной программы ПАО «КАДВИ».

Таблица 1 - Структура доходов ПАО «Калужский двигатель» по видам деятельности

Показатели	2021 г.	Доля в структуре выручки, %
1.Основная продукция в том числе	4 763 600	80,7
Спецпродукция по гособоронзаказу	2 839 079	48,1
Прочая спецпродукция	1 924 521	32,6
из них на экспорт	692 218	11,7
2.Гражданская продукция	214 930	3,6
из них на экспорт	3 445	0,1
3.Товары народного потребления	856 950	14,5
из них на экспорт	10 447	0,2
4.Прочие работы и услуги	64 553	1,1
Всего	5 900 033	100,0

Как видно из данных таблицы 1, совокупная выручка от реализации производимых компанией товаров народного потребления и гражданской продукции по итогам 2021 года составила 1 млрд. 72 млн. руб., что составляет более 18% в структуре доходов ПАО «Калужский двигатель» за данный период.

При этом программными документами компании данные направления деятельности признаны приоритетными, и предусмотрено увеличение объема по гражданской продукции.

В качестве наиболее перспективных и устойчивых направлений к увеличению реализации товаров народного потребления признано производство мотоблоков и навесного оборудования к ним.

Данная программа уже реализуется: по итогам 2021 года рост выручки от реализации указанной продукции составил 36%, ее значение достигло 857 млн. руб. Однако, наряду с положительными тенденциями необходимо отметить наличие показателей, оказывающих отрицательное влияние на финансовую устойчивость компании.

Таблица 2 - Характеристика дебиторской задолженности ПАО «Калужский двигатель» по итогам 2021 года

Показатель	Сумма, тыс. руб.	Доля ДЗ по видам продукции, %	% ДЗ от выручки за продукцию
Дебиторская задолженность – всего в том числе	1 684 356	100,0	28,55
Основная продукция	1 105 479	65,6	23,21
Гражданская продукция	53 733	3,2	25,00
Товары народного потребления	514 170	30,5	60,00
Прочие работы и услуги	10 974	0,7	17,00

Анализирую данные таблицы 2 необходимо отметить чрезмерно высокую дебиторскую задолженность: ее общая сумма по итогам 2021 года составила 1 684 356 тыс. руб. или 28,55% от общего объема выручки ПАО «Калужский двигатель». При этом наибольшая доля в структуре дебиторской задолженности приходится на категорию «Основная продукция» - 1 105 479 тыс. руб., или 65,6%. Эта ситуация не может считаться нормальной и требует разрешения. Однако, учитывая тот факт, что речь идет о взаимоотношениях хозяйствующих субъектах в рамках «особых» условий, а именно по линии государственного оборонного заказа, предметом данного исследования она быть не может.

Продолжая анализ данных таблицы 2, отметим, что второе место в структуре дебиторской задолженности приходится на категорию «Товары народного потребления», то есть мотоблоки и навесное оборудование к ним – 514 170 тыс. руб. или 30,5%. Кроме того, необходимо отметить, что 60% стоимости данного вида продукции по итогам анализируемого периода было не оплачено покупателем.

Данная ситуация объясняется некоторыми специфическими особенностями продаж мотоблоков и навесного оборудования к ним:

1. Опережающие темпы наращивания объемов производства над темпами продвижения продукции на рынке;
2. Влияние на продажи фактора сезонности – активизация в весенне-летний период и существенное снижение в осенне-зимний период;
3. Взаимодействие со сторонними продавцами продукции с ее предоставлением по схеме «под реализацию».

Разрешение первых двух проблемных факторов находится в зоне ответственности маркетинговой службы компании и предполагает комплекс соответствующих мероприятий.

Участие в выставках, работа по продвижению продукции в регионах. Такие мероприятия, как профильные выставки, позволяют найти новых региональных партнеров, увеличить оптовые продажи, привлечь большое количество потребителей, увеличить продажи в торговых точках, ускорить получение новых заказов, увеличить количество отгружаемой техники, освоить новые рынки сбыта, максимально развивать представленность мотоблоков в регионах. Каждая выставка обеспечивает повышение объема продаж за счет получения дополнительных заказов.

Работа управления маркетинга и продаж «Товары народного потребления» ПАО «КАДВИ» должна находиться в процессе постоянной адаптации к сложным и динамично меняющимся экономическим условиям, при этом уделяя особое внимание на сокращение дебиторской задолженности.

Одним из источников поступления денежных средств в организацию является погашение дебиторской задолженности. [2] Однако, почти в каждой организации сталкиваются с такими проблемами как её оборачиваемость, качество и объем задолженности. Для решения данных проблем необходимо владеть основными правилами и приемами по её управлению.

Главные правила по управлению дебиторской задолженностью:

- расчет суммы оборотного капитала направляемой в дебиторскую задолженность с целью предоставления отсрочки платежа клиентам;
- качественный анализ и оценка платежеспособности дебиторов;
- оценка реальной стоимости задолженности;
- мониторинг соотношения кредиторской и дебиторской задолженности;

- уменьшение задолженности на объем безнадежных долгов, а также создание резервов по ним;
- предоставление скидок при досрочной оплате;
- проведение анализа с целью оценки возможности продажи дебиторской задолженности. [3]

Для увеличения прибыли организациям необходимо рассмотреть и внедрить множество вариантов договоров с различными условиями как по ценообразованию, так и по оплате. Очень часто в организациях используют модель с предоставлением скидок. Основные преимущества при предоставлении скидки:

- привлечение новых покупателей;
- расширение объемов продаж;
- увеличение притока денежных средств в организацию из-за уменьшения периода оборачиваемости дебиторской задолженности.

Основной задачей предлагаемых в рамках данного исследования нововведений является выстраивание взаимоотношений с крупными игроками на рынке садовой техники и оборудования по новым правилам. Смысл нововведения в том, чтобы создать для этой категории партнеров такие условия, при которых они не просто будут предоставлять на определенных условиях для продукции ПАО «КАДВИ» место на своих торговых площадках, а будут заинтересованы в непосредственной закупке оптовых партий данной продукции с целью последующей перепродажи. В свою очередь данная заинтересованность основывается на возможности для гипермаркетов садовой техники и оборудования в получении большей прибыли от сотрудничества по новой схеме. Для иллюстрации изложенного принципа приведем соответствующий расчет (таблица 3).

Таблица 3 - Сравнительный расчет финансово-экономических результатов сотрудничества ПАО «КАДВИ» с крупными продавцами на рынке садовой техники и оборудования по двум вариантам

Показатель	вариант 1	вариант 2
Цена реализации мотоблока конечному потребителю	45000	45000
Оптовая цена закупки мотоблока	-	42750
Стоимость услуги по предоставлению торговой площадки	1350	-
Производственная себестоимость мотоблока	33750	33750
Прибыль ПАО «КАДВИ» от реализации 1 мотоблока	9900	9000
Прибыль магазина от реализации 1 мотоблока	1350	2250

Вариант 1 представляет собой существующие условия сотрудничества с гипермаркетами садовой техники на основе фиксированной ставки за предоставление торговой площади. По данной схеме от реализации каждого мотоблока в среднем доход гипермаркет составляет 1350 руб., а ПАО «КАДВИ» - 9900 руб.

Вариант 2 подразумевает оптовую скидку для гипермаркета в случае, если им будут закупаться крупные партии продукции в размере 5%. В данном варианте доход гипермаркета от реализации каждого мотоблока составит 2250 руб., что на 900 руб. или 67% выгоднее условий первого варианта. При этом указанный процент является существенным обоснованием для магазина при выборе нового варианта сотрудничества.

В настоящее время на территории Российской Федерации осуществляют свою деятельность достаточно много специализированных торговых сетей, которые можно причислить к потенциальным партнерам на основе предлагаемых условий. Перечень наиболее крупных из них представлен в приложении 12.

Данный перечень включает в себя одни из крупнейших интернет-магазинов в России и странах СНГ занимающиеся продажей товаров для ремонта домов и дач, садового инвентаря и техники, семян цветов и овощей, а также саженцев кустарников и деревьев.

При этом перечень потенциальных партнеров по предлагаемым условиям гораздо можно расширить и за счет менее крупных, но более специализированных на данном виде продукции участников рынка (рисунок 1).

Стоит также учитывать, что предоставление скидок клиентам влечет за собой дополнительные расходы. Организации необходимо тщательно проанализировать и сравнить объем прибыли, которую они хотят привлечь данным способом, и объем дополнительных расходов на это, и только за тем принять решение о целесообразности применения скидок.

Предоставление неверной скидки дебиторам может пагубно повлиять на состояние организации, из чего следует что необходимо заранее просчитывать размер самой скидки.

Рассмотрим эффект от предоставления скидки организацией.



Рисунок 1 - Другие интернет-магазины садово-парковой техники

Рассчитаем срок погашения дебиторской задолженности по категории «Мотоблоки и навесное оборудование к ним» на 2021 год по формуле:

Средний срок погашения задолженности = Длительность одного периода \* Дебиторская задолженность / Выручка (нетто) =  $365 * 514\,170 / 856\,950 = 219$  дней

Средний срок погашения дебиторской задолженности от продажи мотоблоков и оборудования к ним в «Калужский двигатель» составляет 219 дней. Также необходимо рассчитать сколько составят потери организации от инфляции, с каждой тысячи рублей, в периоды без предоставления скидки и с предоставлением, определить размер приемлемой скидки. После этого необходимо сравнить политику с предоставлением установленной скидки и периодом погашения дебиторской задолженности в 15 дней, для увеличения скорости притока средств, а также политику без предоставления скидки и погашением задолженности в течении 219 дней.

Исходные данные для расчета: инфляция в 2021 году – 8,39%; период оплаты при предоставлении скидки устанавливается 15 дней; процент краткосрочного банковского крида – 14,34% (данные ЦБ РФ). Расчет приведен в таблице 4.

Таблица 4 - Расчет затрат на реализацию кредитной политики ПАО «КАДВИ»

Показатель	Вариант 1	Вариант 2
	Срок оплаты 219 дней без предоставления скидки	Предоставление скидки при оплате в течение 15 дней
Период оплаты, дней	219	15
Ставка за кредит, %	14,34	14,34
Инфляция, %	8,39	8,39
Потери от инфляции с каждой 1000 руб., руб.	51,04	3,50
Процент скидки, %	-	5
Потери от скидки с каждой 1000 руб., руб.	-	50
Оплата процентов по кредиту с каждой 1000 руб., руб.	87,235	-
Затраты на исполнение выбранной кредитной политики на каждую 1000 руб., руб.	138,27	53,50

Основываясь на расчетах, приведенных в таблице, можно оценить эффект от предоставления скидки дебиторам с установленным сроком оплаты 15 дней.

Разница затрат на исполнение выбранной политики =  $138,27 - 53,50 = 84,77$  руб.

Можно сделать вывод, что организации целесообразно выбрать политику с предоставлением скидки, для уменьшения срока погашения дебиторской задолженности.

Допустим, что около 50% клиентов согласилось на предлагаемые условия и произведем сравнительный расчет результатов по «старой» и «новой» схеме реализации мотоблоков и оборудования к ним (таблица 5).

Таблица 5 - Расчет эффекта от реализации политики продаж мотоблоков и навесного оборудования

Показатель	Вариант 1 Срок оплаты 219 дней без предоставления скидки	Вариант 2	
		50% продаж по прежней схеме	50% продаж при оплате в течение 15 дней
Сумма продаж, тыс. руб.	856950	428475	428475
Период оплаты, дней	219	219	15
Ставка за кредит, %	14,34	14,34	14,34
Инфляция, %	8,39	8,39	8,39
Потери от инфляции с каждой 1000 руб., руб.	51,04	51,04	3,50
Процент скидки, %	-	-	5
Потери от скидки с каждой 1000 руб., руб.	-	-	50
Оплата процентов по кредиту с каждой 1000 руб., руб.	87,24	87,24	-
Затраты на исполнение выбранной кредитной политики на каждую 1000 руб., руб.	138,27	138,27	53,50
Затраты на исполнение выбранной кредитной политики на весь объем продаж, тыс. руб.	118494	59247	22922
Затраты по варианту, тыс. руб.	118494	82169	
Эффект, тыс. руб.		36325	

Как видно из таблицы, эффект от предлагаемого мероприятия выражается в снижении затрат на 36,3 млн. руб., уменьшении дебиторской задолженности на 428,5 млн. руб., а также повышении ее оборачиваемости в целом по компании до  $365 * (1\ 684\ 356 - 428\ 475) / 4\ 763\ 600 = 96$  дней против прежних  $365 * 1\ 684\ 356 / 4\ 763\ 600 = 129$  дней.

Рассмотренные в работе методы и способы по оптимизации структуры баланса и способы расчета с покупателями оказывают положительный эффект на экономическую ситуацию в организации, что проявляется в снижении дебиторской задолженности и повышении показателей финансовой устойчивости организации.

#### Список литературы:

1. ПАО «КАДВИ» - официальный сайт [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://kadvi.ru/> (дата обращения 17.02.2021 г.).
2. Губанова Е.В. Управление оборотными средствами в деятельности организации / Е.В. Губанова // Современные научные исследования и разработки. - 2018. - № 6(23). - С.210-215
3. Губанова, Е. В. Методика анализа кредиторской задолженности организации / Е. В. Губанова // Инновации в информационных технологиях, машиностроении и автотранспорте: сб. материалов II Междунар. науч.-практ. конф. / отв. ред. Д. М. Дубинкин. - 2018. - С. 271-276.
4. Губанова, Е.В. Оптимизация работы с дебиторами / Е.В. Губанова // Социально - экономические, психолого-педагогические, философские и правовые аспекты развития общества: Сборник материалов всероссийского научно - практического круглого стола. - Ставрополь, 2016. - С. 354 - 359.

Калужский филиал Финансового университета

## МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ

УДК 331.108

АГЕЕВА Е.А., ЧЕРНОВА И.И.

## ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА И ЕЁ ЗНАЧЕНИЕ ДЛЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ РАЗВИВАЮЩЕГОСЯ МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В2В СЕКТОРА

AGEEVA E.A., CHERNOVA I.I.

## PERSONNEL ASSESSMENT AND ITS SIGNIFICANCE FOR THE PERSONNEL POLICY OF A DEVELOPING SMALL ENTERPRISE IN THE B2B SECTOR

**Аннотация.** Цель статьи – осветить значимость направления оценки персонала в кадровой политике организации, учитывая ее жизненный цикл, на примере малого предприятия сферы услуг В2В. Проведенные исследования на базе малого предприятия, экспертные интервью со специалистами HR-службы некоторых организаций малого бизнеса, изучение научных трудов о кадровой политике организации, дали понимание о шагах при подготовке кадровой политики в действующих организациях и её наиболее значимых направлениях для малого предприятия.

Изучение предоставленного руководителем организации информационного материала, анализ, наблюдение, а также проведенные интервью руководящего состава и опрос работников рассматриваемой организации В2В сектора, помогли выявить этап жизненного цикла и наличие/отсутствие кадровой политики в организации. Определено, что оценка персонала на настоящем этапе жизненного цикла организации возымеет «эффект синергии» с ключевыми направлениями и инструментами кадровой политики данной организации и поможет экономическому росту малого предприятия сферы услуг сектора В2В.

**Ключевые слова:** кадровая политика; персонал; мотивация; оценка; кадровая безопасность; экономическая обоснованность.

**Annotation.** The purpose of the article is to highlight the importance of the direction of personnel evaluation in the personnel policy of the organization, taking into account its life cycle, using the example of a small enterprise in the B2B service sector. Conducted research on the basis of a small enterprise, expert interviews with HR specialists of some small business organizations, the study of scientific papers on the personnel policy of the organization, gave an understanding of the steps in the preparation of personnel policy in existing organizations and its most significant areas for a small enterprise.

The study of the information material provided by the head of the organization, analysis, observation, as well as interviews of the management staff and a survey of employees of the organization in question in the B2B sector, helped to identify the stage of the life cycle and the presence /absence of personnel policy in the organization. It is determined that the assessment of personnel at the present stage of the organization's life cycle will have a "synergy effect" with the key areas and tools of the personnel policy of this organization and will help the economic growth of a small enterprise in the service sector of the B2B sector.

**Keywords:** personnel policy; personnel; motivation; evaluation; personnel security; economic feasibility.

В статье рассмотрено направление кадровой политики организации В2В сектора – оценка персонала, как одно из ключевых направлений, имеющее синергический эффект с максимальным количеством направлений кадровой политики, согласно определенному жизненному циклу организации. Основная задача проведения мероприятия по оценке – увидеть динамику организации в сфере труда и социально-трудовых отношений, а также разработка предложений по оптимизации трудовой деятельности и трудовых отношений. Оценка персонала позволит убедиться в эффективности и полноте использования трудового потенциала. В практике менеджмента оценка персонала является, с одной стороны, способом наблюдения подобно финансовому или бухгалтерскому аудиту, а с другой – инструментом управления, который позволяет решить ту или иную проблему, возникающую в сфере трудовых отношений.

Современное время дало благоприятную почву для открытия бизнеса всем интересантам. Спецификой новых образований является их размер, который государством так и назван «МСП», то есть малое и среднее предпринимательство, согласно 209-ФЗ [2].

Цифровой век, а также период пандемии коронавируса, расширили и методы управления. Все более мы учимся управлению удаленно (online-управление). Требуются, в связи с этими изменениями и новые навыки. Специалист по персоналу (HR-специалист), например, в малых организациях на этапах рождения и бурного роста, должен быть и проджект-менеджером, дабы контролировать выполнение задач персоналом. Онлайн HRM системы (системы управления человеческими ресурсами), такие как SuccessFactors, Mirapolis HCM, WebSoft HCM, СБИС и другие, созданы для работы с удаленными сотрудниками. Опросы (анкетирование) персонала можно проводить с помощью Яндекс – формы или Google формы. Короткие опросы можно провести с помощью формы ВКонтакте. И эти новшества времени затронуло все экономические субъекты.

Удобно, когда в организации уже есть свой нормативный документ, куда можно просто дописать или скорректировать прописанный свод норм и привил.

Информационный поток в современном мире настолько велик, что усваиваемость информации равна 30%. Поэтому для организации важно иметь такой нормативный документ, который детализирует цели, определенные стратегией развития организации и направленные на улучшение ее деятельности на любом из этапов жизненного цикла организации. Скажем для области управления персоналом – это «Кадровая политика». Значимость такой оцифровки норм и правил – это возможность просмотра и корректировки, а также видение взаимосвязи с другими «политиками» общей организационной политики (рисунок 1).



Рисунок 1 - Место и роль кадровой политики в политике организации

Для выдвижения гипотез о приоритетных направлениях кадровой политики предприятий малого и среднего предпринимательства на этапе роста, были изучены труды авторов: А.А. Литвинюк, З.А.Троска, Н.А. Москвитина, А.Я. Кибанов. Проведен экспертный опрос специалистов HR-службы некоторых малых организаций. В ходе анализа полученных данных, выявлено, что наиболее значимыми направлениями кадровой политики являются:

- обеспечение организации кадрами;
- политика стимулирования и мотивации труда;
- переподготовка, аттестация и оценка уровня квалификации;
- продвижение и развитие персонала;
- социальная защита персонала и охрана труда;
- аудит и контролинг персонала;
- формирование организационной культуры.

Для определения жизненного цикла рассматриваемой малой организации сектора B2B проведен анализ движения персонала, который показал, что организация находится в стадии роста (Рисунок 2, таблица 1).

Таблица 1 - Причины увольнения в организации

Причина увольнения 2020-2022гг.	Кол-во чел.	Удельный вес
1 Выход на пенсию	1	9,1%
2 Не устраивают новые требования к работе	3	27,3%
3 Не устраивает заработная плата	2	18,2%
4 Увольнение за дисциплинарный проступок	1	9,1%
5 Отсутствие четкой структуры подчиненности	4	36,4%
Всего уволено	11	100%



Рисунок 2 – Анализ движения персонала организации

Стадия жизненного цикла также была подтверждена онлайн - тестированием на сайте: <https://adizes.me/testlist/lct/>, которое мы прошли с руководителем организации B2B сектора (рисунок 3). Организация в настоящее время находится в стадии роста.



Рисунок 3 - Этап жизненного цикла рассматриваемой организации

Для данного жизненного цикла малого предприятия было выяснено, в ходе углубленного интервью с экспертами, что разработанные и внедренные направления кадровой политики по оценке персонала (аудиту персонала) возымеют синергию с несколькими направлениями кадровой политики, такими как найм, мотивация, обучение и развитие персонала, высвобождение персонала (рисунки 4, 5). Это позволит решить некоторые задачи:

- Определить слабые места, относящиеся к этим направлениям и дотянуть до нужного стандарта организации (к слову, создать эти стандарты, если не созданы или пересмотреть в связи с динамикой времени);
- Гибко планировать ряд кадровых вопросов, связанных с резервом, текучестью кадров, что создаст некую «кадровую безопасность»;
- Позволит руководителю «держать руку на пульсе» своей организации и заниматься стратегическими вопросами, а не сваливаться в эмоциональную яму от недовольных сотрудников;
- Позволит видеть точки мотивации сотрудников, что послужит сдерживающим от увольнения фактором (отсутствие «выгорания», точечное обучение и т.д.);
- Предполагается, что снизятся расходы на персонал.

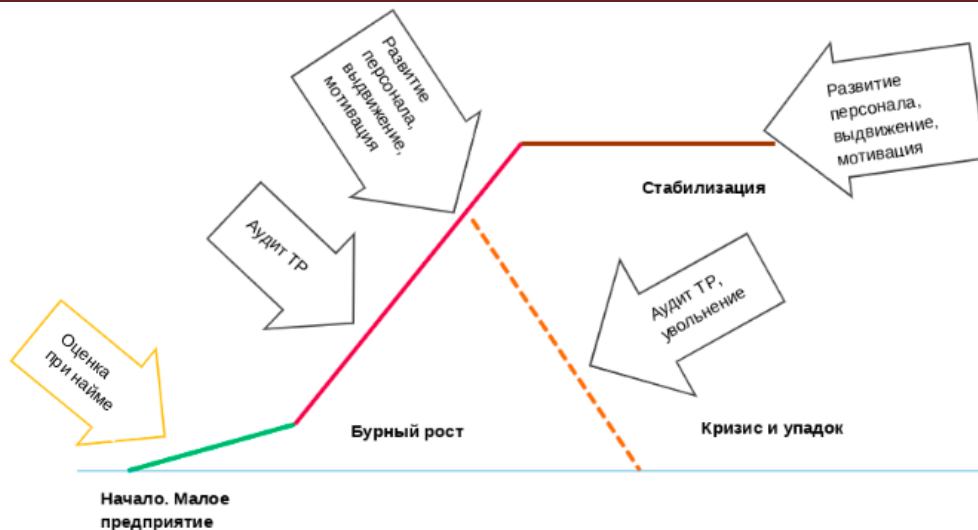


Рисунок 4 - Цели оценки персонала на разных стадиях развития предприятия

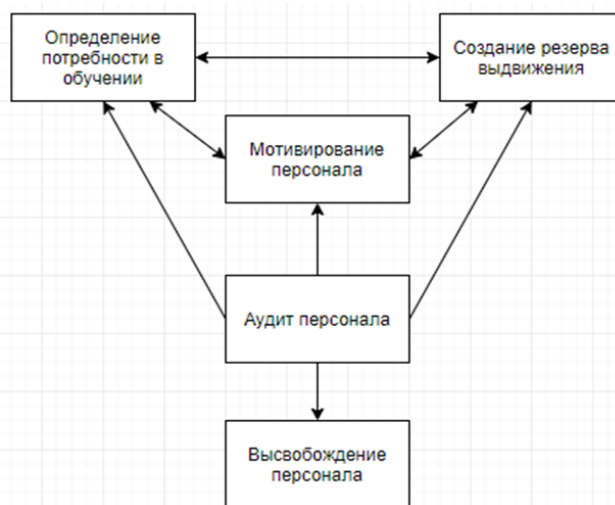


Рисунок 5 - Цели оценки персонала: обобщение

Из представленных выше схем/рисунков, видим, что аудит трудовых ресурсов (оценка персонала) является как бы точкой сбора информации и для мотивации персонала, и для развития, для найма и высвобождения.

Рассмотрим данное направление кадровой политики (оценки персонала в виде аудита) с экономической точки зрения на примере малого предприятия сферы услуг сектора B2B.

Посчитаем трудозатраты на проведение процедуры оценки персонала численностью 30 человек.

- 1 генеральный директор,
- 3 линейных руководителя,
- 25 сотрудников производства.

Главного бухгалтера в расчет брать не будем, так как она посещает обучающие курсы периодически.

- Подготовка оценки персонала, обучение руководителей, анализ и обобщение результатов своими силами, ориентировочно составит 5 дней (40 часов).
- Занятость генерального директора по оценке руководителей 1 линейки: по 2 часа на одного подчиненного  $2 \times 3 = 6$  часов.
- Занятость руководителей 1-ой линейки: 1,5 часа на 1 подчинённого (интервью + составление характеристики) 3 чел. по 1,5 ч.  $\times 25 = 37,5$  часа (на каждого приходится по 12,5 часов).
- Занятость подчиненных: по 1 часу = 25 часов.

Итого трудозатраты организации составляют 86 часов или 11 дней.

Генеральный директор отведет по 2 часа на 3 руководителей = 6 часов.

Руководители 3 чел. по 1,5 часа на 25 подчиненных = 37,5 часа (по 12,5 ч. на каждого) + оценка их ген. директором по 2 ч. на каждого, итого 14,5 часов на каждого.

Подчиненные = 25 часов.

И еще 40 часов – подготовки.

Таблица 2 - Динамика объемного показателя персонала

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Темп роста 2020г. к 2022г. %	Прирост 2020г. к 2022г. %
Число часов, отработанное работниками за год (человеко-час).	44350	50317	54895	123,8%	23,8%
Число часов, отработанное одним работником за год (человеко-час).	1774	1714	1830	103,2%	3,2%
Число часов, отработанное одним работником за день (человеко-час).	7,2	6,9	7,4	103,2%	3,2%

Таблица 3 - Динамика производительности труда

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Абсолютное отклонение (+, -)	Прирост, %
Выручка (тыс. руб.)	20 667	18 277	24 354	3 687	17,84
Численность работников, чел.	25	29	30	5	20
Выработка на одного работника, тыс. руб.	826,68	630,24	811,8	- 14,88	- 1,8

Применив данные таблицы 2 и таблицы 3 данной работы, получим:

- трудозатраты организации = 86 часов,
- выручка = 24 354 000 рублей,
- число часов, отработанное работниками за год = 54 895 чел. час.,
- стоимость одного часа = 443,6 рублей,
- стоимость мероприятия по оценке персонала = 38 150 рублей.

Также расчет затрат на проведение оценки персонала можно рассчитать по следующей формуле (1) [23]:

$$H = \sum T_i * Z_i + \sum T_o * (S_o + \sum Z_{ink}) + \text{Дорг.} + \text{Дпн.} + K \quad (1),$$

где H – затраты на оценку персонала;

$T_i$  – время, затраченное I-м сотрудником на подготовку к оценке персонала;

$Z_i$  – зарплата I-го сотрудника, проводящего оценку, в час;

$T_o$  – время на оценку j-го сотрудника;

$S_o$  – зарплата j-го сотрудника в час;

$Z_{ink}$  – зарплата k-го сотрудника в час, участвующего в оценке j-го сотрудника;

Дорг. – затраты на организационные расходы;

Дпн. – недополученная прибыль;

K – расходы на привлечение консультантов и приобретение литературы (и другие дополнительные расходы).

Попробуем понять, насколько это выгодно малой организации в финансовом плане. Затраты на проведение аудита персонала, будут стоить трудозатрат порядка 40 часов = 5 дней, что в сумме составит 5 528 рублей.

В рассматриваемой нами организации отсутствует в штате менеджер по персоналу и нет отдела кадров, поэтому эту деятельность поручили заместителю генерального директора, так как у неё экономическое образование и процедура оценки выполняется в рамках ее основной работы.

Трудозатраты на решение комиссии по итогам проведенного аудита персонала, приблизительно 2 часа, что в сумме равно 7124 рубля.

Это время можно отнести к плановому собранию. На собрании мы определили, что для повышения производительности труда, нужно обучить трёх линейных руководителей с привлечением сторонней организации онлайн. Это будет составлять 32 000 рублей по договору оказания услуг. Прибавим это к себестоимости.

Таблица 4 - Экономические показатели

Наименование	Показатель тыс. руб.		Отклонения	
	До мероприятия	После мероприятия	Абсолютное отклонение (+, -)	Темп прироста, %
Выручка	24354,00	25086,15	+732,15	3,01
Себестоимость	21491,00	21536,85	+45,85	0,21
Чистая прибыль	1514,00	2200,30	+686,30	45,33
Рентабельность чистой прибыли	6,22%	8,77%	+2,55%	41,01
Выработка на одного работника в год	811,80	836,21	+24,41	3,01

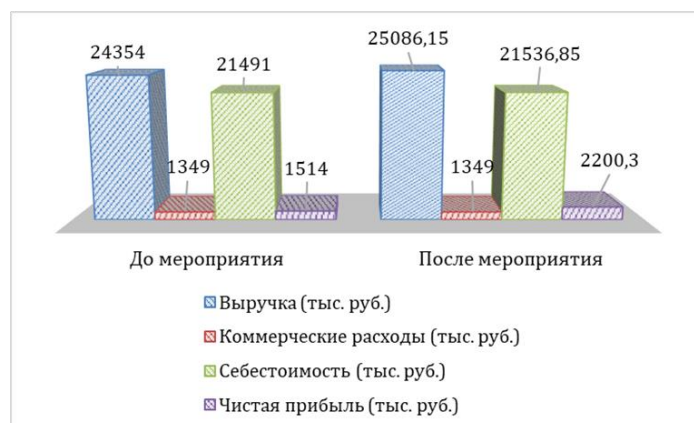


Рисунок 6 - Экономические показатели мероприятия

Согласно показателям таблицы 4 и рисункам 6, 7, в результате внедрения предложенного мероприятия, имеются предпосылки, что выручка повысится на 732,15 тыс. руб. или на 3,01%. Чистая прибыль может повысится на 686,3 тыс. руб. или 45,5%. Выработка одного работника увеличится на 24,41 тыс. руб.

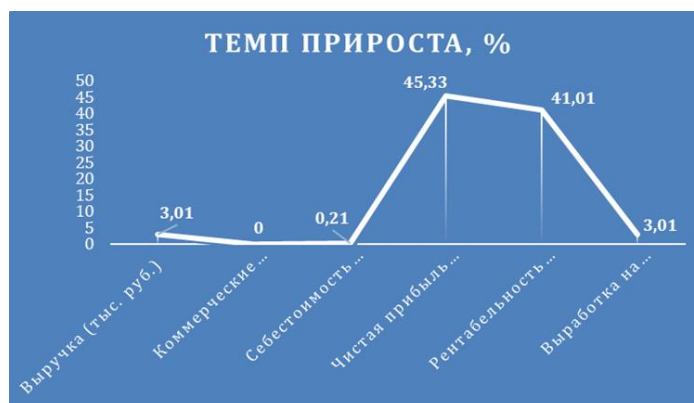


Рисунок 7 - Предполагаемый темп прироста после мероприятия

Как видим, аудит персонала малозатратен по трудоемкости для нашей организации. Однако экономически целесообразен. В виде одного из инструментов для проведения аудита трудовых ресурсов можно использовать проделанную процедуру анализа системы управления персоналом организации, часть которой представлена в данной статье (полностью теорию можно найти в научных трудах Кибанова А.Я.). Вопрос оценки персонала также можно решать с привлечением сторонней организации, расценки которых ориентировочно от 10 000 – 16 000 рублей за человека. Однако для малой организации, которая старается минимизировать расходы, чтобы удержаться «на плаву», как это было со многими в период пандемии коронавируса, лучше не полениться и своими силами проводить аудит персонала, а для обучения или для дополнительного тестирования выявленного специалиста, обратиться в стороннюю обучающую организацию.

Кроме того, цифровое время предлагает нам ряд программ в помощь. Например, при проведении «Оценки по целям» можно сократить трудозатраты, с помощью установления программы «1С:

Управление по целям и KPI» (так как организация уже пользуется услугами 1С). В дальнейшем также можно на базе 1С установить «1С: Предприятие 8 Оценка персонала». Или использовать другие электронные площадки сейчас их достаточно.

Однако не стоит использовать оценку персонала как инструмент увольнения и повод понижения окладов. Политика оценки персонала будет в помощь для определения процесса эффективности деятельности сотрудников в реализации задач организации. С её помощью, решения позволяющие увеличить производительность труда сотрудников, принять будет легче. Организационную структуру, основные процессы управления, технологические процедуры, должностные инструкции и мотивационную среду, также можно будет корректировать и улучшать по итогам оценки персонала. Это повлияет на процветание организации в целом, к чему, собственно она и стремится.

Таким образом, значение оценки персонала для кадровой политики в рассматриваемой нами организации сектора B2B, имеет положительную динамику. Совершенствование данного направления позволит: генеральному директору «держать руку на пульсе» своей организации, усовершенствовать кадровую политику в организации, повысить выручку на 3,01%.

Таким образом, эффективная деятельность организаций, независимо от формы собственности, но находящейся на этапе роста, невозможна без анализа трудовых показателей, который позволяет оценить состояние трудовой сферы, определить резервы эффективного использования персонала, найти пути улучшения. Для малой организации сферы услуг сектора B2B, аудит персонала будет выходом в плане эффективности политики и финансовой выгоды. С помощью аудита персонала, компания увидит у себя слабые стороны и, может быть, сильные стороны, и самостоятельно либо с помощью специалиста, исследует их и найдет пути для устранения выявленных проблем. Идя по пути «роста» организации, в ее жизненном цикле, руководство сталкивается с тем, что «кадровая политика» не прописанная, а находящаяся «в уме руководителя» уже не действует. Появляется идея о необходимости прописать и закрепить приказами по организации, так как кадровая политика – есть «совокупность принципов, методов, форм» [12], правил, помогающих взаимодействию с работниками и работников друг с другом. Однозначно это нужно сделать. И если нет штатного HR-специалиста, то можно обратиться к специалисту из компании - аутсорсер по договору оказания услуг.

Проведенный социально – экономический анализ в разбираемой организации, показал, отсутствие кадровой политики в виде единого прописанного нормативного документа в рассматриваемой организации. Автор, смеет предположить, что такая же ситуация характерна и для других малых организаций, относящихся к микро предприятиям. Данное предположение обосновано, так как упрощенный кадровый учет, отказ от некоторых ЛНА (локально-нормативных актов), разрешен Федеральным законом от 03.07.2016 г. № 348-ФЗ. Трудовой кодекс также отражает эту сторону кадрового учета в статье 309.2. Однако по мере роста организация может выйти из-под влияния данного закона, и тогда все ЛНА в течение четырех месяцев нужно будет прописать. Поэтому лучше сразу составить кадровую политику и совершенствовать её.

### Список литературы:

1. Федеральный закон от 24.07.2007 N 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации / Консультант плюс / [Электронный ресурс] (Дата обращения 09.02.2023)
2. Литвинюк А.А. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учебник / коллектив авторов; под общей редакцией А.А. Литвинюка. – М.: КНОРУС, 2021. -340 с.
3. Москвитина Н. В. Кадровая политика и кадровый аудит: учеб. пособие / Н. В. Москвитина. – Иркутск: Изд-во ИГУ, 2018.
4. Привлечение, удержание и развитие персонала компании: учебное пособие / И.К.Макарова, О.Е.Алехина, Л.М.Крайнова. - Москва: Дело, 2011. - 124 с.
5. Самоукина Н.В. Настольная книга менеджера по персоналу. – Ростов н/Д: Феникс, 2015. – 331с.
6. Чиркина Ю. Д., Казанцева Г. Г. Оценка личностного потенциала персонала как фактора успешной реализации кадровой политики организации // Менеджмент социальных и экономических систем. - 2018. - № 4. - С. 39–45.
7. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: КНОРУС, 2016 – 360 с.
8. Электронный журнал «Генеральный Директор» – профессиональный журнал руководителя [Электронный ресурс]. URL: <https://www.gd.ru/articles/10283-vidy-karery>. (Дата обращения 08.02.2023)

ГЕБГАРДТ А.В., ТКАЧЕНКО А.Л.

## ЦИФРОВИЗАЦИИ ПРОЦЕССОВ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СТУДЕНТОВ С ВУЗОМ

GEBGARDT A.V., TKACHENKO A.L.

## DIGITALIZATION OF THE PROCESSES OF INTERACTION BETWEEN STUDENTS AND THE UNIVERSITY

**Аннотация:** в современном мире информационные технологии являются неотъемлемой частью нашей повседневной жизни. Они так глубоко внедрились во все сферы общества, что мы уже не представляем жизнь без них. Знания в современной системе образования становятся капиталом, появляются новые продукты и услуги, для производства которых требуется большой объем исследований и знаний. В данной статье рассматривается концепция цифрового сервиса для университета. В результате разработан проект интернет сервиса коммуникации студентов с ВУЗом. Полученный ресурс характеризуется простотой и легкостью интерфейса, малым занимаемым объемом памяти на устройстве пользователя. Дальнейшая разработка приложения предполагает наращивание функционала и добавления расширенных возможностей.

**Ключевые слова:** информационная система, база данных, информационные технологии, тонкие клиенты, мобильное приложение.

**Abstract:** in the modern world, information technology is an integral part of our daily life. They have penetrated so deeply into all spheres of society that we can no longer imagine life without them. Knowledge in the modern education system becomes capital, new products and services appear, the production of which requires a large amount of research and knowledge. This article discusses the concept of a digital service for a university. As a result, a project of an Internet service for students' communication with the university has been developed. The resulting resource is characterized by the simplicity and ease of the interface, the small amount of memory occupied on the user's device. Further development of the application involves increasing the functionality and adding advanced features.

**Keywords:** information system, database, information technology, thin clients, mobile application.

Цифровизация начинает играть все большую роль в процессах взаимоотношения высшего учебного заведения со студентами и абитуриентами. Цифровизация позволяет повысить степень лояльности студентов и привлечение абитуриентов за счет удобства и простоты доступа к информации университета. В статье была предложена идея приложения, которое должно содержать информацию о расписании занятий, новостях, контактах и ссылках на официальные электронные ресурсы университета. Предлагаемое приложение предназначено для цифровизации процессов взаимодействия студентов с ВУЗом и предназначено для достижения следующих целей: улучшить общую информированность и вовлеченность студентов, создать дополнительный канал коммуникации между студентами и университетом. Особенности применения программных систем подробно рассмотрены в работах авторов [1-6].

Предварительно был проведен опрос среди студентов 1-го курса одного из ВУЗов г. Калуги на предмет оценки цифровой среды, результаты которого представлены на рисунке 1. Из представленной информации, можно сделать вывод, что подавляющее большинство хотело бы видеть у ВУЗа мобильное приложение, которое бы решало ряд задач: просмотр расписания своей группы в настоящий момент (учитывается четная или нечетная неделя), возможность просмотреть расписание конкретного преподавателя, возможность оперативной коммуникации и своевременного получения уведомлений и новостей от ВУЗа и администрации.

Разрабатываемый сервис реализуется с помощью мобильного приложения, которое состоит из следующих компонентов:

- Мобильное приложение. Доступно для загрузки через магазины приложений Apple AppStore и Google Play. Реализует интерфейс пользователя.
- Серверная часть мобильного приложения. Реализует авторизацию, доступ к данным и интеграцию с информационной системой ИС Университет.

Студент может просмотреть расписание своих занятий, включая консультации и экзамены, при этом возможно получить следующую информацию:

- время начала и окончания занятия;
- тип занятия (лекция, семинар, упражнения, лабораторная работы, зачет, экзамен, консультация - полный перечень типов занятий утверждается на этапе реализации);
- информацию о преподавателе;
- название учебной дисциплины;
- номер аудитории.

Так же интересна функция возможности студентом просмотреть расписание интересующего его преподавателя. При этом студент может видеть:

- ФИО преподавателя;
- время начала и окончания занятия;
- номер аудитории.

Расписание формируется на основе информации, которая содержится в информационной системе ИС Университет и была внесена туда ранее специалистом ВУЗа.

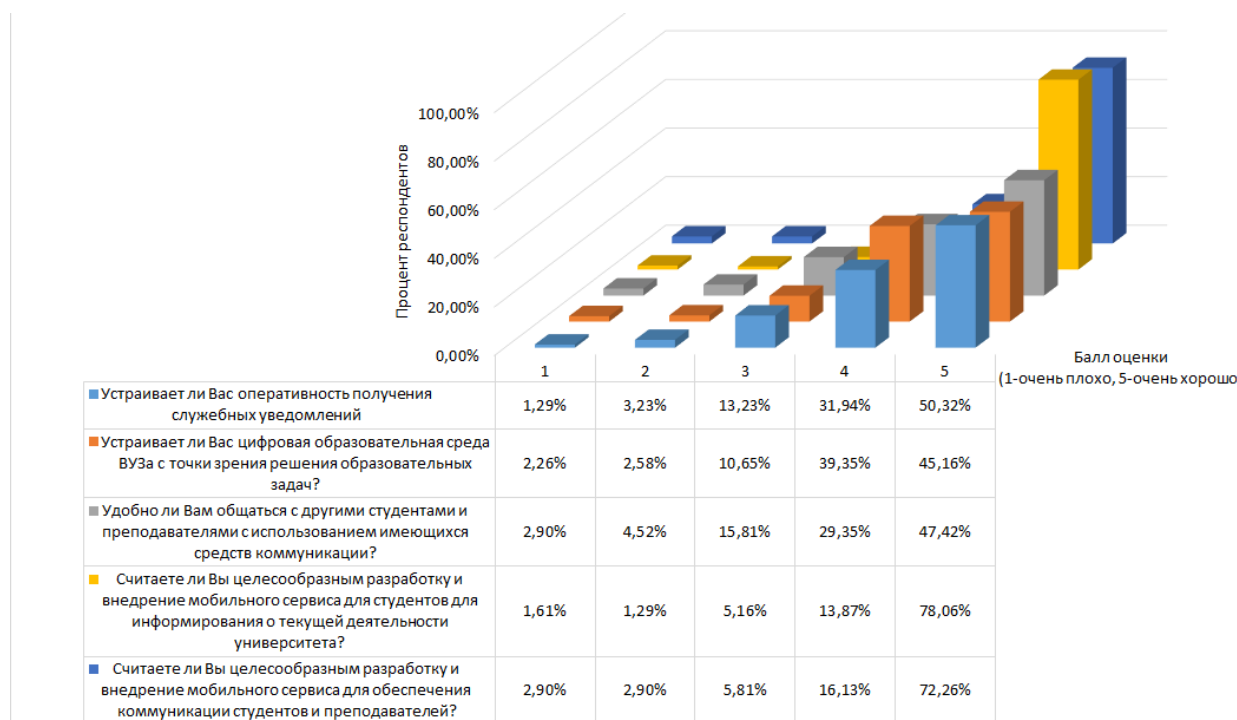


Рисунок 1 – Результаты опроса студентов 1-го курса одного из ВУЗов г. Калуги «Оценка цифровой среды». Подготовлено автором.

В случае внесения изменений в расписание занятий, студенты получают push-уведомление на свои мобильные устройства, которое содержит краткую информацию о том, какие именно изменения были внесены в расписание.

Студент может сформировать запрос на ту или иную справку в электронном виде (итоговый перечень типов справок определяется на этапе реализации). В процессе заказа справки студент проверяет информацию, которая была автоматически подгружена из его профиля, а также вводит недостающие данные.

После получения запроса на справку от студента, специалисту направляется уведомление по электронной почте о том, что получен новый запрос электронной справки, специалист проверяет корректность запроса и подтверждает выдачу справки.

Студенту направляется push-уведомление о том, что справка в электронном виде получена. Нажатием на push-уведомление студент может перейти на страницу справки в мобильном приложении. Также студент видит все выданные ему ранее справки в мобильном приложении и может перейти на страницу любой из них.

Находясь на странице справки, студент может:

- скачать файл справки на устройство;
- отправить справку письмом на желаемый адрес электронной почты;

При отправке справки письмом по электронной почте, письмо направляется с ящика и от имени университета. В теме письма проставляется ФИО студента, которому была выдана справка, а также название справки. Тело письма формируется по заранее заложенному шаблону. В письмо вкладывается сам файл справки, подписанный электронной подписью.

Схема организации данных представлена на рисунке 2.

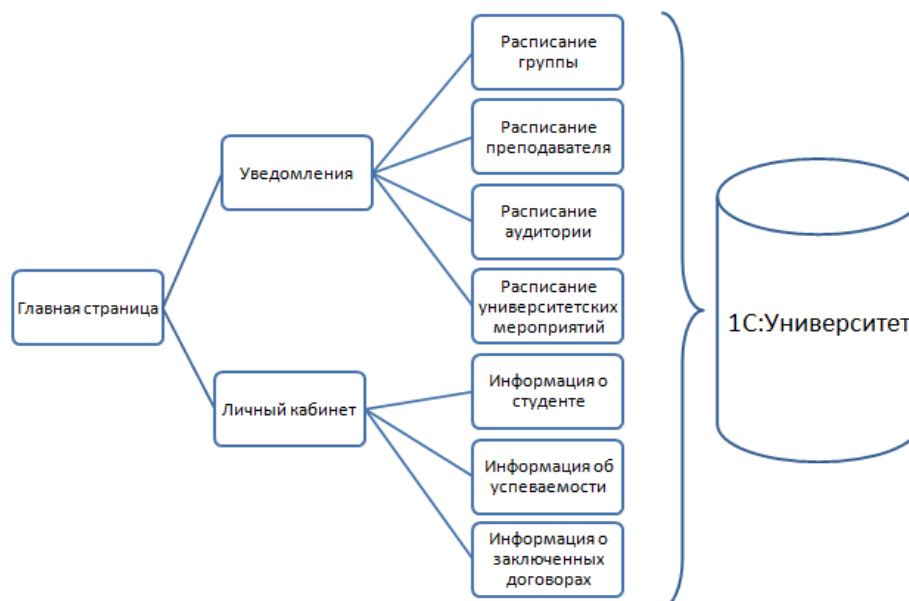


Рисунок 2 – Схема организации данных.  
Подготовлено автором.

Следующим важным шагом после того, как были разработаны все необходимые схемы, отражающие логику информационной системы, является разработка пользовательского интерфейса. Существует множество различных методик определения и создания идеального интерфейса под каждый отдельный случай. Интерфейс должен быть достаточно простым и понятным даже для неопытного пользователя, но в то же время он должен обладать достаточным функционалом для комфортной работы в системе (рисунок 3).

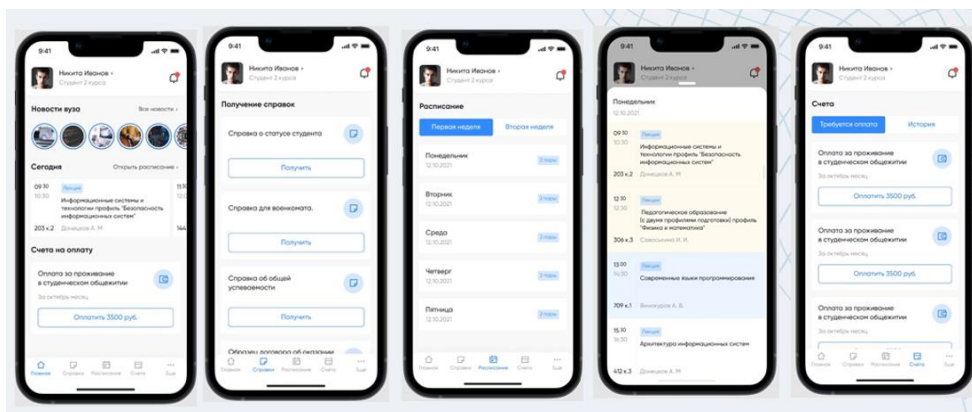


Рисунок 3 – Варианты интерфейса.  
Подготовлено коллективом авторов.

Мобильное приложение реализуется по схеме «тонкого клиента» — это значит, что все или большая часть задач по хранению и обработке информации реализуется с помощью имеющейся серверной информационной системы заказчика (1С Университет), с которой приложение взаимодействует по средствам программного интерфейса (API). Вопросы хранения и управления информацией рассмотрены в работах авторов [7-9].

Тонкий клиент (от англ. thin client) - это устройства, обладающие сравнительно низкими вычислительными мощностями, подключенные к общему для всех пользователей серверу и способные выводить информацию. Данное приложение можно устанавливать как на телефон, так и на компьютер,

при этом это могут быть компактные персональные компьютеры без встроенных носителей информации, таких как HDD-диски или SSD-накопители, к которым подключаются устройства ввода-вывода: клавиатура, мышь, монитор, аудиосистема и т. д. При использовании подобных устройств вся нагрузка ложится на «плечи» терминального сервера: на нём происходят все вычисления и хранение данных, в то время как тонкие клиенты лишь подключаются к нему и служат для определения задач и получения ответов.

Из проведенного исследования можно предположить, что концепция предлагаемой системы улучшит процессы цифровизации взаимодействия студентов с ВУЗом и позволит повысить общую информированность и вовлеченность студентов, создать дополнительный канал коммуникации между студентами и университетом. Это особенно важно в наше время, что подтвердила пандемия COVID-19 [11].

#### Список литературы:

1. Мигел, А. А. Оценка инвестиционной привлекательности Калужской области и перспективы ее развития / А. А. Мигел, О. Н. Сусякова // Ценности и интересы современного общества, Москва, 25–29 мая 2015 года. Том Часть 2. – Москва: Московский государственный университет экономики, статистики и информатики, 2015. – С. 152-159. – EDN WINGKV.
2. Ткаченко, А. Л. Анализ и интеграция информационной системы предприятия с облачным сервисом / А. Л. Ткаченко, В. В. Копнева // Вестник Калужского университета. – 2021. – № 3(52). – С. 42-45. – DOI 10.54072/18192173\_2021\_3\_42. – EDN QMEKDG.
3. Винокуров, И. В. Организация нейросетевых вычислений навигационных параметров в бесплатформенных инерциальных системах / И. В. Винокуров, В. А. Раевский // Южно-Сибирский научный вестник. – 2021. – № 1(35). – С. 61-65. – EDN HCECSR.
4. Ткаченко, А. Л. Анализ эффективности защиты персональных данных и проблема cookie файлов / А. Л. Ткаченко, Е. С. Сафронов, В. И. Кузнецова // Дневник науки. – 2021. – № 6(54). – EDN KIHNDT.
5. Кондрашова, Н. Г. Экономическая безопасность и ее обеспечение в коммерческой организации / Н. Г. Кондрашова // Modern Economy Success. – 2021. – № 1. – С. 207-212. – EDN LKEBGG.
6. Ткаченко, А. Л. Анализ проблем защиты организации от межсетевых атак / А. Л. Ткаченко, В. В. Бурцева, В. И. Кузнецова // Дневник науки. – 2021. – № 8(56). – EDN PYEENM.
7. Иванец, М. Э. Анализ угроз информационной безопасности для коммерческой организации / М. Э. Иванец, А. Л. Ткаченко // Цифровая трансформация промышленности: тенденции и перспективы : Сборник научных трудов по материалам 2-й Всероссийской научно-практической конференции, Москва, 11 ноября 2021 года. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2022. – С. 364-370. – EDN RWMZDO.
8. Ткаченко, А. Л. Применение систем управления проектами при построении модели проекта / А. Л. Ткаченко, Р. А. Испирян // Математическое моделирование в экономике, управлении и образовании : сборник научных статей по материалам III Международной научно-практической конференции, Калуга, 16–17 ноября 2017 года. – Калуга: ООО "ТРИП", 2017. – С. 86-92. – EDN YLXZLM.
9. Ткаченко, А. Л. Проблемы автоматизации системы управления проектами предприятия / А. Л. Ткаченко, С. О. Борисов // Научные труды Калужского государственного университета имени К.Э. Циолковского, Калуга, 14 апреля 2021 года. – Калуга: Издательство Калужского государственного университета им. К.Э. Циолковского, 2021. – С. 120-125. – EDN JKXQGG.
10. Modification of metal-oxide-semiconductor devices by electron injection in high fields / G. G. Bondarenko, V. V. Andreev, A. A. Stolyarov, A. L. Tkachenko // Vacuum. – 2002. – Vol. 67. – No 3-4. – P. 617-621. – DOI 10.1016/S0042-207X(02)00262-2. – EDN LHKFMJ.
11. Development of a simulation model for the spread of COVID-19 coronavirus infection in Kaluga region / A. Tkachenko, D. Lavrentev, M. Denisenko, V. Kuznetsova // E3S Web of Conferences, Almaty, 20–21 мая 2021 года. – Almaty, 2021. – DOI 10.1051/e3sconf/202127001003. – EDN WKHBOX.

Калужский филиал Финансового университета

## ПРИМЕНЕНИЕ АНАЛИЗА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ПРИ РАЗРАБОТКЕ ВЕБ-ПРИЛОЖЕНИЯ

LYKOVA O.M., TKACHENKO A.L.

## APPLICATION OF BUSINESS PROCESS ANALYSIS IN WEB APPLICATION DEVELOPMENT

**Аннотация:** в данной работе приведен пример использования нотаций моделирования бизнес-процессов IFEF0 для разработки интернет ресурса для определения заболеваний растений по фотографии. В процессе работы проводились аналитические сравнения различных средств разработки связанных с реализацией интернет ресурсов, рассматривались способы создания удобного приложения. В результате разработан интернет ресурс с возможностью определять заболевание растения в веб-приложении по фотографии. Полученный ресурс характеризуется простотой и легкостью интерфейса, малым занимаемым объемом памяти на устройстве пользователя. Дальнейшая разработка приложения предполагает наращивание функционала и добавления списка заболеваний растений.

**Ключевые слова:** бизнес-процессы, IDEF0, веб-приложение, проектирование, разработка, пользовательский интерфейс, модель веб-приложения.

**Abstract:** this paper provides an example of using business process modeling notations IDEF0 to develop an Internet resource for determining plant diseases from photographs. In the process of work, analytical comparisons of various development tools related to the implementation of Internet resources were carried out, ways of creating a convenient application were considered. As a result, an Internet resource has been developed with the ability to determine the disease of a plant in a web application based on a photo. The resulting resource is characterized by the simplicity and ease of the interface, the small amount of memory occupied on the user's device. Further development of the application involves increasing the functionality and adding a list of plant diseases.

**Keywords:** business processes, IDEF0, web application, design, development, user interface, web application model.

Растениеводство – отрасль сельского хозяйства, которой люди на протяжении многих веков занимаются для создания продуктов питания, одежды, промышленной деятельности, как хобби и для поддержания экологии планеты. Но под воздействием факторов внешней среды растения оказываются подверженными заболеваниям, изменяющим физиологические процессы растения. Сейчас большинство людей обращаются к Интернету в поисках нужной информации, ведь это очень удобный и быстрый способ получить ответы на все интересующие вопросы [1].

Однако, в Интернете информация может быть ложной, неполной, искаженной. Люди создают специальные форумы, посвященные растениям, сайты, каналы на YouTube, сообщества в соцсетях. Каждый делится своими знаниями с другими, и эту информацию по многу раз переписывают, добавляют свои мысли, исправляют, то, что было сказано и тем самым, идет игра в «сломанный телефон», когда информация от первоисточника сильно отличается от конечного источника. Это разрушает целостность и достоверность информации [2].

На многих форумах, сайтах, посвященных растениям, информация о заболеваниях написана не полностью, либо отсутствует вовсе. Чаще всего на встречается неудобный интерфейс. Пройдемся по всем пунктам неудобного пользовательского интерфейса:

– Загруженность. Это, пожалуй, наиболее часто встречающаяся проблема. Множество управляющих элементов, картинок, новостных лент делают веб-приложение тяжелым и загруженным. Нужно уменьшить количество ненужных элементов для того, чтобы пользователь не был вынужден тратить много времени на чтение того, что где располагается.

– Понятность. Дизайн сайта должен быть интуитивно понятным новым пользователям, нельзя заставлять пользователя подолгу разбираться с функционалом веб-приложения.

– Отзывчивость. Веб-приложение может загружаться подолгу, необходимо сделать загрузку быстрой даже при медленном Интернете. Также после нажатия на элемент интерфейса желательно оповестить пользователя о происходящем. Например, при нажатии на кнопку «Войти» должно появиться сообщение «Производится вход в систему».

Соблюдая все правила и вышеперечисленные пункты можно создать действительно удобное и полезное веб-приложение. Реализация веб-приложения сократит время на поиски нужной информации о заболеваниях растений, а удобный интерфейс не позволит пользователям заблудиться в веб-приложении. Веб-приложение будет работать одинаково в любых браузерах и устройствах, у пользователей будет возможность прокомментировать статьи, пользовательские пароли будут храниться в облаке, большая нагрузка на систему никак не скажется на работе веб-приложения. Ни один сайт не может быть разработан без проектирования. Необходимо определиться с архитектурой веб-приложения, технологиями для разработки, а также продумать пользовательский интерфейс [3-6].

Для разработки веб-приложения будет использоваться клиент-серверная архитектура. В клиентской части приложения будет реализован пользовательский интерфейс, где пользователь взаимодействует с компонентами приложения. Когда клиент делает запрос, он отправляется на серверную часть, где выполняются вычисления и затем выдается ответ на запрос по протоколу HTTP. Хранение данных будет производиться в базе данных. Для того чтобы увеличить стабильность системы будет использоваться прокси сервер. Прокси сервер обеспечивает обмен данными между устройством и серверами интернет-ресурсов. Таким образом, прокси сервер избавит от нагрузки HTTP сервер и система будет состоять не только из клиентской части, базы данных, HTTP сервера, но и из прокси сервера.

Также мы будем использовать модульный подход для разработки веб-приложения. Модульная архитектура подразумевает под собой набор несвязанных между собой модулей. Каждый модуль работает в своем собственном процессе [7, 8]. Для реализации были выбраны наиболее удобные и современные технологии: Wordpress, плагин Nicepage, плагин Ultimate Member. Разработанное приложение позволит пользователям быстро определять заболевание растения по фотографии, не тратя времени на поиск информации в Интернете. После идентифицирования заболевания, пользователь получит статью про эту болезнь и методы лечения. В веб-приложении также существуют статьи, которые пользователь может прокомментировать.

Для наглядного представления разработки веб-приложения используем нотацию IDEF0, представленную на рисунке 1:

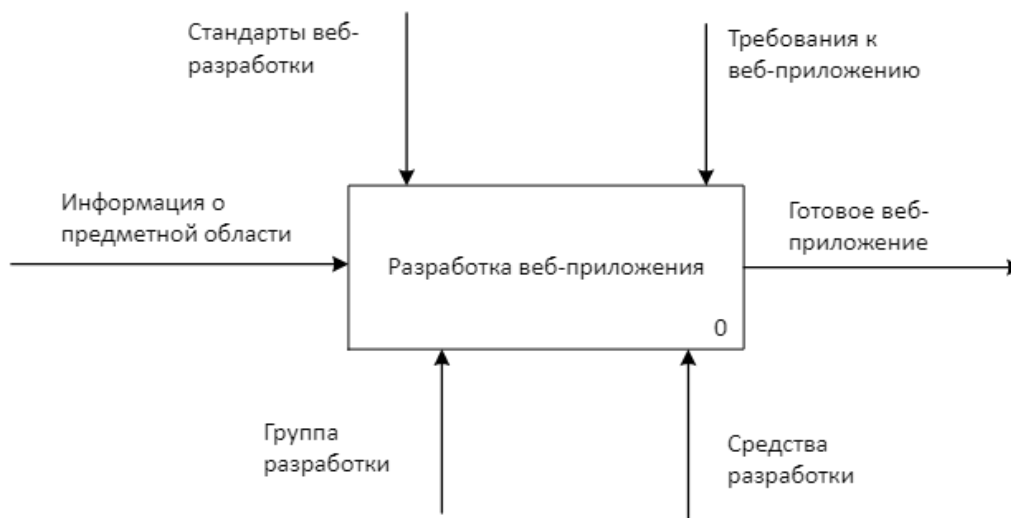


Рисунок 1 - Структурная диаграмма разработки веб-приложения в нотации IDEF0  
Подготовлено коллективом авторов.

С помощью декомпозиции можно более подробно изобразить процесс разработки веб-приложения. На рисунке 2 изображена декомпозиция схемы IDEF0.

Рассмотрим каждый этап на данной диаграмме отдельно. Потому как в декомпозиции этап разработки изображен достаточно подробно.

1. Определить требования к веб-приложению. Прежде чем перейти к разработке веб-приложения необходимо определить требования. Требования описывают что должна делать система.
2. Спроектировать внешний вид приложения. Здесь проектируется то, как будет выглядеть веб-приложение, продумывается как сделать приложение удобным для пользователей.
3. Разработать базу данных. Определить структуру базы данных и свойства таблиц, в которых будет храниться информация.

4.Разработать пользовательский интерфейс. Для того, чтобы пользователь мог взаимодействовать с программно-аппаратными компонентами приложения используется пользовательский интерфейс. Очень важно, чтобы пользовательский интерфейс был удобным для пользования.

1.Наполнить веб-приложение информацией. На этом этапе заполняются информацией страницы.

2.Провести проверку качества и отладить возникшие ошибки.

3.Запуск веб-приложения. Это последний этап в разработке веб-приложения, когда уже всё готово и можно запускать веб-приложение, доступное для всех пользователей.

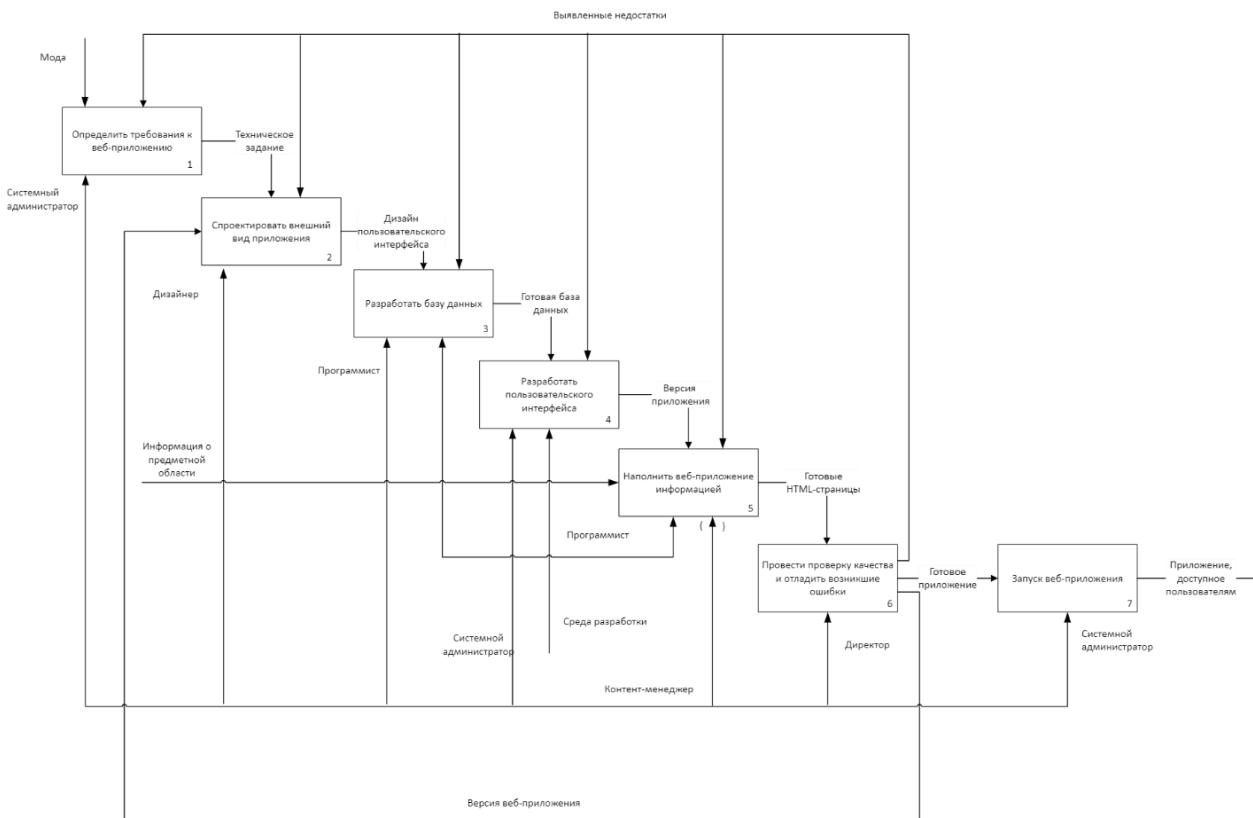


Рисунок 2 - Декомпозиция разработки веб-приложения в нотации IDEF0  
Подготовлено коллективом авторов

Для того, чтобы пользователь мог взаимодействовать с программно-аппаратными компонентами приложения используется пользовательский интерфейс. Очень важно, чтобы пользовательский интерфейс был удобным для пользования.

Для обеспечения комфортного взаимодействия пользователя и веб-приложения необходимо:

- Элементы управления должны быть понятны даже не опытному пользователю. Необходимо все расписать пошагово, что должен сделать пользователь. Также элементы управления должны быть нормальных размеров, чтобы пользователь мог сразу нажать на нужный ему элемент.
- Все элементы интерфейса должны быть логически проработаны, чтобы пользователь понимал, какие у него есть возможности в системе.
- Детали интерфейса должны быть последовательны. Не должно быть такого, что меню на главной странице сбоку, а на другой странице оно снизу.

Изучив построенную модель приложения и требования к интерфейсу, приступим к разработке пользовательского интерфейса. Для начала необходимо построить карту навигации пользователя. Карта навигации пользователя изображена на рисунке 3.

Далее проектируем макеты для важных разделов интерфейса веб-приложения. На рисунке 4 изображен макет пользовательского интерфейса для профиля пользователя. Пользователь в своем профиле может загрузить изображение своего профиля, настраивать профиль, написать информацию о себе. Также просмотреть список понравившихся тем, список недавних тем и тем, которые сам создал. Элементы управления из этого раздела описаны в таблице 1.

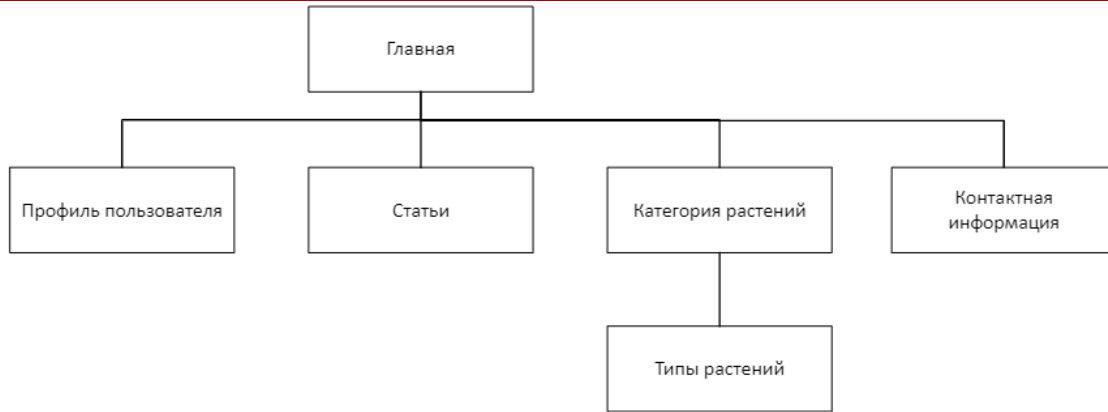


Рисунок 3 - Карта сайта  
Подготовлено коллективом авторов.

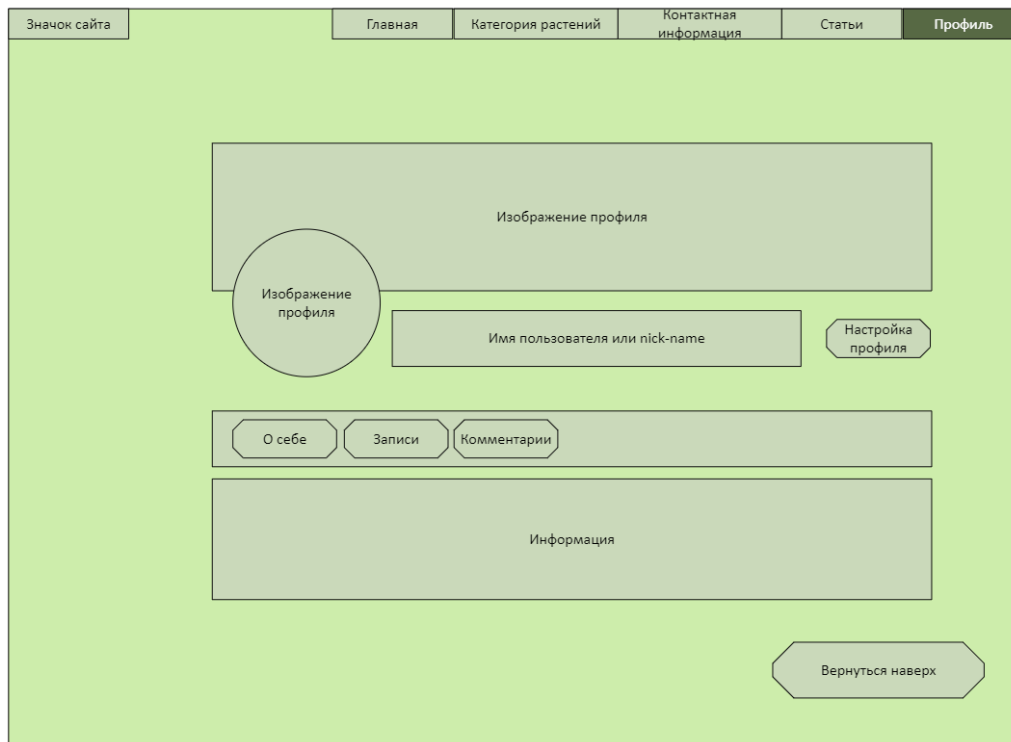


Рисунок 4 - Макет пользовательского интерфейса для раздела «Профиль»  
Подготовлено коллективом авторов

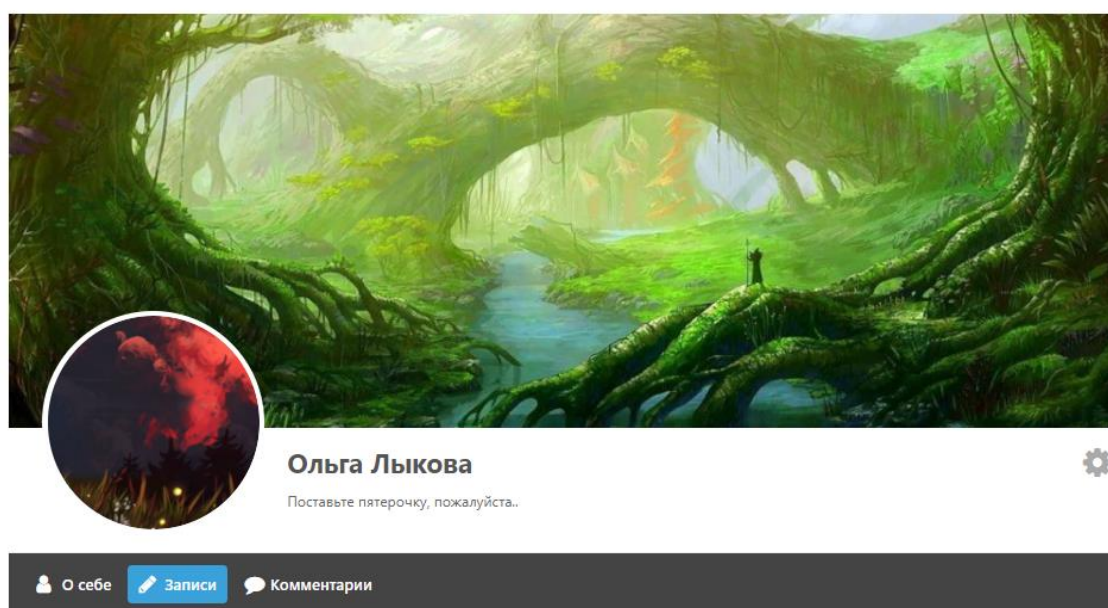
На рисунке 5 представлен готовый пользовательский интерфейс. Здесь пользователь может просмотреть свои сделанные записи, комментарии и изменить информацию профиля.

На рисунке 6 представлен макет пользовательского интерфейса для раздела «Статьи». В данном разделе размещены все статьи, находящиеся в приложении. В таблице 2 представлены элементы управления разделом «Статьи».

Таблица 1 - Описание элементов управления раздела «Профиль»

Название поля	Тип	Условия доступности	Условия видимости	Описание
Профиль	Ссылка	Доступен авторизованным пользователям	Виден всем пользователям	Ведет в другой раздел приложения
Статьи	Ссылка	Доступен всем пользователям		
Контактная информация	Ссылка			
Контактная информация	Ссылка			
Категория растений	Ссылка			

Название поля	Тип	Условия доступности	Условия видимости	Описание
Главная	Ссылка			
О себе	Текстовое поле	Доступен авторизированным пользователям	Виден авторизированным пользователям	Информация о себе
Записи	Кнопка			Сделанные записи пользователем
Комментарии	Кнопка			Просмотр написанных пользователем комментариев
Значок сайта	Ссылка	Доступен всем пользователям	Виден всем пользователям	Ведет в другой раздел приложения
Настройка профиля	Кнопка	Доступен авторизированным пользователям	Виден авторизированным пользователям	Кнопка изменения имени пользователя
Изображение профиля	Кнопка			Кнопка смены аватара
Выйти	Кнопка			Выход пользователя из системы
Вернуться назад	Кнопка			Доступна всем пользователям



Привет, мир!

4 недели назад • в: [Без рубрики](#) • [1 комментарий](#)

Рисунок 5 - Пользовательский интерфейс  
Подготовлено коллективом авторов

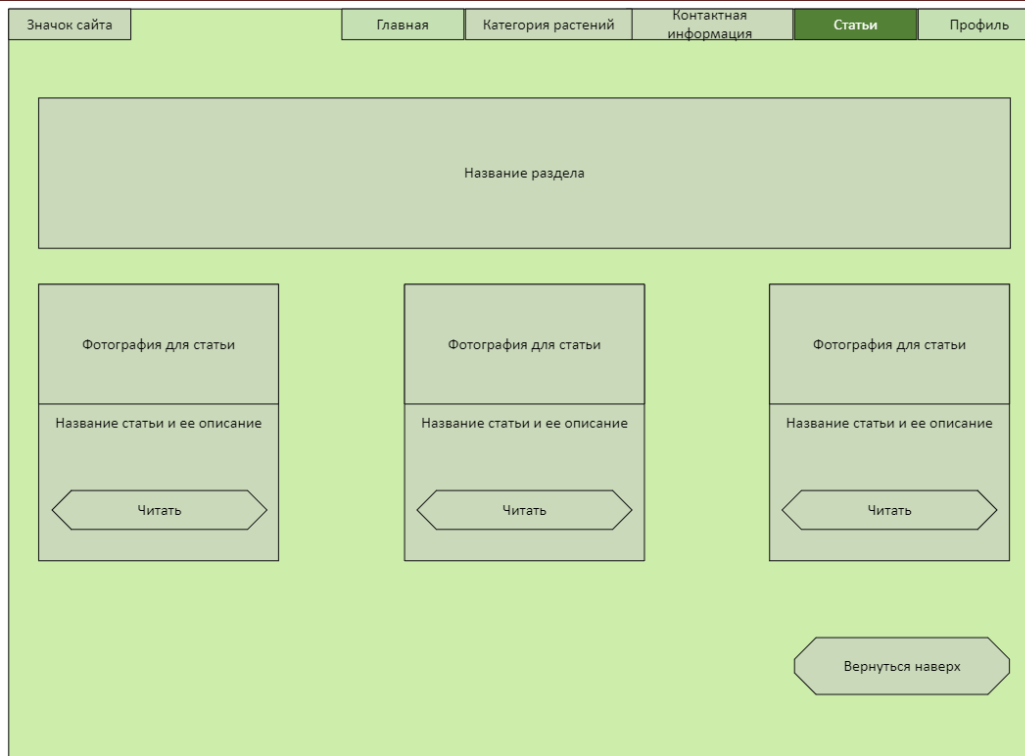


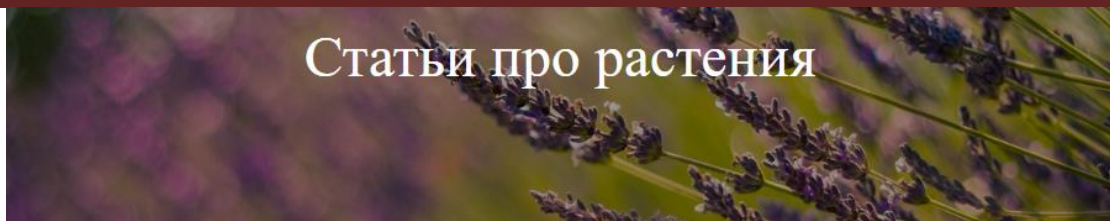
Рисунок 6 - Макет пользовательского интерфейса для раздела «Статьи»  
Подготовлено коллективом авторов

Таблица 2 - Описание элементов управления раздела «Статьи»

Название поля	Тип	Условия доступности	Условия видимости	Описание
Профиль	Ссылка	Доступен авторизованным пользователям	Виден всем пользователям	Ведет в другой раздел приложения
Статьи	Ссылка			
Контактная информация	Ссылка			
Контактная информация	Ссылка			
Категория растений	Ссылка			
Главная	Ссылка			
Значок сайта	Ссылка			Ведет в другой раздел приложения
Читать	Кнопка	Доступен всем пользователям	Виден всем пользователям	Кнопка перехода в другой раздел приложения
Вернуться наверх	Кнопка	Доступна всем пользователям	Видна всем пользователям	Кнопка возвращения к началу страницы

На рисунке 7 представлен готовый пользовательский интерфейс для раздела «Статьи».

На рисунке 8 представлен макет пользовательского интерфейса для раздела «Категория растений». В данном разделе находятся категории растений, далее по кнопке «Открыть» можно попасть в раздел «Типы растений». В таблице 3 представлены элементы управления разделом «Категория растений».



### Зачем растениям наша любовь и забота?

Уход за растением, — это не только уход за почвой, удаление засохших листочков, своевременная поливка и удобрение. Растение, как и любое другое существо, должно чувствовать наше внимание. Энергия любви и заботы – это естественная благодарность, которую может выразить человек в ответ на неоценимую и жизненно важную помощь растений.

[ЧИТАТЬ](#)



### Почему болеют растения и как они борются с инфекцией ?

Как и всем живым организмам, растениям свойственно болеть. Особенно подвержены заболеваниям растения ослабленные, обделенные уходом, находящиеся в неблагоприятных условиях (повышенная влажность, высокая температура воздуха).

[ЧИТАТЬ](#)



### Полезные травы на альпийских лугах

Обидно подниматься от знакомых ромашек, через еловые леса с земляникой и черникой, до зальвейсов и ледниковых кушинок и не знать названий цветов. На детские вопросы «а этот цветок как называется?» хочется иметь ответ. Тем более что многие растения — либо лечебные, либо съедобные.

[ЧИТАТЬ](#)

Рисунок 7 - Готовый раздел «Статьи»  
Подготовлено коллективом авторов

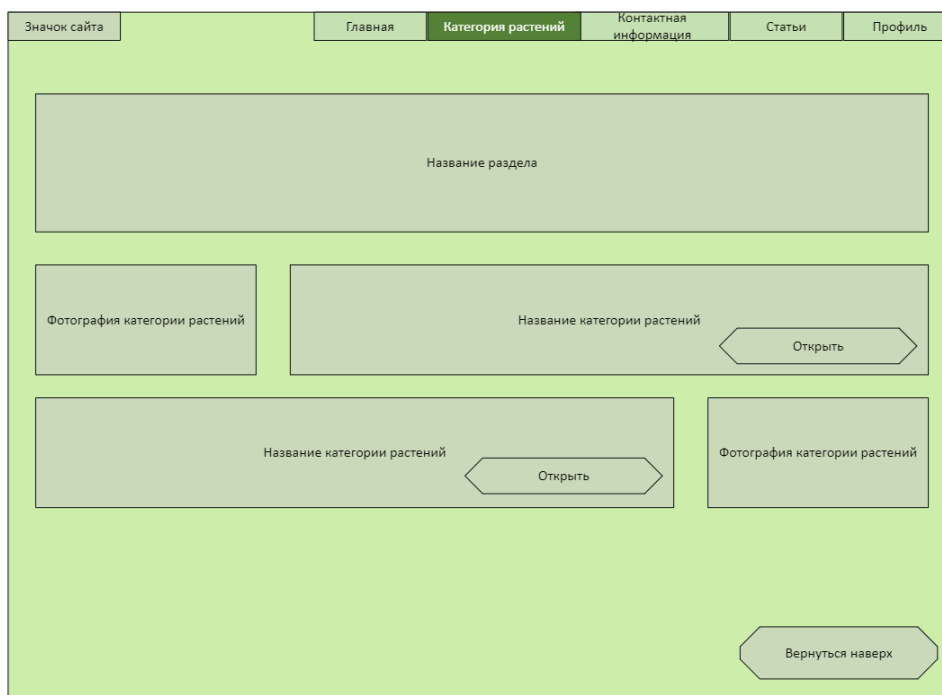


Рисунок 8 - Макет пользовательского интерфейса раздела «Категория растений»  
Подготовлено коллективом авторов

Таблица 3 - Описание элементов управления раздела «Категория растений»

Название поля	Тип	Условия доступности	Условия видимости	Описание
Профиль	Ссылка	Доступен авторизованным пользователям	Виден всем пользователям	Ведет в другой раздел приложения
Статьи	Ссылка	Доступен всем пользователям		
Контактная информация	Ссылка			
Контактная информация	Ссылка			
Категория растений	Ссылка			
Главная	Ссылка			
Поиск	Текстовое поле			
Значок сайта	Ссылка	Ведет в другой раздел приложения		
Открыть	Ссылка	Доступен всем пользователям	Виден всем пользователям	Ведет в другой раздел приложения
Вернуться назад	Кнопка	Доступна всем пользователям	Видна всем пользователям	Кнопка возвращения к началу станицы

На рисунке 9 изображен готовый пользовательский интерфейс для раздела «Категория растений». В этом разделе присутствуют все основные категории растений.

Каждое заболевание растения в веб-приложении определяется по фотографии. Каждое растение принадлежит какой-либо категории, а категория типу. Необходимо было разработать страницу категорий растений с такой информацией: садовые, домашние. Под каждой категорией растений была сделана кнопка, которая перенаправляет пользователя на страницу типов растений, где уже можно было через выбранный тип растения перейти на страницу заболеваний, где, нажав на изображение заболевания можно о нем узнать подробнее (Рисунок 10).



Рисунок 9 - Готовый раздел «Категория растений»

Подготовлено коллективом авторов

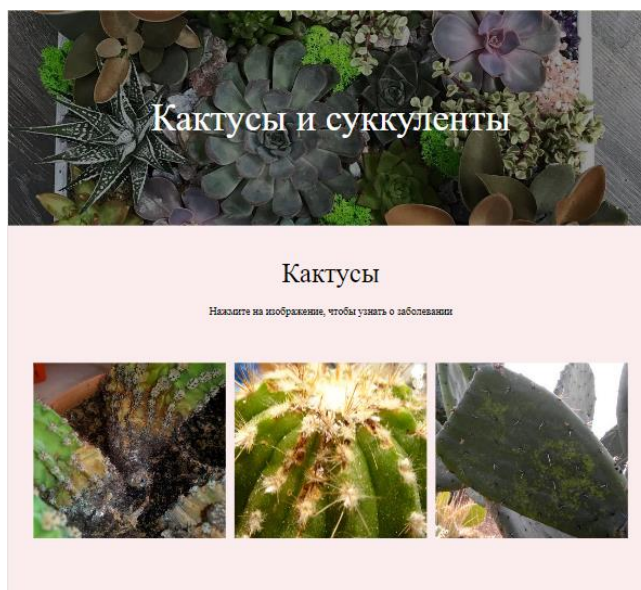


Рисунок 10 - Фотографии заболеваний растений  
Подготовлено коллективом авторов

Далее, по мере изучения приложения пользователь может создать аккаунт, чтобы оставлять комментарии к статьям. Регистрация производится через электронную почту, пароль, имя пользователя, имя, фамилия, подтверждение пароля. Если у пользователя уже есть профиль, то ему следует воспользоваться формой входа (Рисунок 11).

## Зарегистрироваться

Имя пользователя

Имя

Фамилия

Адрес электронной почты

Пароль

Подтвердить Пароль

Рисунок 11 - Форма регистрации в веб-приложении  
Подготовлено коллективом авторов

В процессе проектирования веб-приложения была рассмотрена предметная область, в которой были выявлены ряд проблем: недостоверность источников информации, недостаток информации, трата времени на поиск нужного заболевания растения. Были проанализированы требования к проектируемому приложению и веб-стандарты, играющие важную роль в поддержке, разработке и применения интернет-технологий с помощью моделирования бизнес-процессов.

Выбранные технические решения позволят легко развивать, поддерживать и внедрять новые возможности в приложение. В результате разработан интернет ресурс по определению заболеваний рас-

тений по фотографии с возможностью создания тем для обсуждения, контролем пользователей и сообщений. Полученный ресурс характеризуется простотой и легкостью интерфейса, малым занимаемым объёмом памяти. Дальнейшая разработка приложения предполагает наращивание функционала и добавления расширенного пакета заболеваний растений.

#### Список литературы:

1. Захаров, П. Г. Оценка и направления улучшения системы менеджмента бизнес-процессов коммерческой организации / П. Г. Захаров, А. А. Мигел // *Modern Economy Success*. – 2020. – № 2. – С. 197-204. – EDN JVТАКС.
2. Реинжиниринг бизнес-процессов компании ООО "Компьютерра" за счет внедрения конфигурации "1С: управление торговлей" / А.Л.Ткаченко, В.А.Рожкова, В.Д.Леонова, А.А.Щеглова // *Информационные технологии в экономике и управлении: Сборник материалов IV Всероссийской научно-практической конференции (с международным участием), Махачкала, 11–12 ноября 2020 года.* – Махачкала: Типография ФОРМАТ, 2020. – С. 126-129. – EDN YSXHOO.
3. Ткаченко, А.Л. Применение систем управления проектами при построении модели проекта / А.Л.Ткаченко, Р.А.Испирян // *Математическое моделирование в экономике, управлении и образовании: сборник научных статей по материалам III Международной научно-практической конференции, Калуга, 16–17 ноября 2017 года.* – Калуга: ООО "ТРИП", 2017. – С. 86-92. – EDN YLXZLM.
4. Вадим, А.В. 14 правил хорошего пользовательского интерфейса: сочетаем красоту, удобство и функциональность – Интернет ресурс – URL <https://idbi.ru/blogs/blog/pravila-khoroshego-interfeysa> (Дата обращения 19.12.2022)
5. Павлюк, А.Я. Системы электронного документооборота и управление отношениями с клиентами / А.Я. Павлюк, А.Л. Ткаченко // *Актуальные вопросы современной науки: сборник статей по материалам XVIII международной научно-практической конференции, Томск, 13 февраля 2019 года.* – Томск: Общество с ограниченной ответственностью Дендра, 2019. – С. 95-99. – EDN ZBPUSL.
6. Ткаченко, А. Л. Анализ эффективности защиты персональных данных и проблема cookie файлов / А.Л. Ткаченко, Е.С. Сафронов, В.И. Кузнецова // *Дневник науки.* – 2021. – № 6(54). – EDN KIHNDT.
7. Ткаченко, А. Л. Анализ проблем защиты организации от межсетевых атак / А. Л. Ткаченко, В. В. Бурцева, В. И. Кузнецова // *Дневник науки.* – 2021. – № 8(56). – EDN PYEENM.
8. Иванец, М. Э. Анализ угроз информационной безопасности для коммерческой организации / М. Э. Иванец, А. Л. Ткаченко // *Цифровая трансформация промышленности: тенденции и перспективы: Сборник научных трудов по материалам 2-й Всероссийской научно-практической конференции, Москва, 11 ноября 2021 года.* – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2022. – С. 364-370. – EDN RWMZDO.
9. Гото К., Котлер Э. *Веб-редизайн: книга Келли Гото и Эмили Котлер: Пер. с англ.* — СПб.: Символ-Плюс, 2007. — 376 с.
10. Морозова Я. Что такое SPA, MPA и PWA. Плюсы и минусы популярных подходов к построению сайтов – Интернет ресурс – URL <https://www.azoft.ru/blog/spa-mpa-pwa/> (Дата обращения 19.12.2022)
11. Обухов А.Д., Краснянский М.Н., Николюкин М.С. Нейросетевой метод адаптации параметров интерфейса информационных систем / *Вестник Воронежского государственного технического университета.* – 2020. – Т. 16. – №. 5. – С. 26
12. Ткаченко, А. Л. Проблемы автоматизации системы управления проектами предприятия / А. Л. Ткаченко, С. О. Борисов // *Научные труды Калужского государственного университета имени К.Э. Циолковского, Калуга, 14 апреля 2021 года.* – Калуга: Издательство Калужского государственного университета им. К.Э. Циолковского, 2021. – С. 120-125. – EDN JKXQGG.
13. Ткаченко, А. Л. Анализ и интеграция информационной системы предприятия с облачным сервисом / А. Л. Ткаченко, В. В. Копнева // *Вестник Калужского университета.* – 2021. – № 3(52). – С. 42-45. – DOI 10.54072/18192173\_2021\_3\_42. – EDN QMEKDG.
14. Панфилов К. *По ту сторону веб-страницы.* — М.: ДМК Пресс, 2008. — 440 с.

Калужский филиал Финансового университета

УДК 331.108

ЧЕРНОВА И.И., АГЕЕВА Е.А.

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА РАЗНЫХ ЖИЗНЕННЫХ ЭТАПАХ ОРГАНИЗАЦИИ

CHERNOVA I.I., AGEEVA E.A.

## THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM AT DIFFERENT LIFE STAGES OF THE ORGANIZATION

**Аннотация:** Изучение управления персоналом в организации в отрыве от жизненного цикла этой организации, ведет к неполному, а порой и искаженному, пониманию процессов управления персоналом. Данная работа направлена на знакомство с эволюцией теории методов, лежащих в основе управления персоналом организации, затрагивая её жизненные циклы, основываясь на концептуальных взглядах некоторых отечественных и зарубежных управленцев (менеджеров), экономистов, психологов, социологов и мыслителей.

**Ключевые слова:** эволюция моделей управления персоналом, жизненный цикл организации.

**Abstract:** The study of human resource management in an organization in isolation from the life cycle of this organization leads to an incomplete, and sometimes distorted, understanding of personnel management processes. This paper aims to familiarize with the evolution of the theory of methods underlying personnel management of the organization, touching on its life cycles, based on the conceptual views of some domestic and foreign managers (managers), economists, psychologists, sociologists and thinkers.

**Key words:** evolution of personnel management models, organisational life cycle.

Анализ управленческой практики построения системы управления персоналом с позиции жизненного цикла организации, для удобства работы проведен в период XX – XXI вв. Этот период насыщен многими изменениями в теоретическом и практическом понимании роли работника в организации с её жизненным циклом.

Управление персоналом происходит на любом этапе жизнедеятельности организации. И этот процесс лучше систематизировать с момента образования (рождения) организации.

Четко выстроенная система управления персоналом – эффективная составляющая для системы управления организацией в целом. Она способствует гибкости организации в случае внешних или внутренних изменений. Являясь базой, она требует лишь небольшой корректировки при изменении жизненного цикла организации.

Важно различать управление персоналом как функцию, как практику и управление персоналом, как область знаний и научную дисциплину. В качестве первого история управления персоналом насчитывает несколько тысячелетий [6]. Найм, обучение, стимулирование, мотивация, распределение рабочего времени и должностных обязанностей - это донаучный период управления персоналом. Научная основа управления персоналом сформировалась в XIX – XX вв., что наглядно представлено в таблице 1 [3,4,5,6]:

Таблица 1 - Эволюция науки управления персоналом

Наименование	Основоположники	Подход
Классический подход (XIXв. – начало XX в.)		
Школа научного управления	Форд Г. Тейлор Ф., Г. Эмерсон, ГилбретыФренк и Лилиан.	Рабочий рассматривался как придаток производства. Его считали не умным, но реагирующим на материальные стимулы. Задача руководителя - организовать работу сотрудников.

Школа административного управления	Анри Файоль, Джеймс Муни, Алан Рейли, Лютер Х. Гулик, Линдалл Ф. Урвик.	Рабочий, вот основной ресурс организации. Администрирование есть основа управления. Разделение организации на подразделения, такие как производство, финансы и маркетинг.
Школа бюрократической организации	Макс Вебер, Энтони Доунс, М. Крозье, А. Гоулднер,	Рабочий рассматривается как инструмент для достижения результатов управления. Обязательность соблюдения процедур и правил. Карьерный рост внутри организации. Отмечаются компетентность, квалификация, выслуга лет.
Гуманистическая направленность (XX в.)		
Школа «человеческих отношений»	Мюнстерберг Гуго, Мэри П. Фоллет, Мэйо Элтон, Ф. Ротлисбергер.	Работник является главным объектом управления. Эффективность производства достижима через эффективность работников. Роль малых групп в организации. Единая внутрикорпоративная культура.
Бихевиористская школа	Конец 1950-х гг. Абрахам Маслоу, Дуглас Макгрегор, Фредерик Герцберг.	Работник – уникальный ресурс организации. Цель - повышение эффективности организации за счет эффективности человеческих ресурсов.
Школа управления человеческими ресурсами	Майкл Армстронг, Е. Лоулер, Дж. Пфедфер, М. Хьюзелид, С. Вуд.	Вложения в персонал считаются выгодными и экономически обоснованными. Работника рассматривают как выгодную инвестицию.
Неоклассическое направление (вторая половина XX в.)		
Школа системного подхода	Э. Деминг (процесный подход), Б. Джойнер.	Переход к командной работе. Поощрение стремления к образованию, позволение работнику «гордиться своей работой».
Школа системного подхода	Питер Друкер, Дж. Гелбрейт, Н. Винер (Кибернетика).	Работник и техника - социотехнические системы. Организация – это система. «Метод управления по целям».
	Реинжиниринг бизнес-процессов	
	М. Хаммер, Дж. Чампи, Дж. Карлсон, Дж. Мартин, И. Якобсон.	Предоставление большей самостоятельности работникам, сокращение управляющих, упрощение потоков информации. Передача части функций на аутсорсинг.

Эти подходы, дополняя друг друга, служат почвой для теории и практики управления.

Руководители и сегодня применяют созданные подходы и методы, для управления персоналом организации. На основании источников [6, 8] рассмотрим их подробнее.

Школа научного направления.

Книга Фредерика У. Тейлора «Принципы научного менеджмента» (1911г.), вызвала интерес к управлению организацией. Считается именно с неё управление признано наукой и самостоятельной областью исследования.

С.А. Шапиро, в своей книге «Основы трудовой мотивации» [8], описывает сформулированные Тейлором постулаты, называемые тейлоризм. В основе постулатов лежат четыре научных принципа. Они же правила управления.

Первое, на что акцентируется внимание, это то, что в системе управления назрела необходимость в создании научного фундамента. Прошлые методы рассматриваются как уже устаревшие и им требуется замена. Сменить их нужно научно обоснованными методами. Нужно продолжать исследовать каждый вид трудовой деятельности по отдельности.

Второе, что декларировалось – это отбор и обучение рабочих и менеджеров. Возникла потребность ставить эти элементы системы управления на научную основу.

Третья потребность выражается в том, чтобы осуществлялась совместная деятельность административного состава и производственных работников предприятий.

Четвертое на что указывает автор – это потребность в справедливом распределении обязательств между менеджерами и рабочими.

Позиция Тейлора стояла на принудительном внедрении научных принципов. Это разумный подход, так как любое нововведение всегда находит сопротивление. Понятие «человеческий фактор», которое применил Тейлор, дошло до наших дней и активно применяется.

Что касается управления персоналом с научной точки зрения, то стоит вспомнить психолога Лилиан Гилбрет. Она одна из первых научно обосновывала такие элементы системы управления персоналом, как подбор, расстановку, сейчас чаще используется термин «ротация», и подготовку кадров.

Привычный нам хронометраж рабочего времени, первым исследовал супруг Л. Гилбрет, Фрэнк Гилбрет. Сейчас на производстве устанавливаются видеочамеры для соблюдения безопасности и наблюдения производственного процесса. И даже трудно предположить, что несколько десятков лет назад, ученый для своих исследований, уже применил фотоаппарат и кинокамеру. В сочетании с микрохронометром он высчитывал затраты времени на производство.

Гарингтон Эмерсон издал труд «Двенадцать принципов производительности». В нём он сформулировал семь правил, опираясь на которые можно увеличить производительность труда.

Генри Форд внес много нового в свой период. Установил восьмичасовой рабочий день. Увеличил в два раза зарплату рабочим. Студентам, что учились в открытых им школах, выплачивались стипендии. В социологической лаборатории, изучались вопросы быта и досуга рабочих и проводились изучения условий труда.

В нашей стране, исследования Тейлора, Гилбрета, Файоля и других ученых, легли в основу научной организации труда. Был создан Центральный институт труда. Его возглавил Гастев А.К. Основной целью института труда, была подготовка кадров. Гастев А.К. и Журавский А.Ф., были одними из авторов методов научной организации труда. Шапиро С. А. пишет, что Гастев А. К. выделил шестнадцать правил, которые для эффективного труда он счёл основными. Эти правила, были описаны в его труде «Как надо работать». Приведем цитату: «Работаем ли мы за канцелярским столом, пилим ли напильником в слесарной мастерской или пашем землю, - всюду надо создавать трудовую выдержку и делать её привычкой» [8, с. 44].

Административная школа сменила подход научного управления. Её внимание было направлено на совершенствование управления организацией в целом. Представитель этой школы, Анри Файоль, систематизировал и структурировал административную деятельность на предприятии. Им были выделены функции менеджмента, которые мы называем теперь, классические. И сформулированы управленческие принципы [6]. Файоль отмечал движение распоряжений и отчетов по простой схеме: приказы и распоряжения идут сверху вниз, а отчеты идут снизу вверх. То есть, наблюдается введение организационного документооборота в систему управления.

Один из основоположников социологической науки, Макс Вебер, полагал, что нужны стандарты на поведение людей в организации.

В системе управления персоналом, в настоящее время, стандарты поведения прописываются в Организационной политике, или, в малых предприятиях, в Правилах внутреннего трудового распорядка. Также с именем этого ученого ассоциируется бюрократический стиль организации. Основные черты – это жесткая иерархия, строгие правила, обеспечивающие единообразие и выполнение стандартных функций.

Следующим этапом в эволюции управления персоналом, является школа человеческих отношений.

В настоящее время, психотехника является необходимым инструментом в системе управления персоналом. Её основатель – немецкий психолог Гуго Мюнстерберг, высказал некоторые правила, опираться на которые следует при найме персонала на руководящие должности. Данные принципы он описал в своей работе по психологии и промышленной эффективности.

Психолог Джордж Э. Мэйо экспериментами на заводе в городе Хоторн показал, что различные психологические моменты, влияют на производительность труда. Он изучал на предприятии «Вестерн Электрик» условия и организацию труда, например освещенность, межличностные отношения, стиль руководства, начисление заработной платы и другое. Вывод ученый сделал о возможности влияния на психологию людей. Влияние это возможно, при формировании небольших групп, назовем их неформальными. В таких психологически благоприятных условиях, сотрудник изменяет отношение к работе, что способствует росту производительности труда.

Абрахам Г. Маслоу, создал теорию потребностей. Он поделил потребности человека на пять базовых. Это дало понимание, что мотивами поступков работников выступают различные потребности. Не все из этих потребностей можно удовлетворить деньгами [8, с. 60].

Учения представителей школы человеческих отношений, показывают взаимозависимость между удовлетворенностью работника своим трудом и ростом эффективности организации.

Здесь можно отметить труд отечественных ученых, которые изучали мотивацию труда. Например, Типологическая модель мотивации достижения/ избегания и трудового поведения В.И. Герчикова [8 с. 63]. Где он выделил пять типов мотивации, четыре из которых относятся к мотивации достижения и один к мотивации избегания.

Школа системного подхода так же подарила нам учения своих представителей их видения и подходы к теме управления:

1. Системность. Работник – организационная единица. Он часть целостной системы и оказывает на неё влияние. Положительный взгляд на инициативу отдельных звеньев.

2. Целевой подход. Управление по целям (П.Друкер).

3. Упор на принятие решений. Выбор оптимального решения менеджером – основной фактор эффективного управления. Технология принятия решения – альтернативный курс действий, их анализ, оценка решения, выбор решения.

4. Использование моделей при принятии решений. Применение моделей локальной рациональности, математических, статистических моделей, модели исследования операций (теория массового обслуживания, модели теории игр, и другое).

С помощью компьютеров появилась возможность анализировать большой объем информации. В настоящее время, компьютерные технологии стали важным фактором в управлении.

5. Еще один подход - реинжиниринг бизнес-процессов.

Этот подход предлагает полностью перепроектировать бизнес. Упростить потоки информации, предоставить самостоятельность работникам и уменьшить управленческий состав предприятия. В результате упрощения, процессы управления станут гибкими. Многие задачи будут выполнены непосредственными исполнителями, руководствуясь бизнес-правилами. Некоторые функции могут быть переданы на аутсорсинг.

Теория систем показывает, что организация есть открытая система, взаимодействующая с внешней средой и состоящая из многочисленных взаимозависимых подсистем.

Стоит отметить, что в современных исследованиях по вопросам управления людьми в условиях предприятия, понятия «кадры», «персонал» или «человеческие ресурсы», выступают в качестве базового объекта управления. И подразумевается под этими тремя, что-то одно. Итог рассмотренного материала по эволюции управления персоналом и роли работника в организации, представлена таблицей 2.

Таблица 2 - Подход к управлению персоналом в разные периоды

Периоды	Концепция	Подходы
<b>XIX в. - 20–40-е годы XX в.</b>	Использование трудовых ресурсов	Работник - исключительный носитель трудовой функции и живое «дополнение» производственного капитала.
<b>50–70-е годы XX в.</b>	Управление персоналом	Работник – субъект трудовых отношений и личность.
<b>80–90-е годы XX в.</b>	Управление человеческими ресурсами	Работник – ключевой стратегический ресурс организации.
<b>XXI в.</b>	Управление человеком	Не люди для организации, а организация для людей. Бизнес ориентированное управление персоналом

Использованные источники: [6, 7, 8, 9, 10].

Как можно заметить, подходы к изучению управления персоналом на протяжении всего времени переосмысливались, изменялись, дополнялись.

Как отмечено выше, система управления персоналом является подсистемой системы управления организации. Её основной задачей является обеспечение организации сотрудниками требуемого количества и профессионализма.

Во избежание, серьезных бизнес – ошибок, при формировании системы управления персоналом следует учитывать специфику каждого жизненного цикла организации, которые выстроены соответственно жизненному циклу всего живого на планете.

Каждый этап жизни организации несет определенную задачу.

Первый этап – Создание. Может называться «Рождение», «Тусовка», «Ухаживание» и другое, в зависимости от автора, рассматривающего тему жизненных циклов. Это стартовый этап - период интенсивного роста компании. В этот период владельцами бизнеса чаще всего являются друзья или родственники. Ведущий лидер на данном этапе, по теории Адизеса, имеет стиль РаЕi [5]. То есть лидер, умеющий и мечтать, и заниматься практическими делами.

Во внутренних коммуникациях, имеет место демократизм и неформальность. «Все делают всё!» - девиз для данного этапа развития [9, с. 6]. На этом этапе у работников постоянная загруженность работой, причем приходится делать за себя и «за того парня».

На втором этапе развития, компания активно идет в Рост. Амбициозные планы, ощущение «Я все могу!», поступление большого объема новой информации. Рост требует больше профессионалов и начинается рост штата.

Вместе с этим, начинаются и конфликты между новыми сотрудниками и «ветеранами» организации.

Третий этап назовем этапом Зрелости. Это этап стабильности. Основные вершины компания достигла и теперь просто идет текущее развитие. Отлажены все бизнес-процессы. Задача организации – поддерживать достигнутое [9].

Четвертый этап – это угасание бизнеса. Этап Упадка. Организация еще функционирует, но в большей мере это связано с выполнением обязательств перед рынком. Цель данного периода – минимизировать потери или подготовить бизнес к продаже [9].

Как видим, в разные периоды будут востребованы различные компетенции сотрудников. Это нужно учитывать, особенно при найме персонала. Светлана Иванова [2], пишет о необходимости учитывать жизненный цикл организации при формировании профиля сотрудника и выделяет компетенции подходящие и не подходящие для того или иного жизненного цикла организации (таблица 3).

Таблица 3 - Ключевые компетенции сотрудника на этапах жизненного цикла компании

Наименование этапа	Ключевые компетенции	Недопустимые компетенции
<b>Создание</b>	«умение трудиться в условиях неопределенности, стрессоустойчивость, самостоятельность, инициативность, заинтересованность в содержании работы, позитивное мышление, нацеленность на долгосрочные результаты, готовность к переработке» [2].	«тяга к стабильности, и комфорту, не желание выполнять не свои задачи, ориентация на быстрый результат, желание высокой оплаты труда» [2].
<b>Рост</b>	«умение работать в условиях высокого темпа и высокой планки целей, самостоятельность инициативность, амбициозность, ориентация на быстрый результат, готовность переработкам, ориентация на карьерный и профессиональный рост, готовность к большому количеству изменений, стрессоустойчивость, высокая скорость обработки информации» [2].	«тяга к стабильности, и комфорту, отсутствие амбиций[2].
<b>Зрелость</b>	«склонность к соблюдению стандартов и процедур, стабильность, ровная результативность без выраженных взлетов и падений, ориентация на хорошие отношения в коллективе, лояльность как склонность соблюдать традиции и правила и долго работать на одном месте, внимательность к деталям, склонность к повторяющимся видам деятельности, стремление к умеренному профессиональному (но не карьерному росту), умение выстраивать долгосрочные отношения с внешними и внутренними клиентами» [2].	«высокий уровень амбициозности, ориентация на высокие и быстрые результаты, стремление к постоянным инновациям, тенденция к быстрому выгоранию» [2].

Проведя анализ системы управления персоналом и жизненного цикла организации, можно сделать вывод о том, что уровень развития персонала существенным образом оказывает влияние на развитие организации.

Если на определенном этапе жизненного цикла предприятия, например, имеют место быть значительные изменения в процессах производства и реализации продукции, уровень развития персонала должен соответствовать новым задачам. В этом случае тщательно продуманная кадровая стратегия

даст возможность привлечь новые ресурсы, необходимые для достижения поставленных целей развития предприятия. Подобным образом обстоит дело и в случае, когда стратегия предприятия направлена на повышение его конкурентоспособности, например, в процессе слияния или поглощения компаний, тогда возникает необходимость в принятии комплексных решений, касающихся большого количества сотрудников. Нельзя обойти вниманием и тот факт, что любое предприятие на пути своего развития сталкивается с ситуацией текучести кадров, и в этом случае неотлаженная процедура работы с персоналом может приводить к плачевным последствиям снижая эффективность работы предприятия, его конкурентоспособность, и подвергая риску успех в бизнесе.

Таким образом, необходимость согласовывать кадровую стратегию с жизненным циклом организации является приоритетной задачей для любой компании, позволяя каждому сотруднику проявлять свои личностные качества на каждом этапе жизненного цикла предприятия, что способствует повышению эффективности работы организации и ее конкурентоспособности на рынке.

#### Список литературы:

1. Глухенькая Н. М. Исследование систем управления персоналом организации: монография. – Прага: Sociosféra-CZ, 2014. – 96 с. [Электронный ресурс] - URL: [http://elar.urfu.ru/bitstream/10995/26349/1/978-80-87966-44-0\\_2014.pdf](http://elar.urfu.ru/bitstream/10995/26349/1/978-80-87966-44-0_2014.pdf) (дата обращения 14.03.2023).
2. Иванова С. В. Искусство подбора персонала. Как оценить человека за час. - Москва: Альпина Диджитал, 2012. - 272 с.
3. Иванова Т.Б., Переверзев Н.А. Развитие теории жизненного цикла предприятий в современных условиях. - Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2016. - 6 с.
4. Ивашковская И.В. Жизненный цикл организации: взгляд финансиста. /Журналы / Управление компанией / №11 2006 [Электронный ресурс].URL: <https://www.cfin.ru/press/zhuk/2006-11/14.shtml> (дата обращения:24.09.2022).
5. Ицхак Калдерон Адизес. Управление жизненным циклом корпораций. Перевод с английского В.Кузина. – 5-е изд. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 512с.
6. Костенко Е.П. Эволюция теории и практики управления персоналом в XX веке. – Ростов н/Д: Южный федеральный университет, 2013. - 5 с. <http://te.sfedu.ru>, <http://ciberleninka>.
7. Нив Г. Организация как система: Принципы построения устойчивого бизнеса Эдвардса Деминга. Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, Москва 2014. – 370 с. – ISBN 978-5-9614-3317-3
8. Самоукина Н.В. Настольная книга менеджера по персоналу. – Ростов н/Д: Феникс, 2015. – 331с.
9. Шапиро С.А.. Мотивация и стимулирование персонала – М.: ГроссМедиа, 2005. – 224 с. – ISBN 5-476-00097-6.
10. Щекин Г.В. Организация и психология управления персоналом: Учеб.-метод.пособие. - К.: МАУП, 2002. – 832 с.

Калужский филиал Финансового университета

**ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ**

**Агеева Елена Анатольевна** – магистрант направления подготовки «Менеджмент», Пензенский казачий институт технологий (филиал) Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Московский государственный университет технологий и управления имени К.Г. Разумовского (Первый казачий университет)». Автор публикаций в научных журналах, сборниках, участник мастер-классов по финансовому планированию и управлению

*e-mail: mirgrad05@bk.ru*



**Витютинa Татьяна Алексеевна** – кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономика, финансы и гуманитарные дисциплины» Калужского филиала Финансового университета при Правительстве РФ. Специализируется в области экономики предприятий и организаций, развития промышленного производства в Калужской области. Автор 38 научных публикаций, 20 учебно-методических работ, является соавтором трех монографий. Награждена Почетной грамотой Городского Головы «За высокий профессионализм и большой личный вклад в развитие сферы образования в муниципальном образовании «Город Калуга».

*e-mail: apkul9@yandex.ru*



**Геггардт Александра Владимировна** – магистр Калужского государственного университета им. К.Э. Циолковского направления подготовки "Информационные системы и технологии" магистерской программы "Информационные системы в бизнесе и управлении".

*e-mail: gebgardtav@studklg.ru*



**Губанова Елена Витальевна** – доцент кафедры «Учет и менеджмент» Калужского филиала Финансового университета, кандидат экономических наук, доцент. Научная работа ориентирована на разработку теоретических и практических вопросов в сфере инвестиций и инноваций в развитие региональной экономики: предпосылки, практика, методические аспекты разработки региональной инвестиционной/инновационной политики и оценки её результатов. Автор 3 учебных пособий, более 10 учебно-методических комплексов, более 177 научных публикаций (из которых 29 входят в перечень ВАК).

*e-mail: el-gubanova@yandex.ru*



**Губернаторова Наталья Николаевна** – зав. кафедрой «Учет и менеджмент» Калужского филиала Финуниверситета. Автор более 200 научных публикаций по вопросам корпоративных финансов, бухгалтерского и управленческого учета, в том числе: 5 учебников (гриф УМО), более 20 учебных пособий, более 20 учебно-методических работ, 5 публикаций за рубежом.

*e-mail: [drozdik2006@yandex.ru](mailto:drozdik2006@yandex.ru)*



**Евсин Максим Юрьевич** - к.э.н., доцент, доцент кафедры «Экономика и финансы» Липецкого филиала Финансового университета при Правительстве РФ. Сфера интересов: финансовые рынки, региональная экономика, цифровая экономика, экономическая история. Автор более 30 учебных и научных работ, учебников и учебных пособий. Награжден почетной грамотой Управления образования и науки Липецкой области.

*Email: [evsinmax2010@list.ru](mailto:evsinmax2010@list.ru)*



**Князев Никита Сергеевич** – магистрант 3 года обучения Калужского филиала Финансового университета. Специализируется в области финансового менеджмента. Автор научных публикаций.

*e-mail: [ns.knyazev@yandex.ru](mailto:ns.knyazev@yandex.ru)*



**Кочанова Анна Вячеславовна** – магистрантка Калужского филиала Финансового университета при Правительстве Российской Федерации по направлению «Налоги. Бухгалтерский учет. Налоговый консалтинг». В 2022 году закончила обучение в Калужском филиале Финансового университета при Правительстве Российской Федерации по направлению «Экономика» профиль «Финансы и кредит», имеет научные публикации.

*e-mail: [annyakk@yandex.com](mailto:annyakk@yandex.com)*



**Курбакова Анастасия Александровна** – магистрант 2 года обучения кафедры «Учет и менеджмент» Калужского филиала Финансового университета, старший клиентский менеджер, ПАО Сбербанк

*e-mail: nastyakurbakova0907@mail.ru*



**Лыкова Ольга Михайловна** – магистр Калужского государственного университета им. К.Э. Циолковского направления подготовки "Информационные системы и технологии" магистерской программы "Информационные системы в бизнесе и управлении".

*e-mail: LikovaOM@studklg.ru*



**Петрухина Оксана Алексеевна** - магистрант 3 года обучения Калужского филиала Финансового университета направления «Менеджмент», направленность программы магистратуры «Финансовый менеджмент и рынок капиталов». Призер Всероссийского конкурса научных работ, а также Международного первенства (Наука и образование). Специализируется в области финансового менеджмента. Автор более 10 научных публикаций

*e-mail: semina.oksana98@yandex.ru*



**Платонова Наталья Сергеевна** – магистрант 3 года обучения кафедры «Учет и менеджмент» Калужского филиала Финансового университета, специалист по планированию и эффективности коммерческой деятельности, АО «АБ ИнБев Эфес»

*e-mail: taliaweller13@yandex.ru*



**Ткаченко Алексей Леонидович** – доцент кафедры "Информатика и информационные технологии" Калужского государственного университета им. К.Э. Циолковского к.т.н. Специализируется в области бизнес-аналитики, моделирования, реинжиниринга бизнес-процессов. Автор 2 патентов изобретения, более 70 научных публикаций. Награжден грамотой от Министерства образования и науки Калужской области.

*e-mail: TkachenkoAL@tksu.ru*



**Фатеева Татьяна Николаевна** - доцент кафедры «Учет и менеджмент» Калужского филиала Финуниверситета, кандидат экономических наук. Сфера научных интересов связана с изучением бухгалтерского учета и анализа финансово-хозяйственной деятельности как в российской практике, так и за ее пределами. Автор более тридцати научных изданий, среди которых 2 учебника, 2 учебных пособия, монография, а также научные статьи в журналах, в т.ч. перечня ВАК, и других индексируемых изданиях.

*e-mail: fatteewa@gmail.com*



**Чернова Ирина Ивановна** – кандидат экономических наук, ведущий кафедрой «Менеджмент и бизнес-информатика», Пензенский казачий институт технологий (филиал) Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Московский государственный университет технологий и управления имени К.Г. Разумовского (Первый казачий университет)». Автор более 50 публикаций в научных журналах, соавтор 2 учебных пособий. Является действующим экспертом по компетенции «Банковское дело». Является руководителем научных проектов в области применения экономико-математического моделирования экономических систем, моделирования рискованных ситуаций в экономике и бизнесе, риск-менеджмента предприятий, процессов цифровизации экономики и управления современным предприятием в условиях трансформации

*e-mail: i.i.chernova@yandex.ru*



**КАЛУЖСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ВЕСТНИК**  
Научный журнал

**№ 1 (2023)**

Компьютерная верстка и подготовка оригинал-макета  
Губанова Е.В.

Дизайн обложки Николаева Я.Д.

Калужский филиал Финуниверситета г. Калуга,  
ул. Чижевского, 17  
Тел.: (4842) 745443  
E-mail: fa-kaluga@fa.ru  
<http://www.fa.ru/fil/kaluga/about/Pages/default.aspx>

Формат 60×84/8. Бумага офсетная. Гарнитура Таймс.  
Усл. печ. л. 6,08

Подписано в печать: 17.07.2023. Тираж 300. Заказ № 1961  
Отпечатано в типографии: ИП Карпов А.Н.  
Тел. (499) 638-27-50. Сайт: [www.pravda-print.ru](http://www.pravda-print.ru)  
127137, Москва, ул. Правды, д.24, стр.3

