

Literatura

1. *Boltneva A.A., Rykunov Ya.I., Stratutsa V.A., Vecherskaya S.E.* Primenenie metodov optimizatsii upravleniya k logisticheskim protsessam // Vestnik Rossijskogo novogo universiteta. Seriya "Slozhnye sistemy: modeli, analiz i upravlenie". 2018. Vyp. 1. S. 55–63.
2. *Vecherskaya S.E.* Postanovka i algoritm resheniya zadachi optimizatsii upravleniya. M.: RID RosNOU, 2018.
3. *Vecherskaya S.E., Gavryushova K.A.* Optimizatsiya i/ili reinzhiniring // Vestnik Rossijskogo novogo universiteta. Seriya "Slozhnye sistemy: modeli, analiz i upravlenie". 2016. Vyp. 4. S. 34–38.
4. *Koptelov A.K.* Kak rasschitat' stoimost' biznes-protsessa // Personal'nyj sajt Koptelov Andrej Konstantinovich. URL: http://koptelov.info/publikatsii/activity_based_costing/ (data obrashcheniya: 28.04.2019).
5. OAO "RZhD". URL: <http://www.rzd.ru> (data obrashcheniya: 28.04.2019).
6. Optimizatsiya biznes-protsessov kompanii // Wiseadvice. 1S: Franchajzi s 2003 g. URL: <https://wiseadvice-it.ru/o-kompanii/blog/articles/optimizaciya-biznes-processov-kompanii/> (data obrashcheniya: 28.04.2019).
7. Smetnoe delo // Spetsialist.ru: Uchebnyj tsentr pri MGTU im. N.E. Baumana. URL: https://www.specialist.ru/section/smeta?utm_source=yandex&utm_medium=cpc&utm_campaign=10705350&utm_content=596247717&cm_id=10705350_488625757_596247717_2751973858__none_search_type1_no_desktop_premium_213&yclid=6942166803975512254 (data obrashcheniya: 28.04.2019).
8. Upravlencheskie raskhody: schet // Sovremennyj predprinimatel'. URL: <https://spmag.ru/articles/upravlencheskie-rashody-schet> (data obrashcheniya: 28.04.2019).

DOI: 10.25586/RNUV9276.19.03.P.064

УДК 338.2

П.Г. Рябчук

**СИСТЕМНЫЕ ПРОТИВОРЕЧИЯ, ВОЗНИКАЮЩИЕ
В ПРОЦЕССЕ ОПЕРАТИВНОГО И СТРАТЕГИЧЕСКОГО
УПРАВЛЕНИЯ ЛИЗИНГОВЫМ ПРОЦЕССОМ***

Посвящено анализу системных противоречий, их взаимосвязи с оперативными показателями деятельности лизингополучателя в ходе протекания лизингового процесса. Предложена методология, являющаяся универсальным инструментом оценки и управления системными противоречиями в рамках лизингового процесса, которая включает сильные стороны передовых методов обучения оценке эффективности лизинговой схемы финансирования производственных инвестиций, накопленных в научных и специальных трудах специалистов в управлении инвестициями. Подчеркивается, что использование анализа системных противоречий в предпринимательском образовании имеет практическую ценность для широкого спектра организаций, рассматривающих возможность использования в образовательном процессе инструментов технологического перевооружения промышленного производства в условиях платформенных бизнес-сетей.

Ключевые слова: лизинг, лизинговый процесс, системные противоречия, управление лизинговым процессом, внутренние факторы, внешние факторы.

* Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ, проект № 19-010-00235.

P.G. Ryabchuk

**SYSTEM CONTRADICTIONS ARISING IN THE PROCESS
OF OPERATIONAL AND STRATEGIC MANAGEMENT
BY THE LEASING PROCESS**

It is devoted to the analysis of systemic contradictions, their interrelations with the operational indicators of the lessee's activity during the course of the leasing process. The proposed methodology is a universal tool for assessing and managing systemic contradictions in the framework of the leasing process, which includes the strengths of advanced teaching methods for assessing the effectiveness of the leasing scheme for financing production investments accumulated in the scientific and special works of specialists in investment management. It is emphasized that the use of analysis of systemic contradictions in entrepreneurial education has practical value for a wide range of organizations considering the possibility of using in the educational process tools of technological re-equipment of industrial production in the context of platform business networks.

Keywords: leasing, leasing process, system contradictions, management of leasing process, internal factors, external factors.

Протекание лизингового процесса связано с удовлетворением интересов и достижением целей субъектов системы лизинга. Вступление в лизинговый процесс предприятия направлено на достижение целевых установок, регистрируемых динамическими индикативными показателями оперативной деятельности. Любая цель экономической деятельности имеет стоимостное, а в конечном счете денежное выражение [3, с. 54]. Исследование системных противоречий посвятили труды известные специалисты: в аспекте политики развития – А. Сидорович [8], в рамках процесса управления экономикой промышленного предприятия – О. Зубкова [2] и И. Степнов [9], в контексте развития инновационного и постиндустриального сектора экономики – А. Якушев [11] и др. [5; 6]. Однако, несмотря на развитость лизинговых форм инвестирования, в современной России и мире отсутствует методологическая основа разрешения системных противоречий, возникающих в ходе участия предприятия в лизинговом процессе.

В деятельности промышленного предприятия при стремлении к достижению поставленных целей различных субъектов системы лизинга возникают одновременно протекающие финансово-экономические противоречия, в результате оказывающие влияние на размеры денежных потоков. Поиск вариантов решения противоречий (согласование взаимоисключающих критериев) может избежать цикла регенерации стратегии. Формирование подходов к управлению эффективностью лизингового процесса реализуется в форме подбора условий влияния субъектов системы лизинга, факторов внешней среды и менеджмента лизингополучателя, преследующего стратегические цели. В силу многогранности лизингового процесса и его дуального характера достижение одних тактических целей может привести к снижению других ключевых показателей экономики промышленного предприятия.

Таким образом, обнаруженный в ходе протекания лизингового процесса спектр финансово-экономических противоречий

включает противоречия, образующиеся между:

- 1) минимизацией стоимости инвестиционного капитала и максимизацией капитализации лизингополучателя;
- 2) минимизацией налогового бремени и максимизацией рентабельности за счет лизинга;
- 3) максимизацией оборачиваемости ресурсов предприятия и минимизацией финансовой зависимости;
- 4) максимизацией скорости списания амортизации и минимизацией себестоимости;
- 5) минимизацией задолженности по лизинговому контракту и максимизацией рентабельности активов.

Каждое из указанных противоречий состоит из взаимоисключающих показателей, выступающих при различных стратегиях управления в качестве критериев оценки оперативного управления эффективностью лизингового процесса. Характеристика вариантов изменения показателей, регламентированная значениями их темпа роста (I) и образующая то или иное противоречие, представлена в таблице 1. Каждое действие субъектов системы лизинга осуществляется с позволения факторов внутренней и внешней среды, действующих на оперативные критерии управления лизинговым процессом (табл. 2).

Таблица 1

Характеристика вариантов изменения показателей, формирующих финансово-экономические противоречия в ходе протекания лизингового процесса

Изменение индикаторов	Комментарий
<i>Противоречие 1. Между минимизацией стоимости инвестиционного капитала и максимизацией капитализации лизингополучателя</i>	
$I_{WACC} > I_{Ra}$	Если цена инвестиционного капитала снижается быстрее, чем прирост эффекта лизингового процесса, то лизингополучатель в перспективе будет способен наращивать свою капитализацию без дополнительных привлеченных источников
$I_{WACC} < I_{Ra}$	Если цена инвестиционного капитала снижается медленнее, чем прирост эффекта лизингового процесса, то лизингополучатель в перспективе будет не способен наращивать свою капитализацию без дополнительных привлеченных источников
$I_{WACC} < 1$ и $I_{Ra} > 1$	При минимизации стоимости кредитных источников рост капитализации предприятия возможен без использования лизинговой схемы финансирования
<i>Противоречие 2. Между минимизацией налогов и максимизацией рентабельности собственного капитала за счет лизинга</i>	
$I_{Tax} > I_{Tax\Delta/n}$	Если общая налоговая нагрузка по НДС и налогу на прибыль в экономике снижается быстрее, чем эта же нагрузка у лизингополучателя, то это приводит к снижению эффекта лизингополучателя относительно альтернативных схем финансирования и, как следствие, снижению прироста рентабельности за счет лизинга ($Rliz$)
$I_{Tax} < I_{Tax\Delta/n}$	Если общая налоговая нагрузка по НДС и налогу на прибыль в экономике снижается медленнее, чем эта же нагрузка у лизингополучателя, то это приводит к росту эффекта лизингополучателя относительно альтернативных схем финансирования и, как следствие, повышению прироста рентабельности за счет лизинга ($Rliz$)
$I_{Tax\Delta/n} < 1$, $IRliz > 1$	Решение данного противоречия возможно при повышении эффективности налоговой и амортизационной политики и комплексном управлении инвестиционными решениями

Рябчук П.Г. Системные противоречия, возникающие в процессе оперативного...

Окончание табл. 1

Изменение индикаторов	Комментарий
<i>Противоречие 3. Между максимизацией оборачиваемости ресурсов предприятия и минимизацией финансовой зависимости</i>	
$I_{\text{ОборLiz}} > I_{\text{кз}}$	Если скорость оборачиваемости за счет лизинга растет быстрее уровня финансовой зависимости, это обеспечивает превышение темпов роста: 1) выручки над затратами; 2) прибыли над затратами на обслуживание лизинговой задолженности
$I_{\text{ОборLiz}} < I_{\text{кз}}$	Если скорость оборачиваемости за счет лизинга растет медленнее уровня финансовой зависимости, это не обеспечивает превышение темпов роста: 1) выручки над затратами; 2) прибыли над затратами на обслуживание лизинговой задолженности
$I_{\text{QP}} > I_{\text{MD}}$	Решение данного противоречия возможно при превышении темпов роста прибыли от продаж над темпами роста маржинального дохода
<i>Противоречие 4. Между максимизацией скорости списания амортизации и минимизацией себестоимости</i>	
$K_{\text{спец}} > 1$	Если текущее списание амортизации проходит быстрее, чем при линейном способе ее начисления, то это приводит к росту затрат и снижению рентабельности
$K_{\text{спец}} = 1$	Если текущее списание амортизации проходит с использованием линейного метода, то это приводит к формированию отсроченного эффекта по снижению себестоимости и росту рентабельности
$I_{\text{Liz}} > I_{\text{Инв}}$	Решение данного противоречия возможно при циклической регенерации лизингового финансирования технологического перевооружения
<i>Противоречие 5. Между минимизацией задолженности по лизинговому контракту и максимизацией рентабельности активов</i>	
$I_{\text{QLiz}} > I_{\text{кз}}$	Если снижение задолженности по лизинговому контракту быстрее, чем ссудной задолженности предприятия, то обеспечивается: 1) положительный эффект при %лиз > %590 ст.%; 2) отрицательный эффект при %лиз < %590 ст.
$I_{\text{QLiz}} < I_{\text{кз}}$	Если снижение задолженности по лизинговому контракту медленнее, чем ссудной задолженности предприятия, то предприятие акцентирует средства на погашение ссудной задолженности, что обеспечивает: 1) отрицательный эффект при %лиз > %590 ст.%; 2) положительный эффект при %лиз < %590 ст.
$\text{Эл/п Liz} < \text{Эл/п Cr}$	Решение данного противоречия возможно при рефинансировании лизинговой задолженности при приемлемых условиях в течение срока протекания лизингового процесса

По мнению О.С. Виханского, к факторам макросреды можно отнести экономико-правовые, политические и социально-технологические компоненты [1]. Р.Ф. Фархутдинов существенно расширил спектр внешних факторов и предложил такие: конкурентоспособность страны, отрасли, региона, уровень интеграции внутри страны и в рамках мирового сообщества, система национальной стандартизации и сертификации [10].

Принимая во внимание предмет настоящего исследования, перечень факторов внешней и внутренней среды дополним теми, которые оказывают влияние на протекание лизингового процесса на промышленном предприятии, меняют состав и величину денежных потоков, генерируемых в ходе его протекания. Набор факторов внутренней и внешней среды, а также функциональные связи между ними являются предметом данного исследования.

Таблица 2

Влияние факторов внутренней и внешней среды на критерии оперативного управления лизинговым процессом

№ п/п	Критерий оперативного управления лизинговым процессом	Внутренняя среда		Микросреда		Макросреда	
		+	-	+	-	+	-
1	Минимизация стоимости привлекаемого капитала	-	+	-	+	-	+
2	Максимизация капитализации	+	+	+	-	+	-
3	Минимизация налогов	-	-	-	-	+	-
4	Максимизация рентабельности собственного капитала за счет азинга	+	+	-	+	-	+
5	Максимизация обрачиваемости	-	-	-	-	-	+
6	Минимизация финансовой зависимости	-	-	-	-	-	-
7	Максимизация списываемой амортизации	-	-	-	-	-	-
8	Минимизация себестоимости	+	+	+	-	-	-
9	Минимизация лизинговой задолженности	-	-	-	-	-	-
10	Максимизация рентабельности активов	+	+	+	-	-	-

Рябчук П.Г. Системные противоречия, возникающие в процессе оперативного...

К важным, по нашему мнению, для лизингодателя индикаторам внешней среды следует отнести факторы микросреды и макросреды лизингополучателя [7].

Факторы макроэкономического окружения промышленного предприятия:

- динамика общего состояния и тенденции развития экономики страны;
- динамика ставки рефинансирования Центрального банка;
- динамика уровня зарегистрированной инфляции.

Основные факторы микросреды промышленного предприятия:

- динамика современного состояния и тенденция развития отрасли;
- динамика лизинговых контрактов с предприятиями государственного сектора и предприятиями с государственным участием;
- динамика уровня безработицы в регионе.

Факторы внутренней среды предприятия в аспекте данного исследования, их влияние на критерии оперативного управления лизинговым процессом в существенной степени отличаются от факторов внутренней среды для целей стратегического и системного планирования. Среди многих нами выделяются следующие:

- энергетическая инфраструктура;
- транспортная инфраструктура;
- организационно-производственная инфраструктура.

Представленное исследование теории и методологии управления лизинговым процессом на промышленном предприятии базируется на теории предприятия Г.Б. Клейнера [4]. Системный подход к анализу управления лизинговым процессом на промышленном предприятии осуществляется только при параллельном рассмотрении его как объекта и субъекта управления.

Степень воздействия факторов на конкретный критерий оперативного управления лизинговым процессом представлена в таблице 3. При этом влияние оценивается как сильное, если влияет три фактора, среднее – два фактора, слабое, если два фактора не оказывают влияния на соответствующий критерий оперативного управления лизинговым процессом. Оценим сильное влияние на 3 балла, среднее на 2 балла, слабое на 1 балл, что даст средневзвешенные оценки влияния факторов внешней и внутренней среды на критерии оперативного управления:

- факторы макросреды: $(2 \cdot 3 + 4 \cdot 2 + 4 \cdot 1) / 10 = 1,6$ балла;
- факторы непосредственного окружения: $(5 \cdot 2 + 5 \cdot 1) / 10 = 1,5$ балла;
- факторы внутренней среды: $(4 \cdot 3 + 6 \cdot 1) / 10 = 1,8$ балла.

Таким образом, наибольшее влияние на критерии оперативного управления лизинговым процессом оказывают факторы макросреды и внутренней среды предприятия.

Если сопоставить факторы внешнего макроокружения со стратегическим управлением, факторы непосредственного окружения с оперативным управлением, а факторы внутренней среды с диспозитивным управлением, то становится очевидным, что все уровни управления должны быть использованы для максимизации сильных сторон лизингового процесса и минимизации внешних угроз.

Если балльную оценку рассчитать построчно, то можно выявить степень управленческого воздействия относительно каждого конкретного критерия управления лизинговым процессом (см. табл. 3). Чем ближе оценка воздействия к 1,0, тем большее количество внешних и внутренних факторов негативно влияет на динамику данного критерия.

Степень воздействия факторов среды и управленческих воздействий на критерии оперативного управления (оценка по трехбалльной шкале)

№ п/п	Критерий оперативного управления	Внешняя среда			Факторы внутренней среды предприятия		Сумма баллов	Сила воздействия (балл / максимум баллов)	
		Факторы макросреды предприятия		Факторы непосредственного окружения предприятия					
		Степень влияния	Оценка	Степень влияния	Оценка	Степень влияния	Оценка		
1	Минимизация стоимости привлекаемого капитала	Сильное	3	Среднее	2	Слабое	1	6	
2	Максимизация капитализации	Среднее	2	Среднее	2	Сильное	3	7	
3	Минимизация налогов	Слабое	1	Слабое	1	Слабое	1	3	
4	Максимизация рентабельности за счет лизинга	Слабое	1	Слабое	1	Сильное	3	5	
5	Максимизация обращающихся	Среднее	2	Среднее	2	Слабое	1	5	
6	Максимизация эффекта лизингополучателя	Сильное	3	Слабое	1	Слабое	1	5	
7	Максимизация списываемой амортизации	Слабое	1	Слабое	1	Слабое	1	3	
8	Максимизация капитализации	Среднее	2	Среднее	2	Сильное	3	7	
9	Минимизация лизинговой задолженности	Среднее	2	Слабое	1	Слабое	1	4	
10	Максимизация доли «длинных» кредитов	Слабое	1	Среднее	2	Сильное	3	6	

Таблица 4

Связь уровней управления, объектов управления, системных противоречий и инструментов управления, позволяющих минимизировать противоречия

Уровень управления	Цель	Объект управления	Место формирования системного противоречия	Инструменты управления и критерии эффективности
Генеральное цепелогание	Сохранение и развитие бизнеса, занятие новых рынков	Технологическое первооружение, импортозамещение, снижение текущих издержек		Инвестиционная программа перевооружения, инвестиционная программа, программа развития
Стратегическое управление	Максимизация капитализации при необходимом уровне ликвидности и платежеспособности	Система управления, инвестирование, финансовая политика	Выбор условий заключения лизингового соглашения, моделирование денежных потоков, анализ стоимости привлеченного капитала, перезагрузка лизинговой стратегии	
Тактическое (оперативное) управление	Максимизация сумм покрытия, показателей обрачиваемости, денежных потоков лизингового процесса	Программы сокращения текущих издержек и выпуска продукции с использованием предмета лизинга в среднесрочном и долгосрочном перспективе	Противоречие между минимизацией налогового бремени и максимизацией рентабельности за счет лизинга	Противоречие между максимизацией скорости списания и минимизацией себестоимости
Адиспозитивное управление	Целевые показатели результата и его компонентов, а также денежных потоков и изменения остатков платежных средств на начало и конец периода	Индикаторы текущей деятельности, текущие затраты, баланс авансов денежных средств	Противоречие между максимизацией доступности ресурсов предприятия и минимизацией финансовой зависимости	Ориентированные на финансовые результаты ликвидность планово-контрольные расчеты: анализ лизинговой активности, анализ лизингового потенциала, метод анализа лизингового климата

Идентификация системных противоречий, возникающих в ходе протекания лизингового процесса, и факторов, влияющих на динамику оперативных показателей промышленного предприятия, позволили сформулировать следующие выводы:

1. В период протекания лизингового процесса, отличающегося своей долгосрочностью и альтернативностью по отношению к банковскому кредиту, в управлении предприятием появляются взаимоисключающие целевые установки, измеряемые индикативными показателями.

2. Разрешение системных противоречий осуществляется на основе реализации стратегий управления лизинговым процес-

сом в поле системообразующих критериев: лизинговая активность, лизинговый потенциал и лизинговый климат.

3. Переход от стратегии к стратегии управления лизинговым процессом в рамках системообразующего пространства базируется на управленческих решениях, учитывающих степень воздействия факторов внутренней и внешней среды промышленного предприятия.

4. Связь уровней управления, объектов управления, системных противоречий и инструментов управления, позволяющих минимизировать данные противоречия, лежит в плоскости стратегического, тактического и диспозитивного управления (табл. 4).

Литература

1. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. М.: Гардарики, 2002.
2. Зубкова О.В. Системные противоречия, возникающие в процессе оперативного управления промышленным предприятием // Экономический анализ: теория и практика. 2010. № 18 (183). С. 39–49.
3. Зубкова О.В., Ходоровский М.Я. Проблемы управления экономикой промышленного предприятия: монография. Челябинск: ИП Мякотин И.В., 2012.
4. Клейнер Г.Б. Стратегия предприятия. М.: Дело, 2008. 556 с.
5. Малышенко В.А. Углубленный финансовый анализ как сфера проявления системных противоречий стратегического управления // Экономика и управление: проблемы, решения. 2016. Т. 1, № 9. С. 158–172.
6. Парахина В.Н., Максименко Л.С., Панасенко С.В. Стратегический менеджмент: учебник. М.: КноРус, 2005.
7. Рябчук П.Г. Факторы оценки лизингового потенциала промышленного предприятия // Вестник СевКавГТИ. 2016. № 2 (25). С. 41–46.
8. Сидорович А. Новая экономическая политика развития: от системных противоречий к системным решениям // Общество и экономика. 2016. № 6. С. 5–18.
9. Степнов И.М. Конгнитивный менеджмент в промышленности как решение системных противоречий производственного и финансового менеджмента // Экономика и управление в машиностроении. 2014. № 6. С. 9–13.
10. Фархутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: учебник. М.: Дело, 2002.
11. Якушев А.Ж. Моделирование системных противоречий развития инновационного и постиндустриального секторов экономики // Модернизация национальной экономики: проблемы и решения / под ред. Н.А. Адамова. М., 2014. С. 27–64.

Literatura

1. *Vikhanskij O.S. Strategicheskoe upravlenie: uchebnik.* M.: Gardariki, 2002.
2. *Zubkova O.V. Sistemnye protivorechiya, voznykayushchie v protsesse operativnogo upravleniya promyshlennym predpriyatiem // Ekonomicheskij analiz: teoriya i praktika.* 2010. № 18 (183). S. 39–49.
3. *Zubkova O.V., Khodorovskij M.Ya. Problemy upravleniya ekonomikoj promyshlennogo predpriyatiya: monografiya.* Chelyabinsk: IP Myakotin I.V., 2012.
4. *Klejner G.B. Strategiya predpriyatiya.* M.: Delo, 2008. 556 s.
5. *Malyshenko V.A. Uglublennyj finansovyj analiz kak sfera proyavleniya sistemnykh protivorechij strategicheskogo upravleniya // Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya.* 2016. T. 1, № 9. S. 158–172.
6. *Parakhina V.N., Maksimenko L.S., Panasenko S.V. Strategicheskij menedzhment: uchebnik.* M.: KnoRus, 2005.
7. *Ryabchuk P.G. Faktory otsenki lizingovogo potentsiala promyshlennogo predpriyatiya // Vestnik SevKavGTI.* 2016. № 2 (25). S. 41–46.
8. *Sidorovich A. Novaya ekonomiceskaya politika razvitiya: ot sistemnykh protivorechij k sistemnym resheniyam // Obshchestvo i ekonomika.* 2016. № 6. S. 5–18.
9. *Stepnov I.M. Kongnitivnyj menedzhment v promyshlennosti kak reshenie sistemnykh protivorechij proizvodstvennogo i finansovogo menedzhmenta // Ekonomika i upravlenie v mashinostroenii.* 2014. № 6. S. 9–13.
10. *Farkhutdinov R.A. Strategicheskij menedzhment: uchebnik.* M.: Delo, 2002.
11. *Yakushev A.Zh. Modelirovanie sistemnykh protivorechij razvitiya innovatsionnogo i postindustrial'nogo sektorov ekonomiki // Modernizatsiya natsional'noj ekonomiki: problemy i resheniya / pod red. N.A. Adamova.* M., 2014. S. 27–64.

DOI: 10.25586/RNU.V9276.19.03.P.073

УДК 338.24.01

Т.А. Солостина

**АУДИТ В СФЕРЕ ЗАКУПОК В РАЗВИТИИ
НОВОЙ СИСТЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО
ПРОКЬЮРЕМЕНТА**

Посвящено современному этапу развития экономики России, в котором эволюция системы госзакупок определяется совершенствованием законодательной базы, когда каждый наиболее значимый закон характеризует определенный этап. Отмечено, что понятие «государственный заказ» постепенно заменяется новым понятием – «государственный прокьюремент», в системе которого особая роль отводится аудиту в сфере закупок, охватывающему все этапы закупочного процесса: планирование, заключение и исполнение контрактов, а также выявление отклонений, установление причин и подготовку предложений, направленных на их устранение и совершенствование контрактной системы в целом.

Ключевые слова: закупки, закупочная деятельность, государственный заказ, государственный прокьюремент, контрактная система, аудит в сфере закупок.