

Г.С. Клычова, А.Р. Закирова, Э.Р. Салахутдинова

**ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОГО
МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ
СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМ
РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЙ
АГРАРНОГО СЕКТОРА ЭКОНОМИКИ**

Монография

Казань 2020

УДК 338.45: 63
ББК 65.9(2)
К-47

*Печатается по решению
Ученого совета Института экономики Казанского государственного
аграрного университета*

Рецензенты:

доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой бухгалтерского учета финансов и аудита, ФГОУ ВО «Ижевская государственная сельскохозяйственная академия» Р.А. Алборов;

доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры бухгалтерского учета и анализа ФГОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет» Ж.Г. Леонтьева

Клычова Г.С.

К-47 Формирование корпоративного механизма управления социально-экономическим развитием предприятий аграрного сектора экономики: монография / Г.С. Клычова, А.Р. Закирова, Э.Р. Салахутдинова – Казань: Изд-во Казанского ГАУ, 2020. – 181 с.

В монографии научно обоснованы и сформулированы концептуальные положения формирования корпоративного механизма управления социально-экономическим развитием предприятий аграрного сектора экономики. В рамках концепции посредством структурного моделирования обоснованы основные направления развития управленческого консультирования в сельскохозяйственных организациях; разработаны механизм формирования и раскрытия информации о социальной ответственности предприятий аграрной сферы экономики; предложена система контрольного обеспечения социальной деятельности сельскохозяйственного предприятия.

Для научных работников, практикующих бухгалтеров организаций АПК, менеджеров различного уровня, руководителей предприятий, преподавателей, докторантов, аспирантов и магистров, слушателей центров и курсов повышения квалификации.

ISBN 978-5-905201-94-3



УДК 338.45: 63
ББК 65.9(2)

© Клычова Г.С, Закирова А.Р.,
Салахутдинова Э.Р., 2020
© Изд-во Казанского ГАУ

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	4
Глава 1. Концепция повышения социально-экономической эффективности деятельности сельскохозяйственных предприятий.....	6
1.1. Основные направления формирования механизма социального развития сельскохозяйственного предприятия.....	6
1.2. Совершенствование управления сельскохозяйственной организацией с использованием технологии бенчмаркинга.....	27
Глава 2. Развитие управленческого консультирования в сельскохозяйственных организациях.....	35
2.1. Теоретические основы управленческого консультирования...	35
2.2. Методический инструментарий управленческого консультирования.....	43
2.3. Ключевые показатели эффективности управленческого консультирования.....	54
Глава 3. Формирование и раскрытие информации о социальной ответственности предприятий аграрной сферы экономики.....	65
3.1. Основные направления оценки корпоративной социальной ответственности бизнеса.....	65
3.2. Социальная отчетность: назначение, основные принципы формирования, структура.....	71
3.3. Формирование отчетности в области устойчивого развития с применением информационных технологий в агробизнесе.....	81
Глава 4. Разработка системы контрольного обеспечения социальной деятельности экономического субъекта.....	98
4.1. Основные направления проведения кадрового аудита в соответствии с международными стандартами.....	98
4.2. Совершенствование процедуры аттестации персонала сельскохозяйственной организации.....	119
4.3. Развитие методического инструментария социального аудита в сельскохозяйственных организациях.....	134
Литература.....	145
Приложение.....	164

ВВЕДЕНИЕ

Становление экономики знаний, интеллектуализация труда, развитие новых информационных технологий, технологические изменения в производстве, демографический кризис способствовали серьезным изменениям в существующем механизме социального развития сельскохозяйственного предприятия и обусловили необходимость формирования эффективной системы управления персоналом, включающую все аспекты управления, в том числе взаимосвязанные с мотивацией персонала. В формировании мотивации работников, повышении их самовыражения в работе особое место занимает социальная политика предприятия. Социальная политика предприятия (организации) как составная часть менеджмента представляет собой мероприятия, связанные с предоставлением своим работникам дополнительных льгот, услуг и выплат социального характера.

В современных условиях социальная составляющая бизнеса приобретает все более важное значение как для организаций, так и для общества в целом, поскольку, как показывает многолетний опыт, тем предприятиям, которые развивают свою социально ориентированную деятельность, оказывается больше доверия со стороны государства, инвесторов, контрагентов, кредиторов и других бизнес-партнеров. Социальная ответственность бизнеса способствует минимизации негативного влияния производственной деятельности предприятия, формированию атмосферы доверия, предсказуемости и общих ценностей в обществе благодаря чему бизнес становится экономически и социально более устойчивым. В связи с этим актуальными становятся вопросы, связанные с оценкой уровня социальной ответственности предприятия, определения основных направлений социального развития компаний.

На сегодняшний день многие представители бизнеса пришли к осознанию того, что для снижения предпринимательских рисков, укрепления конкурентоспособности, повышения эффективности персонала и лояльности

потребителей, улучшения репутации компаний, осуществления позитивного вклада предпринимательства в социально-экономическое развитие территорий необходимо устойчивое развитие предприятий, которое сочетало бы в себе как экономические, так и социальные и экологические факторы. Это способствует созданию благоприятных условий реализации долгосрочных стратегий развития бизнеса, основанного на соблюдении баланса интересов взаимодействующих сторон.

Для достижения устойчивого развития компаний необходимо эффективно управлять социально-ответственным ведением бизнеса и оценивать его результативность.

В этой связи необходимо дальнейшее исследование теоретических аспектов и разработка практических рекомендаций по совершенствованию механизма социального развития, созданию благоприятного имиджа работодателя и т.д.

В монографии рассматриваются теоретические и методические аспекты формирования корпоративного механизма управления социально-экономическим развитием предприятий аграрного сектора экономики.

Глава 1. КОНЦЕПЦИЯ ПОВЫШЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

1.1. Основные направления формирования механизма социального развития сельскохозяйственного предприятия

Среди проблем, обсуждаемых научными работниками, политическими и общественными деятелями, наиболее острыми являются проблемы экономического роста, определения путей и методов эффективного функционирования агропромышленного комплекса (АПК) страны, стабилизации, дальнейшего развития и повышения эффективности производства.

Современный этап развития АПК характеризуется развитием производства на основе внедрения техники нового поколения и современных агротехнологий. В связи с этим в агропромышленном комплексе России должна быть сформирована эффективно действующая инновационная система, основанная на технологическом развитии, техническом обновлении, конъюнктуре рынка материальных и трудовых ресурсов, финансово-экономическом механизме, использовании современных подходов к управлению материально-техническим обеспечением (МТО). Основу организационно-экономического механизма МТО сельскохозяйственного производства составляют государственная поддержка стимулирования технического перевооружения, модернизация машинно-технологической базы агропромышленного комплекса, развитие рынка материально-технических ресурсов, совершенствование технического оснащения и технологического потенциала, ценовой паритет сельского хозяйства и перерабатывающих отраслей, кредитная система и механизм лизинга, система налогообложения.

В системе материально-технического обеспечения аккумулируется значительный объем информации о материальных, трудовых и финансовых

ресурсах, потребностях в них, предложении на рынке, величине предложения, их цене, поставщиках и др. В связи с чем необходимо формирование системы информационного обеспечения при управлении системой материально-технического снабжения. Анализируя существующие стратегии материально-технического снабжения и существующее программное обеспечение для их реализации, можно сделать вывод о возможной автоматизации процессов управления МТО.

Ведущая роль в материально-техническом обеспечении сельхозтоваропроизводителей отводится земельным ресурсам – основным средствам производства. Земельные ресурсы различаются по плодородию и, следовательно, требуются различные затраты на производство сельскохозяйственной продукции [5, 6].

Основную часть территории республики составляют земли сельскохозяйственного назначения (табл. 1.1, 1.2).

Таблица 1.1 – Площадь сельскохозяйственных угодий по категориям хозяйств (на 1 января 2019 г.; тысяч гектаров) [161]

Сельскохозяйственные угодья	Хозяйства всех категорий	Сельскохозяйственные организации	Крестьянские (фермерские) хозяйства и индивидуальные предприниматели	Хозяйства населения	Личные подсобные и другие индивидуальные хозяйства граждан	Некоммерческие объединения граждан	Граждане, собственники земельных участков	Граждане, собственники земельных долей
Всего	4 538,1	2 599,9	356,5	1 518,0	112,9	49,5	183,4	1 172,2
Пашня	3 403,1	1 749,4	306,1	1 347,6	101,6	11,8	164,1	1 070,1
Сенокосы	131,5	96,4	10,8	24,3	3,8	0,9	3,6	16,0
Пастбища	898,6	750,0	39,5	109,1	1,2	6,8	15,4	85,7
Многолетние насаждения	40,5	3,6	0,1	36,8	6,3	30,0	0,3	0,2
Залежь	0,7	0,5	-	0,2	-	-	-	0,2
Площадь сельскохозяйственных угодий в среднем на одну организацию (хозяйство), га	x	868	97	x	0,17	0,13	9,6	4,8

Таблица 1.2 – Посевные площади сельскохозяйственных культур (в хозяйствах всех категорий; тысяч гектаров) [161]

Посевная площадь	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Всего	2 924,6	3 024,3	3 060,8	3 058,7	2 966,5
Зерновые культуры	1 572,3	1 595,1	1 591,7	1 534,0	1 484,0
Озимые зерновые культуры:	496,1	491,6	515,9	477,5	464,7
Пшеница	244,2	300,5	332,4	326,6	346,1
Рожь	239,2	182,4	180,5	149,2	115,5
Тритикале	12,7	8,7	3,0	1,6	3,0
Яровые зерновые культуры:	1 076,2	1 103,5	1 075,8	1 056,5	1 019,3
Пшеница	488,9	493,9	454,7	410,3	373,8
Кукуруза на зерно	28,3	35,2	94,9	56,2	53,7
Ячмень	413,9	410,7	372,1	387,9	413,2
Овес	73,0	73,0	61,8	64,8	71,0
Просо	1,8	1,4	1,3	0,6	0,5
Гречиха	10,7	16,6	26,3	54,0	33,3
Зернобобовые – всего:	59,6	72,5	64,6	82,5	73,7
Горох	54,4	62,0	54,4	70,2	63,8
Технические культуры:	218,2	217,1	311,0	282,8	360,1
Лен-долгунец	1,0	1,1	1,1	1,1	1,1
Сахарная свекла	48,4	57,7	63,2	74,0	64,3
Масличные культуры	168,7	158,2	246,6	207,6	293,8
Подсолнечник	81,0	55,1	110,2	131,4	124,1
Рапс яровой (кольза)	79,6	86,3	100,0	58,8	119,6
Картофель и овощебахчевые культуры:	71,1	72,0	67,5	65,7	64,2
Картофель	60,7	62,0	58,0	55,7	54,2
Овощи (включая семенники)	10,4	10,0	9,5	10,0	10,0
Кормовые культуры:	1 063,0	1 140,1	1 090,6	1 176,2	1 058,2
Корнеплодные кормовые культуры, включая свеклу кормовую сахарную	2,5	2,3	2,4	2,0	2,1
Кукуруза на корм	188,1	185,0	141,8	184,3	147,8
Однолетние травы	266,0	319,3	262,8	295,0	230,2
Многолетние травы	536,4	568,8	621,7	620,5	611,7
Площадь чистых паров (включая черные)	307,7	230,3	214,2	262,2	274,3

Как видно из таблицы 1.1, наибольший удельный вес в общей структуре сельскохозяйственных угодий в хозяйствах всех категорий занимает пашня – 75 %. Причем доля пашни в сельскохозяйственных организациях составляет 67,3 %, в крестьянских (фермерских) хозяйствах – 85,9 %, хозяйствах населения – 88,8 %. Посевная площадь сельскохозяйственных культур в период с 2014 г. по 2018 г. колеблется. Так, с 2014 г. по 2016 г. наблюдается ее увеличение на 4,6 %, а в 2018 г. по сравнению с 2017 г. произошло уменьшение на 3 %. В структуре посевных площадей (см. табл. 1.2) наибольший удельный вес в 2018 г. занимают зерновые и кормовые культуры, 50 и 35,7 % соответственно.

Уровень использования земель оказывает существенное влияние на обеспеченность и эффективность применения других средств производства в сельском хозяйстве (табл. 1.3).

Таблица 1.3 – Обеспеченность сельскохозяйственных организаций сельскохозяйственной техникой (на конец года) [161]

Сельскохозяйственная техника	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Приходится комбайнов на 1000 га посевов (посадки) соответствующих культур, шт.:					
Зерноуборочных	2,2	2,2	2,2	2,3	2,4
Картофелеуборочных	19,1	13,7	16,4	19,1	16,6
Льноуборочных	4,7	6,0	4,6	4,5	4,9
Свеклоуборочных машин (без ботвоуборочных)	2,5	2,0	2,0	2,0	2,2
Приходится посевов (посадки) соответствующих культур на один комбайн, га:					
Зерноуборочный	462	445	454	428	423
Кукурузоуборочных	366	257	710	391	411
Картофелеуборочный	52	73	61	52	60
Льноуборочный	215	167	220	224	204
Свеклоуборочную машину (без Ботвоуборочных)	393	508	500	499	450
Приходится на 100 тракторов, шт.:					
Плугов	23	21	22	22	24
Культиваторов	41	41	43	43	43
Сеялок	35	34	34	34	35
Грабель	6	7	7	7	7
Косилок	12	12	12	12	13

Анализируя обеспеченность сельскохозяйственных организаций сельскохозяйственной техникой, видим, что на 1000 га посевов (посадки) соответствующих культур количество зерноуборочных комбайнов колеблется и находится в среднем на уровне 2,2 шт. Значительные колебания наблюдаются в обеспеченности картофелеуборочными комбайнами.

В последние годы сельхозтоваропроизводители Республики Татарстан активно работают над модернизацией и наращиванием материально-технической базы. Так, ведется активная работа по капитальному строительству

ряда производственных и непроизводственных объектов, реализуются программы развития ряда отраслей, внедряются новые сорта и технологии.

Анализ основных показателей, характеризующих развитие агропромышленного комплекса в Республике Татарстан в 2014–2018 гг., показал, что комплекс мер, принятых правительством, позволил сельскому хозяйству сохранить устойчивую динамику развития и стать одной из точек роста реального сектора экономики.

Из таблицы 1.4 видно, что в период 2014–2018 гг. наблюдалась тенденция роста объема валовой продукции в растениеводстве и животноводстве в хозяйствах всех категорий.

Таблица 1.4 – Продукция сельского хозяйства по категориям хозяйств (в фактически действовавших ценах, тыс. руб.) [161]

Продукция сельского хозяйства	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Хозяйства всех категорий					
Всего	184 289,1	211 810,1	229 812,8	235 297,3	226 034,2
В том числе:					
Растениеводства	87 144,6	104 099,9	117 152,7	118 964,7	110 698,9
Животноводства	97 144,5	107 710,2	112 660,1	116 332,6	115 335,3
Сельскохозяйственные организации					
Всего	86 228,9	100 422,5	110 699,2	115 221,0	108 342,6
В том числе:					
Растениеводства	38 963,8	46 955,6	53 640,6	56 418,2	48 898,9
Животноводства	47 265,1	53 466,9	57 058,6	58 802,8	59 443,7
Хозяйства населения					
Всего	84 869,8	95 491,5	100 153,1	98 913,4	98 653,0
В том числе:					
Растениеводства	40 274,5	47 683,1	51 554,2	49 795,5	51 049,6
Животноводства	44 595,3	47 808,4	48 598,9	49 117,9	47 603,4
Крестьянские (фермерские) хозяйства					
Всего	13 190,4	15 896,1	18 960,5	21 162,9	19 038,6
В том числе:					
Растениеводства	7 906,3	9 461,2	11 957,9	12 751,0	10 750,4
Животноводства	5 284,1	6 434,9	7 002,6	8 411,9	8 288,2

Вместе с тем следует отметить, что в настоящее время вследствие решения проблем продовольственной безопасности и импортозамещения в сельском хозяйстве одним из ключевых факторов повышения конкурентоспособности сельскохозяйственных предприятий является кадровое обеспечение, приток трудовых ресурсов в сельскую местность, решение

вопросов укомплектованности штатов высококвалифицированными работниками.

Так, анализ численности сельского населения (табл. 1.5) показывает, что в период с 2015 г. по 2019 г. наблюдается тенденция к снижению сельского населения на 1,7 %. При этом доля сельского населения в общей численности населения на 1 января 2019 г. составила 23,1 %, что на 0,6 п.п. меньше, чем в 1 января 2015 г.

Таблица 1.5 – Численность сельского населения и его распределение по возрастным группам (на начало года) [161]

Численность	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Сельское население: тыс. человек	915,3	912,6	909,0	903,7	900,1
В процентах от общей численности населения	23,7	23,6	23,4	23,2	23,1
В том числе в возрасте, лет:					
0 – 4	57,3	57,2	55,1	50,7	46,3
5 – 9	46,7	47,7	49,8	51,6	53,2
10 – 14	48,3	46,8	45,4	45,2	46,0
15 – 19	52,1	50,0	47,9	47,0	45,7
20 – 24	56,3	54,9	55,0	54,9	54,3
25 – 29	66,6	66,8	63,8	59,5	56,4
30 – 34	51,2	52,7	56,0	59,6	61,8
35 – 39	53,9	52,2	50,5	49,5	50,0
40 – 44	59,8	59,0	58,3	56,9	55,9
45 – 49	68,4	66,5	64,1	62,5	60,9
50 – 54	77,2	75,4	74,4	72,4	70,1
55 – 59	68,7	72,2	74,8	76,2	77,3
60 – 64	53,2	56,0	58,5	61,2	64,6
65 – 69	35,8	41,3	43,4	45,8	47,8
70 и старше	119,8	113,9	112,0	110,7	109,8
Из общей численности сельскохозяйственного населения в возрасте моложе трудоспособного тыс. человек	162,6	162,0	160,1	157,1	154,8
В процентах	17,8	17,7	17,6	17,4	17,2
Трудоспособном возрасте тыс. человек	509,3	503,5	497,9	491,2	485,1
В процентах	55,6	55,2	54,8	54,3	53,9
Старше трудоспособного возраста тыс. человек	243,4	247,1	251,0	255,4	260,2
В процентах	26,6	27,1	27,6	28,3	28,9
Из общей численности сельского населения, тыс. человек:					
Мужчины	442,1	441,8	441,2	439,6	438,8
Женщины	473,2	470,8	467,8	464,1	461,3

При этом следует отметить, что среднемесячная заработная плата работников сельского хозяйства в 2018 г. составила 21 831,3 руб. (табл. 1.6), что в 1,6 раз ниже среднемесячной заработной платы по региону.

Таблица 1.6 – Среднемесячная заработная плата работников организаций по видам экономической деятельности (тыс. руб.) [161]

Среднесписочная зарплата	2017 г.	2018 г.
Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство - всего	19 495,2	21 831,3
В том числе по видам экономической деятельности:		
Сельское хозяйство	19 435,7	21 781,8
Растениеводство	19 227,7	22 261,2
Животноводство	19 514,0	22 545,6
Смешанное сельское хозяйство	19 763,9	18 333,7
Деятельность вспомогательная в области производства сельскохозяйственных культур и послеуборочной обработки сельхозпродукции	21 394,2	23 052,3
Охота, отлов и отстрел диких животных, включая предоставление услуг в этих областях	17 276,3	21 749,5
Лесоводство и лесозаготовки	19 279,8	21 776,4
Рыболовство и рыбоводство	11 414,0	11 724,8

В настоящее время руководство сельскохозяйственных предприятий должно осознать необходимость в первоочередном решении социальных целей и задач. Не следует считать решение социального вопроса прерогативой исключительно государственных органов, поскольку значительную роль в процессе реализации механизма по социальной поддержке играет социальная активность бизнеса, которая осуществляется в рамках деятельности организаций.

В современных условиях социально ориентированную экономику можно определить как особую форму хозяйствования, цель которой достигается на основе баланса интересов всех участников производственного процесса и с учетом специфических требований к стратегии развития предприятия. Стратегия социально-экономического развития является ключевым конструктивным элементом долгосрочного планирования деятельности современного сельскохозяйственного предприятия, призванным обеспечить комплексное решение долгосрочных социальных, экономических и научно-технических задач. В настоящее время руководство большинства

сельскохозяйственных предприятий не в полной мере осознано необходимость в первоочередном решении социальных целей и задач, считая решение социального вопроса прерогативой исключительно государственных органов. Вместе с тем, значительную роль в процессе реализации механизма по социальной поддержке играет социальная активность бизнеса, которая осуществляется в рамках деятельности организаций.

Социальные мероприятия предполагают конкретную деятельность организации по улучшению социального положения категории людей или общественной группы. В процессе осуществления социальных мероприятий создаются правовые, технические, экономические, организационные условия реализации заданной цели. В результате проведения социальных мероприятий совершенствуются формы и системы оплаты труда, повышается ее размер; устанавливаются надбавки работникам, доплаты за работу в тяжелых и вредных условиях; обеспечивается трудоустройство; оказываются услуги социокультурного назначения; предоставляются социальные льготы семьям с детьми и пенсионерам; осуществляется медицинское обслуживание; проводится подготовка и переподготовка кадров и др.

В экономической литературе существуют различные дефиниции термина «развитие». Развитие организации определяется как процесс изменения внутренней и внешней среды, интересов и потребностей общества и человека; износа и старения материальных ресурсов; изменения экологии; технического прогресса; изменения глобального состояния мировой цивилизации [122]. Под развитием следует понимать не все изменения в структуре объекта, а только качественные изменения, которые связаны с преобразованиями внутреннего строения объекта, его структуры как совокупности функционально взаимосвязанных между собой элементов, зависимостей и связей.

Отдельные авторы характеризуют термин «развитие организации» как установление ключевых стратегических целей и задач, определение направления действий, распределение ресурсов, которые необходимы при достижении данных целей [99]. Развитие организации заключается в ее

постоянном преобразовании в соответствии с изменяющейся внутренней и внешней средой [57].

Таким образом, проанализировав мнения различных авторов, можно сказать, что развитие организации заключается в закономерном, целесообразном, как правило, эволюционном, управляемом позитивном изменении в заранее установленное время, которое приводит к совершенствованию возможностей решения различных проблем, к качественным изменениям внутренней и внешней среды с целью получения новых результатов деятельности.

Понятие «развитие» нередко используют в таких словосочетаниях, как социально-экономическое развитие, экономическое развитие, развитие экономики, подразумевая, прежде всего, любое прогрессивное изменение в экономической сфере [59]. При количественном изменении речь идет об экономическом росте, качественное изменение подразумевает структурное изменение, изменение содержания развития или приобретение экономической системой новых характеристик. Помимо экономических параметров зачастую рассматриваются социальные характеристики развития, которые позволяют полно оценить степень развития любого экономического субъекта и региона [94].

Социальное развитие охватывает широкий круг вопросов, связанных с созданием условий, способствующих культурному развитию, общению, отдыху и полноценному восстановлению сил работников [82]. Чтобы обеспечить социальное развитие, организация должна удерживать и развивать социальную инфраструктуру. Данные факторы формируют социальную среду организации. При этом следует отметить, что социальные факторы находятся во взаимосвязи с технологическими, экономическими, экологическими и политическими факторами (рис. 1.1).



Рис 1.1. Факторы социальной среды

Социальные факторы включают социальные запросы и потребности, которые определяют жизнедеятельность работников данной организации, их вовлеченность в процесс решения управленческих задач; качественную трансформацию во взаимоотношениях работников; вопросы, которые связаны с общественной жизнью того региона, на территории которого расположена организация [123; 117]. К социальным факторам относят материальное вознаграждение труда, социальную инфраструктуру, потенциал организации, социальную защищенность, условия труда, социально-психологический климат, досуг.

К экономическим факторам относятся компоненты, оказывающие влияние на процесс производства и распределения материальных благ и являющиеся показателем общего уровня экономического развития и конкуренции в том регионе, где функционирует сельскохозяйственная организация. Экономические факторы характеризуются ростом и спадом сельскохозяйственного производства [57], уровнем и темпами инфляции, системой кредитования и налогообложения, спросом и предложением на рынке, платежеспособностью контрагентов, уровнем и динамикой цен, безработицей.

Технологические факторы, как правило, зависят от выбранной организацией инновационной стратегии развития и характеризуются видовым составом и структурой технологических процессов; качеством технологической подготовки управления производственным процессом, уровнем автоматизации и механизации технологических процессов, применением энерго- и ресурсосберегающих технологий [42].

К экологическим факторам относят запасы природных ресурсов, экологическую обстановку, климатические условия. Данные факторы характеризуются ростом загрязнения окружающей среды и усилением вмешательства в рациональное использование и воспроизводство природных ресурсов, усилением контроля производства экологически чистой продукции.

На производственную и социальную деятельность организации определенное влияние оказывают события, которые происходят в политической среде. К факторам политической среды относят государственное и политическое устройство общества, внутреннюю и внешнюю государственную политику, политические тенденции и движения.

Таким образом, социальное развитие организации является следствием целенаправленного воздействия рассмотренных факторов в процессе деятельности людей и результатом косвенного воздействия производства на социальные группы организации, населения региона и потребителей выпускаемой предприятием продукции. Социальное развитие характеризуется значительными изменениями в организации, которые связаны с трансформацией всех социальных процессов и отношений в качественно новое состояние под влиянием факторов внешней и внутренней среды [70; 136].

Развитие социальной среды является неперенным объектом управления организацией и составной частью управления персоналом.

Управление социальным развитием – это заранее продуманное, спрогнозированное, многостороннее, планомерное и комплексное воздействие на социальную среду.

Для эффективного управления социальным развитием необходимо:

- совершенствовать социальную структуру персонала, его демографический и профессионально-квалификационный состав;
- регулировать численность работников, повышать их образовательный и культурно-технический уровень;
- улучшать эргономические, психофизиологические, санитарно-гигиенические и иные условия работы, охраны труда и безопасности работников;
- соблюдать права и социальные гарантии работников;
- стимулировать средствами как материального вознаграждения, так и морального поощрения за эффективный труд, инициативное и творческое отношение к делу;
- создавать и поддерживать в коллективе здоровую морально-психологическую атмосферу, оптимальные межличностные и межгрупповые связи, способствующие слаженной работе, раскрытию нравственного и интеллектуального потенциала каждого работника;
- увеличивать жизненный уровень работников и их семей, удовлетворять потребности в жилье и бытовом устройстве, продуктах питания, необходимых услугах, непродовольственных товарах [157; 158].

В процессе управления социальным развитием организации используются способы, приемы и процедуры, которые способствуют решению социальных проблем. При этом необходимо применять теоретические положения и знания о закономерностях протекания социальных процессов, выверенные социальные нормативы и точные аналитические расчеты [14].

Управленческие решения по социальному развитию организации необходимо классифицировать по следующим направлениям:

- эффективная экономика как на макро-, так и на микроуровне является основой благосостояния людей и способствует повышению их жизненного уровня;
- на экономический успех деятельности предприятия оказывают влияние не только масштабы деятельности и ресурсный потенциал, но и постоянный

спрос на производимую данным предприятием продукцию, и, как следствие, получаемая прибыль;

– конкурентоспособность и эффективное функционирование предприятия в значительной мере обеспечиваются скоординированными действиями его персонала, объединенного общими интересами;

– высокую отдачу совместного труда можно достичь с помощью действенного управления всесторонним развитием предприятия, в том числе постоянным обучением персонала;

– необходимо обеспечить позитивный настрой работников, благожелательную морально-психологическую атмосферу, уверенность каждого в том, что он защищен от профессиональных и социальных рисков.

Социальное развитие трудового коллектива предполагает заметные преобразования, заключающиеся в качественных и количественных изменениях в различных сферах жизнедеятельности, повышении социального статуса и развитии личностного самовыражения членов коллектива, совершенствовании профессиональных и социальных структур, формировании системы общих ценностей. Иными словами, социальное развитие коллектива предприятия, основанное на процессах социализации отдельного работника и коллектива в целом, позволяет регулировать взаимоотношения всех заинтересованных сторон [73].

Кроме того, социальное развитие коллектива включает совокупность факторов, влияющих на показатели социальной сферы жизнедеятельности предприятия, и реализуется с помощью осуществления обязательных и добровольных социальных программ, разрабатываемых и реализуемых по инициативе самого предприятия [154].

При оценке социального развития предприятия необходимо подробно проанализировать затраты, связанные с формированием и развитием трудового потенциала, использованием социальной инфраструктуры, соблюдением условий труда и организацией ее охраны, с материальным вознаграждением и

социальной защитой персонала, формированием социально-психологического климата в коллективе, организацией отдыха персонала.

Анализ затрат на социальное развитие организации осуществляют поэтапно. На первом этапе оценивают структуру и динамику общей суммы затрат на социальное развитие (табл. 1.7).

Таблица 1.7 – Анализ структуры и динамики расходов на социальное развитие предприятия

Направления использования средств на социальное развитие	Прошлый год		Отчетный год		Абсолютное отклонение	
	сумма, тыс. руб.	удельный вес, %	сумма, тыс руб.	удельный вес, %	сумма, тыс. руб.	в структуре, %
Расходы на формирование и развитие трудового потенциала предприятия	350	5.2	400	5.5	50	0.3
Расходы на пользование социальной инфраструктурой предприятия	300	4.4	350	4,8	50	0.4
Расходы на соблюдение условий труда и организации ее охраны	1 700	25.2	1 700	23.4	-	-1.8
Затраты на материальные вознаграждения и льготы персонала	2 900	43.0	3 000	41,4	100	-1.6
Расходы на социальную защиту персонала	1 150	17.1	1 230	17.0	80	-0.1
Расходы на формирование социально-психологического климата в коллективе	100	1.4	200	2.8	100	1.4
Расходы на организацию отдыха персонала	250	3.7	370	5.1	120	1.4
Всего расходов	6 750	100	7 250	100	500	-

Как видно из таблицы, наибольший удельный вес в структуре расходов на социальное развитие занимают затраты на материальные вознаграждения и льготы персонала 41,4 % в отчетном году.

Кроме того, следует отметить, что по направлениям формирование и развитие трудового потенциала предприятия, пользование социальной инфраструктурой предприятия, формирование социально-психологического климата в коллективе, организация отдыха персонала произошло увеличение как в стоимостном выражении, так и удельного веса в структуре затрат.

На втором этапе проводят факторный анализ затрат на социальное развитие предприятия.

На третьем этапе оценивается распределение средств на социальное развитие между отдельными работниками и их категориями.

Анализ расходов на социальное развитие в разрезе категорий персонала осуществляется по форме, представленной в таблице 1.8.

Таблица 1.8 – Анализ структуры и динамики расходов на социальное развитие

Направления использования средств на социальное развитие	Руководители и служащие		Рабочие		Все категории персонала	
	сумма, тыс. руб.	удельный вес, %	сумма, тыс. руб.	удельный вес, %	сумма, тыс. руб.	удельный вес, %
Расходы на формирование и развитие трудового потенциала предприятия	400	12.4	-	-	400	5.5
Расходы на пользование социальной инфраструктурой предприятия	250	7.7	100	2.5	350	4.8
Расходы на соблюдение условий труда и организации ее охраны	850	26.4	850	21.1	1 700	23.4
Затраты на материальные вознаграждения и льготы персонала	1 000	31.1	2 000	49.6	3 000	41.4
Расходы на социальную защиту персонала	220	6.8	1 010	25.1	1 230	17,0
Расходы на формирование социально-психологического климата в коллективе	200	6.2	-	-	200	2.8
Расходы на организацию отдыха персонала	300	9.3	70	1.7	370	5.1
Всего расходов	3 220	100	4 030	100	7 250	100

Как видно из таблицы, наибольший удельный вес в структуре расходов на социальное развитие как по категории «Руководители и служащие», так и по категории «Рабочие» занимают затраты на материальные вознаграждения и льготы персонала (31,1% и 49,6% соответственно). При этом следует отметить, что расходы на формирование и развитие трудового потенциала предприятия и на создание социально-психологического климата в коллективе

осуществляются лишь по категории «Руководители и служащие». Это, вне всякого сомнения, является недостатком социальной политики, осуществляемой руководством предприятия.

Таким образом, возникает необходимость в разработке организационных основ формирования эффективного механизма социального развития.

Основой формирования механизма социального развития организации является методическое, правовое, ресурсное и информационное обеспечение.

К методическому обеспечению на государственном уровне относят законы, постановления, указы, нормативы, на уровне организаций – коллективные договоры и кодексы.

Правовое обеспечение предполагает наличие нормативно-правовой базы, касающейся социальной политики предприятия, в частности корпоративной социальной ответственности.

К ресурсам социальной сферы относят материальные и нематериальные средства, используемые организациями и специалистами социальных служб при удовлетворении потребностей работников, групп населения, при оказании социальных услуг, при решении трудных жизненных ситуаций.

К источникам информационного обеспечения относят отчеты, аналитические расчеты специальных агентств, результаты маркетинговых и социологических исследований и др.

Процесс формирования и внедрения системы социальной политики организации включает в себя ряд взаимосвязанных этапов:

1. Подготовительный этап:

- проводятся исследовательские работы, связанные с социальной политикой;
- анализируются имеющиеся ресурсы;
- проводятся разъяснительные работы с коллективом;
- определяются цели, методы и задания.

2. Основной этап:

- реализуется план формирования социальной политики;

- осуществляется текущий контроль за проводимыми мероприятиями;
- в случае необходимости корректируется план формирования социальной политики;
- внедряется социальная политика с учетом корректив.

3. Заключительный этап:

- дается оценка проведенным мероприятиям;
- результаты проведенных мероприятий доводятся до сведения заинтересованных лиц;
- социальная политика развивается с учетом изменений, которые происходят во внешней и внутренней среде.

В сельскохозяйственных предприятиях Республики Татарстан в рамках реализации социальной политики для мотивации работников применяется как материальное, так и нематериальное стимулирование, которое выражено в виде основного оклада, переменной части и социальных льгот. В связи с этим в процессе реализации социальной политики необходимо проанализировать динамику фонда оплаты труда, структуру выплат сотрудникам по окладу, переменной части и социальному пакету, состав бюджета социального пакета для работников предприятия.

Основным материальным видом мотивации труда на сельскохозяйственных предприятиях является заработная плата. В фонд оплаты труда включаются постоянные выплаты в виде оклада и переменное вознаграждение, а также компенсационный социальный пакет. В таблице 1.9 показаны динамика объема фонда оплаты труда за 2016-2018 гг. и его удельный вес в валовой прибыли одного из сельскохозяйственных предприятий Республики Татарстан.

По данным таблицы можно отметить, что объем валовой выручки в 2018 г. возрос на 8 189,62 тыс. руб. по сравнению в 2016 г.

Отрицательным фактом является тенденция снижения удельного веса фонда оплаты труда в валовой прибыли предприятия: с 89,95 % в 2016 г. до 68,83 % в 2018 г.

Таблица 1.9 – Динамика фонда оплаты труда и финансовых результатов предприятия ООО «Колос» за 2016-2018 гг.

Наименование показателей	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение, +/-
Валовая прибыль, тыс. руб	21 010,58	22 400,81	29 200,2	8 189,62
Фонд оплаты труда, тыс. руб	19 900,6	19900	20 100,57	199,97
Удельный вес в валовой прибыли, %	89,95	88,83	68,83	-21,12

Это говорит о том, что предприятие делает упор на увеличение выплат по заработной плате, однако с позиции финансового управления целесообразнее сбалансировать выплату заработной платы, компенсационное и мотивационное вознаграждение.

Бесспорно, на социальное развитие большинства сельскохозяйственных предприятий негативно повлиял финансово-экономический кризис. В результате заметными стали факторы сдерживания социальных инвестиций на предприятиях:

- 1) несоблюдение законодательно-установленных социально-трудовых прав и гарантий работников;
- 2) нарушения со стороны работодателей трудовых стандартов;
- 3) неоправданная экономия на инвестициях в охрану труда и здоровье работников;
- 4) низкий уровень заработной платы и задолженность по ее выплатам.

Далее необходимо по основным категориям персонала (а именно управленцам), специалистам, рабочим систематизировать данные по выплатам окладов, переменной части и социального пакета за 2016-2018 гг. Данные представлены на рисунке 1.2.

Как видно из рисунка, в структуре выплат сотрудников оклад составляет наибольшую долю по всем сотрудникам в общем (84, 82,40 и 80,20 % соответственно за анализируемые периоды), и аналогично отдельно по категориям персонала: управленцы, специалисты и рабочие.

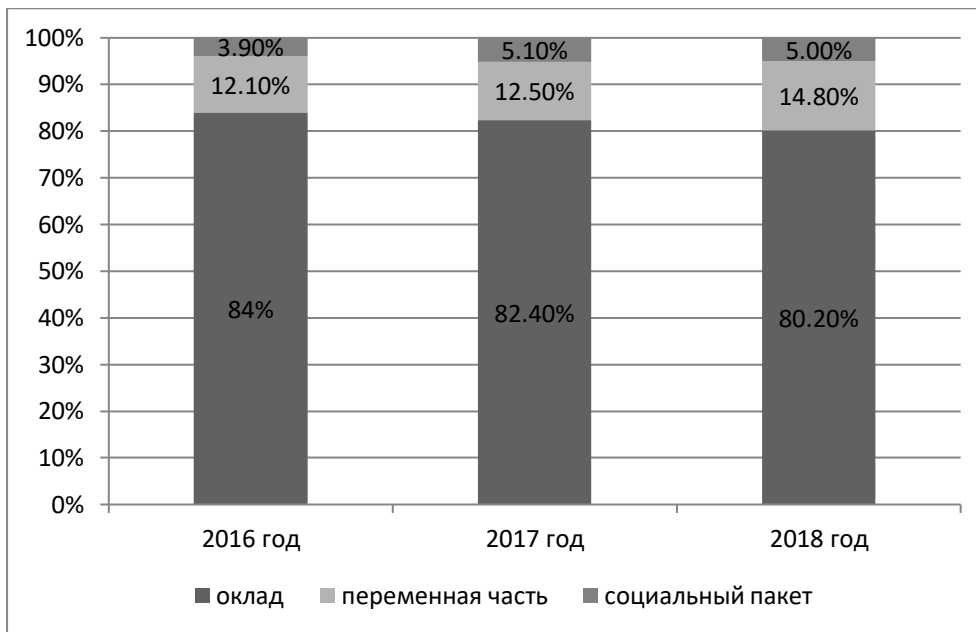


Рис. 1.2. Структура выплат сотрудникам по окладу, переменной части и социальному пакету за 2016-2018 гг., в процентах

Положительным является рост доли в выплатах переменной части и социального пакета. Но если сравнивать доли выплат переменной части и компенсационного пакета, то можно сделать вывод, что наибольший упор сделан на стимулирование, нежели на формирование приверженности и удержание сотрудников, поскольку доля переменной части превышает долю социального пакета.

Социальные расходы как отдельная категория требуют четкого определения структуры и классификации данных расходов с учетом требований налогового, управленческого учета и международного опыта. Потенциальная возможность удовлетворения таких потребностей различных социальных групп напрямую зависит от объемов и эффективности деятельности предприятия и в целом влияет на общие объемы налогов, взносов и другие обязательные платежи; текущие расходы предприятия; размер прибыли, который может быть направлен на реализацию социальных и других потребностей.

Для обеспечения потребностей различных социальных групп предприятию необходимо выбрать эффективные форму и способ реализации, провести стоимостную оценку возможностей и определиться с источниками финансирования (табл. 1.10).

Таблица 1.10 – Способы реализации потребностей различных социальных групп и источники их финансирования

Социальные группы	Способы реализации потребностей	Источники финансирования потребностей
Владельцы предприятия	Выплата дивидендов Начисление и выплата процентов по акциям	Прибыль предприятия
Персонал предприятия	Оплата труда Предоставление льгот, связанных с работой на предприятии Создание условий для работы и отдыха	Себестоимость продукции Прибыль предприятия
Потребители продукции	Повышение качества продукции Повышение уровня обслуживания	Себестоимость продукции Прибыль предприятия Прочие расходы обычной деятельности

Также необходимо совершенствовать социальную политику предприятия за счет:

1) обеспечения обязательных условий социальной поддержки персонала (оплата труда, страхование, социальные льготы и компенсации);

2) создания рабочих мест с высокой оплатой труда, наличием различных социальных благ в виде бесплатного питания, возможности получить долгосрочный беспроцентный кредит на предприятии, которые будут привлекательные для наемного персонала.

Для совершенствования работы кадровой службы по управлению персоналом в системе социальной политики необходимо осуществлять:

– кадровый мониторинг, заключающийся в постоянном специальном наблюдении за состоянием и динамикой кадров, мотивацией персонала, уровнем удовлетворенности работой, процессами найма и развития персонала, трудовой дисциплиной, уровнем безопасности труда и др.;

– контроллинг персонала, который предполагает создание информационной базы данных по персоналу; изучение влияния существующего распределения работников по рабочим местам на результаты работы предприятия; анализ социальной и экономической эффективности применения

методов управления персоналом; координацию планирования работы с персоналом и проектированием других сфер деятельности предприятия;

– персонал-маркетинг предусматривает исследование внутреннего и внешнего рынка труда, его сегментирование; анализ ожиданий сотрудников в отношении карьерного роста; распространение на предприятии информации о потребности в кадрах, возможности профессионального обучения или изменения квалификации; поиск и привлечение на работу необходимых специалистов;

– кадровый консалтинг предполагает определение потребности в различных категориях персонала, пути повышения его квалификации и эффективности работы; влияние эффективности труда персонала на результат работы предприятия; определение профессионально важных качеств различных категорий работников; предоставление консультаций по вопросам поиска, набора, подготовки, использования и повышения квалификации кадров и др.

Таким образом, внедрение предложенных мероприятий обеспечит комплексность социальной политики, полноту охвата всех сфер трудовой жизни работников, позволит динамично реагировать на изменения и колебания внешней среды, эффективно и продуктивно распределять усилия персонала, удовлетворяя потребности сотрудников, клиентов и рынка в целом.

Заинтересованность работников в работе на предприятии и его успешной экономической деятельности тем выше, чем больше количество предоставляемых предприятием льгот и услуг и чем больше величина установленного законом размера. При этом сокращается текучесть кадров, так как работник вряд ли захочет терять многочисленные льготы при увольнении. Такая политика может обеспечивать существование работников в случае невысокого уровня заработной платы или предлагаться в интересах привлечения и сохранения квалифицированной рабочей силы.

Социальное обеспечение работников, развитие их личности, сохранение здоровья является условием успешной деятельности сельскохозяйственной организации. В качестве мотивационного ресурса управления, социально

ориентированная кадровая политика предприятия и связанные с ней социальные услуги должны способствовать тому, чтобы работник удовлетворял свои потребности, интересы и ценностные ориентации. Эффективность социальной политики заключается в том, чтобы личные цели и желания работников совпадали с целями предприятия или соответствовали им, увеличивалась производительность труда и желание трудиться; возрастала социальная защищенность; поощрялась собственная инициатива при решении производственных задач; улучшалась нравственная атмосфера на предприятии, формировался благоприятный социально-психологический климат, рос имидж предприятия в глазах работников и общества.

1.2. Совершенствование управления сельскохозяйственной организацией с использованием технологии бенчмаркинга

В современных условиях для обеспечения стабильной работы, формирования конкурентных преимуществ, выпуска конкурентоспособной продукции сельскохозяйственному предприятию необходима эффективная система управления финансово-производственной деятельностью. Топ-менеджмент и управленческий персонал субъекта агробизнеса должны прогнозировать и определять рынки сбыта, поставщиков, ассортимент производимой продукции, выполняемых работ и оказываемых услуг, цен на них, уметь правильно и оперативно реагировать на изменения во внутренней и внешней среде и корректировать деятельность предприятия. Это вызывает необходимость в применении инновационных методов повышения эффективности системы управления предприятием. В качестве одного из направлений совершенствования управления сельскохозяйственным производством можно выделить применение такого управленческого инструмента как бенчмаркинг.

В экономической литературе существуют различные трактовки категории «бенчмаркинг».

Европейский кодекс правил поведения участников бенчмаркинга трактует его как процесс по выявлению и изучению прогрессивного опыта других предприятий и его применению с целью совершенствования деятельности организации и повышения его эффективности [30].

Также бенчмаркинг представляется как общая методология совершенствования деятельности организации, базирующаяся на учете и использовании опыта других предприятий.

Институтом стратегического планирования (Советом по бенчмаркингу) бенчмаркинг определяется как общая методология по совершенствованию деятельности организаций, которая базируется на учете и использовании опыта других предприятий [105].

По мнению Д.В. Маслова и Э.А. Белокоровина бенчмаркинг следует рассматривать как метод по «совершенствованию деятельности предприятий и повышению их производительности на основании меж- и/или внутриорганизационной оценки и сопоставления процессов, показателей и технологий деятельности и последующего изучения и применения передового опыта в собственной системе управления» [84].

Бенчмаркинг – методология совершенствования, основанная на исследованиях внешней и внутренней окружающей среды предприятия; как агент изменений он вовлекает человеческое фундаментальное мышление в постоянное творчество, является проводником в жизнь новых знаний.

Кроме того, в экономической литературе можно встретить следующие дефиниции бенчмаркинга, трактующие его в качестве:

- альтернативного подхода по стратегическому планированию, содержащему задания, которые основаны на анализе показателей конкурентов и объединены в единую систему по разработке стратегии, отраслевому анализу и анализу конкурентов [139];
- всеобъемлющего сопоставления финансово-экономической эффективности организации [23];

– одного из направлений управленческого учета, системы управления, процесса, направленного на интенсификацию деятельности организации в конкурентной борьбе [21];

– процесса, с помощью которого предприятие обучается и развивается [104];

– процесса по улучшению деятельности на основе обучения успешной практике других предприятий [78];

– процесса, направленного на оценку и учебу на лучших примерах [26].

Анализируя определения бенчмаркинга, можно сгруппировать их по принадлежности к отраслям деятельности, географическому распространению, применимости в разных сферах деятельности. В качестве компонентов бенчмаркинга могут быть определены процессы по выявлению, изучению, анализу оптимальной деловой практики, сравнению технологии производства, бизнес-процессов, правил и стандартов, финансовых и нефинансовых показателей, методов работы, эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия; использованию методического инструментария по улучшению деятельности предприятия, базируясь на успешном опыте других организаций [5; 145].

В процессе эволюционирования бенчмаркинг развивался от элементарного подражания к научной деятельности и впоследствии сформировался в систему инструментов по достижению целей предприятия.

В настоящее время активно развивается теоретическая база бенчмаркинга, что позволяет применять его принципы в разных сферах деятельности. Определенное развитие получил бенчмаркинг в бухгалтерском учете как систематическая и непрерывная оценка теоретико-методологических и практических основ учетно-аналитического процесса организации, их сопоставление с показателями передовых организаций для аккумуляции информации и принятия решений с целью развития финансово-хозяйственной деятельности, которая включает разнообразные области финансового и управленческого учета [81; 131].

Определив в качестве основополагающего данный подход, можно использовать бенчмаркинг в процессе аудита, оказывая консалтинговые услуги, в том числе посредством сравнения финансовых и экономических показателей деятельности аудируемых субъектов.

Выделяют следующие виды бенчмаркинга:

– *внутренний*, при котором сопоставляются характер и качество работы схожих подразделений в одной организации, часто одного и того же подразделения в течение определенного времени;

– *конкурентный*, при котором сравнивается качество работы данного предприятия с его конкурентами на рынке. Как правило, такое сопоставление осуществляется постоянно, так как представляет собой важнейшую часть стратегии бизнеса;

– *отраслевой (функциональный)*, при котором оценивается позиция предприятия в отрасли. Это нужно для того, чтобы сопоставить затратно-результативные показатели со сходными по характеру выполняемыми работами организациями;

– *процессов*. При данном виде бенчмаркинга сравнивается аналогичный бизнес-процесс в другой организации, функционирующей в другой отрасли;

– *стратегический*, при котором совмещаются процесс бенчмаркинга и методология стратегического планирования для того, чтобы выявить уникальные возможности получения организацией конкурентных преимуществ;

– *глобальный*, при котором предусматривается расширение стратегического бенчмаркинга на основе применения ассоциативного бенчмаркинга;

– *общий*, при котором в ходе бенчмаркинга процесса сравнивается определенная функция двух и более предприятий в не зависимости от финансово-производственной деятельности;

– *ассоциативный*, который осуществляется предприятиями, состоящими в тесном бенчмаркинговом альянсе, и процедура их взаимодействия описана в

Кодексе поведения бенчмаркинга.

Существуют также бенчмаркинг затрат, характеристики, клиента; оперативный бенчмаркинг и др.

В процессе бенчмаркинга целью является не выбор какого-либо одного лучшего предприятия. Необходимо установить оптимальные параметры деятельности, в большинстве случаев, принадлежащих нескольким субъектам. В качестве эталона может выступать предприятие, смоделированное с учетом лучших показателей разных организаций. Для проведения бенчмаркинга финансовых показателей необходимо разработать и обосновать новые показатели и программное обеспечение. Однако в независимости от применяемого метода, сопоставление показателей представляет собой лишь начальную стадию для предприятия, проводящего улучшение и стремящегося к лидерству [44; 50].

Модель бенчмаркинга представляет собой взаимодействие совокупности элементов, позволяющее повысить эффективность деятельности сельскохозяйственных организаций, учитывая результаты конкурентов:

1) планирование и организация бенчмаркинга: определение объектов бенчмаркинга; формирование рабочей группы бенчмаркинга; определение партнеров по бенчмаркингу; разработка плана и программы бенчмаркинга; определение формы проведения бенчмаркинга;

2) наблюдение и сбор данных: аккумулирование данных, документирование информации;

3) анализ данных: определение отклонений, выработка рекомендаций по внедрению;

4) адаптация и улучшение: внедрение программы бенчмаркинга.

При применении бенчмаркинга можно установить отставание от лидеров и улучшить качественные характеристики учетно-аналитической информации. Бенчмаркинг проявляется в сравнительном анализе финансовых, экономических и социальных показателей предприятия с определенными параметрами, к которым относятся: результаты деятельности передовых

организаций внутри отрасли или в масштабе региона; установленные среднеотраслевые и среднерегиональные нормативы; нормативные показатели [47].

Иными словами, цель бенчмаркинга определяет его результаты и как следствие выбирается стандарт для сравнения. Так, в том случае, если работников предприятия не удовлетворяет их заработная плата, необходимо установить объективность данного недовольства. Для чего уровень средней заработной платы в организации сравнивается со следующими показателями: средний уровень оплаты труда в стране, регионе, отрасли, прожиточный минимум и достижения иных аналогичных организаций. Впоследствии следует определить с чем связано то или иное отклонение, а также за счет каких доходов возможно повысить оплату труда.

Так как все показатели должны найти отражение в системе бенчмаркинга, то можно считать, что в конечном результате необходимо сделать выбор наилучшего способа ведения финансовой, экономической и социальной политики. В связи с чем, бенчмаркинг представляет собой эталонное тестирование, суть которого заключается в определении социально-экономических показателей, за счет которых происходит достижение наилучших конечных результатов социальной политики; в выявлении социальных процессов, которые в других организациях выстроены лучше; в установлении социальных показателей, не достигших нормативного уровня, закрепленного в нормативных документах проверяемого экономического субъекта. При систематизации информации, полученной в процессе бенчмаркинга, можно установить решения, которые связаны с изменением подходов к обеспечению достижения социально-экономических показателей, приводящих к успешной деятельности предприятия, в частности изменению состава коллектива, оснащения рабочего места, системы премирования.

Для документального оформления результатов анализа информации, корректировки и интерпретации полученных результатов следует использовать рабочие документы бенчмаркинга. Одним из таких документов является

рабочий документ бенчмаркинга «Сравнительная оценка эффективности использования человеческого капитала». В этом документе выделяются направления и критерии сравнения, по которым осуществляется сравнительная оценка изучаемой и эталонной организаций (табл. 1.11).

Таблица 1.11 – Рабочий документ бенчмаркинга «Сравнительная оценка эффективности использования человеческого капитала»

Направления сравнения	Критерии сравнения
1. Оценка трудового потенциала	
Оценка профессионализма	Оценивается качество работы, производительность труда, умение работника принимать нестандартные, нетрадиционные решения и способность к профессиональному росту
Оценка умения	Оценивается умение решать сложные ситуации, слушать, расставлять приоритеты, контролировать эмоции
Оценка психофизического состояния сотрудника	Оценивается величина энергозатрат, показатели работы при максимальном напряжении; величина физиологических затрат на единицу работы в динамике рабочего дня, т.е. своеобразные коэффициенты полезного действия работника; внимание (концентрация, переключение, распределение); мышление; память; восприятия; эмоционально-волевое напряжение
Оценка образования	Оценивается, соответствует ли сотрудник занимаемой должности (образование, стажировки, опыт деятельности)
Оценка социально-демографических характеристик кадрового состава	Оценивается соотношение демографических и социальных групп в коллективе и то, как они распределены по специальностям (подразделениям)
2. Оценка мотивационной области	
Оценка условий труда	Оцениваются рабочие места по показателям: по квалификационным требованиям (наличие общего образования, специального образования, опыта); по тяжести труда (наличие физических нагрузок, нервно-психологических нагрузок); по ответственности (за собственный труд и за труд подчиненных); по вредности труда
Оценка морального и материального стимулирования труда	Оцениваются затраты на рабочую силу (относительные показатели затрат на рабочую силу; структура затрат на рабочую силу; структура добровольных и обязательных затрат на рабочую силу; затраты на оплату труда; затраты на обучение (повышение квалификации); затраты на выплату «социального пакета». Кроме того, можно применять следующие методы морального стимулирования: создать условия, которые позволили бы людям испытывать профессиональную гордость за эффективно выполненную ими работу; обеспечить возможность каждому работнику показать свои способности на своем рабочем месте

Окончание таблицы 1.11

Оценка участия сотрудника в управлении	Определяется, имеется ли формализованная система управления и дается анализ ее характеристик; дается оценка способности излагать материалы и привлекать положительное внимания к освещаемым вопросам,
	оцениваются культура речи, ораторские способности, словарный запас; оценивается, насколько эффективно и оперативно осуществляются управленческие решения подчиненными
Оценка социальной защищенности сотрудника	Оценивается, насколько обеспечена безопасность жизни людей, как реализуются интересы потребителей, соблюдаются ли социальные гарантии, создаются ли условия для безопасного труда, компенсируются ли неблагоприятные воздействия производственной среды на организм человека
Оценка расходов на персонал	Оценивается правильность исчисления годового фонда заработной платы и прибыли, определения общих расходов на персонал, инвестиций в персонал, эквивалента полного рабочего времени сотрудника; оценивается правильности исчисления: гудвилл человеческого капитала сотрудника, индекса прибыли человеческого капитала, индекса стоимости человеческого капитала и коэффициента ожидаемой профессиональности [52]

На основании данного документа можно изучить следующие вопросы, связанные с конкретными характеристиками качества трудовой жизни, например образование, профессионализмом, умениями, психофизическим состоянием сотрудника; отношением к имуществу, содержанием труда, моральным и материальным стимулированием труда, участием сотрудника в управлении, социальной защищенностью сотрудника.

Таким образом, используя результаты бенчмаркинга можно опираться на успешную деятельность других организаций, учитывать современный на сегодняшний день опыт, а не устаревшие идеи; существенно уменьшить затраты от повторной работы и дублирования; улучшить понимание того, что делается, и насколько результативно это делается; осуществлять более эффективное управление; определять реальные цели; выявлять необходимые изменения; усиливать ответственность сотрудников. Технология бенчмаркинга обеспечивает объективную оценку собственных позиций организации, системность в понимании положения конкурентов, эффективность во взаимодействии с контрагентами, что дает возможность достигать поставленных целей, осваивать новые рынки сбыта, получать максимально возможную прибыль.

Глава 2. РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ В СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

2.1. Теоретические основы управленческого консультирования

Управленческое консультирование на современном этапе развития экономики является фактором, который способствует повышению эффективности и конкурентоспособности большинства предприятий благодаря всестороннему анализу системы управления и решению ключевых проблем, возникающих в управленческой деятельности. Осуществление различных инновационных, антикризисных, диверсификационных и иных комплексных проектов доказывает необходимость обращения к высококвалифицированным консультантам за профессиональной помощью. Запросы организаций способствуют модификации технологий и методов управленческого консультирования.

Основу современного инновационного управления сельскохозяйственным предприятием составляют развивающиеся теоретические концепции управления и прикладные управленческие технологии. Особая роль в управленческом процессе отводится специалистам по управленческому консультированию, которое на основе теоретических и прикладных знаний в области управления призвано оказать экспертную поддержку специалистам экономического субъекта и разработать рекомендации по повышению эффективности деятельности предприятия. Сложные условия, в которых приходится осуществлять свою деятельность российским сельхозтоваропроизводителям, вызывают необходимость в интеграции реальной управленческой деятельности с научными разработками в области управления. И, как следствие, возникает потребность в осуществлении профессионального управленческого консультирования, учитывающего технологические особенности производства и научные основы управления.

Современное состояние управленческого консультирования как одного из видов профессиональной деятельности характеризуется возникновением инновационных управленческих процедур, методов и инструментов, которые рассматриваются как один из видов конкурентных преимуществ и основных факторов, способствующих повышению эффективности стратегической, тактической и оперативной деятельности. В то же время в управленческом консультировании как области научных знаний наблюдается определенное терминологическое несоответствие категориального аппарата, недостаточно обоснованное структурирование ключевых компонентов, неопределенная взаимосвязь с другими экономическими науками. В связи с этим возникает необходимость в разработке и обосновании концептуальных основ управленческого консультирования, соответствующих современным тенденциям развития экономической науки.

Управленческое консультирование – это профессиональная помощь по управлению хозяйственными процессами, оказываемая специалистами управленческому персоналу и руководителям различных предприятий в предметных областях их интересов, по анализу и решению задач и/или проблем их развития и функционирования (в области управления финансовой и хозяйственной деятельностью, стратегического планирования, прогнозирования, оптимизации и повышения эффективности деятельности организации), которые осуществляются в виде услуг (рекомендаций, советов и совместно вырабатываемых с клиентом управленческих решений) [29].

По мнению С.Н. Апенько и М.Н. Шавровской необходимо различать консультирование и консультацию. Под консультацией следует понимать передачу знаний и советов, а консультирование является гораздо более сложным процессом взаимодействия клиента и консультанта, основывающимся на определенной методике и технологиях. Экспертный консалтинг осуществляют в форме консультаций, а обучающий и процессный – в форме консультирования [6].

Выделяют следующие основные признаки, которые характерны для управленческого консультирования: направлено на внесение определенных изменений в структуру финансово-хозяйственной деятельности организации; его осуществляют высококвалифицированные специалисты совместно с менеджментом организации; направлено на повышение эффективности функционирования организации; ему присущ комплексный характер, который заключается в преобразовании различных сфер деятельности организации [144].

А.В. Черных и Л.Л. Кифа считают, что управленческое консультирование – это услуги, которые оказываются профессионально подготовленными, независимыми специалистами (один или несколько консультантов), с целью оказания помощи руководителю при организации диагностики, анализе и решении производственных и управленческих проблем [142].

Изучив многообразие трактовок можно конкретизировать содержание дефиниции «управленческое консультирование» с учетом современных условий экономического развития. Управленческое консультирование представляет собой комплекс взаимосвязанных процедур по оказанию профессиональной поддержки руководству организации при разработке стратегии достижения конкурентных преимуществ и при решении управленческих и производственных задач в условиях ограниченности ресурсов и неопределенности хозяйственных ситуаций, с учетом мер их практической реализации на основе анализа экономической информации о внутренней и внешней среде.

В зависимости от целей, которые преследуют управленческие консультанты, оказывая помощь руководителям предприятий в процессе разработки системных и комплексных решений проблем, связанных с организацией управления сложными системами в разных сферах деятельности, следует различать стратегическое, тактическое и оперативное консультирование.

Стратегическое управленческое консультирование направлено на оказание консультационной помощи руководству организации в оценке внешнего окружения для того, чтобы изыскать и эффективно использовать внутренние возможности при достижении устойчивой конкурентоспособности предприятия в долгосрочной перспективе. Данный вид консультирования ориентируется на сведениях о внешней среде, что позволяет обеспечить адаптацию предприятия к неожиданным и быстрым изменениям и дает возможность увеличить внутренний потенциал организации.

Тактическое управленческое консультирование призвано обеспечить руководство предприятий консультационной поддержкой в определении средств, которые позволят преобразовать стратегические планы, цели и решения в действия среднего руководящего звена.

Оперативное управленческое консультирование основано на свойстве обратной связи информации и направлено на создание условий быстрого реагирования управленцев на значительные отклонения фактических данных от запланированных. Стабильный характер ситуации способствует осуществлению выбора оптимального варианта действий и применению методов прогнозирования. Оперативный характер управленческого консультирования определяется строгой ограниченностью ресурсов и необходимостью эффективного их использования.

Таким образом, при формировании теоретических и методических основ управленческого консультирования необходимо учитывать оперативную, тактическую и стратегическую направленность консультационной поддержки процесса принятия эффективных управленческих решений, раскрытия механизма их взаимодействия и инструментального обеспечения данного процесса.

При формировании концептуальной модели следует корректно сформулировать и идентифицировать системообразующие элементы и разработать механизм практической реализации, который направлен на

повышение эффективности функционирования организации, включая цель, функции, задачи, объект, предмет, методы, принципы и инструменты.

В предлагаемой модели выделяются, понятийно уточняются и структурировано представляются элементы, образующие теоретическую основу современной концепции управленческого консультирования (рис. 2.1).

В соответствии с авторской концепцией цель управленческого консультирования заключается в проведении определенной консультационной, аналитической и исследовательской работы, связанной с обоснованием перспектив развития и использованием организационно-экономических, научно-технических и методических инноваций, с учетом потребностей экономики и управления коммерческих и некоммерческих организаций вне зависимости от размеров, организационно-правовой формы и отраслевой принадлежности.

В приведенной формулировке определены основные задачи управленческого консультирования, заключающиеся в:

- прогнозировании и анализе условий внешней среды, которые влияют на функционирование предприятия, с целью выбора, реализации и оценки эффективности конкурентной стратегии развития предприятия;

- оценке внутренних процессов и ресурсов предприятия, которые формируют его потенциал для того, чтобы осуществить контроль и повысить эффективность их использования;

- предоставлении определенных методик и инструментов клиенту, чтобы осуществить организационную диагностику состояния предприятия, решить выявленные проблемы, выработать стратегический план развития организации;

- помощи в приобретении особых знаний (в частности, в области прогноза экономического положения, анализа обстановки), освоении методов, применяющихся в процессе выявления проблем и осуществлении изменений (так называемое обучающее консультирование).

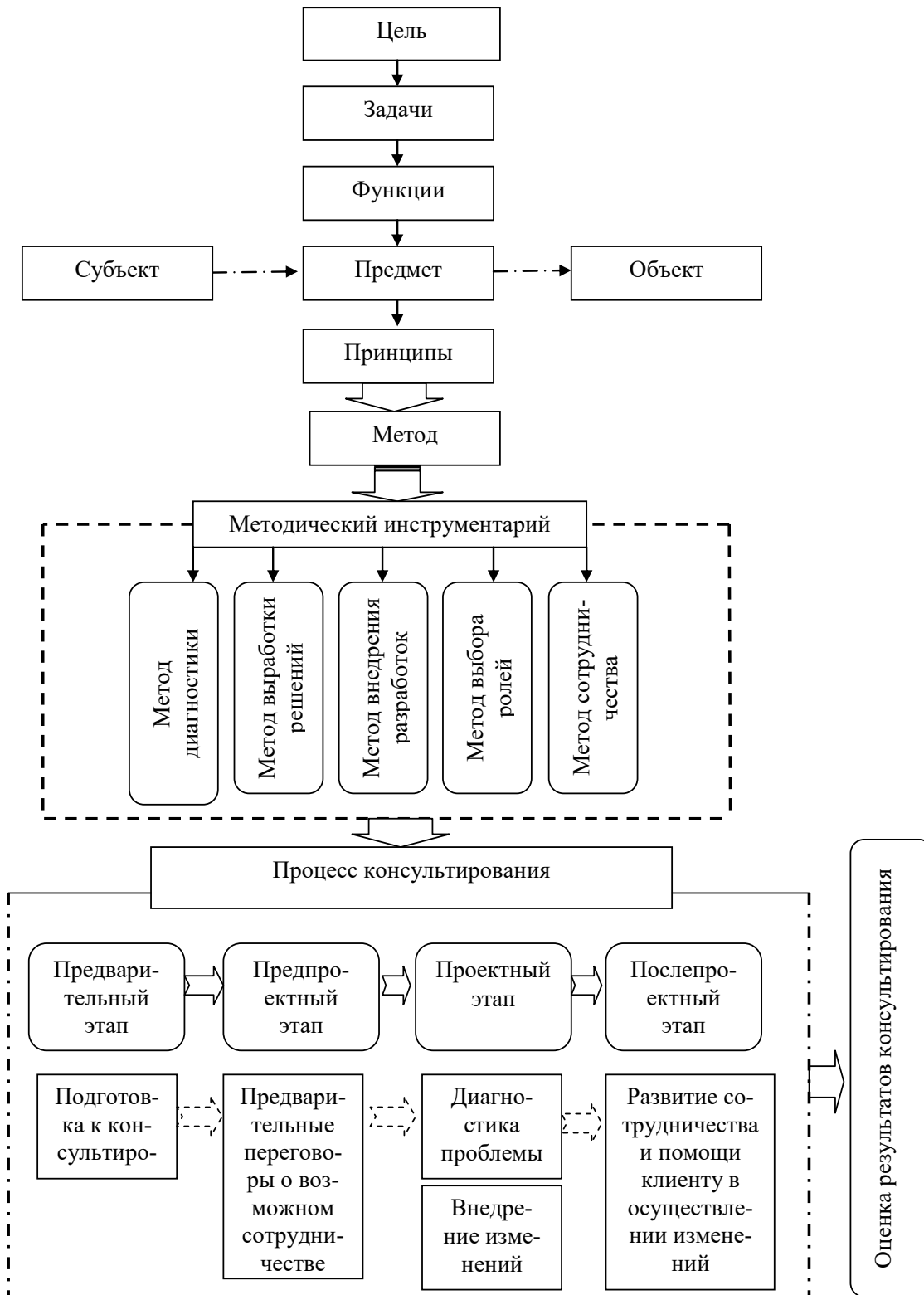


Рис. 2.1. Концептуальная модель управленческого консультирования

Цели и задачи управленческого консультирования определяют его функции.

Можно выделить следующие функции управленческого консультирования:

– *аналитическая*: анализируется и оценивается внутривозрастная деятельность организации-клиента, анализируются инвестиционные проекты, исследуется деятельность конкурентов, движение цен, рынки сбыта и т.п.;

– *планово-прогнозная*: основываясь на проведенном анализе и применяемом консультантом методическом инструментарии составляются прогнозы по основным направлениям деятельности предприятия. В процессе планирования определяется вклад, вносимый каждым менеджером в решение задач предприятия, и обеспечивается координирование усилий руководства для достижения общей цели;

– *консультационная*: предоставление консультаций по широкому кругу вопросов, которые касаются деятельности организации-клиента и рынка в целом; объективных и независимых советов, которые способствуют успешному управлению экономическим субъектом;

– *контрольная*: направлена на проверку состояния деятельности организации-клиента;

– *координирующая*: управленческое консультирование используется как координирующий механизм в работе руководителей всех уровней, содействует выполнению всех поставленных задач и обмену информацией между структурами системы управления.

Одним из ключевых элементов системы управленческого консультирования является совокупность ее предмета, объектов, субъектов и их взаимосвязей. Объектом управленческого консультирования является объект управления как особый вид трудовой деятельности. Субъектом управленческого консультирования является консультант по управлению или специалист по управленческому консультированию, обладающий специальными знаниями и практическими навыками, выполняющий работу по совершенствованию деятельности организации-клиента [83].

Предметом управленческого консультирования являются методы внедрения управленческих и экономических знаний в практическую деятельность организаций. Главным специфическим предметом

консультирования является процесс производства и продажи продукции, так называемая «консультационная услуга».

Деятельность консультантов основана на исходных положениях управленческого консультирования, которые закреплены в его принципах. Причем следует отметить, что в зависимости от направлений управленческого консультирования на различных масштабных-временных горизонтах к деятельности консультантов могут предъявляться дополнительные требования, которые выступают в качестве частных принципов. Таким образом, принципами управленческого консультирования являются:

– *законность*: заключается в неуклонном соблюдении правовых норм действующего законодательства, которые регулируют соответствующую среду консультационной деятельности;

– *научность*: при осуществлении консультирования следует опираться не только на опыт, но и на положения управленческой науки и теории;

– *перспективность*: в процессе управленческого консультирования должно обосновываться желаемое состояние организации-клиента в будущем;

– *гибкость*: используя многообразные инструменты управленческого консультирования, адаптироваться к внешним изменениям и оперативно изменять схему консультирования в системах управления;

– *динамичность*: процесс консультирования вносит в деятельность организации-клиента определенную динамику, сохраняемую после завершения консультирования;

– *профессиональная компетентность*: предполагает наличие у управленческого консультанта профессиональной специальной подготовки, которая необходима для эффективного выполнения функциональных обязанностей;

– *своевременность*: эффект от управленческого консультирования достигается во многом временем его проведения и соответствием условиям среды хозяйствования;

– *сохранность системы*: воздействие в процессе консультирования на организацию-клиента до этапа освоения результатов управленческого консультирования не должно приводить к нарушению режима функционирования и качественных параметров организации;

– *модификационность*: реализация результатов управленческого консультирования в организации-клиенте на этапе освоения результатов консультирования должна способствовать значительному изменению ее качественных параметров и режима функционирования;

– *ответственность*: принцип, связанный с неотвратимостью правовых последствий в случае нарушения правовых норм действующего законодательства, которые регулируют консультационную деятельность. Как правило, нарушение данного принципа связывают с незаконным разглашением и использованием конфиденциальной информации, некачественным проведением консультирования, нанесением морального и материального вреда организации-клиенту;

– *действенность*: характеризуется воздействием консультирования на экономику и выражается через эффективность мер, которые приняты в результате его осуществления.

Современная система управленческого консультирования использует различные инструменты и методы как собственные, так и заимствованные, интегрируя их в зависимости от решаемых задач.

2.2. Методический инструментарий управленческого консультирования

В экономической литературе под методом консультирования принято понимать общую схему, сформированную на основе обобщения опытов результативных консультаций данного вида, позволяющую выработать определенную программу действий [53].

Основываясь на концептуальных подходах к управленческому консультированию, каждой компанией формируется отдельный методический инструментарий, который обеспечивает оказание помощи руководителю организации-клиента в диагностике, анализе и практическом решении производственных и управленческих проблем. Методический инструментарий управленческого консультирования является комплексным механизмом интеграции и координации отдельных инструментов, вариативное применение которых способствует достижению поставленных целей. Инструмент является средством практической реализации его методов.

В соответствии с приведенной концептуальной моделью управленческого консультирования можно выделить следующие группы методов:

1. *Методы диагностики* включают в себя методы сбора и обработки информации: интервьюирование, опрос, экспертная оценка, анкетирование, деловая игра, анализ документов, сравнение классификация данных, анализ взаимовлияния, экспресс-анализ.

2. *Методы выработки решения проблем* включают метод оценки приоритетов проблем, дерево целей с применением экспертных оценок, выработки и выбора альтернативных решений, методы анализа потенциальных проблем; метод деловых игр, метод групповой работы [142].

3. *Метод внедрения разработок* – групповая работа, деловые игры, методы формирования рабочих групп, методы проведения проблемных совещаний.

4. *Метод выбора ролей консультанта и клиента.*

5. *Методы сотрудничества и помощи клиенту в осуществлении изменений:* методы обучения и тренировки персонала клиентской организации; методы развития творческого потенциала руководителей клиентской организации; методы повышения мотивированности персонала и руководителей к изменениям: методы убеждения, методы использования чувства напряжения и тревоги, методы поощрения и наказания, методы участия и доверия и т.д. [29].

В настоящее время существует достаточно большое количество методов, подходов, приемов, методик и стилей консультирования. В результате такого разнообразия организации-клиенты, у которых имеются довольно необычные проблемы в финансово-хозяйственной деятельности, могут приглашать консультантов, способных решить данные специфические проблемы [144].

Вместе с тем наряду со свойственным управленческому консультированию разнообразием методов и принципов существует их определенное единство. Например, существует специфический метод, позволяющий быстро обнаружить факты и заключающийся в психологическом тестировании при выполнении определенных заданий при отборе персонала. В то же время практически всеми консультантами применяются опросы.

В настоящее время при проведении управленческого консультирования применяют три основных подхода: экспертный, проектный, процессный.

При *экспертном подходе* изучается существующая структура управления организацией, выявляются ее особенности, проблемные участки, разрабатываются экспертные рекомендации и внедряются в практику. Мнения экспертов практически не обсуждаются, они самостоятельно принимают решения, а обязанность клиента-организации заключается в обеспечении необходимых условий для эффективной работы консультанта. Основными формами экспертного консультирования являются: рекомендация, письменный отчет, углубленный анализ, экспресс-анализ, вопрос клиента — ответ консультанта. На эффективность проведения экспертного консультирования влияют компетенции, которыми обладает сам эксперт, его профессионализм, понимание клиентом предлагаемых рекомендаций в сочетании с возможностью и готовностью их выполнить. Данный подход следует применять в том случае, если организация-клиент не нуждается в глубокой диагностике, и возникающие проблемы не связаны с конкретными обстоятельствами.

Проектный подход заключается в создании и развитии конкретных проектов в определенных сферах деятельности организации-клиента. При данном подходе все ресурсы направлены на решение определенных задач,

осуществление целевого консалтинга, планирование ожидаемых результатов и обеспечение их достижения. В процессе проектного консалтинга: составляется задание на проект; при непосредственном участии специалистов организации-клиента поэтапно подготавливается и сдается проект; в реализации проекта принимает участие консультант. Проектный подход следует применять при реализации задач, которые по своему масштабу представляют производственный, маркетинговый, инвестиционный проект, но в организации-клиенте отсутствует опыт реализации такого проекта. Проектный консалтинг является управленческим тогда, когда в нем содержится управленческая составляющая.

При *процессном подходе* не предполагается готовое решение проблемы. Консультант с помощью различных методик оказывает помощь клиенту в разработке собственного способа устранения проблемы. При *попроцессном* методе требуется активное участие клиента, а консультирование представляет собой процесс, который состоит из определенных действий, осуществляемых с применением определенных инструментов, технологий и методов. При консультировании максимально учитывается специфика организации-клиента и применяются методы, которые направлены на организационную диагностику и организационную интервенцию. При диагностике с помощью наблюдения за деятельностью изнутри посредством проведения групповых и индивидуальных опросов, изучением документов собирается информация о состоянии организации-клиента. В результате диагностики формируется отчет. При организационных интервенциях осуществляется воздействие на организацию, чтобы внести в ее деятельность необходимые изменения. Важнейшим условием эффективного процессного консультирования является готовность принимающих участие специалистов организации-клиента осуществлять активное взаимодействие с консультантом, анализировать проблемы и выработать решение.

В отдельных случаях при управленческом консалтинге для достижения необходимого результата требуется сочетание всех трех подходов.

Основываясь на концептуальных подходах к управленческому консультированию, каждая консалтинговая компания формирует методический инструментарий, который обеспечивает обоснование, разработку, контроль за реализацией и оценку эффективности консалтингового проекта. Инструментальный аппарат управленческого консультирования характеризуется многообразием, а инструменты отличаются в зависимости от направлений консалтинга: стратегический, тактический и оперативный.

Инструментальные средства, используемые при стратегическом управленческом консалтинге, направлены на оказание консультационной помощи руководству организации в оценке внешнего окружения для того, чтобы изыскать и эффективно использовать внутренние возможности при достижении устойчивой конкурентоспособности предприятия в долгосрочной перспективе.

Инструменты тактического управленческого консультирования призваны обеспечить руководство предприятий консультационной поддержкой в определении средств, которые позволят преобразовать стратегические планы, цели и решения в действия среднего руководящего звена.

Назначение инструментальных средств оперативного управленческого консультирования заключается в создании условий быстрого реагирования управленцев на значительные отклонения фактических данных от запланированных.

Для того чтобы у консультантов была возможность быстрого поиска, выбора и эффективного использования методов, которые соответствуют характеру проблем организации-клиента, складывающейся ситуации и модели консультирования, следует использовать подход к классификации, основанный на выделении групп методов по этапам консультационного процесса в разрезе направлений управленческого консалтинга (рис. 2.2.).

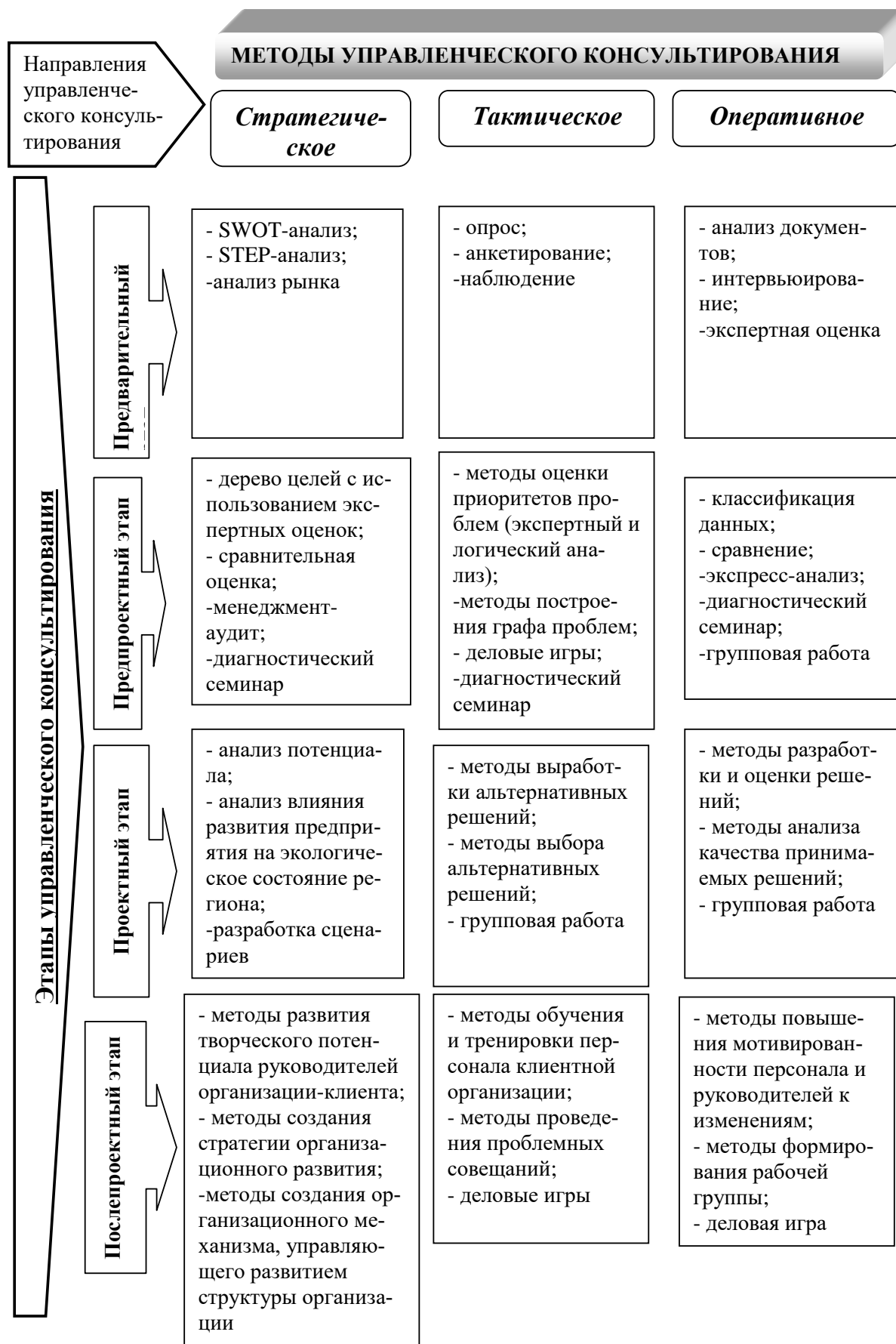


Рис. 2.2. Методический инструментарий управленческого консультирования

В процессе консультирования осуществляется совместная деятельность консультанта с руководителями и специалистами организации-клиента. Рациональный подход в организации управленческого консультирования влияет на эффективность использования ресурсов, достижение необходимых результатов, качество ожидаемых изменений, дальнейшее успешное сотрудничество сторон. Процесс консультирования включает несколько этапов:

а) *Предварительный этап* основывается на осознании руководством организации-клиента наличия проблем и необходимости их разрешения с помощью привлечения внешнего консультанта. На данном этапе собирается и анализируется информация о консультантах, оказываемых ими услугах, условиях сотрудничества.

На предварительном этапе консультант, проанализировав деятельность потенциальной организации-клиента, должен довести до нее информацию о наличии проблем и о возможностях управленческого консультирования. В результате чего руководство организации-клиента, осознав наличие проблем, должно прийти к выводу о необходимости их разрешения с помощью привлечения внешнего консультанта [54]. На данном этапе консультант использует методы, которые относятся к группе методов работы с организацией-клиентом, в частности опрос, анкетирование, наблюдение, анализ документов, интервьюирование, экспертная оценка.

Кроме того, консультантом на предварительном этапе анализируется стратегическое направление деятельности организации-клиента с использованием таких методов как SWOT-анализ, STEP-анализ, анализ рынка.

С помощью SWOT-анализа консультант выясняет: использует ли организация-клиент в своей стратегии отличительные преимущества и сильные стороны; при отсутствии у организации преимуществ, какие из ее сильных сторон могут ими стать; могут ли слабости организации-клиента являться уязвимыми местами в процессе конкурентной борьбы; не дают ли данные слабости возможность использования благоприятных обстоятельств; слабости, которые должны быть скорректированы в обязательном порядке с точки зрения

стратегии; с помощью каких благоприятных возможностей у организации могут появиться шансы на успешное развитие с учетом существующего доступа к ресурсам и текущим уровнем квалификации сотрудников.

Выделяют следующие методы SWOT-анализа: экспресс-SWOT, сводный SWOT-анализ, смешанный SWOT-анализ.

Экспресс-SWOT помогает выявить сильные стороны организации-клиента, которые совместно с внешними возможностями могут оказывать противодействие угрозам. С помощью сводного SWOT-анализа можно получить информацию о количественной оценке факторов, которые выявляются с использованием других методов, и на этой основе разработать стратегию и мероприятия, способствующие достижению стратегических целей. Смешанный SWOT-анализ основывается на объединении экспресс-SWOT и сводного SWOT-анализа.

Метод SWOT-анализа может применяться при планировании, анализе факторов конкурентного окружения, реализации стратегии организации. Преимущества данного метода заключаются в легкости проведения и эффективности использования, выявлении связей между возможностями организации и существующими проблемами, отсутствии необходимости в сведениях для расчетов, определении перспектив деятельности организации, способности оценивать показатели рентабельности. Недостатками SWOT-анализа является отсутствие временной динамики оценивающих и количественных показателей.

б) *Предпроектный этап.* На данном этапе между консультантом и организацией-клиентом проводятся переговоры о возможном сотрудничестве, обсуждаются проблемы и пути их разрешения. На предпроектном этапе эффективно проведение учебно-консультационных мероприятий (семинаров, выставок, конференций) с участием будущих клиентов и консультантов. Данные мероприятия позволяют осознать потребность в консультировании и ускоряют подписание договора на оказание консультационных услуг.

На предпроектном этапе при проведении переговоров между консультантом и организацией-клиентом о возможном сотрудничестве эффективным является осуществление различных учебно-консультационных мероприятий (семинаров, выставок, конференций). Данный этап предполагает применение следующих методов: дерево целей с использованием экспертных оценок; сравнительная оценка; менеджмент-аудит; методы оценки приоритетов проблем (экспертный и логический анализ); методы построения графа проблем; деловые игры; классификация данных; сравнение; экспресс-анализ, диагностический семинар и диагностическое интервьюирование, групповая работа [6].

Остановимся более подробно на трех методах: менеджмент-аудит, диагностическое интервьюирование и диагностический семинар.

Диагностическое интервьюирование и семинар способствуют получению информации от сотрудников с последующим развитием данных методов в результате стремления консультанта путем влияния на ответы респондента изменить стереотипы, которые сложились у собеседников. В процессе диагностического интервьюирования консультантом решаются следующие задачи:

- получается дополнительная социологическая информация, чтобы иметь лучшее представление о состоянии дел в организации-клиенте;
- выявляется социальная структура организации, определяется влияние социальных процессов на конкретные возникающие проблемы [36];
- определяется человеческий потенциал, на который можно рассчитывать при внедрении инноваций и проведении изменений;
- осуществляется мотивирование работников организации к проведению изменений.

При проведении диагностического семинара получается информация об организации-клиенте, формируется единое видение и понимание существующих проблем руководителями организации. В случае, если диагностический семинар подготовлен и проведен консультантом в

соответствии с требованиями и на должном уровне, можно объединить работу, связанную с получением и анализом информации. При этом консультант обучает сотрудников организации-клиента методам и приемам, которыми владеет сам, применяя при этом метод обучения действием. В связи с этим, диагностическое интервьюирование и диагностический семинар относятся как к методам работы с людьми, так и к методам работы с информацией. Проведение диагностического семинара сочетается с организацией групповой работы. Метод групповой работы связан с формированием социальной компетенции, межличностных отношений, потребностью создания безопасной окружающей среды. Основу групповой работы составляет личностный рост клиентов. Первичные задачи данного метода заключаются в обучении работников организации-клиента решать индивидуальные проблемы через опыт группы. С помощью группового метода устанавливаются позитивные человеческие отношения, клиенты лучше понимают друг друга, уважают мнения и потребности других людей.

С помощью менеджмент-аудита выявляются и анализируются управленческие проблемы в части философии бизнеса, анализируется внешняя и внутренняя среда. Проблемы решаются путем передачи другим организациям неэффективно выполняемых функциональных обязанностей. Для этого необходимо повышать качество управления персоналом на всех этапах деятельности предприятия.

в) *Проектный этап.* На данном этапе консультанты производят диагностику организации-клиента, собирают данные и формируют комплексную картину жизнедеятельности организации для анализа данных об организационно-техническом, финансово-экономическом состоянии, перспективах развития предприятия. Завершается проектный этап фазой внедрения. Здесь целесообразно сформировать команду из числа специалистов и руководителей организации-клиента, чтобы эффективно реализовать рекомендации консультантов. Данная команда занимается разработкой оперативных мероприятий, процедур по созданию благоприятного климата

(привлечение, обучение, мотивация персонала к поддержке изменений), проведением в последующем стратегических изменений. Основными методами, используемыми на проектном этапе, являются анализ потенциала, анализ влияния развития предприятия на экологическое состояние региона, разработка сценариев, методы выработки альтернативных решений, методы выбора альтернативных решений, групповая работа, методы разработки и оценки решений, методы анализа качества принимаемых решений [112].

г) *Послепроектный этап*. На данном этапе оценивается проделанная работа и сравниваются фактически полученные результаты с планируемыми, анализируются масштабы отклонений и причины их возникновения, проводятся дополнительные корректировочные мероприятия, составляется отчет о проделанной работе и подписывается акт приемки-сдачи работ. На данном этапе консультантом применяются методы развития творческого потенциала руководителей организации-клиента, создания стратегии организационного развития, формирования организационного механизма, управляющего развитием структуры организации; методы обучения и тренировки персонала клиентской организации, методы проведения проблемных совещаний, деловые игры; методы повышения мотивированности персонала и руководителей к изменениям, методы формирования рабочей группы [54].

После завершения конкретного задания консультант и организация-клиент могут договориться о том, чтобы не прекращать рабочие взаимоотношения. В частности, если в процессе оценки выполнения задания обнаруживается необходимость пролонгации сотрудничества с клиентом, консультант может продолжить работу, что указывается в заключительном отчете. Кроме того, может возникнуть необходимость в выявлении и решении новых возникающих проблем в производственно-финансовой деятельности организации.

Совокупность рассмотренных методов предполагает формирование целостной концепции управленческого консультирования и учитывает

различия между выделенными направлениями консультационной поддержки. Предложенная система методического инструментария управленческого консалтинга способствует профессиональному оказанию консультационных услуг, высокому уровню эффективности деятельности, позволяет решить различные стороны комплексных проблем функционирования компаний.

2.3. Ключевые показатели эффективности управленческого консультирования

Одной из главных причин использования консультирования в организации является ожидаемый положительный экономический эффект, поскольку клиента интересует качество результата, а не сам процесс консультирования. Вместе с тем, следует учитывать, что на полученный результат от внедрения консультационного проекта может оказывать влияние не только консультант, но и сам клиент. При оценке качества консультирования принимаются во внимание следующие факторы: макро- и микросреда и конкретная сложившаяся ситуация в самой организации; квалификация, личный опыт, цели и мотивы, личностные качества консультанта; опыт, мировоззрение, личностные качества клиента.

Для оценки эффективности управленческого консультирования целесообразно применять систему ключевых показателей эффективности.

На современном этапе экономических преобразований система ключевых показателей KPI (Key Performance Indicators) является одним из главных инструментов, позволяющих оценить эффективность производства, выработать на основе данной оценки стратегию развития, осуществить мониторинг и проконтролировать деловую активность сотрудников, структурных подразделений и предприятия в целом. С помощью системы ключевых показателей анализируется текущая ситуация в стратегической перспективе, а каждый сотрудник может объективно оценить свой вклад в реализацию стратегии развития компании. Система KPI, являясь гибким инструментом

управления, может меняться в зависимости от целей предприятия. В современном производстве, помимо определения эффективности работы управленческого персонала, КРІ используют и в управлении бизнес-процессами. Связано это с тем, что в систему КРІ включаются прямые индикаторы эффективности, результативности, производительности бизнес-процессов.

Ключевые показатели эффективности позволяют установить причинно-следственные связи между целевыми установками и задаваемыми параметрами для выявления закономерностей и взаимных факторов влияния на финансово-производственную деятельность, выявить зависимость одних показателей от других. Разработка и внедрение системы ключевых показателей вызвана необходимостью в обеспечении прозрачности и измеримости бизнеса, возможностями выработки оптимальных управленческих решений.

При разработке и внедрении системы ключевых показателей можно придерживаться следующей последовательности:

- определяется стратегия организации, описываются цели и результаты деятельности на среднесрочную и долгосрочную перспективу;
- выделяются наиболее важные факторы достижения положительного эффекта в результате влияния на стратегию развития внешней и внутренней среды;
- выявляются ключевые показатели эффективности, определяющие мероприятия, связанные с реализацией стратегии [18; 69];
- разрабатываются и оцениваются сбалансированные показатели, которые отражают результаты финансово-производственной деятельности организации [37];
- диагностируется и внедряется специализированная автоматическая система, с помощью которой будет осуществляться внедрение ключевых показателей эффективности на предприятии.

Так как ключевые показатели эффективности представляют собой основу сбалансированной системы показателей, то при их формировании следует использовать методы, которые определены данной системой.

Система сбалансированных показателей в отличие от обычной оценки деятельности предприятия, рассматривающей только финансовые показатели и не позволяющей в условиях жесткой конкуренции своевременно реагировать на изменения внутренней и внешней среды функционирования, позволяет оценивать организацию по четырем направлениям:

1) «клиенты и маркетинг» – формируется информация об отношении контрагентов и организации, об изменениях спроса на производимую продукцию, о конкурентной ситуации и росте рынка;

2) «бизнес-процессы» – предполагается оценка эффективности реализуемых производственных процессов, связанных с основными сферами деятельности организации с точки зрения формирования конкурентных преимуществ, на которые существенное влияние оказывает отраслевая специфика;

3) «персонал и системы» – оценивается обеспеченность предприятия необходимой инфраструктурой (оборудованием, зданиями, программным обеспечением, базами данных и информацией) и человеческими ресурсами, позволяющими укрепить существующие или сформировать новые конкурентные преимущества [7];

4) «финансы» – производится оценка локальных целей предприятия: увеличить прибыль от продаж; привлечь капитал при сокращении финансовых рисков и стоимости.

Трудность в оценке консультационной деятельности заключается в том, что не всегда можно четко выразить количественные результаты и определить долю консультанта из-за влияния на процесс консультирования множества факторов [79; 83; 129].

В связи с этим предлагаем процесс управленческого консультирования оценивать с точки зрения выгод, получаемых консультантом и клиентом по четырем взаимосвязанным блокам: финансы, рынок, бизнес-процессы,

сотрудники с определением их качественной и количественной составляющей (табл. 2.1.) [53].

Таблица 2.1 – Ключевые показатели эффективности консультационной деятельности

Направления	Качественные показатели	Количественные показатели
Ключевые показатели эффективности управленческого консультирования для организации-клиента		
«Клиенты и маркетинг»	Расширение рынка сбыта, качество и культура обслуживания клиентов, эффективность рекламы как показатель стимулирования спроса, уровень доверия как показатель повышения доверия к продукции	Затраты на маркетинг как доля объема продаж, расходы на рекламу как доля объема продаж, годовой объем продаж на одного потребителя, доля дохода от новых потребителей как показатель увеличения прибыли от выпуска нового продукта, доля товара на рынке как показатель достижения лидирующих позиций
«Финансы»	Установление контактов с местными органами власти, новые позиции в деловых кругах; приобретение новых партнеров по бизнесу	Привлечение инвестиций; рост курса акций; повышение доходности инвестированного капитала; экономическая добавленная стоимость как показатель повышения рыночной стоимости по сравнению с балансовой стоимостью чистых активов, показатели платежеспособности, ликвидности и финансовой устойчивости
«Бизнес-процессы»	Изменение стиля и методов руководства; изменение структуры производства и управления организацией; уровень автоматизации деятельности	Снижение затрат, увеличение рентабельности, освоение новых видов продукции; повышение качества и эффективности использования производственных мощностей (производительность, количество часов ремонта и обслуживания, продолжительность операционного цикла)

Направления	Качественные показатели	Количественные показатели
«Персонал и системы»	Соблюдение работниками предприятия основных организационных норм и правил; приобретение новых знаний и нового опыта решения текущих и перспективных задач; результаты обучения клиента	Сокращение затрат труда на рубль инвестиций, сокращение затрат труда от инновационной деятельности; коэффициент повышения уровня образованности персонала
Ключевые показатели эффективности деятельности для консультационной фирмы		
«Клиенты и маркетинг»	Знание специфических особенностей финансово-хозяйственной деятельности организации-клиента; наличие положительных отзывов и рекомендаций; удовлетворенность работой со стороны организации-клиента	Затраты на маркетинг как доля объема продаж, расходы на рекламу как доля объема продаж, повторное обращение клиента (доля повторных контрактов)
«Финансы»	Обеспечение социально-экономического эффекта в сопоставлении с затратами на консультирование	Рентабельность проекта, цена проекта, эффективность инновационной деятельности
«Бизнес-процессы»	Уровень автоматизации; совершенствование методического инструментария, наличие перспектив дальнейшего сотрудничества; разработанные организационные документы и основные системы управления, вопросы соблюдения плана мероприятий (сроков, объемов, качества выполнения работ, которые определены договором на оказание услуг)	Структура затрат, прибыль, расширение объема оказываемых услуг (индекс выполнения и рентабельность проекта), качество рекомендаций и разработок (процент принятия предложенных разработок, индекс удовлетворенности клиентов)
«Персонал и системы»	Структура персонала, опыт решения проблем подобного рода, повышение профессионализма (знания, умения, этические нормы, личностные качества); наличие рекомендаций, предоставляемых организации-клиенту, оценки приобретения нового опыта	Удельный вес заработной платы в общей стоимости проекта, выработка на одного консультанта

Кроме того, на взгляд авторов, при оценке эффективности управленческого консультирования необходимо учитывать ее инновационное развитие и социальную составляющую [63]. На предприятиях агропромышленного комплекса основу социальной эффективности составляют развитие и реализация кадрового потенциала, формирование экологической устойчивости и реализация социально значимых проектов [52; 55; 58].

Инновационное развитие организации предполагает повышение энергоэффективности, создание и развитие исследовательской инфраструктуры; совершенствование управления инновационной деятельностью и бизнес-процессами.

В процессе развития и реализации кадрового потенциала необходимо учитывать гармоничное развитие личности каждого работника, его квалификацию, гибкость и мобильность, благоприятный социальный климат, социальную активность и совершенствование всего образа жизни [59; 62]. Данные факторы оказывают непосредственное влияние на качество труда. Ключевые показатели оценки развития и реализации кадрового потенциала представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Показатели оценки развития и реализации кадрового потенциала

№ п/п	Показатель	Порядок расчета	2018 г.	2019 г.
1	$\sum Z_{ппк1р}$ – затраты, связанные с переподготовкой и повышением квалификации одного работника, тыс. руб. на человека.	$\sum Z_{ппк1р} = \sum Z_{ппк} \div N$, где $\sum Z_{ппк}$ – общая сумма затрат на переподготовку и повышение квалификации, тыс. руб.; N – количество работников в организации, чел.	11,5	12,4
2	$\sum N_{ппк}$ – количество работников, которые прошли переподготовку и повышение квалификации, чел., в том числе:	$\sum N_{ппк} = N_{ппкр} + N_{ппкс} + N_{ппкрук}$, где $N_{ппкр}$ – количество рабочих, прошедших переподготовку и повышение квалификации, чел.; $N_{ппкс}$ – количество специалистов, прошедших переподготовку и	33	37

№ п/п	Показатель	Порядок расчета	2018 г.	2019 г.
	рабочие специалисты руководители	повышение квалификации, чел.; $N_{\text{ппкррк}}$ – количество руководителей, которые прошли переподготовку и повысили квалификацию, чел.		
3	$ЧО_{1\text{чел}}$ – число часов обучения на одного работника, часов на человека	$ЧО_{1\text{чел}} = (ЧО_{\text{общ}} - ЧО_{\text{обяз}}) \div N$, где $ЧО_{\text{общ}}$ – количество часов обучения (внутреннего и внешнего) за отчетный период, ч; $ЧО_{\text{обяз}}$ – количество часов обязательного обучения за отчетный период, ч; N – количество работников в организации, чел.	23	31
4	$Q_{\text{ппк}}$ – доля работников, которые повысили квалификацию и прошли переподготовку, в общем количестве работников, %	$Q_{\text{ппк}} = N_{\text{ппк}} \div N \times 100\%$, где $N_{\text{ппк}}$ – количество работников, прошедших переподготовку и повышение квалификации, чел.; N – количество работников в организации, чел.	25	27
5	$Q_{\text{сг}}$ – объем дополнительных социальных гарантий, тыс. руб.	$Q_{\text{сг}} = \sum C_{\text{сг}}$, где $\sum C_{\text{сг}}$ – общая сумма средств, которые фактически израсходованы на дополнительные социальные гарантии	4 579	4 888

В процессе оценки экологической эффективности руководство предприятия обеспечивается достоверной информацией, которая позволяет определить соответствует ли экологическая эффективность заданным параметрам и какие потенциальные возможности имеются для улучшения природоохранной деятельности. Также необходимо учитывать, что экологические проблемы тесно взаимосвязаны с социальными условиями, рациональным хозяйствованием и достаточным финансированием. С этой целью используются показатели формирования экологической устойчивости (табл. 2.3).

Таблица 2.3 – Показатели формирования экологической устойчивости

№ п/п	Показатель	Порядок расчета	2018г.	2019г.
1	$V_{очс}$ – величина средств, которые выделены предприятием на строительство очистных сооружений, тыс. руб. на единицу продукции	$V_{очс} = \sum Z_{очс} \div q$, где $\sum Z_{очс}$ - объем средств, которые выделены предприятием на строительство очистных сооружений, тыс. руб.; q – объем выпускаемой продукции	6,2	7,6
2	$V_{эбпп}$ – величина средств, которые выделены предприятием с целью организации экологически безопасной производственной деятельности, тыс. руб. на единицу продукции	$V_{эбпп} = \sum Z_{эбпп} \div q$, где $\sum Z_{эбпп}$ - объем средств, которые выделены предприятием с целью организации экологически безопасной производственной деятельности, тыс. руб.; q – объем выпускаемой продукции	17,4	18,2
3	$V_{звс}$ – величина выбросов загрязняющих веществ в стоимостном выражении, тонн/тыс. руб.	$V_{звс} = M_{зв} \div \sum Z_{общ}$, где $M_{зв}$ – объем выбросов загрязняющих веществ, т; $\sum Z_{общ}$ – общая сумма расходов на производство и продажу продукции	0,0007	0,0006
4	$V_{ссвс}$ – величина сбросов сточных вод в стоимостном выражении, тыс. м ³ /тыс. рублей	$V_{ссвс} = M_{зв} \div \sum Z_{общ}$, где $M_{зв}$ – объем сбросов сточных вод, т; $\sum Z_{общ}$ – общая сумма расходов на производство и продажу продукции, тыс. руб.	0,00012	0,00011
5	$V_{ос}$ – величина отходов в стоимостном выражении, тонн /тыс. рублей	$V_{ос} = M_o \div \sum Z_{общ}$, где M_o – объем отходов, т; $\sum Z_{общ}$ – общая сумма расходов на производство и продажу продукции, тыс. руб.	0,0052	0,0047
6	Количество успешно реализованных проектов, связанных с защитой окружающей среды	$K_{пзос}$	2	3

В процессе реализации социально значимых проектов руководством предприятия решаются важнейшие социальные проблемы, обеспечивается достижимость намеченных целей по дополнительному социальному

обеспечению работников и рациональной реализации социальной политики на основе соблюдения принципа социального партнерства (табл. 2.4).

Таблица 2.4 – Показатели эффективности реализации социально значимых проектов

№ п/п	Показатель	Порядок расчета	2018 г.	2019 г.
1	INV _{ооо} – сумма инвестиций в объекты охраны окружающей среды, тыс. руб.	INV _{ооо} = ∑Z _{ооос} , где ∑Z _{ооос} - затраты в объекты охраны окружающей среды, тыс. руб.	4 241	4 532
2	INV _с – инвестиции в сообщество, тыс. руб.	INV _с = ∑(Z _б +Z _{ои} +Z _{фсп}), где Z _б – расходы на благотворительность, тыс. руб.; Z _{ои} – расходы развитие общественной инфраструктуры, тыс. руб.; Z _{фсп} – расходы по финансированию социальных программ	2 882	3 186
3	V _{псн} – величина средств, которые выделены на поддержку социально незащищенных слоев населения, тыс. руб./единицу продукции	V _{псн} = Z _{псн} ÷ q, где Z _{псн} – сумма расходов на поддержку социально незащищенных слоев населения, тыс. руб.; q – объем выпускаемой продукции	1 667	1 784
4	V _{пжкх} – величина средств, которые выделены на поддержку ЖКХ и объектов культурно-исторического значения, руб./единицу продукции	V _{пжкх} = Z _{пжкх} ÷ q, где Z _{пжкх} – сумма расходов на поддержку ЖКХ и объектов культурно-исторического значения, тыс. руб.; q – объем выпускаемой продукции	13,79	15,65
5	V _{сзм} – величина средств, которые выделены на поддержку социально-значимых мероприятий, руб./единицу продукции	V _{сзм} = Z _{сзм} ÷ q, где Z _{сзм} – сумма расходов на поддержку социально-значимых мероприятий, тыс. руб.; q – объем выпускаемой продукции	20,18	22,79
6	V _{ба} – величина средств, которые выделены на проведение благотворительных мероприятий, руб./единицу продукции	V _{ба} = Z _{ба} ÷ q, где Z _{ба} – сумма расходов на проведение благотворительных мероприятий, тыс. руб. q – объем выпускаемой продукции	11,3	13,6
7	Количество благотворительных проектов, в которых экономический субъект принимал участие	K _{бп}	3	4

Сравнивая ключевые показатели до и после проведения управленческого консультирования, можно сделать выводы об его эффективности. Так, анализируя данные таблиц 2.2-2.4, можно сделать вывод, что в результате проведения управленческого консультирования произошло увеличение показателей, характеризующих развитие и реализацию кадрового потенциала, формирование экологической устойчивости и эффективность реализации социально значимых проектов. Например, затраты, связанные с переподготовкой и повышением квалификации одного работника и объем дополнительных социальных гарантий увеличились на 7,8 и 6,7 % соответственно, количество работников, которые прошли переподготовку и повышение квалификации, возросло на 12,1 %.

Анализируя таблицу 2.3, можно отметить рост величины средств, которые выделены предприятием с целью организации экологически безопасной производственной деятельности и на строительство очистных сооружений и уменьшение выбросов загрязняющих веществ, сбросов сточных вод и отходов. Данный факт свидетельствует о том, что предприятие после проведения управленческого консультирования всецело использовало имевшиеся потенциальные возможности для улучшения природоохранной деятельности. Данные, приведенные в таблице 2.4, свидетельствуют об эффективном решении важнейших социальных проблем, обеспечении достижимости намеченных целей по дополнительному социальному обеспечению работников и рациональной реализации социальной политики. Так, увеличилась сумма инвестиций в объекты охраны окружающей среды и инвестиции в сообщество на 6,9 и 10,5 % соответственно, в среднем на 13 % возросла величина средств, которые выделены на поддержку социально незащищенных слоев населения, на поддержку ЖКХ и объектов культурно-исторического значения, поддержку социально-значимых мероприятий, на проведение благотворительных мероприятий.

Преимуществом применения данных ключевых показателей эффективности является: наличие системного подхода к анализу деятельности, так как используются показатели, которые отражают ключевые факторы

увеличения эффективности управления; в процессе анализа оценивается динамика и изменение основных показателей, что позволяет анализировать как эффективные, так и нерентабельные организации с единых позиций; методика предполагает расчет разнообразных показателей: натуральных и стоимостных, качественных и количественных. Данная методика позволяет любой организации реально оценивать эффективность управления производственно-финансовой деятельностью.

Таким образом, в современных условиях успешное развитие бизнеса характеризуется умением опережать запросы рынка в тех или иных товарах и услугах, что, в свою очередь, обуславливается способностью предприятия к организационным преобразованиям. Необходимость осуществления управленческого консультирования становится особо актуальной в том случае, если организация не обладает достаточным управленческим потенциалом для решения возникших проблем в финансово-хозяйственной деятельности.

Представленную концептуальную модель управленческого консультирования можно применять как в теории, так и в практике формирования управленческого процесса, направленного на повышение эффективности работы организации. Развитию теоретических и методических основ управленческого консультирования как отдельной области научных знаний в значительной степени способствует дополнение и уточнение его системообразующих элементов.

Для оценки эффективности управленческого консультирования целесообразно применять систему КРІ, которая дает возможность для всесторонней оценки результатов управленческого консультирования в качественном и количественном выражении как для организации-клиента, так и для консультанта. С помощью комплексного анализа можно реально оценить результативность управленческого консультирования, определить наилучшие организационные формы, методы, технологии управления конкретными объектами для достижения управляемой системой установленных экономических результатов.

Глава 3. ФОРМИРОВАНИЕ И РАСКРЫТИЕ ИНФОРМАЦИИ О СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ АГРАРНОЙ СФЕРЫ ЭКОНОМИКИ

3.1. Основные направления оценки корпоративной социальной ответственности бизнеса

В современных условиях корпоративная социальная ответственность является одним из актуальных направлений управления деятельностью организации, а осуществление социальных инвестиций – одним из ключевых показателей социальной ответственности бизнеса. Осуществление социальной политики крупными предприятиями является необходимым фактором, который оказывает непосредственное влияние на экономическую эффективность их деятельности. В последнее время социальная составляющая бизнеса приобретает все более важное значение как для организаций, так и для общества в целом, поскольку, как показывает многолетний опыт, тем предприятиям, которые развивают свою социально ориентированную деятельность, оказывается больше доверия со стороны государства, инвесторов, контрагентов, кредиторов и других бизнес-партнеров. Социальная ответственность бизнеса способствует минимизации негативного влияния производственной деятельности предприятия, формированию атмосферы доверия, предсказуемости и общих ценностей в обществе, благодаря чему бизнес становится экономически и социально более устойчивым. В связи с этим актуальными становятся вопросы, связанные с оценкой уровня социальной ответственности предприятия, определения основных направлений социального развития компаний.

К основным факторам, которые способствуют усилению социальной ответственности бизнеса, следует отнести гармонизацию общественных отношений, поддержку процессов пополнения человеческого капитала; более полное удовлетворение широкого круга потребностей человека и общества, экономический рост и успешное воспроизводство экономического капитала,

разрешение социальных противоречий, поддержание и укрепление социальной устойчивости общества.

В настоящее время в международной практике отсутствует единое определение понятия «корпоративная социальная ответственность». Под данным термином подразумевают концепцию, согласно которой организации учитывают интересы сообщества, неся ответственность за оказываемое их деятельностью влияние на работников, акционеров, контрагентов, местные сообщества, на состояние окружающей среды. Корпоративная социальная ответственность предполагает соблюдение субъектами бизнеса правил и норм, которые не определены или неявно определены законодательством в области экологии, этики, человеколюбия, милосердия и т.д.

Анализируя социальную ответственность предпринимательских структур, следует отметить, что у большинства предприятий аграрной сферы экономики не сформировано четкое понимание того, что понимается под социальной ответственностью и механизмами ее формирования. Несмотря на то, что все больше предприятий осуществляют собственные социальные и благотворительные инициативы, участие бизнес-структур в процессе решения местных проблем в социальной сфер, как правило, носит несистемный характер и ограничено по объемам и срокам [43]. Основной движущей силой, способствующей развитию перспективных практик корпоративной социальной ответственности, являются средние и крупные бизнес-структуры, для которых по сравнению с малым бизнесом репутационная составляющая является намного важнее [53; 77].

С точки зрения российского предпринимательства необходимость внедрения практики корпоративной социальной ответственности обусловлена двумя факторами: с одной стороны, происходит минимизация предпринимательских рисков в результате преодоления противоречий со стейкхолдерами; с другой стороны, возникает вероятность преобразования проблем, существующих в социальной, экологической и экономической сферах, в возможности для своего бизнеса. В результате, предприятие,

позиционируя себя как самостоятельный и эффективный субъект корпоративной социальной ответственности, может сформировать устойчивую положительную репутацию, которая будет способствовать росту доверия и повышению стоимости бизнеса.

Ключевой элемент понятия «корпоративная социальная ответственность» – осознанная, добровольная социально-ответственная деятельность, а именно экономические субъекты добровольно стремятся принимать решения, проводить политику и следовать направлениям деятельности, желательным с позиции ценностей и целей общества в социальной, экологической и экономической сферах и напрямую связанным с основной деятельностью. Предприятия добровольно обязуются реализовывать мероприятия, которые направлены на улучшение ситуации в областях, непосредственно не связанных с коммерческой деятельностью.

Корпоративная социальная ответственность (КСО) предполагает ответственность во взаимоотношениях с бизнес-партнерами; ответственность в отношении потребителей и работников; экологическую ответственность; ответственность перед обществом в целом [2; 58].

В первую очередь социально ориентированный бизнес должен быть направлен на осуществление инвестиций в персонал и лишь после их реализации разрешать экологические и общечеловеческие проблемы [55; 59]. Иными словами, на базовом уровне социально ответственный бизнес выполняет обязательства по своевременной оплате налогов, выплате заработной платы, по предоставлению новых рабочих мест. Следующий уровень предполагает обеспечение работников адекватными условиями жизни и работы. Это предполагает повышение уровня квалификации работников, проведение профилактического лечения, осуществление строительства жилья, развитие социальной сферы. Высшим уровнем социальной ответственности является осуществляемая организацией благотворительная деятельность [52; 124].

Выделяют внутреннюю и внешнюю социальную ответственность бизнеса.

Внутренняя социальная ответственность бизнеса предполагает решение следующих задач:

- обеспечивается безопасность труда и стабильная заработная плата;
- осуществляется дополнительное медицинское и социальное страхование работников;
- на основе обучения, переподготовки и повышения квалификации развиваются человеческие ресурсы;
- оказывается помощь работникам в различных критических ситуациях.

Внешняя социальная ответственность бизнеса предполагает оказание спонсорской и благотворительной помощи; поддержку в охране окружающей среды; совместные мероприятия с местной властью и местным сообществом; производство качественных товаров, ответственность перед потребителями выпускаемой продукции, выполняемых работ и оказываемых услуг [62; 73].

Основные положения корпоративной социальной ответственности реализуются с учетом принципов, выражающих сущность и значение деятельности организации по реализации данной ответственности в организации [74]. К принципам КСО относят:

- постоянство: социально ответственное поведение представляет собой постоянную характеристику деятельности организации;
- комплексность: структурные подразделения и работники в процессе взаимодействия с главными заинтересованными сторонами должны руководствоваться основными положениями корпоративной социальной ответственности;
- экономическая обоснованность: в деятельности организации приоритетным становится достижение устойчивого долгосрочного эффективного развития в отличие от получения краткосрочной прибыли в ущерб достижения важных стратегических целей;

– сбалансированность: организация при осуществлении социально ориентированной деятельности должна с учетом интересов стейкхолдеров содействовать долгосрочному развитию взаимоотношений с ними;

– контролируемость и системность: организация должна стремиться к контролю и поощрению осуществления работниками корпоративно-социальной деятельности, совершенствуя соответствующие механизмы мотивации и контроля.

Соблюдение базовых принципов корпоративной социальной ответственности в процессе управления деятельностью организаций аграрной сферы экономики способствует формированию модели устойчивого развития. Вместе с тем, разнообразные направления, формы, виды, способы проявления корпоративной социальной ответственности обостряют проблемы объективной оценки существующих программ КСО и позволяют в полной мере обосновать социальную стратегию организаций, ее характеристики, возможности и недостатки относительно различных групп стейкхолдеров [134].

Отдельного внимания заслуживают вопросы, которые связаны с оценкой и реализацией социальной ответственности.

Оценку корпоративной социальной ответственности следует осуществлять по следующим направлениям: результаты деятельности в области устойчивого развития; экономическая результативность; экологическая ответственность; социальная ответственность.

Оценивая результативность и эффективность деятельности организации в области корпоративной социальной ответственности можно выявить отклонения в процессе ее взаимодействия с заинтересованными сторонами, выявить и оценить недостатки и возникающие возможности, своевременно произвести корректировку социальной и корпоративной стратегии, ориентированной на успех и устойчивость.

В экономической литературе существуют разнообразные подходы к оценке корпоративной социальной ответственности. Одни авторы предлагают сопоставлять полученные результаты с различного рода индикаторами, другие

предлагают применять оценку качественных характеристик, отражающих влияние корпоративной социальной ответственности на разнообразные стороны жизнедеятельности бизнеса, общества и государства [133; 153].

На взгляд авторов, при оценке эффективности КСО необходимо учитывать следующие ее составляющие: развитие и реализацию кадрового потенциала, формирование экологической устойчивости и реализацию социально значимых проектов.

К ключевым показателям оценки развития и реализации кадрового потенциала можно отнести: количество работников, которые прошли переподготовку и повышение квалификации; затраты, связанные с переподготовкой и повышением квалификации одного работника; долю работников, которые проходили переподготовку и повышение квалификации за рубежом; коэффициент оборота уволившихся работников в данной организации по всем основаниям.

Ключевыми показателями формирования экологической устойчивости являются: величина средств, которые выделены предприятием с целью организации экологически безопасной производственной деятельности; величина средств, которые выделены предприятием на строительство очистных сооружений; величина сбросов сточных вод; величина отходов; доля работников, которые принимают участие в реализации экологических программ.

К ключевым показателям, характеризующим эффективность реализации социально значимых проектов, относятся: величина средств, которые выделены на поддержку социально незащищенных слоев населения; величина средств, которые выделены на поддержку жилищно-коммунального хозяйства и объектов культурно-исторического значения; величина средств, которые выделены на проведение благотворительных мероприятий.

Комплексная оценка корпоративной социальной ответственности на основе предложенной системы показателей позволяет проанализировать результаты качественной и количественной оценки, контролировать уровень

развития социальной ответственности в динамике, сопоставлять результаты оценки с организациями-лидерами и организациями-конкурентами. В свою очередь, к преимуществам осуществления социально ответственного бизнеса можно отнести следующее: развитие собственного персонала, что предотвращает текучесть кадров и привлекает лучших специалистов; обеспечение роста производительности труда; улучшение имиджа предприятия; рекламирование товаров и услуг; освещение деятельности организации в СМИ; обеспечение стабильного и устойчивого развития организации в долгосрочной перспективе; повышение вероятности привлечения инвестиционного капитала для социально-ответственных организаций; повышение вероятности привлечения инвестиционного капитала; сохранение социальной стабильности в целом.

3.2. Социальная отчетность: назначение, основные принципы формирования, структура

Меры, которые реализуются предприятиями в рамках корпоративной социальной ответственности, могут находить отражение в социальных программах и публиковаться в социальной отчетности. На основании этого могут выявляться преимущества от внедрения стратегии корпоративной социальной ответственности:

- систематизируется управление проектами и обеспечивается взаимосвязь реализуемых программ и стратегии организации;
- систематизируется взаимодействие со стейкхолдерами по рациональному использованию имеющихся ресурсов организации;
- поддерживается принятие управленческих решений на основании совершенствования системы внутренней нефинансовой отчетности;
- повышается информационная открытость предприятия, укрепляется ее репутация на международном и российском рынках;
- укрепляется доверие со стороны заинтересованных сторон, функционирующих в регионе;

– улучшается имидж предприятия.

Эффективность корпоративных социальных программ достигается за счет:

- четкого формулирования собственной корпоративной социальной стратегии, разработки и реализации программ социальной направленности совместно с органами государственной власти, независимыми консультантами;
- ориентации на достижение существенного социального результата на основании соблюдения деловых интересов организации;
- поддержки инноваций в сфере социальных технологий и реформ;
- использования современных механизмов управления – конкурсное распределение средств, доленое финансирование, внедрение мониторинга и оценки социально-экономических результатов.

Разработку и внедрение стратегии развития бизнеса следует осуществлять по следующим этапам: анализируется инвестиционная привлекательность отрасли; разрабатывается сценарный прогноз развития отрасли [55; 59]; прогнозируются изменения спроса и предложения на внешних и внутренних рынках [58; 62; 66]; анализируется конкурентная позиция предприятия в отрасли; оцениваются стратегические альтернативы; разрабатываются стратегические цели и задачи [53; 124].

Отдельного внимания заслуживают вопросы, которые связаны с оценкой и реализацией социальной ответственности.

Оценку корпоративной социальной ответственности следует осуществлять по следующим направлениям: результаты деятельности в области устойчивого развития; экономическая результативность; экологическая ответственность; социальная ответственность [14, 43].

Одним из инструментов, способствующих повышению качества планирования, мониторинга и оценки социально-экономической деятельности организации, является социальный отчет. Социальный отчет – это добровольная форма отчетности, в которой раскрывается информация об основных аспектах и результатах социально-экономической деятельности

организации, связанных со стратегией устойчивого развития бизнеса. В социальном отчете должны найти отражение достоверные и доступные для основных заинтересованных пользователей данные о социальной ответственности фирмы перед обществом [22, 72; 75]. Раскрывая в отчетности информацию о социальной ответственности и корпоративном управлении, компания привлекает инвесторов, так как на основе информации нефинансового характера можно снизить риски неэффективных финансовых вложений и обеспечить приток дополнительного финансирования запланированных мероприятий по развитию бизнеса [66; 132; 133]. Таким образом, нефинансовая информация позволяет акционерам и другим заинтересованным сторонам получить объективное представление о текущем положении и перспективах развития бизнеса.

Вместе с тем, следует отметить, что большинство российских предприятий не в полной мере раскрывают нефинансовую информацию, в том числе и по вопросам корпоративного управления [56; 66; 128]. Это прежде всего связано с определенными финансовыми затратами, необходимыми для ее составления.

Несмотря на это, в практике формирования социальных отчетов крупных российских корпораций наблюдается определенная тенденция по постепенному улучшению раскрытия нефинансовой информации в соответствии с международными стандартами ведения социальной отчетности [2].

Выделяют две группы социальной отчетности внешнюю и внутреннюю. Внешняя социальная отчетность отражает: расходы, связанные с социальной деятельностью; расходы по благоустройству территорий, принадлежащих предприятию; расходы по защите окружающей среды; расходы по созданию новых рабочих мест. Во внутренней социальной отчетности отражаются затраты, выделяемые на социальную поддержку работников предприятия и членов их семей; расходы по благоустройству рабочего места и быта сотрудников предприятия; расходы, связанные с выплатой дополнительных

пенсий бывшим сотрудникам; суммы предоставляемых льготных займов работникам предприятия [52].

Основными принципами формирования корпоративной социальной отчетности являются:

1) *принцип содержательности* – означает, что в социальной отчетности должна отражаться информация, учитывающая мнения и интересы всех заинтересованных в социальных инициативах организации лиц;

2) *принцип сопоставимости* – подразумевает, что в социальной отчетности отражаются показатели, являющиеся базовыми при оценке и сравнении деятельности различных предприятий, изучении динамики развития социальной ответственности предприятия за определенные периоды времени и сопоставлении уровней социальной ответственности разных организаций;

3) *принцип регулярности* – заключается в периодическом пересмотре социальных проектов, осуществляемых предприятием;

4) *принцип последовательности* – способствует сопоставимости показателей социальной ответственности предприятия;

5) *принцип своевременности* – предполагает правильность выбора периода формирования социальной отчетности с целью осуществления оперативного контроля за деятельностью организации;

6) *принцип конструктивности* – заключается в том, что формирование социальной отчетности не должно ограничиваться лишь отражением состояния социальной деятельности, но и должно способствовать выработке мер, которые направлены на закрепление позитивных достижений в деятельности организации;

7) *принцип существенности* – заключается в необходимости ранжирования событий, составляющих основу отчета с точки зрения их значимости как для организации, так и для заинтересованных сторон.

На взгляд авторов, социальная отчетность должна включать несколько разделов:

1. Стратегия деятельности организации.

Стратегическими приоритетами деятельности организаций аграрной сферы экономики являются: инновационное развитие и использование новых технологий с целью повышения эффективности производства; осуществление мероприятий по оптимизации структуры затрат на всех этапах производственной деятельности; соблюдение стандартов экологической безопасности; поддержание и развитие персонала; мероприятия по обеспечению безопасных условий труда; социальная ответственность бизнеса в регионах его присутствия (создание рабочих мест, уплата налогов в местные бюджеты, поддержка местных органов государственной власти в финансировании социальных программ); расширение базы надежных клиентов.

2. Функциональная структура организации.

3. Виды деятельности, организационно-правовая форма, масштаб организации.

4. Структура управления.

5. Изменения в структуре, масштабах, форме собственности организации в отчетном периоде.

6. Бизнес-процессы.

7. Взаимодействие с заинтересованными сторонами.

Чтобы определить основные группы заинтересованных сторон, следует применять критерий существенности. Данный критерий позволяет оценить влияние, которое оказывает организация на заинтересованные стороны, а также их воздействие устойчивость и результаты деятельности организации.

8. Инновационное развитие организации.

Оно предполагает: улучшение энергоэффективности; повышение экологичности производства; освоение новых технологий на производстве; создание и развитие исследовательской инфраструктуры; совершенствование управления инновационной деятельностью и бизнес-процессами.

Ключевые показатели эффективности инновационной деятельности следует отражать в отдельном социальном отчете (табл. 3.1).

Таблица 3.1 – СО-1. Ключевые показатели эффективности инновационной деятельности

Показатель	Год	
	план	факт
Доля затрат, связанных с исследованиями и разработками технологий в общей сумме затрат, %	1,12	1,14
Доля затрат на приобретение инновационной продукции в общей сумме затрат, %	0,71	0,82
Доля затрат на внедрение/использование результатов НИОКР, новых технологий, новой техники, %	0,43	0,44
Доля затрат на энергию в структуре полной себестоимости продукции, %	11,3	12,6
Расход энергоресурсов на производство единицы сельскохозяйственной продукции, ГДж/кг	0,210	0,216
Расход воды на производство единицы сельскохозяйственной продукции, тыс. м ³ /кг	0,09	0,094
Удельный показатель выбросов парниковых газов в экв. СО ₂ передвижными и стационарными источниками на единицу продукции, т/ кг	0,0011	0,0012
Экономический эффект от внедрения НИОКР, млн руб.	2,78	2,81
Доля инновационной продукции в общем объеме продаж, %	0,9	0,96

9. Показатели экономической результативности.

Экономическая результативность деятельности предприятий аграрной сферы экономики заключается в обеспечении стабильности и эффективности за счет увеличения конкурентоспособности производимой продукции; повышении инвестиционной привлекательности и капитализации предприятия; участии в обеспечении устойчивости отраслевых, региональных, российских и мировых социально-экономических систем.

Для оценки экономической результативности целесообразно использовать систему показателей, представленную в социальном отчете (табл. 3.2).

Таблица 3.2 – СО-2. Ключевые показатели экономической результативности

Показатели	2015 г.	2016 г.
Стоимость валовой продукции в сопоставимых ценах 1994 г. в расчете:		
- на 100 га сельскохозяйственных угодий, тыс. руб.	53,4	50,5
- на одного среднегодового работника, тыс. руб.	17,6	16,7
- на 100 руб. ОПФ, руб.	3,9	3,5
- на 100 руб. издержек производства	2,2	2,3
Стоимость валового дохода в расчете:		
- на 100 га сельскохозяйственных угодий, тыс. руб.	834,0	900,8
- на одного среднегодового работника, тыс. руб.	429,6	398,4
- на 100 руб. ОПФ, руб.	64,8	72,3
- на 100 руб. издержек производства	54,7	55,5
Стоимость прибыли, убытка в расчете:		
- на 100 га сельскохозяйственных угодий, тыс. руб.	39,7	43,5
- на одного среднегодового работника, тыс. руб.	3,2	14,4
- на 100 руб. ОПФ, руб.	2,7	2,9
- на 100 руб. издержек производства	0,4	2,0
Уровень рентабельности (+), убыточности (-), %	0,73	0,43
Норма прибыли, %	1,86	1,35

10. Показатели природоохранной деятельности.

Сельскохозяйственное предприятие должно ежегодно финансировать природоохранные мероприятия, осуществляя, таким образом, вклад в устойчивое развитие и формирование необходимых условий для обеспечения экологического благополучия в будущем. Информацию о затратах на осуществление природоохранных мероприятий следует представить в социальном отчете (табл. 3.3).

При осуществлении производственной деятельности сельскохозяйственные организации должны стремиться к снижению техногенной нагрузки отходов на окружающую среду.

Таблица 3.3 – СО – 3. Распределение расходов на охрану окружающей среды, тыс. руб.

Показатель	Год	
	план	факт
Текущие (эксплуатационные) затраты, том числе:	1 128,3	1 168,2
- по охране атмосферы и предотвращению изменения климата	457,1	469,7
- по сбору и очистке сточных вод	361,4	384,3
- на утилизацию отходов	176,2	179,4
- по защите и реабилитации земель, подземных и поверхностных вод	74,7	75,1
- по сохранению биоразнообразия и охране природных территорий	58,9	59,7
Расходы по оплате услуг природоохранного назначения	34,8	36,2
Расходы, связанные с капитальным ремонтом основных средств природоохранного назначения	253,7	254,8
Инвестиции в основной капитал	1 542,9	1 601,3

Основными направлениями деятельности по снижению негативного воздействия на окружающую среду являются уменьшение объемов отходов вследствие их применения в хозяйственной деятельности и использования современных технологий по обеззараживанию отходов.

11. Показатели деятельности в области соблюдения прав человека.

Эффективная кадровая политика сельскохозяйственной организации характеризуется формированием компетентного и высококвалифицированного персонала, эффективным использованием кадрового резерва, обеспечением работников благоприятными условиями труда и равными возможностями для реализации их потенциала и профессиональных способностей. Основные задачи в области управления персоналом заключаются в сохранении и воспроизводстве квалифицированных кадров; совершенствовании системы отбора и закрепления персонала; развитии системы оценки персонала, совершенствовании системы мотивации труда, улучшении работы по формированию кадрового резерва, обеспечении карьерного роста и продвижению молодых специалистов.

Для сохранения высокой конкурентоспособности, привлечения и удержания высококвалифицированных и мотивированных работников необходимо применять прогрессивную систему оплаты труда, которая

предполагает взаимосвязь с результатами работы, прозрачность и справедливость, конкурентоспособность заработной платы. Осуществляя мониторинг изменений социально-экономических условий (инфляция и ситуация на рынке труда), организация должна принимать решение об индексации заработной платы. Также к основным критериям социальной ответственности организации относится создание безопасных условий труда. При этом организация должна снижать риск на рабочих местах, предупреждать несчастные случаи на производстве, достигать высокого уровня безопасности и охраны труда. Выполнение данных задач может быть обеспечено внедрением системы менеджмента безопасности, охраны труда и окружающей среды, соответствующей требованиям международных стандартов ISO. Для отражения показателей деятельности в области соблюдения прав человека следует применять социальный отчет, представленный в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – СО – 4. Показатели, характеризующие эффективность политики в сфере управления персоналом

Показатель	2018 г.	2019 г.
Затраты, связанные с обеспечением безопасности и охраны труда, снижением риска, аварийности и внеплановых потерь, тыс. руб.	1 070,7	1 073,0
Уровень производственного травматизма		
- количество несчастных случаев	1	-
- в том числе со смертельным исходом	-	-
Сумма средств, направленных на охрану труда, в расчете на одного работника, руб.	1 573	1 589
Среднегодовое количество часов на обучение одного списочного работника	54	56
Затраты на обучение одного списочного работника, тыс. руб.	7,23	7,31

12. Показатели деятельности в области взаимодействия с обществом.

Деятельность организации, связанная с взаимодействием с обществом основывается на поддержании и развитии местных сообществ, направлении социальных инвестиций на развитие регионов присутствия, оказании благотворительной и спонсорской помощи, взаимодействии с профсоюзами, реализацию молодежной политики (табл. 3.5).

Таблица 3.5 – СО - 5. Показатели, характеризующие эффективность деятельности в области взаимодействия с обществом

Показатель	2018 г.	2019 г.
Затраты на социально-экономическое развитие региона, тыс. руб.	2 741,6	2 802,3
Затраты на благотворительную помощь в сфере культуры, образования, спорта, здравоохранения	3 514,8	3 567,2
Затраты на реализацию молодежной политики	1 278,4	1 305,8
Количество проверок состояния условий труда, соблюдения законодательства по охране труда, выполнения коллективных договоров и соглашений по охране труда	3	3

Главное преимущество отчетности заключается в ее доступности всем заинтересованным пользователям. Социальная отчетность представляет собой эффективный инструмент, который улучшает имидж и репутацию, повышает доверие, качество, надежность и прозрачность во взаимоотношениях с клиентами; способствует узнаваемости бренда и осуществлению инвестиций в окружающую среду, сообщество, человеческий капитал; повышает качество управления бизнесом, конкурентоспособность и качество производимой продукции; за счет осуществления социально значимых операций повышается привлекательность в глазах потребителей; улучшается эффективность управления персоналом, благотворительной деятельности; мероприятий по охране окружающей среды; обеспечивается сохранность и экономия природных ресурсов.

Таким образом, ведение социально-ответственного бизнеса сделает предприятие более значимым, для региона, повысит доверие со стороны потребителей, а как следствие увеличатся объемы потребления; предприятие станет привлекательным в глазах инвесторов, что даст возможность расширить производство, повысить конкурентоспособность. Это позволит внедрять инновационные технологии в производство, новые разработки, особенно касающиеся защиты окружающей среды и качества продукции, сделать их отраслевыми стандартами, что даст возможность развивать конкуренцию и в то же время создавать барьеры для других производителей, заставляя их расти до уровня производителя лидера; будет способствовать укреплению корпоративного духа и корпоративной этики, снижению текучести кадров;

заинтересованности работников в эффективности деятельности предприятия, а как следствие это выразится в качестве труда, объемах производства и качестве продукции.

3.3. Формирование отчетности в области устойчивого развития с применением информационных технологий в агробизнесе

Одним из инструментов повышения инвестиционной привлекательности организации является представление нефинансовой отчетности, которая отражает результаты деятельности организации в области влияния на социальную и экологическую сферы. В области ведения нефинансовой отчетности разработаны стандарты, среди которых можно выделить стандарты Глобальной инициативы по отчетности (Global reporting initiative (GRI)) и стандарт Института социальной и этической отчетности (AccountAbility 1000 (AA1000)). В настоящее время организации самостоятельно определяют состав, формы и систему показателей нефинансовой отчетности, в связи с чем необходима разработка и принятие общей структуры корпоративной отчетности по вопросам устойчивости [52; 90].

Многие организации предпочитают формировать нефинансовую отчетность в соответствии с общепризнанным международным стандартом «Руководство по отчетности в области устойчивого развития», разработанным в рамках Глобальной инициативы по отчетности. Применение Руководства GRI является добровольной инициативой в большинстве стран мира [137; 151; 153].

Отчетность в области устойчивого развития – это сложная система информации, которая отражает затраты на спонсорские и благотворительные программы организации, расходы на экологические и природоохранные мероприятия, оказывающие влияние на развитие организации, акционеров, контрагентов, государственных органов и т.д.

В руководстве по отчетности в области устойчивого развития предусмотрена возможность подготовки отчетности в двух вариантах: базовый

и расширенный. Выбор варианта не зависит от местонахождения, размера или отраслевой принадлежности организации. Выбранный вариант должен отвечать потребностям самой организации и удовлетворять информационные потребности заинтересованных сторон.

Информация об экономическом, экологическом и социальном воздействии организации раскрывается в рамках существенных аспектов. Базовый вариант подготовки отчетности содержит информацию, которую организация обязана раскрыть, сообщая о воздействии своей экономической, экологической, социальной деятельности и деятельности по корпоративному управлению. Расширенный вариант основан на базовом варианте, но требует включения дополнительных стандартных элементов отчетности о стратегии и анализе, корпоративном управлении, а также об этике и добросовестности организации.

При подготовке отчетности в области устойчивого развития должны соблюдаться следующие принципы:

1) определения содержания отчета, к которым относятся: взаимодействие с заинтересованными сторонами, контекст устойчивого развития, существенность, полнота;

2) обеспечения качества отчета: сбалансированность, сопоставимость, точность, своевременность, ясность, надежность.

В соответствии с принципами определения содержания отчета организация, предоставляющая отчет, должна раскрывать информацию:

– о степени учета интересов сотрудников, акционеров, поставщиков, а также уязвимых слоев местного населения, групп гражданского общества и других;

– о результатах деятельности организации в широком контексте устойчивого развития;

– отражающую существенные воздействия организации на экономику, окружающую среду и общество.

Информация в отчетности должна быть достаточной для того, чтобы отразить существенное воздействие на экономику, окружающую среду и общество и дать заинтересованным сторонам возможность оценить результаты деятельности организации за отчетный период.

Принципы обеспечения качества отчета регулируют вопросы надлежащего представления информации в отчетности устойчивого развития. В соответствии с данными принципами отчет отражает положительные и отрицательные аспекты результативности организации. Информация должна быть представлена таким образом, чтобы позволить заинтересованным сторонам анализировать изменения в результативности организации. Заинтересованные стороны, использующие отчет, должны иметь возможность сравнить представленную информацию об экономических, экологических и социальных результатах деятельности организации с результатами деятельности организации за предыдущие периоды, ее целями, и, насколько это возможно, с результатами деятельности других организаций.

Отчетность предоставляется с регулярной периодичностью, и публикуется в форме, понятной и доступной для заинтересованных сторон. Заинтересованные стороны должны быть уверены в возможности проверки отчета для фиксации степени достоверности его содержания и адекватности применения принципов отчетности [52; 59; 153].

Ключевыми источниками информации в процессе формирования показателей отчетности в области устойчивого развития являются данные бухгалтерского учета. Бухгалтерский учет социальной деятельности – это совокупность действий, направленных на формирование отчетности на основе информации первичного учета [145; 150].

Наиболее эффективным способом предоставления учетных данных является автоматизация учетных процессов путем использования информационных технологий. Под информационными технологиями следует понимать процессы хранения, обработки, передачи, защиты и отображения

информации, ориентированные на увеличение эффективности деятельности [35; 64].

При организации автоматизированной системы формирования отчетности в области устойчивого развития необходимо учитывать то, что данные предоставляются бухгалтерией предприятия. Поэтому определяют состав первичных документов, которые будут использоваться при составлении отчетности [62; 133].

Стандарт GRI, принятый в 2016 г. состоит из 36 модулей: три универсальных и 33 специализированных, касающихся конкретных аспектов деятельности организации. Специфические стандартные элементы отчетности объединены в три категории: экономическая, экологическая и социальная. Несомненно, главным фактором эффективности функционирования любой организации является осознание потребностей своих основных клиентов. Ключевые факторы успеха могут быть представлены высоким уровнем производства, высоким качеством продукции, квалифицированным персоналом, оптимальной программой продвижения продукции и изготовления новой продукции, отвечающей требованиям рынка.

В категории «Экологическая» рассматривается степень воздействия организации на окружающую среду и меры по снижению негативного воздействия на природу. Информация раскрывается в нескольких аспектах: материалы, энергия, вода, биоразнообразие, выбросы, сбросы и отходы, продукция и услуги.

В границах аспекта «Материалы» требуется указать общую массу или объем материалов, израсходованных при производстве и упаковке основной продукции и услуг организации в течение отчетного периода, с разбивкой по израсходованным невозобновляемым и возобновляемым материалам.

К возобновляемым относятся материалы, произведенные из возобновляемых ресурсов, т.е. ресурсов, имеющих способность к самовозобновлению, которое может длиться различный период времени (биосфера – растительный и животный мир). Одним из наиболее эффективных

способов решения проблемы утилизации отходов деревообработки является переработка отходов в топливные брикеты.

К невозобновляемым ресурсам относятся полезные ископаемые, которые являясь сырьем для производства топлива (каменный и бурый уголь, сланцы, торф, нефть) и строительных материалов, которые нашли широкое применение в современной промышленности [33; 59].

В компьютерном плане счетов предлагается выделить на счете «Материалы» субсчета «Материалы возобновляемые» и «Материалы невозобновляемые» (табл. 3.6).

Таблица 3.6 – Фрагмент плана счетов бухгалтерского учета: счета по учету материалов

План счетов бухгалтерского учета				
Код счета	Наименование счета	Субконто	Вид*	Кол.*
10	Материалы	Номенклатура	А	+
10.01	Материалы возобновляемые	Номенклатура	А	+
10.01.1	Сырь и материалы	Номенклатура	А	+
10.01.2	Топливо	Номенклатура	А	+
10.01.3	Тара и тарные материалы	Номенклатура	А	+
10.01.4	Запасные части	Номенклатура	А	+
10.01.5	Строительные материалы	Номенклатура	А	+
10.02	Материалы невозобновляемые	Номенклатура	А	+
10.02.1	Сырье и материалы	Номенклатура	А	+
10.02.2	Топливо	Номенклатура	А	+
10.02.3	Тара и тарные материалы	Номенклатура	А	+
10.02.4	Запасные части	Номенклатура	А	+
10.02.5	Строительные материалы	Номенклатура	А	+

*Вид: «А» – активный счет, «П» – пассивный счет, «АП» – активно-пассивный счет;

*Кол.: признак ведения на счете количественного учета.

Операции по поступлению и выбытию регистрируются документами по приобретению, продаже и списанию материалов в производство. Первичные документы являются источником информации для автоматизированного заполнения отчетов, предоставляющих нефинансовую информацию [55; 62]. Для формирования отчетности в области устойчивого развития в части аспекта «Материалы» предлагается использовать форму оборотно-сальдовой ведомости, которая заложена в любую компьютерную бухгалтерскую программу, внеся некоторые дополнения в реквизиты отчета [46] (табл. 3.7).

Таблица 3.7 – Форма нефинансовой отчетности «Отчет: аспект "Материалы"»

ООО «Лесной родник» Отчет: аспект «Материалы» Период: ноябрь 2019 г. Счет: 10 Субконто: Номенклатура							
Номенклатура	Показатели	Сальдо на начало периода		Обороты за период		Сальдо на конец периода	
		Дебет	Кредит	Дебет	Кредит	Дебет	Кредит
Возобновляемые	БУ	309 800,00		4 000,00	81 850,00	231 950,00	
Топливный брикет	БУ	301 800,00			75 450,00	226 350,00	
	Кол.	50 300,00			12 575,00	37 725,00	
Пиломатериалы	БУ	8 000,00		4 000,00	6 400,00	5 600,00	
	Кол.	1 000,00		500,00	800,00	700,00	
Невозобновляемые	БУ	1 000,00		200,00	780,00	420,00	
Нефтепродукты	БУ	400,00		200,00	480,00	120,00	
	Кол.	10 000,00		5 000,00	12 000,00	3 000,00	
Песок строительный	БУ	600,00			300,00	300,00	
	Кол.	2 000,00			1 000,00	1 000,00	
Итого	БУ	310 800,00		4 200,00	82 630,00	232 370,00	

Для отражения информации в рамках аспекта «Энергия» в компьютерном плане счетов предлагаем выделить на счете учета затрат на вспомогательное производство субсчета по видам источников и направлениям расходования электроэнергии (табл. 3.8).

Таблица 3.8 – Фрагмент плана счетов бухгалтерского учета: счета по учету затрат на электроэнергию

Код счета	Наименование счета	Субконто	Вид	Кол.
23	Вспомогательные производства	Статьи затрат	А	+
23.1	Потребление электроэнергии из невозобновляемых источников	Статьи затрат	А	+
23.1.1	Потребление электроэнергии на отопление	Статьи затрат	А	+
23.1.2	Потребление электроэнергии на охлаждение	Статьи затрат	А	+
23.1.3	Потребление пара	Статьи затрат	А	+
23.2	Потребление электроэнергии из возобновляемых источников	Статьи затрат	А	+
23.2.1	Потребление электроэнергии на отопление	Статьи затрат	А	+
23.2.2	Потребление электроэнергии на охлаждение	Статьи затрат	А	+
23.2.3	Потребление пара	Статьи затрат	А	+

В компьютерной бухгалтерии поступление и потребление электроэнергии оформляется актом оказанных услуг.

Представляем документ программы «Поступление товаров и услуг» (рис. 3.1).

Поступление товаров и услуг | Поступление товаров и услуг 0000-000001 от 30.11.2017 9:22:29 (Услуги) | Движения докуме

Поступление товаров и услуг 0000-000001 от 30.11.2017 9:22:29 (Услуги)

Провести и закрыть | Провести | Печать | Создать на основании

Акт №: 2 от: 30.11.2017

Номер: 0000-000001 от: 30.11.2017 9:22:29

Контрагент: ООО "Энерго"

Договор: 1 от 27.10.2017

Счет на оплату:

Добавить | Подбор

N	Номенклатура	Количество	Цена	Сумма	% НДС	НДС	Всего
1	Электроэнергия	5 000,000	4,00	20 000,00	18%	3 600,00	23 600,00
	Электроэнергия						

Рис. 3.1. Документ «Поступление товаров и услуг»

В результате проведения документа формируются бухгалтерские записи (рис. 3.2).

Движения документа: Поступление товаров и услуг 0000-000001 от 30.11.2017 9:22:29

Записать и закрыть | Обновить

Ручная корректировка (разрешает редактирование движений документа)

Бухгалтерский и налоговый учет (2) | НДС предъявленный (1)

Дата	Дебет	Кредит	Сумма
30.11.2017	23.1.1	76.09	20 000,00
	1 Основная номенклатурная группа	ООО "Энерго"	Электроэнергия по вх.д. от
	Прочие затраты	1 от 27.10.2017	
		Поступление товаров и услуг 0000-000001 от 30.11.2017 9:22:29	
30.11.2017	19.04	76.09	3 600,00
	2 ООО "Энерго"	ООО "Энерго"	Электроэнергия по вх.д. от
	Поступление товаров и услуг 0000-000001 от 30.11.2017 9:22:29	1 от 27.10.2017	
		Поступление товаров и услуг 0000-000001 от 30.11.2017 9:22:29	

Рис. 3.2. Движения документа «Поступление товаров и услуг»

Для обобщения данных в части аспекта «Энергия» предлагается форма отчета с включенным в настройках признаком «возобновляемые» («невозобновляемые») (табл. 3.9).

Таблица 3.9 – Форма нефинансовой отчетности «Отчет: аспект "Энергия"»

Направление потребления	Показатели	Потребление за период	
<i>Неозобновляемые</i>	БУ	400 000,00	400 000,00
Отопление	БУ	200 000,00	200 000,00
	Кол.	50 000,00	50 000,00
Охлаждение	БУ	80 000,00	80 000,00
	Кол.	20 000,00	20 000,00
Пар	БУ	120 000,00	120 000,00
	Кол.	30 000,00	30 000,00
Итого	БУ	400 000,00	400 000,00

Снабжение водой организаций (особенно промышленных и сельскохозяйственных предприятий), и ее отведение должны представлять единую систему, в которой поэтапно происходит подача воды, ее отведение и очистка перед повторным применением. Сточные воды, которые образуются в результате хозяйственной деятельности, могут представлять угрозу экологии.

Одним из способов устранения данного вида угрозы является организация на предприятии оборотных и замкнутых систем водоснабжения. В производственных целях целесообразно использовать воду не из питьевого водопровода (из общей централизованной сети), а сточные воды, восстановленные для вторичного использования. Применение рециркуляции воды позволяет предприятиям получать экономическую выгоду от повторного использования воды, а также приводит к снижению отрицательного воздействия на водные объекты [130].

Для получения данных о количестве потребляемой воды можно выделить на счете учета затрат на вспомогательное производство субсчета по источникам водоснабжения (табл. 3.10).

Таблица 3.10 – Фрагмент плана счетов бухгалтерского учета: счета по учету затрат на водоснабжение

Код счета	Наименование счета	Субконто	Вид	Кол.
23	Вспомогательные производства	Статьи затрат	А	+
23.3	Водоснабжение	Статьи затрат	А	+
23.3.1	Поверхностные воды (включая болота, реки, озера и океаны)	Статьи затрат	А	+
23.3.2	Подземные воды	Статьи затрат	А	+
23.3.3	Дождевые воды, собираемые и сохраняемые организацией	Статьи затрат	А	+
23.3.4	Сточные воды другой организации	Статьи затрат	А	+
23.3.5	Муниципальные и другие системы водоснабжения	Статьи затрат	А	+

В компьютерной бухгалтерии водоснабжение документируется актом оказанных услуг. Для формирования отчетности в области устойчивого развития в части аспекта «Вода» можно использовать данные оборотно-сальдовой ведомости по счету учета вспомогательных производств [133].

Промышленные и сельскохозяйственные предприятия оказывают воздействие на все компоненты окружающей среды: растительный и животный мир, воздух, воду. В атмосферу и водоемы выбрасываются газы, сточные воды, промышленные отходы. Отходы подразделяются на используемые и неиспользуемые. Используемые отходы могут повторно применяться в качестве топлива, кормов и удобрений, а также сырья для производства продукции как на самом предприятии, так и реализовываться другим предприятиям.

В нефинансовой отчетности следует указать объем сбросов, повторно использованных другой организацией, для учета которых предлагается выделить отдельный субсчет на счете расчетов с разными дебиторами и кредиторами (табл. 3.11).

Таблица 3.11 – Фрагмент плана счетов бухгалтерского учета: учет сбросов и отходов, переданных другой организации

Код счета	Наименование счета	Субконто	Вид
76	Расчеты с разными дебиторами и кредиторами	Контрагенты	АП
76.10	Сбросы и отходы, переданные другой организации	Контрагенты	АП

Общее число штрафов и нефинансовых санкций, наложенных за несоблюдение экологического законодательства, с указанием общей денежной суммы штрафов и количества случаев применения нефинансовых санкций конкретизируется в отчетности в области устойчивого развития части аспекта «Соответствие требованиям».

Если при подготовке нефинансовой отчетности не было выявлено случаев нарушения экологического законодательства, в соответствующем разделе (аспект «Соответствие требованиям») делается краткое заявление об этом факте.

Для учета суммы штрафа за несоблюдение нормативных требований в области экологии предлагается выделить субсчет на счете учета прочих доходов и расходов (табл. 3.12).

Таблица 3.12 – Фрагмент плана счетов бухгалтерского учета: учет штрафов за несоблюдение нормативных требований в области экологии

Код счета	Наименование счета	Субконто	Вид
91	Прочие доходы и расходы	Прочие доходы и расходы	АП
91.01	Прочие доходы	Прочие доходы и расходы	П
91.02	Прочие расходы	Прочие доходы и расходы	А
91.02.1	Штрафы за несоблюдение экологического законодательства и нормативных требований	Прочие доходы и расходы	А

Аспект «Общая информация» требует отражения расходов на охрану окружающей среды, включая расходы на:

- 1) хранение или утилизацию отходов и очистку выбросов;
- 2) ликвидацию экологического ущерба;
- 3) предотвращение воздействия на окружающую среду и систему экологического менеджмента.

Для охраны окружающей среды от негативного воздействия деятельности предприятий предназначены специальные основные средства:

- контрольно-измерительное оборудование для определения объемов выброса в атмосферу, сброса и концентраций загрязняющих веществ;
- сооружения и установки по очистке сточных вод;
- сооружения для размещения отходов (полигоны, накопители);
- установки для улавливания и обезвреживания вредных веществ из газов, отходящих от технологических агрегатов и из вентиляционного воздуха, непосредственно перед их выбросом в атмосферу;
- оборудование по сбору нефти, мусора и других отходов с акваторий рек и водоемов;
- оборудование, транспортные средства и средства связи, предназначенные для работы заповедников и других природоохранных территорий;
- оборудование по снижению уровня шума и вибрации от промышленных установок, транспорта;

– оборудование по переработке, обезвреживанию и захоронению радиоактивных отходов.

Учет затрат, которые связаны с приобретением и строительством основных средств природоохранного назначения, следует вести на отдельном субсчете «Строительство и приобретение объектов основных средств, имеющих природоохранное назначение» к счету «Вложения во внеоборотные активы» (рис. 3.3).

План счетов бухгалтерского учета × 08.09 (Счет бухгалтерского учета) ×

08.09 (Счет бухгалтерского учета)

Записать и закрыть | Журнал проводок | Описание счета

Код счета: 08.09 | Код быстрого выбора: 0809 | Подчинен счету: 08

Наименование: Основные средства природоохранного назначения

Вид счета: Активный Пассивный Активный/Пассивный

Забалансовый

Счет является группой и не выбирается в проводках

Виды учета по счету

Валютный Учет по подразделениям

Количественный Налоговый (по налогу на прибыль)

Виды субконто

Добавить | Удалить | Вверх | Вниз

Наименование

Номенклатура

Рис. 3.3. Счет учета основных средств природоохранного назначения

Затраты, связанные с приобретением и строительством основных средств природоохранного назначения, следует учитывать на отдельном субсчете «Строительство и приобретение объектов основных средств, имеющих природоохранное назначение» к счету «Вложения во внеоборотные активы» (табл. 3.13).

Таблица 3.13 – Фрагмент плана счетов бухгалтерского учета: учет основных средств природоохранного назначения

Код счета	Наименование счета	Субконто	Вид
08	Вложения во внеоборотные активы		А
08.09	Основные средства природоохранного назначения	Номенклатура	А

Текущие расходы, связанные с содержанием и эксплуатацией инвентаря, основных средств природоохранного и экологического назначения, которые применяются для очистки воздушного, водного бассейнов, устранения шума, вибраций, вредных излучений, должны учитываться обособленно. Для учета данных расходов рекомендуем открыть дополнительные счета к рабочему плану счетов экономического субъекта. Так, можно открыть счет «Затраты на содержание инвентаря и основных средств природоохранного назначения». Данный счет может корреспондироваться со счетами учета затрат, на которые предполагается списание затрат, связанных с эксплуатацией и содержанием основных средств и инвентаря природоохранного и экологического назначения (рис. 3.4).

План счетов бухгалтерского учета × 17 (Счет бухгалтерского учета) ×

17 (Счет бухгалтерского учета)

Записать и закрыть | Журнал проводок | Описание счета

Код счета: 17 Код быстрого выбора: 17 Подчинен счету: ...

Наименование: Затраты на содержание инвентаря и основных средств природоохранного назначения

Вид счета: Активный Пассивный Активный/Пассивный

Забалансовый

Счет является группой и не выбирается в проводках

Рис. 3.4. Счет учета затрат на содержание инвентаря и основных средств природоохранного назначения

Для учета расходов на приемку, хранение или утилизацию опасных с экологической точки зрения отходов рекомендуется применять свободный счет «Затраты на приемку, хранение, утилизацию опасных отходов» по направлениям обращения с отходами (рис. 3.5).

План счетов бухгалтерского учета | 18 (Счет бухгалтерского учета)

18 (Счет бухгалтерского учета)

Записать и закрыть | Журнал проводок | Описание счета

Код счета: 18. . | Код быстрого выбора: 18 | Подчинен счету: ...

Наименование: Затраты на приемку, хранение, утилизацию опасных отходов

Вид счета: Активный Пассивный Активный/Пассивный

Забалансовый

Счет является группой и не выбирается в проводках

Рис. 3.5. Счет учета затрат на приемку, хранение, утилизацию опасных отходов

На основании информации, полученной со счета «Затраты на приемку, хранение, утилизацию опасных отходов», предполагается составление отчета в форме, предложенной в таблице 3.14.

Таблица 3.14 – Форма нефинансовой отчетности «Отчет: Затраты на приемку, хранение, утилизацию опасных отходов»

ООО «Лесной родник» Отчет: Затраты на приемку, хранение, утилизацию опасных отходов Период: 4 квартал 2019 г. Счет: 18	
Направления обращения	Период с 01.10.2019 г. по 31.12.2019 г.
Повторное использование	5 000,00
Многokrатное использование	2 000,00
Компостирование	3 000,00
Сжигание общей массой	21 200,00
Закачка в глубокие подземные горизонты	1 200,00
Размещение на полигоне	20 000,00
Хранение на площадке предприятия	20 000,00
Итого	72 400,00

В социальной отчетности должны быть отражены следующие данные: расходы на охрану животного и растительного мира; на защиту памятников архитектуры, исторических мест и древних поселений, представляющих научный, культурный и общественный интерес; сохранение природных ландшафтов [137; 145].

Для учета этих затрат можно применить свободный счет «Затраты на осуществление природоохранных мероприятий», открыв соответствующие субсчета (рис. 3.6).

План счетов бухгалтерского учета					
Создать Найти... Журнал проводок Описание счета Печать Все де					
Код счета	Наименование счета	Субконто 1	Субконто 2	Субконто 3	Вид
T 27	Затраты на осуществление природоохранных мероприятий	Статьи затрат (об)			A
T 27.01	Научно-исследовательская деятельность по снижению негативных воздействий на экологию	Статьи затрат (об)			A
T 27.02	Охрана биоразнообразия	Статьи затрат (об)			A
T 27.03	Охрана водного бассейна	Статьи затрат (об)			A
T 27.04	Охрана воздушного бассейна	Статьи затрат (об)			A
T 27.05	Защита от шума, вибраций, вредных излучений	Статьи затрат (об)			A
T 27.06	Мероприятия по энергосбережению	Статьи затрат (об)			A
T 27.06.1	Экономия электроэнергии	Статьи затрат (об)			A
T 27.06.2	Экономия воды	Статьи затрат (об)			A
T 27.06.3	Экономия топлива	Статьи затрат (об)			A

Рис. 3.6. Фрагмент плана счетов бухгалтерского учета: счета по учету затрат на осуществление природоохранных мероприятий

Научно-исследовательская деятельность по снижению негативных воздействий на экологию предполагает разработку новых способов и инструментов защиты окружающей среды.

Затраты на охрану биоразнообразия включают расходы на сохранение среды обитания, защиту и восстановление численности видов, а также лабораторные исследования и аналитические измерения.

Охрана водного бассейна заключается в организации системы водоснабжения, включающей очистку сточных вод и охлаждающей воды, а также в постоянном контроле и проведении лабораторного анализа качества воды. Меры по охране воздушного бассейна включают очистку вентиляционных газов и лабораторные исследования атмосферного воздуха.

Защита от шума, вибраций, вредных излучений осуществляется путем применения антишумовых и антивибрационных конструкций для транспорта и обеспечения безопасности окружающей среды при транспортировке и переработке высокорadioактивных отходов.

На основании данных, сформированных документами по списанию материалов на осуществление природоохранных мероприятий (требование-накладная), начислению зарплаты, начислению амортизации и др., предполагается формирование отчета (табл. 3.15).

Таблица 3.15 – Форма нефинансовой отчетности «Отчет: Затраты на осуществление природоохранных мероприятий»

ООО «Лесной родник» Отчет: Затраты на осуществление природоохранных мероприятий Период: 4 квартал 2019 г. Счет: 27	
Виды мероприятий	С 01.10.2019 г. по 31.12.2019 г.
Научно-исследовательская деятельность по снижению негативных воздействий на экологию	30 000,00
Охрана биоразнообразия	10 000,00
Охрана водного бассейна	20 000,00
Охрана воздушного бассейна	10 900,00
Защита от шума, вибраций, вредных излучений	900,00
Экономия электроэнергии	10 000,00
Экономия воды	10 000,00
Экономия топлива	30 000,00
Итого	121 800,00

В категории «Социальная» отчетности в области устойчивого развития должны быть раскрыты вопросы взаимоотношений сотрудников и руководства, безопасности на рабочем месте, дополнительной подготовки и образования сотрудников, недопущения дискриминации, принудительного или обязательного труда, участия в развитии местных сообществ [90; 150].

Содержание подкатегорий социального раздела регламентируется международными универсальными стандартами: Всеобщей декларацией о правах человека, 1948 г.; Международной конвенцией об экономических, социальных и культурных правах, 1966 г.; Конвенцией ООН о ликвидации всех форм дискриминации в отношении женщин, 1979 г.; Декларацией Международной организации труда (МОТ) об основополагающих принципах и правах в сфере труда, 1998 г., которая опирается на восемь Конвенций МОТ (о принудительном или обязательном труде, о свободе ассоциации и защите прав на организацию, о праве на организацию и на ведение коллективных переговоров, о равном вознаграждении, об упразднении принудительного или обязательного труда, о дискриминации в области труда и занятости, о минимальном возрасте для приема на работу, о наихудших формах детского труда).

Для учета затрат на обеспечение благоприятного жизненного и трудового уровня жизни сотрудников, надбавок к пенсиям и пособиям ветеранам труда, уходящим на пенсию, оплату путевок на лечение или отдых, проведение занятий в кружках, спортивных секциях и клубах, посещение культурно-зрелищных или физкультурных мероприятий, взносы на социальные программы спонсорского и благотворительного характера можно применить свободный счет 30 «Затраты социального характера», открыв соответствующие субсчета. На основании итогов данных субсчетов предлагается применять форму нефинансового отчета «Затраты социального характера» (табл. 3.14).

Таблица 3.14 – Форма нефинансовой отчетности «Отчет: Затраты на осуществление природоохранных мероприятий»

ООО «Лесной родник» Отчет: Затраты социального характера Период: 4 квартал 2019 г. Счет: 27	
Направления	Период с 01.10.2019 г. по 31.12.2019 г.
Обучение и повышение квалификации	5 000,00
Страхование ответственности	2 000,00
Обеспечение безопасных условий труда	3 000,00
Организация санаторно-курортного отдыха	25 800,00
Льготы, предоставляемые сотрудникам, работающим на условиях полной занятости	2 800,00
Льготы молодым сотрудникам	23 000,00
Льготы пенсионерам и ветеранам	2 000,00
Итого	63 600,00

В результате изучения содержания нефинансовой отчетности, составленной в соответствии с руководством Global Reporting Initiative, были предложены новые рекомендации к формированию отчетности в области устойчивого развития с помощью инструментов, заложенных в компьютерную бухгалтерскую программу.

Таким образом, отчетность в области устойчивого развития формируется на основе данных бухгалтерского учета. Перед уполномоченными организациями стоит вопрос разработки первичной документации оформления

операций, связанных с социальной деятельностью предприятий. Применение информационных технологий при составлении отчетности в области устойчивого развития значительно упростит процесс получения учетных данных, имеющих отношение к экономической, экологической и социальной деятельности организации.

Необходима дальнейшая работа по определению состава и структуры отчетности, содержащей информацию социального характера, а также исследование методологии, базируясь на которой будет решен вопрос взаимосвязи между основными формами отчетов. Методология бухгалтерского учета должна быть направлена на социальную деятельность предприятия. В настоящее время многие предприятия поддерживают данное направление, что положительно сказывается на их деловой репутации.

Несомненно, основным фактором эффективности функционирования любой организации является осознание потребностей своих основных клиентов. Ключевые факторы успеха могут быть представлены высоким уровнем производства, хорошим качеством продукции, квалифицированным персоналом, оптимальной программой продвижения продукции и изготовления новой продукции, отвечающей требованиям рынка.

Изучение нефинансовой отчетности, составленной в соответствии со стандартами Global reporting initiative (GRI), позволяет сформулировать новые методические подходы к формированию отчетности в области устойчивого развития. Применение IT-технологий при составлении социальной отчетности значительно упрощает процесс формирования бухгалтерских данных в части экологического воздействия организации на окружающую среду и общество в целом.

Глава 4. РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ КОНТРОЛЬНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ СОЦИАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО СУБЪЕКТА

4.1. Основные направления проведения кадрового аудита в соответствии с международными стандартами

Эффективность деятельности предприятий, ориентирующихся на инновационное развитие, существенно зависит от кадрового потенциала, управление, развитие и оценка которого обеспечивают конкурентоспособность, стратегические преимущества и устойчивое развитие аграрной сферы экономики. Для достижения поставленных целей управление организацией должно быть ориентировано на рациональное использование не только финансовых и материальных, но и трудовых ресурсов. При этом управление персоналом является одним из важных направлений стратегического развития, поскольку к уровню знаний, способностям и компетенции работника предприятия в условиях инновационной экономики предъявляют все более высокие требования.

В современных условиях, чтобы максимально эффективно использовать возможности сотрудников, создать условия для полной отдачи и интенсивного развития их потенциала, необходимо обеспечить оптимальное взаимодействие персонала и организации, а также их взаимосвязь с внешней средой. Конкурентная борьба и быстро меняющаяся ситуация вынуждают предприятия концентрировать свое внимание на внутреннем состоянии дел и стремиться к выработке долгосрочной стратегии, позволяющей оперативно реагировать на происходящие изменения.

Любой экономический субъект вправе выбирать методы управления с учетом ограничений, формируемых внешней средой [65; 91]. Разрабатывая механизм и систему управления кадровым потенциалом, необходимо обеспечить социально-экономическое развитие. Для этого следует решить ряд

задач: сформировать структуру управления, выделив основные элементы и их взаимосвязи и определив перечень прав и обязанностей экономических субъектов; разработать, протестировать и оценить наиболее рациональные системы и формы организации и оплаты труда. Особое место в системе данного управления занимает кадровый аудит.

Кадровый аудит представляет собой инструмент, который включает в себя организационно-экономические факторы, способствующие объективной оценке трудовой деятельности работников, результатов их деятельности, соблюдения исполнительской и трудовой дисциплины.

Кадровый аудит – это совокупность методов и принципов осуществления независимой проверки соответствия персонала организации ее целям и задачам; оценка достижений в сфере управления знаниями; выяснение личностного потенциала работников; проверка деятельности кадровых структур, направленная на выявление и устранение противоречий и несоответствий в финансово-хозяйственной деятельности организации.

Кадровый аудит представляет собой устойчивую систему, включающую характерные процедуры, технологии, методы анализа и решения специфических проблем.

Цель кадрового аудита заключается в диагностике существующей в проверяемом экономическом субъекте кадровой политики, оценке ее влияния на системы тактического и стратегического управления производственной и социально-экономической деятельностью; разработке комплекса мероприятий, которые направлены на устранение выявляемых недостатков.

Рассмотрим основные направления кадрового аудита.

1. *Проверка формирования кадровой политики предприятия.* В рамках данного направления оценивается текущее состояние кадровой политики, ее согласованность с целями предприятия и стратегией его развития.

2. *Проверка планирования персонала.* По данному направлению оценивается наличие ресурсов, целей и перспектив развития предприятия, определяется будущая потребность в персонале.

3. *Проверка использования персонала.* Анализируется уровень занятости персонала и обеспечение стабильного состава работников.

4. *Проверка найма и отбора персонала.* Оцениваются используемые методы найма персонала, источники и пути покрытия потребности в персонале.

5. *Оценка деловых качеств персонала.* Заключается в анализе применяемых форм деловой оценки и периодичности ее проведения.

6. *Проверка процесса обучения персонала.* Дается оценка персоналу, прошедшему обучение, и эффективности обучения.

7. *Проверка трудовых отношений в коллективе.* По данному направлению проводят диагностику социально-психологического климата, оценивается уровень социальной напряженности на предприятии.

При проведении кадрового аудита решаются следующие задачи:

- оценка текущего состояния дел в сфере управления персоналом, системность стратегических целей и понимание их сотрудниками и руководителями, а также контроль за реализацией;

- оценка технологии выполнения ключевых функций управления персоналом, включая функции анализа рынка труда, оперативного и стратегического планирования, прогнозирования, учета и контроля за движением трудовых ресурсов и проведением кадровой политики;

- эффективное проведение ключевых процедур кадрового аудита, анализ и грамотная интерпретация его результатов;

- анализ модели управления персоналом, структуры функционального взаимодействия и административного подчинения, оценка схемы информационных потоков и их соответствия кадровой политике;

- разработка мероприятий по развитию кадрового менеджмента, оптимизации расходов на управление персоналом на основе создания эффективной организационной структуры и внедрения инновационных методов и процедур;

- взаимодействие с владельцами и/или собственниками предприятия в процессе разработки программы мероприятий по поощрению

профессионализма и трудовой ответственности работников, повышению эффективности информационного обеспечения управления персоналом.

Основными факторами, способствующими эффективному проведению кадрового аудита, являются:

- информирование персонала предприятия о мероприятиях, осуществляемых при кадровом аудите, и готовность к существенным изменениям в системе управления;

- наличие достоверной информационной базы и эффективной методики проведения кадрового аудита, а также разработанной системы показателей, позволяющей оценить кадровую политику предприятия;

- степень влияния результатов проведения кадрового аудита на деятельность персонала и функционирование предприятия;

- своевременность проведения анализа человеческих ресурсов и наличие полной и актуальной статистической информации по персоналу;

- существование единой методики проведения кадрового аудита;

- наличие понимания со стороны руководства предприятия необходимости проведения кадрового аудита, анализа ресурсов, потенциала и кадровых процессов.

В процессе кадрового аудита анализируется уровень профессиональной компетентности руководителей и ведущих специалистов, рациональность структуры управления персоналом, степень готовности большей части персонала к преобразованиям, соответствие кадрового менеджмента целям и задачам проводимых изменений, наличие и использование современных кадровых технологий, степень групповой сплоченности работников.

В процессе кадрового аудита устанавливается:

- соответствуют ли численность профессиональных квалифицированных кадров, производительность труда, средний квалификационный разряд, и другие качественные и количественные показатели необходимому значению;

- как влияют профессионализм и личные качества отдельных работников на уровень кадрового потенциала и систему управления персоналом;

– объем затрат, связанных с высвобождением, переподготовкой и трудоустройством сотрудников.

Для осуществления основных целей и достижения поставленных задач кадровый аудит выполняет ряд следующих функций:

– *информационная*. Кадровый аудит, являясь составной частью системы управления, обеспечивает соответствующей аналитической информацией внутренних и внешних пользователей, включая социальных партнеров;

– *диагностическая*. В процессе кадрового аудита оценивается соответствие кадровой политики организации требованиям трудового законодательства, дается оценка кадровому потенциалу;

– *стимулирующая*. По итогам кадрового аудита повышается мотивация сотрудников и лояльность персонала, снижается текучесть кадров;

– *корректирующая*. На основании полученных в процессе кадрового аудита результатов происходят изменения в состоянии и поведении экономического субъекта, тем самым обеспечивается устойчивость функционирования и конкурентоспособность, улучшается имидж и репутация, повышаются продажи и лояльность потребителей;

– *прогностическая*. Результаты кадрового аудита создают основу для предположения о направлениях развития предприятия и вероятных отклонениях от заданных параметров.

Кадровый аудит представляет собой устойчивую систему, включающую в себя характерные процедуры, технологии, методы анализа и решения специфических проблем. Разработка и внедрение кадрового аудита на предприятии предполагает реализацию следующих этапов:

1) определяется цель, задачи, функции, объект аудита;

2) выбираются методы, средства получения и анализа информации, обосновываются принципы трансформации ее результатов в конкретные рекомендации;

3) организуется практическая деятельность по внедрению кадрового аудита в разработку социальных технологий.

В процессе кадрового аудита на основе собранной информации сопоставляются социально-экономические показатели конкретной организации со среднеотраслевыми данными, с определенными эталонами, анализируется фактическое состояние данных показателей, выявляется их динамика, определяется воздействие объекта кадрового аудита на результаты деятельности экономического субъекта. При сравнении фактических значений с эталоном прослеживается динамика социально-экономического показателя, выявляется и характеризуется его взаимосвязь со всей системой показателей, дается оценка влияния на социально-экономические процессы и на всю деятельность объекта кадрового аудита. Данная оценка является основой аналитических процедур, осуществляемых в процессе кадрового аудита:

- анализируется соответствие социально-экономического показателя параметрам, которые являются нормальными для данной организации, отрасли и региона;

- выявляются факторы, которые оказали влияние на значение конкретных социально-экономических показателей, и рассчитываются возможные изменения данных показателей при изменении того или иного фактора;

- прогнозируются необходимые значения величин социально-экономических показателей и устанавливаются способы достижения данных величин;

- выявляется взаимозависимость показателей социально-экономического состояния и обеспечивается целенаправленное воздействие на повышение эффективности деятельности организации, отрасли и региона.

Вне зависимости от применяемых методов технология проведения кадрового аудита имеет логическую последовательность действий и включает в себя несколько этапов:

На первом (подготовительном) этапе ведутся переговоры с заказчиком о проведении кадрового аудита, оцениваются риски, подготавливаются документы для проведения кадрового аудита, подписывается договор между заинтересованными сторонами, формируется аудиторская группа, составляются

план и программа кадрового аудита, определяются инструменты кадрового аудита.

Руководитель аудиторской организации, осуществляющей кадровый аудит, при ведении переговоров с заказчиками предварительно оценивает объем и содержание работ: устанавливается цель проведения кадрового аудита; результаты кадрового аудита и возможности их использования заказчиком; специфика и масштабы деятельности организации заказчика; сложность и трудоемкость проведения кадрового аудита с учетом отраслевых и региональных особенностей работы заказчика; существование социально-экономических проблем в трудовом коллективе заказчика; наличие и состояние системы внутреннего контроля, состояние социально-экономической отчетности.

Необходимая информация, позволяющая оценить возможности выполнения заказа и предоставления квалифицированных кадровых аудиторов, может быть получена в ходе личных бесед с руководством и специалистами организации-заказчика, осмотра объектов, изучения документации. Кроме того, организацией-заказчиком должно быть дано согласие на предоставление необходимой для проведения кадрового аудита информации.

После того, как будут определены цели и задачи кадрового аудита, устанавливается уровень аудиторского риска, который берет на себя аудиторская организация, осуществляющая кадровый аудит, предоставляя заключение о достижении соответствующего уровня знаний и личностного потенциала работников, эффективности деятельности кадровых структур, достоверности данных социально-экономической отчетности, в то время как в нем возможны пропуски и ошибки, которые не попали в поле зрения кадрового аудитора.

Условия проведения кадрового аудита должны быть отражены в соответствующих документах, в частности в письме-обязательстве о согласии на проведение кадрового аудита и договоре на проведение кадрового аудита. Письмо-обязательство составляется аудиторской организацией и является

подтверждением того, что аудиторская организация соглашается с целями и объемом кадрового аудита, обязательствами перед организацией-заказчиком и масштабами предстоящих работ. Кроме того, письмо-обязательство позволяет избежать заказчику неправильного понимания условий предстоящего договора и масштабов кадрового аудита.

После подписания договора аудиторская организация должна сформировать и направить на аудируемое предприятие группу профессиональных кадровых аудиторов. Все члены аудиторской группы должны обладать совокупностью профессиональных знаний, иметь опыт работы и профессиональную квалификацию, которые позволяют получать всесторонне представление о целях, задачах, предмете и объекте кадрового аудита и проводить кадровый аудит в соответствии с действующими требованиями. Также при возникновении в ходе кадрового аудита каких-либо специализированных вопросов, которые требуют узкопрофессиональных знаний, аудиторская организация может привлекать соответствующих специалистов и проводить с ними консультации.

Обязательным элементом подготовительного этапа является планирование кадрового аудита, от которого зависит рациональное использование трудоресурсов аудиторской группы, минимизация времени и затрат на проведение кадрового аудита. Планирование аудита характеризуется выработкой оптимальной стратегии и тактики проведения кадрового аудита с учетом специфики деятельности аудируемой организации.

В ходе планирования кадрового аудита осуществляются следующие процедуры:

- определяется объем работ и время, которое необходимо, чтобы проверить и проанализировать кадровую политику;
- определяется стратегия и тактика кадрового аудита, устанавливаются аудиторские процедуры и методика их применения;

- определяется состав информации, которую аудируемая организация должна представить, чтобы установить возможность применения методов контроля, например, аудиторской выборки;

- вырабатывается стратегия и тактика кадрового аудита путем подготовки и составления стратегии и плана аудита.

Планирование кадрового аудита следует осуществлять в соответствии с Международным стандартом аудита 300 «Планирование аудита финансовой отчетности», который введен в действие на территории Российской Федерации приказом Министерства финансов России от 09.01.2019 г. № 2н. Согласно этому стандарту прежде чем приступить к работе, кадровый аудитор должен убедиться в том, насколько целесообразно продолжать отношения с клиентом и выполнять аудиторское задание.

Обязательными условиями для кадровых аудиторов в соответствии с международным стандартом аудита 220 «Контроль качества при проведении аудита финансовой отчетности» (введен в действие на территории Российской Федерации приказом Министерства финансов России от 09.01.2019 г. № 2н) являются:

- четкое взаимодействие с владельцами, ключевыми руководителями и лицами, которые отвечают за корпоративное управление, по наиболее существенным вопросам на всех этапах кадрового аудита, основанное на честности, взаимном доверии и уважении [92];

- наличие у аудиторской группы компетентных работников и необходимых ресурсов, позволяющих эффективно выполнить задание; получение достаточных и необходимых консультаций различных экспертов на всех этапах кадрового аудита;

- существование возможности соблюдения этических требований аудиторской группой и аудиторской организацией [85];

- возможность оценки значимых вопросов, возникающих в ходе выполнения аудиторского задания, в частности, ведения документации, в которой фиксируются результаты проделанной работы и принимаемые

решения на всех этапах кадрового аудита, соблюдение технологии проведения кадрового аудита, утвержденных правил, процедур и рекомендаций.

При проведении аудита трудовых ресурсов происходит сбор доказательств, необходимых для формирования объективного заключения деятельности объекта аудита. Для сбора аудиторских доказательств может быть применен инструментарий, включающий совокупность методов, к которым относятся проведение: наблюдения за ключевыми управленческими коммуникациями; анализа документации; экспертных опросов; социальных экспериментов; анкетирования и интервьюирования руководителей подразделений; групповой дискуссии.

В процессе аудита трудовых ресурсов рассчитывается система показателей, которая позволяет дать характеристику результативности и эффективности: функционирования персонала; организации трудовых взаимоотношений; системы мотивации, оплаты труда и рациональности методов оценки труда; организации индивидуальных рабочих мест; рациональности использования рабочего времени и др.

Также кадровый аудитор должен убедиться, что клиент имеет четкое представление о целях, задачах и характере предстоящей работы и согласен с интерпретацией аудиторского задания аудиторской группой.

После выполнения перечисленных процедур аудитор приступает к разработке общей стратегии и плана кадрового аудита.

В соответствии с пунктом 7 международного стандарта аудита 300 общая стратегия аудита отражает объем, общую направленность и сроки проведения кадрового аудита и является основой плана аудита.

Разрабатывая стратегию кадрового аудита, аудитор: выявляет особенности аудиторского задания, которые имеют ключевое значение для его объема; подтверждает цели формирования отчетности по аудиторскому заданию при планировании сроков проведения кадрового аудита и определяет характер информационного взаимодействия; анализирует факторы, которые по мнению аудитора являются особо значимыми при определении направлений

деятельности аудиторской группы; изучает результаты работы, проведенной предварительно по аудиторскому заданию; устанавливает характер, объем и сроки использования ресурсов, которые необходимы при проведении кадрового аудита; определяет перечень аудиторских процедур и методическое обеспечение их применения [28; 111].

Основной формой документации по общей стратегии кадрового аудита являются записи решений, которые необходимы при надлежащем планировании аудита и доведении ключевых вопросов до членов аудиторской группы. Общая стратегия аудита может быть представлена в форме меморандума, содержащего решения по объему, срокам и порядку осуществления аудита [118; 153; 159].

Завершив разработку общей стратегии, аудитор составляет план кадрового аудита, который предусматривает решение вопросов, установленных в общей стратегии аудита. При этом следует учитывать необходимость достижения целей аудита за счет эффективного использования ресурсов, имеющихся у аудиторской организации.

В плане кадрового аудита описываются характер, сроки и объем планируемых процедур, которые выполняются членами аудиторской группы [39; 113]. Аудиторские процедуры планируются по мере разработки плана на протяжении всего кадрового аудита.

В соответствии с международным стандартом аудита 300 в плане аудита отражаются планируемый характер, сроки и объем процедур оценки рисков и последующих аудиторских процедур на уровне предпосылок в ответ на оцененные риски. При этом аудитором могут использоваться стандартные аудиторские программы или контрольные перечни, составленные с учетом определенных обстоятельств аудиторского задания.

В ходе аудита могут происходить непредвиденные события, изменения в обстоятельствах, получение аудиторских доказательств, которые собраны в процессе проведения аудиторских процедур [40; 129]. В результате у аудитора возникает необходимость внесения изменений в общую стратегию и план

аудита, и, как следствие, изменяются характер, сроки и объемы последующих аудиторских процедур. Это может быть связано с тем, что аудитор получает данные, существенно отличающиеся от тех, которые были доступны при первоначальном планировании соответствующих аудиторских процедур [63; 147].

Значительные изменения в общей стратегии и плане аудита и обусловленные ими изменения в запланированных сроках, объеме и характере аудиторских процедур находят отражение в документах, поясняющих причины внесения этих значительных изменений. В документах также отражаются соответствующие ответные мероприятия на значительные изменения, которые происходят в процессе проводимого кадрового аудита.

Для эффективного выполнения аудиторского задания и управления им кадровый аудитор может обсуждать отдельные аспекты планирования с руководством аудируемой организации [68; 127]. Вместе с тем, обсуждая вопросы, относящиеся к общей стратегии и плану кадрового аудита, следует обратить внимание то, чтобы не подвергнуть риску их результативность.

План аудита в соответствии с требованиями международного стандарта аудита 300 «Планирование аудита финансовой отчетности» включает несколько разделов:

1. Понимание бизнеса включает описание общих экономических факторов и условий в отрасли, влияющих на бизнес аудируемого субъекта; важных характеристик субъекта; результатов финансово-хозяйственной деятельности и требований к отчетности; общего уровня компетентности руководства [119; 149].

Например, при кадровом аудите в описании понимания деятельности аудируемой организации могут найти отражение предмет обсуждения и действия аудитора (табл. 4.1).

Таблица 4.1 – Характеристика деятельности аудируемого лица

Предмет обсуждения	Действия аудитора
Оценка структуры и системы управления	
Оценка миссии, стратегии, цели организации	Оценивается наличие и взаимосогласованность миссии, стратегии, целей и текущих задач организации
Оценка исполнения подчиненными управленческих решений	Анализируется содержание и количество решений, которые не осуществляются, пересматриваются, требуют дополнительной проработки
Оценка соответствия организационной структуры современным условиям	Определяется наличие либо отсутствие господства структуры над функцией, бюрократизации, стагнации, дублирования организационного порядка
Оценка деятельности персонала	
Оценка профессионального и инновационного потенциала работника	Оценивается способность работников, принимать нетрадиционные, нестандартные решения, определяется, насколько они способны к профессиональному росту
Оценка исполнительности и сверхнормативной активности работника	Оценивается способность выполнения большего объема работы, нежели это установлено руководителем
Оценка способности работника к работе в группе и осуществлению управленческой деятельности	Предполагается оценка лидерских качеств, коммуникабельности, конфликтности, уровня культуры и роли в группе
Предмет обсуждения	Действия аудитора
Оценка кадровой политики, профессиональных навыков и результатов деятельности специалистов кадровой службы	
Оценка планирования трудовых ресурсов	Оценивается наличие программы по привлечению и подготовке персонала, наличие методики расчета требуемой численности работников по категориям, работу с кадровым резервом
Оценка наличия и разработанности системы мотивации и стимулирования	Анализируется структура оплаты труда, доля премий в оплате труда; устанавливается, имеются ли схемы, персонализирующие выплаты в зависимости от эффективности деятельности; оцениваем, соответствуют ли разработанные принципы, структура зарплаты и льгот производительности и рентабельности деятельности, условиям на рынке труда
Оценка системы обучения персонала	Мы изучим и оценим систему переподготовки, обучения, повышения квалификации работников с точки зрения расходов, практической ориентированности программ обучения, результатов деятельности сотрудников, прошедших обучение, изменения социально-психологического климата и мотивации к труду

2. Понимание среды и внутреннего контроля, заключающееся в рассмотрении учетной политики и ее изменений; определении влияния новых норм бухгалтерского учета и аудита; накоплении аудитором знаний о системах бухгалтерского учета и внутреннего контроля; установлении тестов контроля и процедур проверки по существу.

3. Описание риска и существенности, в частности, ожидаемая оценка риска системы контроля и установление основных направлений аудита; определение уровня существенности; вероятность существенных искажений и мошенничества, том числе за прошедшие периоды; выявление проблемных областей бухгалтерского учета, в том числе связанных с оценочными знаниями; возможное акцентирование внимания на конкретных областях аудита; воздействие информационных технологий на аудит; функционирование службы внутреннего аудита и его предполагаемое влияние на внешний аудит. Пример существенного риска, который применим для кадрового аудита в соответствии с международным стандартом аудита, приведен в таблице 4.2.

4. Описание характера, сроков и объемов процедур. На основании общей стратегии аудита руководителем аудиторской группы составляется план кадрового аудита, в котором указывают объемы предстоящих работ; основные направления деятельности предприятия; разделы социально-экономической и иной отчетности, которая подлежит проверке и анализу; способы и методы проверки по каждому участку; сроки выполнения работ; закрепление обязанностей за кадровыми аудиторами; формы рабочих документов и порядок их оформления.

В плане аудита детально отражаются все процедуры, которые необходимы для реализации стратегии кадрового аудита. Необходимость в подобной детальной проработке плана обуславливается тем, что он по существу является инструкцией для аудиторов. Кроме того, план является базовым документом, позволяющим осуществлять контроль выполнения аудиторами заданий, так как в нем определяется количество аудиторов, необходимых для проведения кадрового аудита, объем и содержание работы.

Таблица 4.2 – Риски существенного искажения

Существенный риск	Описание	Независимая процедура аудита
Наложение штрафных санкций на юридическое лицо в результате неправильного оформления права на подписание кадровых документов, что влечет за собой значительное увеличение рисков, в том числе финансовых	Трудовым кодексом регулируются последствия, которые возникают в результате фактического допуска к работе не уполномоченного на это лица. В случае, если физическое лицо, допущенное к работе лицом, не уполномоченным на это работодателем, отказывается признавать отношения трудовыми, работодателем, в интересах которого выполнялась работа, должны быть осуществлены выплаты данному физическому лицу за фактически отработанное время или выполненные работы. Данное предположение можно опровергнуть, если аудитором будет сделан вывод, что отсутствует риск существенных искажений в результате ошибочных действий кадровой службы	Рассмотрение факторов риска, изложенных в международном стандарте 240 позволяет сделать выводы, что риск наложения штрафных санкций может быть отвергнут, поскольку: <ul style="list-style-type: none"> – предусмотрено оформление приказа о возложении ответственности на уполномоченное лицо, которое будет иметь право подписи на отдельных кадровых документах; – внесены изменения в трудовой договор и должностную инструкцию уполномоченного должностного лица, касающиеся изменения трудовых функций и возложения дополнительных полномочий; – определен четкий перечень документов, на которые установлено право подписи уполномоченного должностного лица

Разрабатывая план кадрового аудита и определяя методы проверки, следует учесть, что аудиторские процедуры должны способствовать выявлению наличия существенных искажений и несоответствия социально-экономических показателей.

Приступая к разработке плана кадрового аудита (приложение 1), аудитору следует определить: в каких случаях следует проводить аудиторские процедуры, проверки по существу, а когда можно ограничиться проведением тестирования средств контроля и использовать результаты внутреннего кадрового аудита; на каких участках необходима сплошная проверка, а где можно ограничиться аудиторской выборкой.

На сроки проведения кадрового аудита влияют количество специалистов, включаемых в состав команды, их квалификация, применяемые технологии и методы, общий объем работ.

Чтобы повысить эффективность кадрового аудита и скоординировать аудиторские процедуры с работой персонала аудируемого субъекта, отдельные разделы и весь план аудита можно согласовывать и обсуждать с руководством и представителями трудового коллектива. Так при формировании стратегии кадрового аудита следует выяснить мнение руководства экономического субъекта о факторах, которые имеют существенное значение для осуществления эффективной кадровой политики; о возможных проблемах и рисках, волнующих руководителей; при составлении плана кадрового аудита следует обсудить и по возможности согласовать с руководителями аудируемого субъекта критерии, которые выбраны для оценки эффективности кадровой политики.

Планирование аудиторской деятельности происходит с целью обеспечения надлежащего внимания важным аспектам аудиторской проверки, своевременной диагностики и решения возможных проблем, а также организации и качественного решения аудиторских задач. Планирование кадрового аудита учитывает объемы работ по проведению аудиторского задания, оказание услуг аудитора, которые будут предоставляться, исходя из условий заключенных договоров, а также принимает во внимание ожидаемые объемы. В планировании аудиторской деятельности очень важно профессиональное мнение аудитора, чтобы правильно оценить аудиторский риск и разработать аудиторские мероприятия, необходимые для снижения данного риска до низкого уровня. На основании сказанного, результатами планирования аудиторской деятельности является планирование: объемов и видов предоставляемых услуг на текущий период; бюджета расходов; использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов.

Таким образом, планирование играет большую роль при проведении кадрового аудита, так как помогает аудитору обратить внимание на важные

аспекты аудита; выявлять и устранять проблемы; руководить проведением задания, чтобы его выполнение было эффективным; снизить риски при распределении работы. Представление плана аудита связано с информированием лиц, отвечающих за корпоративное управление, о значимых вопросах, выявленных в ходе аудита, и формировании аудиторского заключения. Аудируемые лица, заинтересованные в повышении публичности и прозрачности отчетности, получают понимание процесса аудита и ресурсов, затраченных на него.

На втором (функциональном) этапе по подразделениям собирается информация об исполнении функций управления, определяется закрепление центров ответственности, устанавливаются ключевые показатели оценки деятельности, загруженность работников по подразделениям, анализируется полученная информация и внутренняя нормативная документация, изучаются базы данных и программное обеспечение, анализируются результаты предыдущих аудиторских проверок.

Изучив все документы, кадровые аудиторы занимаются сбором аудиторских доказательств, устанавливают источники их получения и документирование. В процессе проведения кадрового аудита следует собрать исчерпывающие доказательства, позволяющие сформировать объективное заключение о реальных возможностях и достижениях объекта кадрового аудита. К аудиторским доказательствам относят информацию, полученную аудиторами в процессе проведения кадрового аудита, и результат ее анализа, которые позволяют сделать обоснованные выводы и выразить мнение по предмету кадрового аудита.

При сборе аудиторских доказательств применяют аудиторские процедуры, представляющие собой определенную последовательность и порядок действий аудитора на конкретном участке кадрового аудита. Основными методами получения аудиторских доказательств являются:

– установление реальности и правильности оформления документов, локальных нормативных актов, распоряжений и приказов по личному составу;

- проведение анкетирования руководителей подразделений;
- интервьюирование руководителей подразделений по вопросам управления персоналом, осуществления кадровой работы;
- групповая дискуссия;
- экспертная оценка документации на соответствие законодательству;
- метод суммы оценок, при котором каждую характеристику человека оценивают по определенной шкале, выводят средний показатель, который сравнивается с идеальным;
- наблюдение за процессом ключевых управленческих коммуникаций (совещания, проверки, собрания);
- ассесмент ключевых сотрудников – метод оценки персонала, который основывается на моделировании основных моментов деятельности с целью выявления имеющихся у персонала профессионально значимых качеств;
- анализ объективных показателей;
- выборка и анализ документов/отчетов;
- проверка соблюдения трудового законодательства
- прослеживание – процедура, при которой кадровым аудитором проверяются отдельные первичные документы, полнота их отражения в учете, правильность корреспонденции счетов;
- арифметическая проверка – проверка арифметических расчетов объекта социального аудита, заключающаяся в проверке арифметической точности данных документов и учетных записей путем независимого выборочного пересчета;
- метод «360 градусов» – сотрудник оценивается со всех сторон подчиненными, коллегами, руководителями, клиентами
- оценка выполнения задач;
- система группировки – метод, при котором всех работников делят на группы в зависимости от вклада в деятельность трудового коллектива;

– групповая дискуссия – метод, при котором сотрудник вступает в дискуссию с руководителями или экспертами о результатах его работы или перспективах;

– матричные метод, при котором сравниваются качества конкретного работника с характеристиками, которые являются идеальными для занимаемой должности;

– метод системы произвольных характеристик – руководство или кадровая служба просто выделяет самые яркие достижения и самые худшие ошибки в работе человека, и сопоставляя их делает выводы;

– проверка соблюдения трудового законодательства;

– юридическая оценка документов;

– экспертиза и исследование приказов;

– формальная проверка документов.

Доказательства, получаемые в процессе кадрового аудита необходимо отражать в рабочих документах (табл. 4.3, приложение 2).

Таблица 4.3 – Сводная ведомость выявленных нарушений по результатам проверки

Наименование аудируемого лица	ООО «Правда»	РД- 1
Проверяемый период	с 01.01.2019 по 31.12.2019	
ФИО лица, составившего документ	Симонов В.В.	
Дата составления документа	14 марта 2019 года	
1. Аудит организации кадрового учета		
1.1. Аудиторская проверка содержания и оформления обязательных и дополнительных локальных нормативных актов		
Факт нарушения	В организации отсутствует локальный нормативный акт – «Положение об оплате труда»	
Выводы	<p>Для разработки «Положения об оплате труда» следует учитывать требования трудового законодательства, отраслевых указаний, коллективные договоры и соглашения.</p> <p>В «Положении об оплате труда» отражается информация:</p> <ul style="list-style-type: none"> – о продолжительности ежедневной работы; – о порядке разделения рабочего дня; – о размере и порядке выплат дополнительных вознаграждений за работу в праздничные дни; – о порядке и условиях представления дополнительных отпусков; – о порядке индексации заработной платы; 	

	<ul style="list-style-type: none"> – о системе оплаты труда, размерах тарифных окладов, ставок, выплат; – о тарифных системах оплаты труда; – о конкретных размерах оплаты за сверхурочную работу, за работу в выходной день, за работу в ночное время; – о порядке и размерах возмещения затрат, которые связаны со служебными командировками
Рекомендации	С учетом данных, которые были получены в процессе проверки и специфики деятельности предприятия, наличия работников с разными условиями труда, рекомендовано разработать «Положение об оплате труда». Данный документ предназначен для регулирования вопросов оплаты труда работников с учетом законодательства
1. Аудит организации кадрового учета	
2.2. Проверка приказов по личному составу: правильность издания приказов; соблюдение сроков ознакомления; регистрация и сроки хранения приказов по личному составу	
Факт нарушения	<p>Приказы о приеме на работу не содержат информации об условиях приема на работу, отсутствуют подписи работников в ознакомлении с приказами.</p> <p>Приказы об увольнении не содержат информации об основаниях прекращения трудового договора.</p> <p>Отсутствуют отдельные приказы о переводах и отпусках</p>
Выводы	<p>Приказы по личному составу служат для документирования трудовых взаимоотношений работодателя и работника и оформляются в унифицированных формах в строгом соответствии с Трудовым кодексом РФ.</p> <p>При приеме на работу указывают условия приема и определенный размер оплаты труда; при увольнении – причины увольнения; при переводе на другую работу – новую должность, вид перевода, причину перевода, изменения в оплате труда; при предоставлении отпуска – вид отпуска, продолжительность, дату начала и окончания; при командировании – дату, продолжительность, цель командировки, наименование предприятия командирования</p>
Рекомендации	Рекомендуется при заполнении приказов применять Постановление Госкомстата РФ от 05.01.2004 г. № 1 «Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты»

Одними из трудоемких работ при проведении кадрового аудита являются анализ и обработка информации, которые осуществляются, чтобы выявить необычные, критические или неправильные ситуации в кадровой политике, проводимой объектом кадрового аудита. В процессе анализа полученная информация сравнивается с прогнозируемыми результатами деятельности, со

среднеотраслевыми показателями, с нормативами, лучшими результатами, показателями за предшествующие периоды.

Кадровый аудитор выявляет взаимосвязи: между информацией социального характера и соответствующей ей финансовой информацией (соотношение количества уволенных работников и расходов на компенсацию за неиспользованный отпуск при увольнении); между отдельными показателями, которые должны соответствовать планам организации-заказчика (текучесть кадров, размер оплаты труда).

На третьем (заключительном) этапе составляется отчет, в котором определяют ответственность персонала объекта кадрового аудита, анализируются принципы кадровой политики, предлагаются меры стимулирующего характера. В отчете должны найти отражение все стадии проведения кадрового аудита:

- на стадии предварительной работы с документами записываются все разделы и проверенные страницы документов; фиксируются результаты проверки; записываются отклонения и по ним составляется отчет; предлагаются мероприятия по развитию кадрового делопроизводства;

- на стадии сбора и обработки аналитических доказательств четко фиксируются отклонения, цитируется протокол кадрового аудита; проводится оценка отклонений; предлагаются мероприятия по улучшению работы.

Оценивая отклонения, следует учитывать их вид, значение, периодичность возникновения и влияние на кадровую политику предприятия и обеспечение социально-экономических достижений. Для успешной реализации кадровой политики объекта кадрового аудита в отчете должны содержаться конкретные рекомендации, позволяющие решить ту или иную проблему оценки индивидуальных характеристик работников организации. С помощью индивидуальных характеристик кадрового потенциала можно оценить профессионально-личностные качества отдельных работников, специалистов, руководителей: их квалификацию, психофизиологические особенности, профессиональный опыт, конкурентоспособность, соответствие уровня

подготовленности персонала требованиям к должностной и профессиональной компетенции. Используя данные виды оценки деятельности кадровых структур и специалистов, можно получить эффективные результаты кадрового аудита.

Итоговым документом, формируемым по результатам кадрового аудита, является аудиторское заключение, в котором указывают объект кадрового аудита и все аспекты, в отношении которых проводился кадровый аудит. В аудиторском заключении следует учесть все существенные обстоятельства, которые влияют на достоверность отчетности. В случае, если заключение не является немодифицированным, то в нем следует раскрыть все существенные обстоятельства данного заключения.

Завершающими процедурами кадрового аудита являются:

- изучение всех проведенных процедур, выводов, заключения для того, чтобы установить выполнены ли все пункты плана кадрового аудита и сделаны ли правильные выводы;
- обобщение полученной информации и формирование своего мнения о результатах проведенного исследования;
- подготовка письменного документа, в котором следует раскрыть существенные недостатки, выявляемые при проведении проверки, несоответствие в системе социально-экономических показателей и возможные пути их улучшения.

4.2. Совершенствование процедуры аттестации персонала сельскохозяйственной организации

Аттестация как неотъемлемая часть процесса управления является наиболее эффективной системой оценки персонала организации. С помощью данной процедуры определяется квалификация и уровень знаний работников, осуществляется оценка их способностей, нравственных и деловых качеств. Каждый работник при выполнении своих должностных обязанностей должен использовать рациональные методы, применяя современные технические средства, обеспечивающие эффективную организацию производства.

В условиях неопределенности и кризиса все большую актуальность приобретают вопросы, связанные с эффективным использованием человеческих ресурсов. Руководство организаций ориентируется на ведение результативной и конкурентоспособной деятельности. При этом персонал является ресурсом, обеспечивающим эффективное функционирование организации. Основные способы и критерии, позволяющие оценить «качество» человеческих ресурсов, изменяются в соответствии с модификацией специфики и условий труда.

Помимо хорошего уровня профессиональных знаний в современных условиях особую актуальность приобретают такие человеческие качества, как способность к обучению, коммуникабельность, умение генерировать новые идеи и воплощать их в жизнь. В связи с этим, вопросы аттестации персонала приобретают все большую актуальность.

Проведение аттестации позволяет оценить деловые, личностные и профессиональные качества сотрудников и способствует реализации управления персоналом по таким направлениям, как планирование персонала, адаптация, стимулирование труда, развитие способностей и др.

Влияние современных финансово-экономических, правовых, социальных, информационных условий на функционирование большинства организаций определяет необходимость в совершенствовании работы с кадрами с целью повышения профессионализма сотрудников, усиления требований к их деловым качествам и эффективности труда [125; 56; 108].

Основу данной работы составляют правильный подбор, расстановка и использование кадров с учетом их квалификации, уровня подготовки, опыта работы, рациональное разделение и кооперация труда специалистов, своевременное поощрение и взыскание по итогам деятельности [82; 146]. Существенным инструментом совершенствования кадровой работы и в целом системы управления персоналом является аттестация.

Аттестация персонала представляет собой совокупность кадровых мероприятий, которые позволяют оценить соответствие личностных качеств,

потенциала и уровня труда человека существующим требованиям к выполняемой работе [93; 98]. Основная цель аттестации заключается в выявлении резервов повышения эффективности деятельности работников, контроле профессионального роста и квалификации специалистов. В случае признания работника несоответствующим занимаемой должности, необходимо принимать решение о проведении переподготовки или переводе его на другую должность.

Процедура найма работников является частью инвестиционного процесса и предполагает проведение тщательного отбора, оформления на работу, адаптации, обучения, мотивации, т.е. вложения средств в персонал [31; 95].

В результате проведения аттестации повышается эффективность производства. В частности, улучшается расстановка сотрудников в результате подбора на ту или иную должность наиболее подходящих кандидатур; совершенствуется использование кадров; определяются направления повышения квалификации работников; за счет тесной взаимосвязи между результатами труда и ее оплатой активизируется их трудовая деятельность; совершенствуются способы и формы работы руководителей.

Аттестация персонала позволяет установить степень мотивированности работников (в том числе к карьерному росту); определить направления стратегического развития предприятия; повысить дисциплину в коллективе; установить соответствие предприятия корпоративной культуре [76].

К основным задачам, решаемым в процессе аттестации персонала, относятся возможности:

- управлять персоналом и оценивать его роль и место в организационной структуре предприятия в зависимости от его достижений [156];
- определять размеры вознаграждений на основе оценки результатов деятельности персонала;
- профессионального роста работников в результате применения эффективных форм стимулирования и мотивации труда;

- рационального использования человеческих ресурсов при приеме на работу, перемещении и принятии решения об уходе;
- трудовой мотивации к осуществлению эффективной деятельности, цель которой заключается в повышении в должности;
- установления обратной связи с работником;
- удовлетворения потребностей работника в оценке личного труда.

Как видно, к основным задачам аттестации относятся вопросы улучшения подбора, повышения квалификации, регулирования вопросов оплаты труда, стимулирования профессионального роста персонала [140].

К ключевым принципам эффективной системы аттестации персонала относят: нацеленность на совершенствование работы, тщательную подготовку, конфиденциальность, стандартизацию и надежность критериев оценок; оптимальность в сочетании поощрения и критики, точность используемых методов [120].

В процессе подготовки и проведения аттестации важное значение имеет используемый методический инструментарий. В частности, могут применяться методы, позволяющие оценить те или иные показатели, их наличие/отсутствие, степень выраженности у того или иного работника. К ним можно отнести:

- наблюдение за процессом ключевых управленческих коммуникаций (совещания, проверки, собрания). Наблюдение – метод, заключающийся в сборе социологической информации об изучаемом объекте, основанный на непосредственном восприятии и прямой регистрации событий, которые являются значимыми с точки зрения целей исследования [93];
- анализ документов – метод, заключающийся в систематическом анализе документов с целью получения информации, необходимой при проведении исследований;
- опрос – метод сбора социальной информации об объекте исследования при непосредственном (интервью) или опосредованном (анкетирование) социально-психологическом общении интервьюера и респондента

(опрашиваемого) посредством регистрации ответов респондентов на заданные вопросы [101];

- экспертный опрос – разновидность опроса, в ходе которого респондентами являются эксперты – специалисты в определенной области деятельности. Отличительная особенность этого метода состоит в том, что он предполагает компетентное участие экспертов в анализе и решении проблем исследования;

- социальный эксперимент – метод получения информации об изменениях показателей функционирования объекта аттестации при воздействии на него заданных и контролируемых переменных (факторов) [101];

- ассесмент ключевых сотрудников – метод оценки персонала, который основывается на моделировании основных моментов деятельности с целью выявления имеющихся у персонала профессионально значимых качеств;

- проведение анкетирования руководителей подразделений;

- интервьюирование руководителей подразделений по вопросам управления персоналом, осуществления кадровой работы;

- метод «360 градусов» – сотрудник оценивается со всех сторон подчиненными, коллегами, руководителями, клиентами;

- систему группировки – метод, при котором всех работников делят на группы в зависимости от вклада в деятельность трудового коллектива;

- групповую дискуссию – метод, при котором сотрудник вступает в дискуссию с руководителями или экспертами о результатах его работы или перспективах;

- матричный метод, при котором сравниваются качества конкретного работника с характеристиками, являющимися идеальными для занимаемой должности;

- метод системы произвольных характеристик - руководство или кадровая служба выделяет самые яркие достижения и самые худшие ошибки в работе человека и, сопоставляя их, делает выводы [101].

По итогам аттестации персонала должны быть приняты решения, направленные на:

- изменение размеров компенсационного пакета, в частности заработной платы и системы поощрения (наказания);
- приведение человеческих ресурсов в соответствие с планами развития предприятия посредством информирования работников о целях деятельности, развития карьеры и личного развития [155];
- оценку текущего положения организации и выявление рабочих проблем [109].

В процессе аттестации персонала выделяют несколько этапов:

Первый этап – *подготовительный*. На данном этапе подготавливается приказ о проведении аттестации, утверждается аттестационная комиссия, подготавливается документация, трудовой коллектив информируется о сроках и процедуре аттестации.

Второй этап – *основной*. Организуется работа комиссии по подразделениям организации, оценивается индивидуальный вклад работников, заполняются анкеты, осуществляется компьютерная обработка результатов.

Третий этап – *заключительный*. Подводятся итоги аттестации, принимаются персональные решения, связанные с продвижением работников, направлением на учебу, перемещением или увольнением сотрудников, которые не прошли аттестацию.

Как правило, при проведении аттестации возникает необходимость в привлечении внешних экспертов – профессиональных консультантов со стороны. В современных условиях очень распространены ситуации, при которых основные условия задаются клиентом – коммерческой организацией, а постановка системы аттестации осуществляется непосредственно консультантами.

Также консультанты могут привлекаться и как предметные эксперты. Они могут подсказать пути решения той или иной задачи, возникающей в рамках проведения процедуры аттестации, помочь в обучении работников

кадровой службы в вопросах построения и внедрения системы аттестации. Также внешних консультантов можно приглашать для решения отдельных задач при проведении аттестации. Например, с помощью эксперта можно организовать и провести профессиональное тестирование работников, ассесмент ключевых сотрудников, интервьюирование руководителей подразделений по вопросам управления персоналом, осуществления кадровой работы и др.

Работникам организации не менее чем за месяц до начала процедуры аттестации сообщается график ее проведения. Не менее чем за две недели до аттестации в комиссию представляют отзыв-характеристику и аттестационный лист.

В аттестационном листе содержится объективная информация о работнике, стаже работы в организации по специальности, образовании, занимаемой должности и др.

В отзыве-характеристике содержится информация об обобщенных результатах оценки деятельности работника, сведения из анкетного опроса, характеризующие поведение работника в коллективе, мнение руководителя о работнике.

Аттестационной комиссией рассматриваются представленные документы, заслушивается сообщение о работнике, об итогах его деятельности, результатах текущей оценки.

Решение комиссии доводится до работника. Комиссия указывает на слабые и сильные стороны его работы, дает рекомендации по поводу его профессионального роста или необходимости повышения квалификации.

По итогам заседания аттестационной комиссии составляется протокол. Материалы аттестации предоставляются руководителю организации для дальнейшего принятия решений.

Результаты проведенной аттестации должны обсуждаться на производственных собраниях трудового коллектива при участии профсоюзной организации.

С целью повышения эффективности аттестации ее результаты должны быть утверждены в приказе. В частности следует принять решения о кадровых перестановках, поощрении положительно аттестованных работников, включении их в резерв на повышение перспективных работников.

Периодичность проведения аттестации фиксируется в «Положении о проведении аттестации». Как правило, она проводится один раз в 3-5 лет. В отдельных случаях можно провести внеочередную либо досрочную аттестацию сотрудника.

Таким образом, на эффективность системы аттестации персонала существенное влияние оказывают продуманные и четко определенные требования, которые связаны с осуществлением отдельных этапов аттестационного процесса, обеспечением объективности в оценке деятельности работников, соблюдением условий полного выполнения рекомендаций аттестационной комиссии.

В настоящее время в большинстве сельскохозяйственных предприятий Республики Татарстан существуют определенные недостатки в системе аттестации персонала. Во-первых, необъективная оценка деятельности аттестуемых работников членами аттестационной комиссии. Некоторые руководители, которые входят в состав комиссии, предпочитают не указывать напрямую работникам на низкие показатели, допущенные ошибки. Таким образом, они пытаются избежать открытой конфронтации с подчиненными. Как следствие, результатам деятельности персонала дается необъективная и расплывчатая оценка, что ведет к снижению доверия персонала к аттестации как к системе, способной справедливо оценить достижения работников.

Во-вторых, не все руководители психологически готовы объективно оценивать работу персонала, поскольку отрицательные результаты аттестации могут стать причиной понижения в должности, лишения премии, увольнения аттестуемых сотрудников.

В-третьих, из-за низкой информированности руководители подразделений не могут в полной мере эффективно использовать результаты проведенной аттестации.

В-четвертых, на предприятии отсутствуют единые формы рабочей документации по оценке и аттестации персонала.

В-пятых, часто руководители предприятий считают, что аттестация является дополнительной нагрузкой и отвлекает работников от выполнения основных обязанностей.

Таким образом, возникла объективная необходимость в разработке действенной системы аттестации, которая будет наилучшим образом отвечать целям исследуемой организации, ее потребностям и сложившейся в ней организационной культуре.

Прежде чем принять решение о проведении аттестации, необходимо оценить кадровый потенциал предприятия. При анализе кадрового потенциала изучается опыт и квалификация персонала (таблица 4.4).

Таблица 4.4 – Анализ кадрового состава ООО «Газовик»

Наименование	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Управленцы	4	4	4
Специалисты	13	15	18
Торговый персонал	6	5	5
Вспомогательный персонал	4	8	11
Рабочие постоянные	67	67	68
Рабочие сезонные и временные	16	16	17
Всего	110	115	123

Анализируя динамику численности персонала, можно сказать, что наблюдается рост по всем категориям персонала. Количество управленцев с 2015 г. по 2017 г. не изменилось. Количество специалистов увеличилось на 38 % . Это вызвано усложнением управленческих задач и дополнительной нагрузкой, вызванной увеличением торговых мощностей предприятия. Количество вспомогательного персонала увеличилось в 2,7 раза. Это

объясняется тем, что расширение деятельности и увеличение численности персонала в целом требует большего числа обслуживающего персонала.

Разделение персонала предприятия по уровню образования представлено в таблице 4.5.

Таблица 4.5 – Разделение персонала по уровню образования ООО «Газовик»

Наименование	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Высшее профессиональное образование	69	70	70
Среднее профессиональное образование	40	43	51
Практиканты	1	2	2
Всего	110	115	123

Исходя из представленных данных, необходимо отметить, что больше половины всех сотрудников ООО «Газовик» имеют среднее профессиональное образование. С начала 2015 г. до 2017 г. количество сотрудников, имеющих высшее образование, увеличилось на 1,44 %. В то же время количество сотрудников, имеющих среднее профессиональное образование, увеличилось на 27,5 %. Это говорит о том, что рынок труда требует от потенциальных работников высокой квалификации, глубоких знаний в сфере своей профессиональной деятельности.

На основании проведенного анализа и с учетом информации, предоставленной кадровой службой, директор принимает решение о проведении аттестации.

Основными целями проведения аттестации в сельскохозяйственном предприятии являются:

- трансляция единых корпоративных целей, стандартов и ценностей,
- оценка соответствия результативности компетенции персонала целям и требованиям предприятия;
- рациональное использование человеческих ресурсов;
- повышение ответственности и эффективности деятельности персонала;
- укрепление корпоративной культуры.

Для достижения поставленных целей необходимо решить следующие задачи:

- определить количественные и качественные результаты деятельности работников;
- дать оценку соответствия работников занимаемым должностям;
- оценить уровень развития компетенций;
- установить цели и задачи деятельности персонала на предстоящий период;
- разработать программу мероприятий, связанных с развитием персонала;
- установить взаимосвязь документов, регламентирующих оплату труда с результатами аттестации;
- сформировать список кадрового резерва.

Как уже было отмечено, аттестацию персонала следует проводить в три этапа.

На первом подготовительном этапе в сельскохозяйственной организации разрабатывают планы проведения аттестации; выбирают методы и типовые формы оценки работников; подготавливают внутренние инструкции для членов аттестационной комиссии; составляют список работников, которые подлежат аттестации; подготавливают график аттестации; оповещают работников о сроках проведения аттестации; подготавливают бланки, типовые формы, необходимые для аттестации.

Управление по кадрам на основании распоряжения руководителя готовит приказ о проведении аттестации, в котором содержится информация о сроках проведения аттестации, график проведения аттестации в структурных подразделениях. График и сроки проведения аттестации утверждает директор сельскохозяйственного предприятия и данную информацию доводят до персонала за месяц до начала процедуры аттестации.

Директором предприятия назначается аттестационная комиссия, в состав которой входят руководитель кадровой службы (председатель), руководитель

подразделения, где предстоит провести аттестацию (член), юрист (член), психолог – приглашенный эксперт (член).

Все работники, подлежащие аттестации, информируются о ее проведении. Кроме того, им передают необходимый пакет документов.

На втором этапе проводится аттестация. Созданная в сельскохозяйственном предприятии аттестационная комиссия исследует эффективность деятельности каждого сотрудника, составляет необходимые документы, вносит полученную информацию в электронную базу данных и проводит ее анализ.

На каждого работника предприятия формируется «Модель компетенций руководителей, специалистов, работников» и заполняется «Бланк оценки руководителей, специалистов, работников по компетенциям», в котором фиксируется информация о его рабочих показателях, квалификации, профессиональном опыте, сильных и слабых сторонах, возможности перевода на более ответственную и сложную работу.

Предварительно форму оценки заполняет аттестуемый работник, затем ее заполняет непосредственный руководитель, и она передается в аттестационную комиссию.

В качестве примера авторами разработаны «Модель компетенций руководителей, специалистов, работников» (приложение 3) и «Бланк оценки руководителей, специалистов, работников по компетенциям» для должности главного агронома (приложение 4).

Разумно и правильно применяя модель компетенций, можно решить определенные задачи в сфере управления персоналом, достичь стратегических целей, повысить конкурентоспособность предприятия. В частности, в результате аттестации отсеиваются соискатели, чьи навыки и знания не соответствуют компетенциям по данному профилю. При оценке выявляются самые талантливые и перспективные работники, способные обеспечить будущий успех предприятия. На основе модели компетенций формируется команда и кадровый резерв, когда предприятием планируется выход на новый

уровень развития; предприятие может эффективнее решать вопросы разработки системы обучения и мотивации персонала

По представленному перечню компетенций дается количественная оценка соответствия аттестуемого по каждому пункту требованиям должности.

Рекомендуется применять следующую шкалу оценок:

– уровень некомпетентности (1 балл). Аттестуемый работник явно не соответствует требованиям должности. Слабо выраженная компетенция не компенсируется другими компетенциями или доступными формами обучения;

– уровень развития (2 балла). Аттестуемый работник по отдельным компетенциям не соответствует требованиям должности. Данное несоответствие можно компенсировать развитием слабовыраженных компетенций и высокими показателями по другим компетенциям;

– уровень опыта (3 балла). Аттестуемый работник в полной мере соответствует требованиям должности;

– уровень мастерства (4 балла). Профессиональный уровень аттестуемого работника выше требований по конкретной компетенции.

Если аттестуемому работнику какую-либо компетенцию определяют на «уровне некомпетентности», то данный кандидат не может рассматриваться в качестве рекомендуемого на должность. Исключением может быть ситуация, когда правильно проводимый длительный поиск не выявляет альтернативы. В этом случае можно подкорректировать требования по должности.

Если аттестуемому работнику по ряду компетенций определяют «уровень мастерства», то необходимо проанализировать мотивы, которые смогли бы удержать его на должности, создав заинтересованность в работе.

Как правило, компетенции, по которым оценивается аттестуемый работник должны быть на «уровне опыта».

На третьем этапе подводятся итоги аттестации, рассматриваются предоставленные материалы, заслушивается сообщение аттестуемого о его работе. При оценке работы аттестуемого учитывают его личный вклад в

выполнение планов подразделения, квалификацию, исполнение им должностных обязанностей.

Основываясь на этих данных, аттестационная комиссия, путем проведения открытого голосования, оценивает деятельность работника. При этом возможны следующие варианты оценок: соответствие занимаемой должности; соответствие занимаемой должности при выполнении определенных условий (улучшение работы с учетом рекомендаций комиссии, повторная аттестация через год); не соответствие занимаемой должности.

Результаты аттестации оформляются протоколом. Решения аттестационной комиссии утверждаются директором сельскохозяйственного предприятия.

Все документы по аттестации персонала передаются в кадровую службу предприятия. Кадровая служба на каждого работника, прошедшего аттестацию, формирует «Индивидуальный план развития руководителей, специалистов, работников предприятия» (приложение 5).

Использование «Индивидуального плана развития» позволяет предприятию решить следующие задачи:

- способствует целенаправленному и планомерному развитию персонала;
- координирует цели деятельности предприятия и цели развития персонала;
- анализирует сильные и слабые стороны деятельности работников;
- обеспечивает выполнение контрольных мероприятий.

Работники предприятия на основе «Индивидуального плана развития» могут своевременно подготовиться к участию в новых проектах, вступлению в новую должность; выделить моменты, на которые следует обратить внимание при развитии и обучении.

Система оценки работы персонала должна отвечать целям, задачам, потребностям и организационной культуре сельскохозяйственного предприятия. Поэтому повышение эффективности работы персонала как

важнейшего приоритета организации является основным стимулом разработки и внедрения новой системы аттестации работников.

Таким образом, аттестация персонала является важнейшим инструментом, способствующим эффективной деятельности предприятия. Она помогает решить целый комплекс задач, которые связаны с повышением результативности использования человеческого капитала.

Аттестация персонала – это юридическая основа для перевода, продвижения по карьерной лестнице, награждения, определения размера заработной платы, понижения в должности или увольнения. В современных условиях аттестация способствует улучшению качественного состава работников предприятия, определению степени загруженности персонала и использованию его по специальности, совершенствованию методов и стиля управления персоналом. В результате проведения аттестации изыскиваются резервы профессионального роста, повышения производительности труда работников, создаются условия оптимального использования социальных гарантий и экономических стимулов более динамичного и всестороннего развития личности.

Аттестация персонала является обязательным элементом гармонично функционирующей кадровой службы в системе управления персоналом любого современного предприятия. Она гарантирует его конкурентоспособность и финансовую устойчивость на рынке, обозначает признак качества управления как важнейшего фактора успеха в конкурентной борьбе. Правильно построенная система аттестации – первый признак высокого уровня и качества кадровой работы в организации.

Современная система оценки работы персонала должна отвечать целям, задачам, потребностям и организационной культуре сельскохозяйственного предприятия. Поэтому повышение эффективности работы персонала как важнейшего приоритета организации является основным стимулом разработки и внедрения новой системы аттестации работников. Аттестация персонала является обязательным элементом гармонично функционирующей кадровой

службы в системе управления персоналом любого современного предприятия. Она гарантирует его конкурентоспособность и финансовую устойчивость на рынке, обозначает признак качества управления как важнейшего фактора успеха в конкурентной борьбе. Правильно построенная система аттестации – первый признак высокого уровня и качества кадровой работы в организации.

Разработанный в ходе исследования методический инструментарий аттестации персонала будет способствовать установлению профессионального и личностного потенциала сотрудника, формированию кадрового резерва и совершенствованию деятельности предприятия по подбору персонала; позволит определить степень соответствия уровня знаний занимаемой должности, эффективность деятельности персонала, потребность в повышении квалификации работников, стандарты стимулирования сотрудников к повышению квалификации.

4.3. Развитие методического инструментария социального аудита в сельскохозяйственных организациях

В современных экономических условиях значительно увеличивается роль и значение применения социального аудита при анализе социоэкономической деятельности сельскохозяйственных организаций. Социальный аудит по охвату объектов обследования представляет собой комплексное явление и позволяет оценить социальные условия функционирования на различных уровнях управления.

Социальный аудит – это процесс подтверждения достоверности формирования социальной отчетности и правильности ведения социального учета, оценка степени корпоративной социальной ответственности с целью определения условий, которые являются благоприятными для развития человеческих ресурсов и удовлетворения социальных запросов.

Объекты социального аудита – это социально-экономические взаимосвязи, возникающие в рамках выполнения программ социального

развития, при принятии и реализации соглашений и договоров, регулирующих социоэкономическую сферу.

Предмет социального аудита – система информационного обеспечения достоверной информацией социально-экономического характера, формируемая в процессе анализа нормативной и информационной базы.

В процессе социального аудита анализируются также социально-трудовые отношения, выявляются направления повышения эффективности использования трудовых ресурсов, определяются основные показатели оценки деятельности предприятия, устанавливается соответствие форм и методов организации трудовых взаимоотношений действующему законодательству, осуществляется разработка основных направлений по развитию организации трудовой деятельности.

Основными задачами социального аудита являются:

- определение текущего положения и стратегических целей развития организации, в том числе ее положения на рынке труда, системности и целостности поставленных целей, их понимания службой управления персоналом;
- определение внешних факторов, которые оказывают влияние на деятельность организации и отражают социальную и экономическую ситуацию на микро- и макроуровне;
- определение внутренних факторов, которые оказывают влияние на социально-экономическую деятельность организации и связаны с ее особенностями деятельности;
- установление организационно-управленческой структуры и технологических особенностей деятельности организации;
- оценка основных показателей социально-экономической отчетности, таких как принципы формирования оплаты труда, кадровые процессы, система подготовки кадров, развитие персонала, охрана труда и безопасные условия труда, соблюдение требований трудового законодательства, природоохранная деятельность и др.

К основным источникам информации при социальном аудите относятся:

- учредительные документы, должностные инструкции, устав, договоры и т.п.;
- устные беседы и встречи с руководством организации;
- внешние отчеты, представленные в публикациях, периодической печати, статистических и аналитических отчетах, нормативных актах;
- внутренняя финансовая и социальная отчетность [22; 52].

Для определения объема работ при проведении социального аудита необходимо разработать вопросник, который позволит получить информацию о социальной и экономической деятельности организации (приложение б) [19].

В данном документе должны быть выделены вопросы, касающиеся организации труда в предприятии в целом и его подразделениях, оснащения рабочего места, организации обслуживания рабочего места, используемых приемов и методов труда, состояния нормирования труда, условий труда, системы подготовки и повышения квалификации работников, системы планирования труда [49].

Проведя предварительное тестирование, социальный аудитор может принять решение о привлечении специалистов и экспертов для консультирования по сложным вопросам и дать оценку системе внутреннего контроля и бухгалтерского учета [126].

Следующим этапом проведения социального аудита является его планирование, в процессе которого аудитор занимается разработкой оптимальной стратегии и тактики проведения социального аудита, учитывая индивидуальные особенности каждого объекта социального аудита. В процессе планирования социального аудита определяется стратегия и тактика социального аудита, состав информации, необходимой для определения возможностей использования выборочного контроля, устанавливается объем аудируемой социальной и экономической информации и время проверки.

Качественному проведению социального аудита и оптимальному решению задач, стоящих перед аудиторами, способствует разработанный в

аудиторской фирме стандарт «Положение о социальном аудите», в котором определяется последовательность действий аудиторов с того времени, как будет получено письмо-приглашение на проведение аудита, и до момента выдачи аудиторского заключения.

В общем плане проведения социального аудита должны быть выделены следующие пункты: наименование аудируемого предприятия; проверяемый период; период проведения аудита; показатели аудиторского риска и уровня существенности; состав аудиторской группы; аудиторские процедуры; сроки проведения аудиторских процедур; распределение аудиторов, участвующих в процессе проверки; рабочая документация аудиторов [1].

В плане аудита по каждому участку можно указать методы проверки (табл. 4.6). План аудита можно использовать при контроле за выполнением заданий аудиторами, участвующими в проверке.

Таблица 4.6 – Основные аудиторские процедуры в процессе социального аудита

Направления проверки	Процедура
Распределение должностных обязанностей в организации	Изучение документов, проверка соответствия применяемых методов учета требованиям трудового законодательства
Степень многообразия и содержательности трудовой деятельности	Проверка документов, запросов и подтверждений. Проверка соответствия применяемых методов учета требованиям трудового законодательства
Возможность совмещения должностей и профессий	Анализ трудовых договоров, проверка локальных документов
Распределение и объем полномочий	Анализ трудовых договоров, проверка локальных документов
Степень загруженности работников организации	Анализ трудовых договоров, проверка локальных документов
Проверка организации рабочего места (оснащение основным оборудованием, вспомогательным оборудованием, внешняя и внутренняя планировка, удобство работы)	Осмотр рабочего места, анализ документов по соблюдению техники безопасности
Проверка организации обслуживания рабочего места	Проверка документов по обслуживанию оборудования, предметов труда, энергетическому и хозяйственно-бытовому обслуживанию
Проверка используемых приемов и методов труда	Проверка условий труда, проверка соответствия применяемых методов труда требованиям трудового законодательства

Анализ состояния нормирования труда	Проверка обоснованности норм затрат труда, своевременности установления и пересмотра норм труда
Проверка системы по подбору, подготовке и повышению квалификации персонала	Анализ документов по подбору, подготовке и повышению квалификации персонала
Анализ системы планирования труда	Определение трудоемкости производственной программы, необходимой численности персонала организации, анализ заданий по набору, подготовке, переподготовке и повышению квалификации персонала и по повышению эффективности труда. Анализ бизнес-плана
Проверка дисциплины труда в организации и в отдельных подразделениях	Изучение коллективных и трудовых договоров, проверка соблюдения правил внутреннего трудового распорядка, соответствия правил внутреннего трудового распорядка трудовому законодательству, должностных инструкций, которые утверждены руководителем и подписаны работниками

При разработке плана социального аудита следует определить существенные для аудита области: соблюдение трудового законодательства; охрана здоровья и безопасные условия труда, подготовка кадров, занятость, развитие персонала, социально ответственная реструктуризация, социальное партнерство, природоохранная деятельность и ресурсосбережение [121].

Значимые разделы социально-экономической отчетности должны проверяться с использованием более детальных приемов и методов проверки. Социальный аудитор определяет случаи проведения аудиторских процедур, проверок по существу (детальных тестов, аналитических или пересекающихся процедур), сплошных или выборочных проверок.

Методы получения аудиторских доказательств в процессе социального аудита представлены на рис. 4.1.

В процессе социального аудита следует соблюдать определенные правила составления рабочих документов. В рабочих документах необходимо отражать информацию, касающуюся характера, временных рамок и объемов подлежащих выполнению процедур; фиксировать фактические данные, которые используются как доказательства в процессе формулирования выводов и рекомендаций, формулировать обоснованные заключения и выводы, сделанные аудиторами [89; 100].

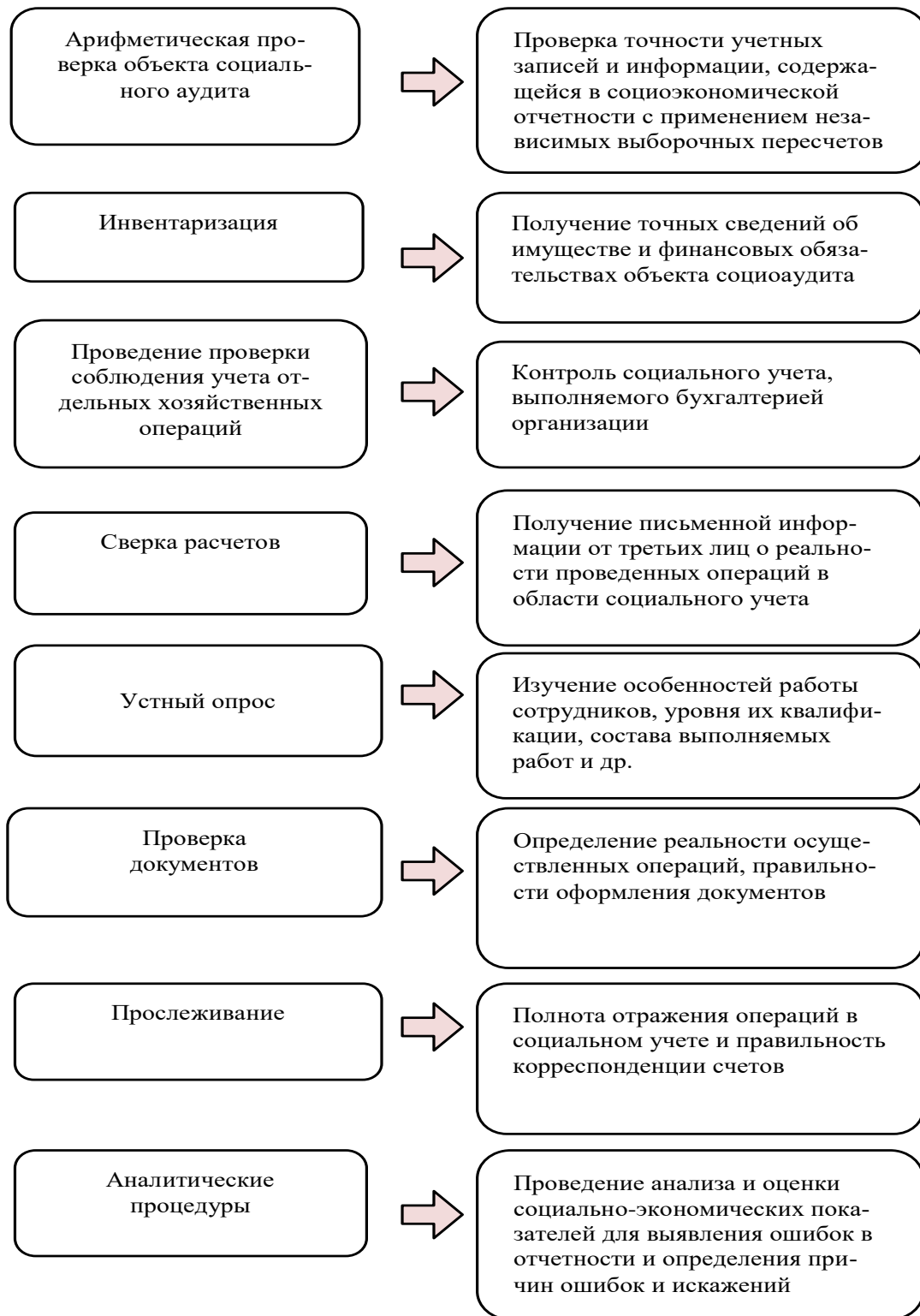


Рис. 4.1. Методы получения аудиторских доказательств в процессе социального аудита

Перечень рабочих документов социального аудита может содержать следующие формы:

- отчет о социально-экономическом развитии региона и отрасли, в которой аудируемая организация осуществляет свою деятельность;

- отчет, содержащий данные об организационно-правовой форме и организационной структуре аудируемого объекта;
- отчет, содержащий важные социально-экономические показатели деятельности аудируемого объекта и динамику их изменений;
- отчет, содержащий информацию о сущности, времени и объеме аудиторских процедур, перечень участвующих в проверке аудиторов, результаты выполнения аудиторских процедур;
- выводы, которые сделаны аудиторами по наиболее значимым вопросам аудиторской проверки;
- отчеты, носящие обзорный, аналитический и предварительный характер и формируемые на протяжении всего социального аудита;
- копии протоколов, соглашений и других юридических документов, социально-экономической отчетности, сообщений, которые направлены экспертам, контрагентам, и прочим третьим лицам;
- информационные записки, содержащие данные об объемах и характерах проводимых аудиторских процедур, данные, возникшие в ходе устных бесед и опросов с работниками аудируемой организации [88];
- рекомендации и выводы, включаемые в аудиторский отчет.

Изучив все документы, аудиторы начинают сбор аудиторских доказательств, устанавливают источники их получения и последовательность документирования [67].

Получение всесторонних доказательств в процессе социального аудита является необходимым условием при составлении заключения о социально-экономическом положении и возможностях аудируемого объекта.

Аудиторские доказательства представляют собой информацию, получаемую аудиторами в процессе социального аудита в виде документальных данных социально-экономического и других видов учета, заключений экспертов, сведений из прочих источников. Анализируя полученные доказательства, аудиторы делают выводы и выражают собственное мнение по предмету социального аудита.

В процессе социального аудита необходимо получить информацию, предоставляемую объектом аудита, его представителями в письменной или устной форме; информацию, получаемую от третьих лиц; информацию, получаемую от объекта аудита и подтвержденную третьей стороной.

В процессе проверки аудитор должен провести анкетирование, опросить работников, изучить социальный баланс, планы социального развития, коллективный договор [96].

Анализируя социально-экономическую отчетность, следует:

- определить квалификационный уровень работников организации, стаж их работы, что является необходимым условием при оценке их поведения и возможностей адаптации в рамках проводимой на предприятии социальной политики;

- определить риск возникновения профессиональных заболеваний, производственного травматизма, изучить условия труда и организацию техники безопасности, планирование и продолжительность рабочего времени;

- исследовать поведенческий аспект работников, который при сравнении с условиями жизни в регионе и со структурными характеристиками населения представляет собой значимый элемент идентификации проблем социального характера.

В процессе социального аудита особое внимание должно быть уделено проведению проверки коллективных договоров с точки зрения выполнения взаимных обязательств работников и работодателя с учетом следующих положений:

- форм, систем и размеров оплаты труда, денежных вознаграждений, пособий, компенсаций:

- механизмов регулирования систем оплаты труда, которые определены коллективным договором;

- занятости, переобучения, условий высвобождения работников;

- условий труда и соблюдения техники безопасности и экологической безопасности;

- продолжительности времени работы и отдыха;
- добровольного и обязательного медицинского и социального страхования.

При социальном аудите может применяться выборочная проверка, включающая:

- вводные беседы, которые, как правило, проводятся ведущими социальными аудиторами, в ходе которых всех сотрудников подразделений оповещают о целях и задачах социального аудита;
- беседы с сотрудниками на рабочих местах с целью подтверждения предположений, сделанных при работе с документами; определение объектов для выборочных проверок;
- процедуры выборочной проверки, включающие в себя проверку данных социоаудитных бесед и результатов предварительного исследования документов;
- подведение основных итогов проведенного аудита, оценка отклонений и их обоснование.

Одно из важных направлений деятельности социальных аудиторов – это изучение учредительных документов организации, которые включают в себя учредительный договор, устав, документы регистрации и т.п. [110].

При этом социальный аудитор может осуществлять следующие основные процедуры: анализ предмета деятельности организации; сбор информации об учредителях; оценку своевременности и правильности отражения в учредительных документах происходящих изменений; оценку структуры менеджмента; проверку соблюдения формирования разных фондов; проверку правильности распределения прибыли.

На следующем этапе осуществляется обработка и анализ социально-экономической информации с целью обнаружения критических и необычных ситуаций в социальной политике.

Аналитическую работу в рамках социального аудита следует осуществлять в следующих направлениях:

- сравнение полученной информации и прогнозируемых результатов деятельности аудируемого объекта;
- сравнение полученной информации со среднеотраслевыми, среднерегиональными данными (например, уровня текучести кадров);
- сравнение социально-экономических показателей с результатами передовых организаций и установленными нормами (например, средней заработной платы работников с высшими отраслевыми показателями или уровнем МРОТ);
- сравнение с социально-экономическими показателями за предыдущие годы [71, 106, 143].

Одним из действенных инструментов, используемых в процессе аудита, является применение аналитических процедур, дающих объяснение существенным колебаниям значений показателей, содержащихся в социальной отчетности и гарантирующих достоверность данных показателей. Полученные результаты могут найти отражение в рабочем документе аудитора (приложение 7)).

В процессе социального аудита выявляется взаимосвязь между информацией социального и финансового характера, а также между показателями, носящими социально-экономический характер, предположительно соответствующими планам аудируемого объекта.

Завершается социальный аудит сбором документов, формированием папок и файлов и составлением отчета, содержащего подробный анализ принципов социальной направленности, определение ответственности отдельных групп сотрудников и меры стимулирующего характера.

Таким образом, социальный аудит является современной инновационной процедурой, которая способствует развитию системы социальных партнерских взаимоотношений. Итоги аудита могут помочь корректировке процесса принятия управленческих решений для улучшения социально-трудовых отношений во время экономического кризиса. Рекомендации по итогам социального аудита должны служить для улучшения

качества человеческого капитала. При перманентном проведении социального аудита в сельскохозяйственных организациях можно осуществлять качественный и оперативный анализ состояния социальных и трудовых отношений, устранять возникающие конфликтные ситуации, принимать рациональные решения по управлению человеческими ресурсами.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Алборов, Р.А.* Практический аудит / Р.А. Алборов, С.М. Концевая. – М.: Издательство «Дело и сервис», 2011. – 301 с.
2. *Алборов, Р.А.* Интегрированная отчетность в сельском хозяйстве: состав и проблемы внедрения / Р.А. Алборов, С.М. Концевая, С.В. Козменкова // *Международный бухгалтерский учет.* – 2018. – Т. 21. № 4 (442). – С. 413-428.
3. *Алборов, Р.А.* Предпосылки и моделирование развития управленческого учета в сельском хозяйстве / Р.А. Алборов, С.М. Концевая, С.В. Козменкова // *Международный бухгалтерский учет.* – 2015. – № 15 (357). – С. 37-51.
4. *Алборов, Р.А.* Проблемы развития методологии, метода и методики аудита / Р.А. Алборов, С.М. Концевая, С.В. Козменкова // *Международный бухгалтерский учет.* – 2015. – № 36 (378). – С. 47-60.
5. *Алборов, Р.А.* Развитие бухгалтерского учета как сложной информационной системы / Р.А. Алборов, Б.Н. Хосиев // *Известия Горского государственного аграрного университета.* – 2014. – Т. 51. № 2. – С. 179-183.
6. *Апенько, С.Н.* Новые технологии и методы управленческого консультирования / С.Н. Апенько, М.Н. Шавровская // *Вестник Омского университета. Серия «Экономика».* – 2012. – № 3. – С. 122-126.
7. *Архипова, Н.И.* Алгоритм оценки качества персонала на базе показателей эффективности КРІ / Н.И. Архипова, И.М. Поморцева, Н.А. Татарина // *Экономический журнал.* – 2013. – №3. – С.102-109.
8. *Аудит: учебник* / Г.С. Клычова, Ж.Г. Леонтьева, М. А. Осипов, А. Р. Закирова, Е.В. Заугарова, А.С. Клычова, М.В. Табакова. – СПб.: Изд-во СПб гос. экон. ун-т. – 2017. – 332 с.
9. *Аудит: учебное пособие: в 2 т.* / Г.С. Клычова, Ж.Г. Леонтьева, А. Р. Закирова, А.С. Клычова, Е.В. Заугарова. – Казань: Изд-во: Центр инновационных технологий, 2014. – Т. 1. – 416 с.

10. Аудит: учебное пособие: в 2 т. / Г.С. Клычова, Ж.Г. Леонтьева, А. Р. Закирова, А.С. Клычова, Е.В. Заугарова. – Казань: Изд-во: Центр инновационных технологий, 2014. – Т. 2. – 491 с.

11. Аудит: учебник / под ред. В.И. Подольского. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Юнити, 2014. – 607с.

12. Бакулина, Д.С. Внутренний кадровый аудит организации / Д.С. Бакулина, И.Э. Толстова // Современный взгляд на будущее управленческой науки: сборник трудов III научно-практической конференции студентов и магистрантов факультета государственного и муниципального управления Новосибирского государственного аграрного университета. – Новосибирск: Издательский центр НГАУ «Золотой колос». – 2018. – С. 17-20.

13. Басиева, Л.В. Аттестации персонала: понятие и сущность / Л.В. Басиева, И.И. Севостьянова // Научные известия. – 2016. – № 4. – С. 34-37.

14. Безручук, С.Л. Социальная ответственность бизнеса: отражение в отчетности / С.Л. Безручук, С.М. Лайчук // Международный бухгалтерский учет. – 2013. – № 27. – С. 33-40.

15. Бессарабов, В.О. Социальная отчетность: сущность и значение для развития социальной ответственности бизнеса / В.О. Бессарабов // Актуальные проблемы экономики и управления: теоретические и прикладные аспекты: материалы Третьей международной научно-практической конференции / отв. ред. Е.П. Мельникова. – Донецк: Донецкий национальный технический университет. – 2018. – С. 175-183.

16. Бондаренко, Ю.А. Консалтинговые услуги как специфическая сфера профессиональной деятельности / Ю.А. Бондаренко, В.В. Кузаева // Вестник науки. – 2019. – Т. 2. № 6 (15). – С. 127-130.

17. Боронин, М.С. Ключевые показатели эффективности деятельности коммерческих предприятий / М.С. Боронин // Статистика и экономика. – 2012. – №5. – С. 37-39.

18. Булгакова, С.В. Оценка ключевых показателей эффективности экономического субъекта и процессов деятельности / С.В. Булгакова, Н.В.

Коротаева // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2016. – №28 (310). – С. 21-35.

19. *Бычков, М.Ф.* Организационно-методические основы внутреннего контроля деятельности предприятий АПК / М.Ф. Бычков, Н.Н. Балашова, Р.А. Алборов // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2013. – №7. – С. 36-38.

20. *Ванкевич, Е.В.* Управленческое консультирование в сфере малого бизнеса: проблемы, перспективы / Е.В. Ванкевич // Малое предпринимательство: проблемы и перспективы: материалы международной научной конференции. – Витебск: Витебский государственный технологический университет. – 2002. – С. 34-36.

21. *Вахрушева, О.Б.* Управленческий учет: курс лекций / О.Б. Вахрушева. – М.: Эксмо, 2010. – 89 с.

22. *Вахрушина, М.А.* Современные тенденции представления корпоративной социальной отчетности / М.А. Вахрушина, М.В. Краснова // Международный бухгалтерский учет. – 2012. – №19. – С. 23-27.

23. *Волошин, Д.А.* Бенчмаркинг как один из инструментов оценки эффективности системы управленческого учета на предприятии / Д.А. Волошин, О.Е. Николаева // Управленческий учет. – 2010. – № 8. – 24 с.

24. *Воронкова, А.В.* Особенности процесса консультирования / А.В. Воронкова // Государство и право, экономика и образование: молодежный взгляд: материалы всероссийской студенческой научно-практической конференции студентов, магистрантов и аспирантов. – Тула: Тульский государственный университет. – 2019. – С. 302-306.

25. *Гергиев, И.Э.* Необходимость управленческого консалтинга в условиях цифровизации российского бизнеса / И.Э. Гергиев, А.Е. Железова, А.И. Позмогов // Вопросы управления. – 2019. – № 2 (38). – С. 182-188.

26. *Градобоев, В.В.* Формирование стратегии бенчмаркинга: зарубежный опыт и российская практика: автореф. дис. ... канд. экон. наук. / В.В. Градобоев. – М., – 2007. – 32 с.

27. *Дёмина, Т.А.* Проблемы и перспективы развития управленческого консалтинга в России / Т.А. Дёмина // Государство и право, экономика и образование: молодежный взгляд: материалы всероссийской студенческой научно-практической конференции студентов, магистрантов и аспирантов. – Тула: Тульский государственный университет. – 2019. – С. 308-310.

28. *Деревянко, К.Н.* Кадровый аудит в системе прочих аудиторских услуг / К.Н. Деревянко // Сибирская финансовая школа. – 2013. – № 2 (97). – С. 97-100.

29. *Дудин, М.Н.* Управленческое консультирование: учебно-методическое пособие / М.Н. Дудин, Н.В. Лясников, А.С. Сенин, В.Н. Сидоренко, Н.В. Высоцкая, И.В. Никишина, Е.Е. Фролова. – М.: Элит, 2016. – 320 с.

30. Европейский кодекс правил поведения участников бенчмаркинга // Деловое совершенство. – 2005. – № 3. – С. 32 – 33.

31. *Ефанова, В.А.* Роль менеджера по персоналу в обучении и аттестации персонала / В.А. Ефанова, Д.С. Ушаков // Новое поколение. – 2017. – № 12. – С. 17-22.

32. *Жигарь, О.В.* О становлении управленческого консалтинга как вида деятельности / О.В. Жигарь // Интеллектуальные технологии: гуманитарные, социально-правовые и цифровые аспекты: материалы всероссийской научно-практической конференции с международным участием. – Челябинск: Челябинский государственный университет. – 2019. – С. 127-132.

33. *Зиганшин, Б.Г.* Некоторые проблемы технического обеспечения АПК и перспективы его развития / Б.Г. Зиганшин, А.Р. Валиев, Н.Н. Хамидуллин // Вестник Казанского государственного аграрного университета. – 2008. – Т. 3. № 2 (8). – С. 148-152.

34. *Зими́на, Г.А.* Социальная ответственность бизнеса: сущность, виды и проблемы формирования отчетности / Г.А. Зими́на, А.А. Нурисламова // Современная экономика: актуальные вопросы, достижения и инновации: сборник статей XVII Международной научно-практической конференции / отв. ред. Г.Ю. Гуляев. – Уфа: МЦНС «Наука и Просвещение», 2018. – С. 217-221.

35. *Зиятдинова, А.Р.* Организация бюджетирования в системе управленческого учета с применением информационных технологий / А.Р. Зиятдинова // Вестник Казанского государственного аграрного университета. – 2009. – Т. 4. № 1 (11). – С. 22-25.

36. *Иванов, М.А.* Клиентцентрированный подход к управленческому консультированию / М.А. Иванов // Вестник Московского университета. Серия 14: Психология. – 2012. – №1. – С.125-132.

37. *Ивах, М.В.* Ключевые финансовые показатели эффективности деятельности предприятий / М.В. Ивах, В.А. Хвостикова // ЭКОНОМИНФО. – 2013. – №19. – С.48-51.

38. *Ильченко, С.В.* Аттестация персонала как основное направление деятельности кадровой службы организации / С.В. Ильченко, А.В. Борщева, О.О. Гонина // Бизнес и дизайн-ревю. – 2018. – № 4(12). – С. 7.

39. *Кабашкин, В.А.* Аудит трудовых ресурсов как новый инструмент для принятия управленческих решений / В.А. Кабашкин, Е.И. Старостин // Международный бухгалтерский учет. – 2011. – № 16. – С. 38-44.

40. *Калинская, Е.С.* Кадровый аудит в системе управления персоналом предприятия /Е.С. Калинская, И.В. Гелета, А.В. Коваленко // Экономика устойчивого развития. – 2015. – № 3 (23). – С. 204-208.

41. *Калинская, Е.С.* Развитие кадрового аудита как фактор повышения конкурентоспособности российских предприятий / Е.С. Калинская, Л.Н. Захарова // Экономическое развитие России: структурная перестройка и диверсификация мировой экосистемы: материалы международной научно-практической конференции. – Краснодар: Кубанский государственный университет. – 2018. – С. 3-6.

42. *Кашапов, И.И.* Энергосберегающие технологии в АПК / И.И. Кашапов, Б.Г. Зиганшин, Н.А. Корсаков, А.В. Валиев // Актуальные проблемы энергетики АПК VI Международная научно-практическая конференция / под общей ред. В.А. Трушкина. – Мичуринск: Мичуринский государственный аграрный университет. – 2015. – С. 88-90.

43. *Киварина, М.В.* Корпоративная социальная ответственность / М.В. Киварина // Экономический журнал. – 2011. – № 23. – С. 116-121.

44. *Клычова, А.С.* Бюджетирование как элемент стратегического управленческого учета / А.С. Клычова, Е.О. Мусина // Новая наука: От идеи к результату. – 2016. – № 12-1. – С. 143-147.

45. *Клычова, Г.С.* Бухгалтерское консультирование как одно из направлений консалтинговых услуг / Г.С. Клычова // Экономический форум «Экономика в меняющемся мире»: материалы экономического форума с международным участием: сборник научных статей. – Казань: Казанский (Приволжский) федеральный университет. – 2017. – С. 25-26.

46. *Клычова, Г.С.* Бухгалтерский и налоговый учет в программе «1С:Бухгалтерия предприятия 8.3»: учебное пособие / Г.С. Клычова, А.Р. Закирова, А.Р. Юсупова, А.С. Клычова. – Казань: Центр инновационных технологий, 2017. – 211 с.

47. *Клычова, Г.С.* Актуальные вопросы финансового анализа и его роль в организации финансового управления / Г.С. Клычова, А.Р. Закирова // Современные аспекты экономики. – 2016. – № 7-8 (227-228). – С. 37-41.

48. *Клычова, Г.С.* Особенности применения контрольно-аналитических процедур в системе управленческого учета / Г.С. Клычова, А.Р. Закирова // Современные аспекты экономики. – 2015. – № 10 (218). – С. 52-56.

49. *Клычова, Г.С.* Совершенствование системы внутреннего контроля сельскохозяйственных организаций в условиях вступления в ВТО / Г.С. Клычова, А.Р. Закирова // Бухучет в сельском хозяйстве. – 2013. – № 11. – С. 35-39.

50. *Клычова, Г.С.* Бюджетирование в системе внутреннего управления сельскохозяйственной организацией в системе рыночной экономики / Г.С. Клычова, А.Р. Закирова, З.Р. Закиров // Вестник Казанского государственного аграрного университета. – 2007. – № 2. – 19 с.

51. *Клычова, Г.С.* Развитие методики управленческого учета в свекловодческих организациях // Г.С. Клычова, А.Р. Закирова, А.Р. Зиятдинова. – Казань: Центр инновационных технологий, 2010. – 196 с.

52. *Клычова, Г.С.* Развитие бухгалтерского учета социальных инициатив в сельскохозяйственных организациях / Г.С. Клычова, А.Р. Закирова, Э.Р. Камилова // Вестник Казанского государственного аграрного университета. – 2015. – Т. 10. № 1. – С. 25-29.

53. *Клычова, Г.С.* Консалтинговые услуги: сущность, виды и основные направления использования / Г.С. Клычова, А.Р. Закирова, А.С. Клычова // Вестник Казанского государственного аграрного университета. – 2017. – Т. 12. № 2-44. – С. 109-115.

54. *Клычова, Г.С.* Управленческое консультирование: основные принципы и направления проведения / Г.С. Клычова, А.Р. Закирова, А.С. Клычова // Проблемы аграрной экономики в условиях импортозамещения: материалы международной научно-практической конференции. – Казань: Изд-во Казан. гос. аграр. ун-т, 2017. – С. 27-34.

55. *Клычова, Г.С.* Оценка эффективности инвестиционной деятельности организаций / Г.С. Клычова, А.Р. Закирова, К.А. Пинина // Вестник Казанского государственного аграрного университета. – 2017. – Т. 12. № 1. – С. 82-88.

56. *Клычова, Г.С.* Формирование отчетности в области устойчивого развития с применением информационных технологий / Г.С. Клычова, А.Р. Закирова, А.Р. Юсупова, Э.Р. Камилова // Вестник Казанского государственного аграрного университета. – 2018. – Т. 13. № 2 (49). – С. 161-167.

57. *Клычова, Г.С.* Основные направления оценки корпоративной социальной ответственности бизнеса / Г.С. Клычова, А.Р. Закирова, А.Р. Юсупова, А.С. Клычова // Вестник Казанского государственного аграрного университета. – 2018. – № 3 (50). – С. 129-133.

58. *Клычова, Г.С.* Совершенствование управления сельскохозяйственной организацией с использованием технологии бенчмаркинга / Г.С. Клычова, Б.Г.

Зиганшин, А.Р. Валиев, А.Р. Закирова // Вестник Казанского государственного аграрного университета. – 2017. – Т. 12. № 2-44. – С. 103-108.

59. *Клычова, Г.С.* Приоритетные направления повышения эффективности социально-экономической деятельности и конкурентоспособности предприятий АПК / Г.С. Клычова, Б.Г. Зиганшин, А.Р. Закирова // Техника и оборудование для села. – 2017. – № 4. – С. 42-45.

60. *Клычова, Г.С.* Внутренний аудит – эффективный инструмент системы корпоративного управления / Г.С. Клычова, А.С. Клычова, А.Р. Закирова, И.М. Гимадиев // Вестник Казанского государственного аграрного университета. – 2016. – Т. 11. № 2. – С. 95-99.

61. *Клычова, Г.С.* Экономические и организационные рычаги обеспечения продовольственной безопасности России / Г.С. Клычова, М.М. Низамутдинов, Л.М. Мавлиева // Инновационное развитие экономики. – 2014. – № 6 (24). – С. 39-45.

62. *Клычова, Г.С.* Анализ стратегии развития агропромышленного комплекса Республики Татарстан / Г.С. Клычова, М.М. Низамутдинов, Л.М. Мавлиева, Н.Л. Титов // Вестник Казанского государственного аграрного университета. – 2016. – Т. 11. № 4. – С. 134-142.

63. *Клычова, Г.С.* О значении консалтинга в создании успешного бизнеса / Г.С. Клычова, Э.Н. Фахретдинова, М.М. Низамутдинов, Л.М. Мавлиева // Актуальные проблемы экономики и бухгалтерского учета: сборник научных статей I Всероссийского научно-практического семинара. [Электронное издание]. – Казань: Центр инновационных технологий, 2017. – С. 191-195.

64. *Клычова, Г.С.* Формирование внутренней управленческой отчетности сельскохозяйственных организаций с использованием информационных технологий / Г.С. Клычова, А.Р. Юсупова // Вестник Казанского государственного аграрного университета. – 2017. – Т. 12. № 1. – С. 93-99.

65. *Кириллова, В.Э.* Основные этапы кадрового аудита / В.Э. Кириллова, А.Р. Закирова // Современные аспекты экономики. – 2018. – № 3 (247). – С. 108-114.

66. Ковалева, Н.Н. Концептуальные подходы по формированию нефинансовой социальной отчетности / Н.Н. Ковалева // Вестник Брянского государственного университета. – 2011. – № 3. – С. 279-282.

67. Козменкова С.В., Кемаева С.А. Аудит: проблемные вопросы и пути развития // Международный бухгалтерский учет. 2015. № 3. С. 31-43.

68. Кондауров, М.Ю. Аудит кадрового потенциала на предприятии / М.Ю. Кондауров // Известия Волгоградского государственного педагогического университета. – 2012. – № 3 (67). – С. 110-112.

69. Корюкина, Ю.А. Ключевые показатели эффективности деятельности (KPI) как средство реализации стратегии компании, контроля и мотивации персонала / Ю.А. Корюкина, К.С. Пивнёва, С.М. Самохвалова // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2010. – №6. – С. 256-258.

70. Кочетков, А.А. Методы социального развития предприятия / А.А. Кочетков // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2017. – № 3 (13). – С. 801-802.

71. Краснов, В.Д. Аналитические процедуры применимости принципа непрерывности деятельности / В.Д. Краснов, С.В. Козменкова // Международный бухгалтерский учет. – 2015. – № 2 (344). – С. 46-57.

72. Краснова, М.В. Исследование сущности корпоративной социальной отчетности / М.В. Краснова // Международный бухгалтерский учет. – 2011. – № 28. – С. 13-18.

73. Кузнецова, Н.В. Модели корпоративной социальной ответственности / Н.В. Кузнецова, Е.В. Маслова // Вестник Томского государственного университета. Экономика. – 2013. – № 4 (24). – С. 22-36.

74. Куликова, Л.И. Анализ репутационных активов организации через рыночные показатели деловой активности организации / Л.И. Куликова, Р.Р. Нургатин // Вестник экономики, права и социологии. – 2017. – № 4. – С. 63-67.

75. Кучковская, Н.В. Методологические аспекты корпоративной социальной отчетности. / Н.В. Кучковская, А.А. Сухов // Вестник Института

комплексных исследований аридных территорий. – Элиста. – 2009. – № 1 (18). – С. 52-57.

76. *Лагунов, А.И.* Аттестация как важнейший элемент управления персоналом / А.И. Лагунов, М.К. Саакян // Молодежь и наука. – 2016. – № 5. – 8 с.

77. *Лабаджян, М.Г.* Развитие корпоративной социальной ответственности / М.Г. Лабаджян, А.Ю. Каспарова // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2014. – № 2. – С. 52-59.

78. *Лесникова, О.В.* Управление инновациями на предприятиях индустрии гостеприимства: автореф. дис. ... канд. экон. наук / О.В.Лесникова. – М., 2009. – 24 с.

79. *Литовченко, М.В.* Ключевые показатели эффективности управленческого консультирования / М.В. Литовченко, Н.А. Завалько // Известия УрГЭУ. – 2011. – №4 (36). – С.21-26.

80. *Лищук, Е.Н.* Особенности проведения кадрового аудита в современных организациях / Е.Н. Лищук, Н.В. Беликова // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2018. – № 1 (68). – С. 191-209.

81. *Мавлиева, Л.М.* Бухгалтерская финансовая отчетность в АПК / Л.М. Мавлиева // Вестник Казанского государственного аграрного университета. – 2015. – Т. 10. № 1. – С. 30-33.

82. *Мавлиева, Л.М.* Роль кадрового потенциала в обеспечении продовольственной безопасности / Л.М. Мавлиева, М.М. Низамутдинов // Современные тенденции формирования кадрового потенциала агропромышленного комплекса в условиях научно-технологических вызовов и устойчивого развития сельских территорий: материалы I Международной научно-практической конференции. – Казань: Казанский государственный аграрный университет. – 2017. – С. 116-121.

83. *Макарова, Ж.А.* Управленческое консультирование как профессиональная деятельность / Ж.А. Макарова // *Фундаментальные исследования.* – 2013. – № 10 (ч. 5) – С. 1107-1111.

84. *Маслов, Д.В.* Современные инструменты управления. Бенчмаркинг: учебное пособие / Д.В. Маслов, Э.А. Белокоровин, Ю.В. Вылгина; ГОУВПО «Ивановский государственный энергетический университет им. В.И. Ленина». – Иваново, 2009. – 100 с.

85. *Маслова, Н.В.* Кадровый аудит как метод выявления «узких мест» кадровой сферы организации / Н.В. Маслова // *Мир экономики и права.* – 2014. – № 1-2. – С. 45-49.

86. Международный стандарт аудита 300 «Планирование аудита финансовой отчетности» (введен в действие на территории Российской Федерации приказом Министерства финансов России от 09.01.2019 г. № 2н) // СПС «Консультант плюс».

87. Международный стандарт аудита 220 «Контроль качества при проведении аудита финансовой отчетности» (введен в действие на территории Российской Федерации приказом Министерства финансов России от 09.01.2019 г. № 2н) // СПС «Консультант плюс».

88. *Миронова, О.А.* Аудит: теория и методология / О.А. Миронова, М.А. Азарская. – М: Омега-Л, 2007. – 247 с.

89. *Миронова, О.А.* Внутренний контроль в организациях: проблемы и перспективы развития / О.А. Миронова // *Вопросы экономики и права.* – 2013. – № 57. – С. 120-123.

90. *Миронова, О.А.* Повышение информативности отчетности организаций в условиях кризиса / О.А. Миронова // *Аудиторские ведомости.* – 2012. – № 1-2. – С. 4-12.

91. *Митрофанова, Е.А.* Кадровый аудит как метод оценки трудового потенциала организации / Е.А. Митрофанова // *Кадровик.* – 2014. – № 6. – С. 81-91.

92. *Мордовченков, Н.В.* Опыт и перспективы формирования современного кадрового аудита в условиях антикризисного управления предприятием / Н.В. Мордовченков, В.А. Пряничникова // Вестник НГИЭИ.– 2013. – № 7 (26). – С.83-88.

93. *Мороз, О.Н.* Аттестация – важнейший компонент управления персоналом / О.Н. Мороз // Вестник СГУГиТ (Сибирского государственного университета геосистем и технологий). – 2013. – № 4 (24). – С. 86-100.

94. *Нехода, Е.В.* Корпоративная социальная политика: методология исследования / Е.В. Нехода, В.С. Раковская, Г.С. Минигулова // Вестник Томского государственного университета. – 2012. – № 335. – С. 119-126.

95. *Овчаренко, К.С.* Особенности аттестации в управлении персоналом предприятия / К.С. Овчаренко // Уральский научный вестник. – 2017. – Т. 5. № 1. – С. 020-022.

96. *Осипова, Т.В.* Социальный аудит как инструмент системы социального партнерства / Т.В. Осипова // Креативная экономика. – 2009. – № 9 (33). — с. 48-51.

97. Планирование в аудите / С.М. Бычкова, А.В. Гаразян. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 263 с.

98. *Платонова, Н.А.* Аттестация в системе управления персоналом / Н.А. Платонова // Дискуссия. – 2012. – № 7. – С. 59-64.

99. *Попков, А.А.* Особенности социального развития российских предприятий в первом десятилетии XXI в. / А.А. Попков // Современная наука. – 2015. – № 2. – С. 54-61.

100. Практический аудит: Учебное пособие / под ред. доктора экон. наук, профессора Я.В. Соколова. – СПб.: Юридический центр Пресс, 2004. – 864 с.

101. *Припорова, Е.А.* Обзор методов оценки персонала (центр оценки, оценка «360 градусов», аттестация) / Е.А. Припорова // Симбирский научный вестник. – 2014. – № 2 (16). – С. 115-120.

102. *Прокошина, О.В.* Понятие, сущность и содержание кадрового аудита в органах государственной власти / О.В. Прокошина // Молодой ученый. — 2019. — № 31. — С. 62-64.

103. *Райт, А.А.* Кадровый аудит в управлении персоналом: понятие, цель, задачи, направления работы / А.А. Райт // Достойный труд – основа стабильного общества: материалы IX Международной научно-практической конференции / отв. за выпуск А.Ю. Коковихин, Н.В. Шарапова. – СПб: Уральский государственный экономический университет. – 2017. – С. 110-115.

104. *Растамханова, Л.Н.* Теория, методология и организация систем внутреннего контроля в условиях управленческого консалтинга: авторед. дис. ... д-ра эконом. наук : 08.00.12. / Л.Н. Растамханова. – Йошкар-Ола, 2009. – 48 с.

105. *Рейдер, Р.* Бенчмаркинг как инструмент определения стратегии и повышения прибыли / Р. Рейдер; под науч. ред. Т.В. Даниловой. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2007. – 248 с.

106. *Ришар, Ж.* Учетно-информационное обеспечение устойчивого развития и рационального природопользования / Ж. Ришар, В.Г. Ширококов, Ю.В. Алтухова // Региональная экономика: теория и практика. – 2009. – № 8. – С. 24-34.

107. *Рубаная, Е.Д.* Социальная отчетность как необходимые условия развития социального бизнес-партнерства / Е.Д. Рубаная // Актуальные проблемы экономики и управления: теория и практика: материалы III Республиканской с международным участием интернет-конференции студентов, магистрантов и аспирантов. – Донецк: Донецкий национальный университет экономики и торговли им. М. Туган-Барановского. – 2019. – С. 78-81.

108. *Руденко, Г.Г.* Повышение эффективности трудовой деятельности персонала на основе его оценки (методический аспект) / Г.Г. Руденко, В.В. Павлова // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2013. – № 2. – С. 42–50.

109. Сакаева, В.Ф. Форма оценки персонала – аттестация / В.Ф. Сакаева, О.А. Фазлиева // Экономика и социум. – 2014. – № 2-4 (11). – С. 29-31.
110. Санатулов, Ш.З. Социальный аудит: проблема развития / Ш.З. Санатулов. – М.: Издательский дом «АТИСО», 2008. – 64 с.
111. Санданова, Б.Д. Кадровый аудит как диагностический инструмент / Б.Д. Санданова // Решетневские чтения. – 2013. – Т. 2. № 17. – С. 449-450.
112. Серебрякова, Н.А. Методический подход к развитию управленческого консультирования / Н.А. Серебрякова // Вестник ДГТУ. – 2012. – № 5 (66). – С. 150-155.
113. Сидунова, Г.И. Этапы и направления кадрового аудита на предприятии / Г.И. Сидунова // Вестник ВолГУ. Серия 3: Экономика. Экология. – 2003 – №8. – С. 110-113.
114. Симбирева, К.А. Оценка персонала при периодической аттестации как объект управления персоналом / К.А. Симбирева // Вызовы времени и ведущие мировые научные центры: сборник статей международной научно-практической конференции: в 2 ч. – Уфа: ОМЕГА САЙНС, 2019. – С. 114-116.
115. Ситникова, В.А. Аудит: учебное пособие / В.А. Ситникова В.А., В.П. Суйц. – М.: КНОРУС, 2010. – 168 с.
116. Скворцов, Е.А. Актуальные проблемы и тенденции развития российского рынка труда / Е.А. Скворцов, А.Ю. Бекешева // Актуальные проблемы сохранения и развития биологических ресурсов. – 2015. – С. 417-423.
117. Скворцов, Е.А. Мониторинг социально-трудовой сферы сельского хозяйства / Е.А. Скворцов, В.В. Белопащенко // Стратегические задачи аграрного образования и науки: материал международной конференции; сборник науч. тр. – Екатеринбург, 2015. – С. 384–390.
118. Скубенко, Д.В. Методика проведения кадрового аудита персонала организации / Д.В. Скубенко, Т.А. Сапунова // Символ науки. – 2017. – №2. – С.113-115.

119. *Солодова, Н.Г.* Особенности кадрового аудита при антикризисном управлении / Н.Г. Солодова, Л.В. Клейменова // Известия Байкальского государственного университета. – 2011. – №6. – С.104-108.

120. *Соломыкин, В.И.* Анализ современных методов аттестации персонала предприятий и организаций / В.И. Соломыкин // Вестник Липецкого государственного педагогического университета. Серия: Гуманитарные науки. – 2015. – № 3 (18). – С. 105-114.

121. Социальный аудит: учебное пособие / под общ. ред. А.А. Шулса, Ю.Н. Попова. – М.: Издательский дом «АТИСО», 2008. – 230 с.

122. *Спартакoв, А.В.* Развитие организации / А.В. Спартакoв // Бизнес-консультант. Серия: Экономика. – 2008. – № 8. – С. 30-33.

123. *Субаева, А.К.* Роль технико-технологического обеспечения в изменении профессионально- квалификационной структуры рабочей силы в аграрном секторе экономики страны / А.К. Субаева, Н.Р. Александрова, Л.М. Мавлиева // Вестник Казанского государственного аграрного университета. – 2018. – № 2 (49). – С. 173-177.

124. *Субаева, А.К.* Роль государственной поддержки в технической и технологической модернизации развития сельского хозяйства в регионах Приволжского федерального округа / А.К. Субаева, Н.Р. Александрова, Л.М. Мавлиева, М.М. Низамутдинов // Вестник Казанского государственного аграрного университета. – 2017. – Т. 12. № 4. – С. 126-131.

125. *Субаева, А.К.* Готовность кадров к восприятию и внедрению современной техники и технологий в сельскохозяйственное производство / А.К. Субаева, Л.М. Мавлиева // Вестник Казанского государственного аграрного университета. – 2018. – Т. 13. № 3 (50). – С. 147-150.

126. *Суглобов, А.Е.* Аудит / А.Е. Суглобов, Д.В. Шибекoв. – Кострома: Изд-во КГУ им. Н.А. Некрасова, 2010. – 179 с.

127. *Трофимов, И.В.* Аудит человеческих ресурсов как инструмент кадрового менеджмента / И.В. Трофимов // Российское предпринимательство. – 2012. – № 8 (106). – С. 89-94.

128. Тимофеева, С.А. Оценка основных результатов формирования социальной отчетности в России / С.А. Тимофеева // Международный бухгалтерский учет. – 2012. – № 12. – С. 36-45.

129. Токмакова, Н.О. Основы управленческого консультирования / Н.О. Токмакова // Моск. гос. ун-т экономики, статистики и информатики. — М., 2004. – 226 с.

130. Файзрахманов, Д.И. Организация агробизнеса: учебное пособие / Д.И. Файзрахманов, И.Г. Гайнутдинов, Г.С. Клычова, А.Р. Валиев, Р.М. Низамов, Э.Н. Фахретдинова, Г.А. Валеева, Н.Н. Хамидуллин – Учебное пособие. – Казань: Изд-во Казан. ГАУ, 2017. – 328 с.

131. Фахретдинова, Э.Н. Бухгалтерская отчетность субъектов малого и среднего предпринимательства как основа информационного обеспечения механизма управления / Э.Н. Фахретдинова // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2010. – № 4. – С. 427-431.

132. Фахретдинова, Э.Н. Система показателей оценки экономической эффективности производства продукции овощеводства / Э.Н. Фахретдинова, Т.А. Еникеева // Профессия бухгалтера – важнейший инструмент эффективного управления сельскохозяйственным производством: сборник научных трудов по материалам III Международной научно-практической конференции, посвященной памяти профессора В.П. Петрова. – Казань, 2015. – С. 123-125.

133. Фахретдинова, Э.Н. Влияние развития информационных технологий на методику бухгалтерского учета малых предприятий / Э.Н. Фахретдинова, Г.С. Клычова // Вестник Казанского государственного аграрного университета. – 2017. – Т. 12. № 3. – С. 129-132.

134. Фролова, Е.А. О сущности социальной ответственности экономических субъектов / Е.А. Фролова // Вестник Томского государственного университета. Серия: Экономика. – 2010. – № 4 (12). – С.59-68.

135. *Халиулина, В.В.* Оценка персонала на основе компетентностного подхода / В.В. Халиулина, А.Ю. Ракомина // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2014. – № 4. – С. 62–67.

136. *Хаперская, А.В.* Корпоративная социальная ответственность и ее роль в менеджменте компании / А.В. Хаперская // Теория и практика общественного развития. – 2014. – № 5. – С. 173-175.

137. *Харисова, Ф.И.* Отчетность в области устойчивого развития организации в свете исламской концепции [Электронный ресурс] / Ф.И. Харисова, А.Р. Юсупова, И.К. Харисов // Современный мусульманский мир : электрон. журнал. – 2018. – № 1.

138. *Шеремет, А.Д.* Аудит: учебник / Шеремет А.Д., Суйц. – М.: ИНФРА, 2009. – 352с.

139. *Чая, В.Т.* Система методов управленческого учета / В.Т. Чая, А.Д. Золотухина // Аудит и финансовый анализ. – 2009. – №1. – 334 с.

140. *Чекан, А.А.* Проблемы аттестации персонала: анализ практики и новые возможности ее использования в современных условиях / А.А. Чекан, И.М. Жураховская // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. – 2014. – № 1. – С. 100-107.

141. *Чернова, М.В.* Роль управленческого консультирования в системе антикризисного управления предприятием / М.В. Чернова // Вестник Поволжского государственного университета сервиса. Серия: Экономика. – 2018. – № 3 (53). – С. 157-163.

142. *Черных, А.В.* Основы управленческого консультирования / А.В. Черных, Л.Л. Кифа. – Тольятти: ТГУ, 2011. – 220 с.

143. *Экономический анализ в аудите: учебное пособие / М.В.Мельник, В.Г. Когденко.* – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 544 с.

144. *Юсупова, О.А.* О соотношении управленческого аудита и управленческого консультирования / О.А. Юсупова // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2006. – № 4. – С. 113–115.

145. Якуткин, С.М. Подготовка информации в системе бухгалтерского учета для управления предприятием / С.М. Якуткин, С.В. Козменкова, А.В. Рачинский // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Экономика и финансы. – 2004. – № 2. – С. 557-560.

146. Abd Razak Ahmad, Mohd Hassan Mohd Osman, Kamariah Ismail and Wan Fauziah Wan Yusoff. Human Capital and Exploit Opportunity among Malaysia Rural Entrepreneurs: The Mediating Effect of Opportunity Discovery. Journal of Engineering and Applied Sciences. – 2017. – № 12. – pp. 1746-1753.

147. Azhar Susanto The Effect of Internal Control on Accounting Information System. // International Business Management. – 2016. – № 10. – pp. 5523-5529.

148. Gary W. Florkowski. HR Technology Systems: An Evidence-Based Approach to Construct Measurement, in M. Ronald Buckley , Anthony R. Wheeler, Jonathon R. B. Halbesleben (ed.) Research in Personnel and Human Resources Management (Research in Personnel and Human Resources Management, Volume 36) Emerald Publishing Limited. – 2018. – №36. – p. 197-239.

149. Jasim Gshayyish Zwed and Rabab Adnan Al-Rubaye Assessment of Auditor's Responsibility on the Strategic Planning and Controls Using SWOT Analysis: An Ethical Approach // Journal of Engineering and Applied Sciences. – 2019. – № 14. – pp. 600-609.

150. Klychova G.S., Zakirova A.R., Kamilova E.R., (2016). The Methodological Instruments of Social Audit in the Agricultural Companies Development. International Business Management, 10: 5254-5260.

151. Klychova G.S., Zakirova A.R., Mukhamedzyanov K.Z., Sadrieva E.R., Klychova A.S. Development of audit system for operations with fixed assets as a tool for efficiency improvement of social activity of the enterprise // Journal of Engineering and Applied Sciences. 2017. T. 12. № 19. p. 4966-4973.

152. Klychova G.S., Zakirova A.R., Mukhamedzyanov K.Z., Faskhutdinova M.S. Management reporting and its use for information ensuring of agriculture organization management // Mediterranean Journal of Social Sciences. – 2014. – T. 5. № 24. – p. 104-110.

153. Klychova G.S., Ziganshin B.G., Zakirova A.R., Valieva G.R., Klychova A.S. Benchmarking as an efficient tool of social audit development // Journal of Engineering and Applied Sciences. – 2017. – T. 12. № 19. – p. 4958-4965.

154. Mohammad Hossein Zolfaghar Arani. The Effect of Corporate Governance Mechanisms on Social Responsibility Disclosure // Mediterranean Journal of Social Sciences. – 2016. – Vol 7, No 4. – p. 139-146.

155. Muhammad Fareed, Mohdfaizalmohd Isa and Wan Shakizah Wan Mohd Noor. HR Professionals' Effectiveness Through Human Capital Development, Organizational Culture and High Performance Work System: A Proposed Framework // International Business Management. – 2016. – №10. – pp. 1720-1728.

156. Ruslan A. Dolzhenko, Vladimir S. Polovinko and Svetlana V. Lobova. Organization the Personnel Management System in the Subsidiaries of International Banking Group // Research Journal of Applied Sciences. 2015. — №10. – pp. 193-202.

157. Suriya Somchan, Wimonrat Soonsornrot. Potential Development of Personnel in Tourism and Service for Supporting the Opening Asean Free Trade for Upgrading the Economic and Social Development to the Sustainability of Muang District, Phayao Province // The Social Sciences. – 2016. – № 11. – p. 2230-2240.

158. Faizrakhmanov, D., Zakirova, A., Klychova, G., Yusupova, A., Klychova, A. Formation and disclosure of information on social responsibility of agribusiness enterprises // E3S Web Conferences. – 2019. – № 91. – p. 06004.

159. Varvara Nazarova. An Analysis of the Effectiveness of the M&A Strategy of a Diversified Company (Unilever Group Case Study). // International Business Management. – 2015. – № 9. – pp. 41-53.

160. Zakirova, A., Klychova, G., Yusupova, A., Kirillova, V., Gimadiev, I. Human resources planning and auditing in agribusiness // E3S Web of Conferences. 2019. – № 91. – C.06003.

161. Сельское хозяйство Республики Татарстан, статистический сборник. Татарстанстат, г. Казань, 2019 – 107 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ

План кадрового аудита (фрагмент)

Название аудируемой организации	ООО «Правда»
Период проведения кадрового аудита	14.03. 2019-24.03.2019
Объем аудита (чел.ч)	156
Руководитель аудиторской группы	Никифоров А.В.
Члены аудиторской группы	Симонов В.В., Феофанова Г.П., Платонова Н.Г.
Планируемый уровень существенности	8500 тыс. руб.
Планируемый аудиторский риск	4 %

№ п/п	Перечень аудиторских услуг по направлениям кадрового аудита	Методический инструментарий	Рабочие документы аудитора
1 Аудит организации кадрового учета			
1.1	Аудиторская проверка структуры, расписания и штатной расстановки	Экспертная оценка документации на соответствие законодательству	Сводная ведомость выявленных нарушений по результатам проверки
1.2	Аудиторская проверка содержания и оформления обязательных и дополнительных локальных нормативных актов	Проверка наличия документации; экспертная оценка документации на соответствие законодательству	Сводная ведомость выявленных нарушений по результатам проверки
2 Аудит ведения кадрового делопроизводства			
2.1	Проверка трудовых договоров с работниками: наличие, оформление, содержание (условия)	Проверка соблюдения правил ведения кадрового делопроизводства. Анализ процедур документирования трудовых отношений	Сводная ведомость выявленных нарушений по результатам проверки
2.2	Проверка приказов по личному составу: правильность издания приказов; соблюдение сроков ознакомления; регистрация и сроки хранения приказов по личному составу	Экспертиза и исследование приказов; формальная проверка документов	Сводная ведомость выявленных нарушений по результатам проверки

№ п/п	Перечень аудиторских услуг по направлениям кадрового аудита	Методический инструментарий	Рабочие документы аудитора
3 Аудит соблюдения трудового законодательства			
3.1	Проверка соблюдения ограничений при приеме на работу	Проверка соблюдения трудового законодательства, юридическая оценка документов	Справка о результатах проверки
3.2	Проверка соблюдения трудовых прав и обязанностей работников и работодателя: режима труда и отдыха, сверхурочной работы, работы в выходные дни; оплаты труда; гарантий и компенсаций; предоставления отпусков и др.	Проверка соблюдения трудового законодательства, юридическая оценка документов	Справка о результатах проверки
4 Аудит деятельности персонала			
4.1	Проверка профессионализма, профессионального и инновационного потенциала работника	Матричный метод, метод балльной оценки, метод системы произвольных характеристик	Сводная ведомость выявленных нарушений по результатам проверки
4.2	Проверка способности работника к самостоятельной работе, осуществлению представительских функций, к работе в группе и осуществлению управленческой деятельности	Оценка выполнения задач, система группировки, метод «360 градусов», групповая дискуссия	Сводная ведомость выявленных нарушений по результатам проверки
5 Аудит кадровых процессов			
5.1	Проверка процессов планирования трудовых ресурсов, набора и отбора персонала	Выборка и анализ документов/отчетов, анализ объективных показателей по численности	Аналитическая таблица показателей оценки планирования трудовых ресурсов, набора и отбора персонала

№ п/п	Перечень аудиторских услуг по направлениям кадрового аудита	Методический инструментарий	Рабочие документы аудитора
5.2	Проверка системы мотивации и стимулирования труда	Анкетирование/интервьюирование руководителей и отдельных HR специалистов, описание бизнес-процессов, ассесмент ключевых сотрудников	Опросные листы
6 Аудит кадрового потенциала			
6.1	Проверка укомплектованности кадрового состава в целом по предприятию и по уровням управления, текучести кадров	Анализ объективных показателей по численности	Аналитическая таблица показателей оценки укомплектованности кадрового состава в целом по предприятию и по уровням управления, текучести кадров
6.2	Проверка соответствия уровня подготовленности персонала требованиям к должностной и профессиональной компетенции	Метод суммы оценок, наблюдение за процессом ключевых управленческих коммуникаций (совещания, проверки, собрания), ассесмент ключевых сотрудников	Справка о результатах проверки
6.3	Проверка структуры кадрового состава по социальным и демографическим характеристикам	Анализ объективных показателей по социальным и демографическим характеристикам	Сводная ведомость выявленных нарушений по результатам проверки

Опросный лист

Вопрос для проверки	Наблюдение аудитора
Аудит системы управления человеческими ресурсами	
1. Согласуется ли социальная направленность кадровой политики с целями и стратегией развития предприятия?	
2. Соответствует ли плановая численность персонала производственной программе?	
3. Соответствует ли количественный и качественный состав работников стратегическим и тактическим целям организации?	
4. Стабильна ли занятость персонала, в том числе уязвимых слоев населения (женщин, инвалидов, лиц предпенсионного возраста)?	
5. Соответствуют ли используемые методы отбора и подбора персонала социально-экономической эффективности требованиям законодательства?	
6. Соответствует ли применяемая система аттестации и деловая оценка персонала требованиям социально-экономической эффективности и стратегическим задачам предприятия?	
7. Соответствует ли организация оплаты труда, система мотивации персонала, используемые формы обучения, повышения квалификации и переподготовки персонала стратегическим и текущим целям организации и интересам работников?	
8. Существует ли на предприятии система учета кадрового потенциала и эффективно ли его использование в системе развития персонала?	
Оценка кадровой политики	
1. Имеется ли документ, в котором сформулированы основное содержание и принципы кадровой политики предприятия?	
2. Соответствует ли кадровая политика российскому и международному законодательству?	
3. Направлена ли кадровая политика на решение стратегических задач в сфере управления человеческими ресурсами ?	
4. Учитывается ли кадровая стратегия в основных документах предприятия (уставе, положении об оплате труда и др.)?	
5. Ориентирована ли кадровая политика на решение кадровых вопросов?	
6. Включены ли менеджеры всех уровней управления в процесс реализации кадровой политики?	
7. Соответствуют ли профессиональная готовность ключевых менеджеров, структура службы управления человеческими ресурсами, положение о кадровой службе кадровой стратегии предприятия?	
8. Обеспечивается ли социальная направленность кадровой политики?	
9. Организуется ли контроль за реализацией кадровой стратегии?	
Аудит формирования персонала	
1. Какие периоды применяются при планировании персонала?	

Вопрос для проверки	Наблюдение аудитора
2. Каким образом осуществляется сбор, обобщение и анализ информации, необходимой для планирования?	
3. Имеются ли на предприятии альтернативные варианты плана по кадрам и соответствуют ли они целям и задачам организации?	
4. Существуют ли на предприятии службы, которые участвуют в планировании персонала?	
5. Выполняется ли план по численности персонала? Какие факторы влияют на отклонения от плановых показателей?	
6. Анализируется ли использование рабочего времени и применяются ли результаты его анализа в процессе планирования численности персонала?	
Аудит организации и нормирования труда	
1. Соответствует ли уровень организации и нормирования труда отраслевым, корпоративным международным стандартам и нормам, требованиям законодательства?	
2. Насколько экономически эффективна и социально направлена система организации и нормирования труда на предприятии?	
3. Насколько результативен механизм управления системой организации труда?	
Аудит системы управления развитием персонала	
1. Используются ли на предприятии специальные программы обучения персонала?	
2. Какова сумма средств, которые направляются на повышение квалификации менеджеров и специалистов, решающих стратегические задачи организации?	
3. Повлияло ли обучение на индивидуальные результаты труда?	
4. Насколько отличается эффективность труда прошедших обучение с результатами тех, кто обучение не проходил?	
5. Как изменились показатели прибыли, производительности, текучести кадров в результате повышения квалификации специалистов организации?	
Аудитор: _____ /ФИО / подпись « ____ » _____ 20 __ г.	

Модель компетенций руководителей, специалистов, работников предприятия

Структурное подразделение	Агрономическая служба
Должность	Главный агроном
Компетенция	Характеристика компетенций
Профессиональные компетенции	
В области реализации агротехнологий различной интенсивности	<p>Владеть навыками:</p> <ul style="list-style-type: none"> – осуществления ухода за посевами и посадками сельскохозяйственных культур; – подготовки посевного и посадочного материала; – проведения уборки и первичной обработки урожая; – организации работы по посеву полевых культур; – разработки календарных графиков по посеву культур, уходу за посевами; – контроля выполнения работ по сбору, транспортировке к местам хранения собранного урожая; – по разработке и внедрению технологий по борьбе с вредителями и болезнями растений; – выбора агротехнологий для различных сельскохозяйственных культур; – определения качества растениеводческой продукции
В области воспроизводства плодородия почв и защиты их от дефляции и эрозии	<p>Владеть навыками:</p> <ul style="list-style-type: none"> – повышения плодородия почв; – осуществления агротехнических мероприятий по защите почв от дефляции и эрозии; – контроля состояния мелиоративных систем
В области хранения, транспортировки, предпродажной подготовки и реализации продукции растениеводства	<p>Владеть навыками</p> <ul style="list-style-type: none"> – выбора способов и методов закладки продукции растениеводства на хранение; – подготовки объектов для хранения продукции растениеводства к эксплуатации; – контроля состояния продукции растениеводства в период хранения; – организации и осуществления подготовки продукции растениеводства к реализации и ее транспортировке
В области производственно-технологической деятельности	<p>Владеть навыками:</p> <ul style="list-style-type: none"> – комплектации почвообрабатывающих, посевных и уборочных агрегатов, ведения технологических регулировок сельскохозяйственных машин; – определения доз, способов и технологии внесения удобрений под сельскохозяйственные культуры;

Компетенция	Характеристика компетенций
	<ul style="list-style-type: none"> – обоснования системы севооборотов и землеустройства сельскохозяйственной организации; – обоснования технологии посева сельскохозяйственных культур и ухода за ними; – обоснования способов уборки урожая сельскохозяйственных культур, первичной обработки растениеводческой продукции и закладки ее на хранение; – обоснования технологии улучшения и рационального использования природных кормовых угодий, приготовления грубых и сочных кормов; – обеспечения безопасности труда при производстве растениеводческой продукции
<p>В области цифровизации сельскохозяйственного производства</p>	<p>Владеть навыками:</p> <ul style="list-style-type: none"> – применения цифровых методов, технологий, технических средств, обеспечивающих мониторинг полей, сбор цифровых данных о растениях, животных и полезных микроорганизмах, цифровых методов составления и обновления почвенных карт, методов актуализации и использования селекционного и генетического материала; – внедрения цифровых инструментов для использования информационных ресурсов, платформ и технологий на сельхозобъектах, повышающих эффективность сельскохозяйственного производства
Управленческие компетенции	
<p>В области управления работами по производству продукции растениеводства</p>	<p>Владеть навыками;</p> <ul style="list-style-type: none"> – планирования основных показателей производства продукции растениеводства; – планирования выполнения работ исполнителями; – организации работы трудового коллектива; – контроля хода и оценки результатов выполнения работ исполнителями; – ведения утвержденной учетно-отчетной документации
<p>В области организационно-управленческой деятельности</p>	<p>Владеть навыками:</p> <ul style="list-style-type: none"> – анализа технологического процесса как объекта управления; – определения стоимостной оценки основных производственных ресурсов сельскохозяйственного предприятия; – организации работы исполнителей, нахождения и принятия управленческих решений в области организации и нормирования труда в разных экономических и хозяйственных условиях; – подготовки научной документации и производственных отчетов

**Бланк оценки руководителей, специалистов, работников
предприятия по компетенциям (фрагмент)**

Сотрудник: <u>Сидоров Иван Петрович</u>		Профессия: <u>главный агроном</u>		
Руководитель: <u>Федоров Игорь Михайлович</u>		Дата собеседования: <u>15 ноября 2018</u>		
Причина аттестации:				
1. <u>Плановая</u>				
2. Заслуги				
3. Неудовлетворительное исполнение обязанностей				
4. Конец испытательного срока				
5. Продвижение				
6. Другое _____ Дата вступления в должность 07/06/2008				
Дата последней аттестации 10/11/2013 Дата текущей аттестации 10/11/2018				
Критерии оценки компетенций	Уровень компетенции			
	Уровень некомпетентности	Уровень развития	Уровень опыта	Уровень мастерства
Умение устанавливать соответствие агроландшафтных условий требованиям возделывания сельскохозяйственных культур при их размещении по территории землепользования			+	
Умение обосновывать выбор сортов сельхозкультур с учетом конкретных условий региона и уровня интенсификации земледелия		+		
Умение подготовить семена к посеву				
Умение применить энерго- и ресурсосберегающие технологии производства экологически чистой продукции		+		
Умение рассчитать дозы минеральных и органических удобрений, умение подготовить и применить удобрения под сельскохозяйственные культуры			+	
Умение организовать систему севооборотов			+	
Умение адаптировать систему обработки почвы в севооборотах			+	
Умение провести посев сельскохозяйственных культур и уход за ними			+	

Критерии оценки компетенций	Уровень некомпетентности	Уровень развития	Уровень опыта	Уровень мастерства
Умение уточнить систему защиты растений от вредных организмов и неблагоприятных погодных явлений			+	
Умение провести уборку урожая, первичную обработку растениеводческой продукции и закладку ее на хранение			+	
Умение реализовать технологию по улучшению и рациональному использованию природных кормовых угодий, приготовлению кормов			+	
Умение организовать работу подразделения сельскохозяйственной организации по производству продукции растениеводства		+		
Умение принимать управленческие решения по реализации технологий возделывания сельскохозяйственных культур в различных экономических и погодных условиях			+	
Умение рассчитывать экономическую эффективность применения технологических приемов, удобрений, средств защиты растений, новых сортов			+	
Умение проводить маркетинговые исследования на сельскохозяйственных рынках			+	
Умение контролировать качество производимой продукции растениеводства при ее хранении и реализации			+	
Умение контролировать соблюдение технологической и трудовой дисциплины		+		
Умение обеспечивать безопасность труда в процессе производства			+	
Сильные стороны кандидата	Владеет навыками в области реализации агротехнологий различной интенсивности, защиты почв от эрозии и дефляции, воспроизводства их плодородия, производственно-технологической деятельности; в области управления работами по производству продукции растениеводства			

Слабые стороны кандидата	Требуют развития профессиональные компетенции в области реализации агротехнологий различной интенсивности и применения цифровых методов, технологий, технических средств при производстве продукции растениеводства; управленческие компетенции в области организационно-управленческой деятельности
Принятое решение по кандидату: Направить на повторное собеседование <u>Направить на стажировку (повышение квалификации)</u> Принять на работу « ____ » _____ 20 ____ г. В резерв _____ (На должность)	
Собеседование проведено: «15» ноября 2018 г. _____ <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> (подпись) (ФИО) </div>	

Индивидуальный план развития руководителей, специалистов, работников предприятия

ФИО сотрудника		<u>Сидоров Иван Петрович</u>			
Должность		Главный агроном			
Подразделение		Агрономическая служба			
Качества и профессиональные навыки, которые требуют развития		Профессиональные компетенции в области реализации агротехнологий различной интенсивности Управленческие компетенции в области организационно-управленческой деятельности			
Цель развития		Углубление и развитие профессиональных и управленческих компетенций с целью профессионального роста и повышения производительности труда			
Направления развития	Действия по развитию	Необходимая поддержка	Срок контроля	Метод контроля	Отметка о выполнении
Организация работ по выращиванию высококачественных сортовых семян и посадочного материала, созданию семенных фондов	Самостоятельная подготовка Изучение новых технологий Бенчмаркинг	Обсуждение с руководством Посещение передового предприятия	Один раз в полгода	Представление проекта	Изучены инновационные технологии и передовой опыт
Применение энергосберегающих технологий производства биологически чистой продукции сельского хозяйства	Очное обучение с последующей сдачей экзамена Бенчмаркинг	Направление на обучение Посещение передового предприятия	В конце года	Сдача экзамена	Получен диплом о повышении квалификации, изучен передовой опыт
Использование информационных ресурсов, платформ и технологий на сельхозобъектах, повышающих эффективность сельскохозяйственного производства	Участие в семинарах и круглых столах	Очное участие	В конце года	Предоставление пакета документов	Приобретены навыки применения цифровых методов, технологий, технических средств
Развитие личного лидерского потенциала и навыков эффективного	Тренинги и семинары	Периодические встречи со специалистом в области управления человеческим	В течение года	Тестирование	Приобретены навыки эффективного формирования команды

Окончание

Направления развития	Действия по развитию	Необходимая поддержка	Срок контроля	Метод контроля	Отметка о выполнении
формирования команды		капиталом Чтение специальной литературы			
Организация работы исполнителей, нахождение и принятие управленческих решений в области организации и нормирования труда в разных экономических и хозяйственных условиях	Тематические мастер-классы Выполнение специальных заданий (проектов)	Внутренние тренинги Самостоятельная подготовка	В течение года	Деловая игра	Изучены инновационные методы организации работы подразделения сельскохозяйственной организации по производству продукции растениеводства

**Вопросник для оценки системы внутреннего контроля и учета
социальноэкономической деятельности**

№ п/п	Перечень вопросов для оценки системы внутреннего контроля	Варианты ответа		
		Да	Нет	Не в полной мере
1	Все ли работники организации обладают правами на справедливые условия труда?	+		
2	Все ли работники организации обладают правами на безопасные и здоровые условия труда, на социальное обеспечение?	+		
3	Все ли работники обладают правами на получение справедливого вознаграждения, достаточного для поддержания уровня, для достойной жизни работников и членов их семей?	+		
4	Все ли работники обладают правами на свободу объединения в общественные организации для защиты экономических и социальных интересов?	+		
5	Все ли работники обладают правами на ведение коллективных переговоров.		+	
6	Существуют ли у работающих женщин - матерей права на специальную защиту?	+		
7	Все ли работники обладают правами на использование соответствующих возможностей в профессиональной области для выбора занятий, которые соответствуют интересам и способностям работников?		+	
8	Все ли работники обладают правами на профессиональное обучение?	+		
9	Все ли работники, не имеющие нужных материальных средств, обладают правами на медицинскую и социальную помощь?		+	+
10	Все ли работники обладают правами на услуги социальных служб?		+	+
11	Имеются ли у нетрудоспособных лиц права на социальную интеграцию, независимость и участие в общественной жизни?			+
12	У детей и молодежи имеются права, касающиеся соответствующей социальной, юридической и экономической защиты?			+
13	Все ли работники обладают правами на одинаковые возможности при выборе сфер деятельности без дискриминации по расовому и половому признаку?			+

№ п/п	Перечень вопросов для оценки системы внутреннего контроля	Да	Нет	Не в полной мере
14	Все ли работники обладают правами на защиту в случае возникновения безработицы?			+
15	Все ли работники обладают правами на защиту их претензий в случае возникновения банкротства организации?	+		
16	Все ли работники обладают правами на защиту своей чести и достоинства в процессе трудовой деятельности?	+		
17	Обладают ли представители работников в организации правами на защиту от влияния факторов, которые наносят им вред?	+		
18	Все ли работники обладают правами на информационно-консультационные услуги в процессе коллективных увольнений?	+		
19	Все ли работники обладают правами на защиту от бедности и социального неравенства?	+		

Показатели, применяемые для контроля за изменением социального положения организации

№ п/п	Анализируемые показатели	Порядок расчета	Область исследования
1	$\sum Z_{1 \text{ раб}}$ – сумма затрат на одного работника, которые осуществляются регулярно в натуральной и денежной форме, тыс. руб.	$\sum Z_{1 \text{ раб}} = \sum Z_{\text{общ}} \div N$, где $\sum Z_{\text{общ}}$ – общая сумма затрат на всех работников, осуществляемая регулярно в натуральной и денежной форме, тыс. руб., N – количество работников в организации, чел.	Система взаимосвязанных, взаимодополняющих мероприятий, которые включают разработку стратегии, прогнозирования и планирования необходимости в персонале, управления карьерным и профессиональным ростом, организационные процессы по адаптации, обучению, тренингу, формированию высокой степени организационной культуры
2	$Q_{\text{нмрот}}$ – доля работников, которые получают зарплату ниже величины прожиточного минимума в регионе, %	$Q_{\text{нмрот}} = N_{\text{нмрот}} \div N \times 100\%$, где $N_{\text{нмрот}}$ – количество работников, получающих заработную плату ниже прожиточного минимума, чел., N – количество работников в организации, чел.	
3	Y_{30} – уровень затрат на обучение тыс. руб. на человека	$Y_{30} = (\sum Z_{\text{обуч}} - \sum Z_{\text{обяз}}) \div N$, где $\sum Z_{\text{обуч}}$ – общая сумма затрат на обучение за отчетный период, тыс. руб., $\sum Z_{\text{обяз}}$ – сумма затрат на обязательное обучение, тыс. руб., N – количество работников в организации, чел.	Система взаимосвязанных, взаимодополняющих мероприятий, заключающаяся в выработке стратегии по формированию высококвалифицированных кадров, в определении потребности обучения кадров по отдельным направлениям, в правильном выборе методов и форм переподготовки кадров и повышения их квалификации, в установлении материально-технического и программного обеспечения с целью качественного обучения, в финансировании различных видов обучения
4	$\sum Z_{\text{ппк1р}}$ – затраты, связанные с переподготовкой и повышением квалификации одного работника, тыс. руб. на человека	$\sum Z_{\text{ппк1р}} = \sum Z_{\text{ппк}} \div N$, где $\sum Z_{\text{ппк}}$ – общая сумма затрат на переподготовку и повышение квалификации, тыс. руб., N – количество работников в организации, чел.	
5	$L_{\text{тр}}$ – уровень травматизма на производстве, человек на 100	$L_{\text{тр}} = N_{\text{тр}} \div 100$, где $N_{\text{тр}}$ – число лиц, которые пострадали в результате несчастных случаев на	Система взаимосвязанных, взаимодополняющих мероприятий, которые осуществляются в процессе

№ п/п	Анализируемые показатели	Порядок расчета	Область исследования
	работающих	производстве и впоследствии утратили трудоспособность на один рабочий день и более, чел.	производственной и трудовой деятельности и оказывают влияние на здоровье и работоспособность работника.
6	$V_{\text{охрана}}$ – величина расходов на охрану труда, рублей на человека,	$V_{\text{охрана}} = \sum Z_{\text{охрана}} \div N$, где $\sum Z_{\text{охрана}}$ – объем средств, затраченных на охрану труда, тыс. руб., N – количество работников в организации, чел.	При этом воздействие на работников опасных или вредных производственных факторов исключается или же уровень их воздействия не превышает установленных нормативов
7	$Q_{\text{кд}}$ – доля работников, которые охвачены коллективными договорами, %	$Q_{\text{кд}} = N_{\text{кд}} \div N \times 100\%$, где $N_{\text{кд}}$ – количество работников, охваченных коллективными договорами, чел., N – количество работников в организации, чел.	Система взаимосвязанных, взаимодополняющих мероприятий, по согласованию интересов участников производственного процесса: работников и работодателей, которая основана на равном сотрудничестве
8	$V_{\text{переоб}}$ – величина средств, выделенных организацией на переобучение работников, тыс. рублей на человека,	$V_{\text{переоб}} = \sum Z_{\text{переоб}} \div N_{\text{ппр}}$, где $\sum Z_{\text{переоб}}$ – объем средств, выделенных организацией на переобучение работников, тыс. руб., $N_{\text{ппр}}$ – количество переподготовленных работников, чел.	Система взаимосвязанных, взаимодополняющих мероприятий, связанных с намеренным изменением формальных взаимоотношений между подразделениями организации, которое подразумевает применение различных способов учета
9	$V_{\text{трудоустройство}}$ – величина средств, которые выделены предприятием на поддержку трудоустройства высвобождаемых работников, руб. на человека	$V_{\text{трудоустройство}} = \sum Z_{\text{трудоустройство}} \div N_{\text{ур}}$, где $\sum Z_{\text{трудоустройство}}$ – объем средств, которые выделены предприятием на поддержку трудоустройства высвобождаемых работников, тыс. руб., $N_{\text{ур}}$ – количество высвобождаемых работников, чел.	интереса всех его сторон, включая персонал организации
10	$V_{\text{эбп}}$ – величина средств, которые выделены предприятием с	$V_{\text{эбп}} = \sum Z_{\text{эбп}} \div q$, где $\sum Z_{\text{эбп}}$ – объем средств, которые выделены предприятием с целью	Система взаимосвязанных, взаимодополняющих мероприятий, осуществляемых по инициативе организации и

№ п/п	Анализируемые показатели	Порядок расчета	Область исследования
	целью организации экологически безопасной производственной деятельности, тыс. руб. на единицу продукции	организации экологически безопасной производственной деятельности, тыс. руб., q – объем выпускаемой продукции	направленных на сокращение вредного воздействия на окружающую среду
11	$V_{псн}$ – величина средств, которые выделены на поддержку социально незащищенных слоев населения, тыс. руб./единицу продукции	$V_{псн} = Z_{псн} \div q$, где $Z_{псн}$ – сумма расходов на поддержку социально незащищенных слоев населения, тыс. руб., q – объем выпускаемой продукции	Система взаимосвязанных, взаимодополняющих мероприятий по объединению людей, которые проживают на одной территории и формированию у них чувства принадлежности к определенной социальной группе, у которой имеются общие интересы, а также формирование социальной инфраструктуры, заключающееся
12	$V_{ба}$ - Величина средств, которые выделены на проведение благотворитель- ных акций, тыс. руб./единицу продукции	$V_{ба} = Z_{ба} \div q$, где, $Z_{ба}$ – сумма расходов на проведение благотворительных акций тыс. руб. q – объем выпускаемой продукции	в создании рабочих мест, развитии систем образования и здравоохранения, с целью обеспечения комфортного проживания людей на соответствующей территории