

Научно-практический журнал

Scientific and practice-oriented journal

ГИПОТЕЗА HYPOTHESIS

**№1 (22)
МАРТ 2023**

**№1 (22)
MARCH 2023**

Главный редактор

А.Е. Карлик, з.д.н., д-р экон. наук, профессор

Учредитель

Фонд поддержки международного делового сотрудничества

«ФОНД МЕЖДУНАРОДНЫХ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОГРАММ»

191144, Санкт-Петербург, ул. Мытнинская, д.12



Журнал издается при поддержке

Федерального государственного бюджетного

образовательного учреждения высшего образования

«Санкт-Петербургский государственный экономический университет» (СПбГЭУ)



Журнал является победителем Конкурса

«Лучший молодежный проект Санкт-Петербурга 2017 года»

и обладателем почетной премии

Правительства Санкт-Петербурга

Редакция журнала

191023 г. Санкт-Петербург, наб. Канала Грибоедова 30-32, литер А

Журнал «Гипотеза / Hypothesis» издается с декабря 2017 года. Выходит 1 раз в квартал. Распространяется бесплатно.

Свидетельство о регистрации средства массовой информации ПИ № ФС 77 -72207 от 24.01.2018 г.

Точка зрения редакции может не совпадать с мнениями авторов статей.

Ответственность за достоверность приводимых статистических данных, фактов, ссылок на источники несут авторы статей.

При перепечатке материалов ссылка на журнал «Гипотеза» обязательна.

НАУЧНО-РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ ЖУРНАЛА

Сопредседатели научно-редакционного совета:

Максимцев Игорь Анатольевич, д-р экон. наук, профессор
Карлик Александр Евсеевич, д-р экон. наук, профессор

Члены научно-редакционного совета:

Афанасенко Иван Дмитриевич, д-р экон. наук, профессор
Багиев Георгий Леонидович, д-р экон. наук, профессор
Горбашко Елена Анатольевна, д-р экон. наук, профессор
Дятлов Сергей Алексеевич, д-р экон. наук, профессор
Елисеева Ирина Ильинична, д-р экон. наук, профессор
Иванова Наталия Георгиевна, д-р экон. наук, профессор
Карпова Галина Алексеевна, д-р экон. наук, профессор
Клупт Михаил Александрович, д-р экон. наук, профессор
Кривонос Алексей Дмитриевич, д-р филол. наук, профессор
Ларионова Валентина Ильинична, д-р мед. наук, профессор
Маргулян Яков Аронович, д-р соц. наук, профессор
Миропольский Дмитрий Юрьевич, д-р экон. наук, профессор
Пашковская Ирина Николаевна, д-р пед. наук, профессор
Рекорд София Игоревна, д-р экон. наук, профессор
Соколов Вячеслав Ярославович, д-р экон. наук, профессор
Сторожук Александр Георгиевич, д-р филол. наук, профессор
Сутьрин Сергей Феликсович, д-р экон. наук, профессор
Ткаченко Елена Анатольевна, д-р экон. наук, профессор
Томихин Евгений Юрьевич, посол по особым поручениям МИД РФ
Трифонова Наталья Викторовна, канд. экон. наук, доцент
Трофимов Валерий Владимирович, д-р техн. наук, профессор
Шубаева Вероника Георгиевна, д-р экон. наук, профессор
Щербаков Владимир Васильевич, д-р экон. наук, профессор
Янова Светлана Юрьевна, д-р экон. наук, профессор

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ ЖУРНАЛА

Карлик Александр Евсеевич, д-р экон. наук, профессор – главный редактор
Газуль Станислав Михайлович, канд. экон. наук – *заместитель главного редактора*
Демченко Светлана Александровна – *заместитель главного редактора*
Дудко Ольга Юрьевна
Соловей Полина Сергеевна

Дизайн обложки журнала: **Соловей Полина Сергеевна**
Ответственные за выпуск №1 (22) 2023:
Газуль Станислав Михайлович, Соловей Полина Сергеевна

Сайт журнала в сети Интернет: <http://hypothesis-journal.ru/>
Адрес электронной почты: journal.hypothesis@gmail.com

Предисловие к номеру

Уважаемые коллеги, с радостью представляем Вам очередной выпуск научно-практического журнала «Гипотеза»!

В нем освещены вопросы экономики труда, в частности, аспекты оплаты труда работников различных отраслей и сфер хозяйствования. В своих статьях молодые ученые анализируют и выдвигают гипотезы о необходимости пересмотра и модернизации существующих принципов вознаграждения сотрудников предприятий, фирм, компаний. Программное интенсивное обучение молодежи, которое рассматривается авторами еще одной публикации текущего выпуска в качестве драйвера развития бренда работодателя может использоваться рекрутерами в том числе и для улучшения имиджа молодых людей и увеличения их шансов на успех на рынке труда в РФ, поскольку эти программы могут быть адаптированы к конкретным потребностям различных секторов экономики и могут включать в себя ряд мероприятий, участвуя в которых, молодежь получает ценный опыт и знания, приобщается к традиционным ценностям и остается в регионах, в качестве главного ресурса для развития, а не уезжает развивать другие государства.

«Гипотеза», как и прежде, выступает площадкой для реализации исследовательского потенциала молодых ученых. Журнал, как платформа для апробации своих предложений, дает авторам возможность обмениваться научными идеями как с такими же молодыми исследователями, так и с более опытными представителями сообщества, что в свою очередь благоприятно сказывается на оттачивании навыка проведения собственных исследований и научного письма, безусловно важного для будущего успешного развития общества. Результаты таких исследований публикуются в формате IMRAD (Introduction, Methods, Results and Discussions). Обязательным требованием является формулировка научной гипотезы. Её требуется доказать или опровергнуть. Такой стандарт наилучшим образом позволяет апробировать достигнутые результаты молодых ученых и сформировать задел для их будущих работ.

Полные тексты статей опубликованы на сайте журнала <http://hypothesis-journal.ru> и находятся в свободном доступе в научной электронной библиотеке <https://elibrary.ru>.

Приглашаем молодых ученых присоединиться к авторскому коллективу «Гипотезы». Напоминаем, что каждая статья проходит слепое рецензирование. После которого, в случае положительной экспертизы и при условии соблюдения всех требований к оформлению она принимается к печати.

Требования к оформлению размещены на сайте журнала <https://www.hypothesisjournal.ru/podat-statiu>. Все его материалы индексируются в РИНЦ.

Всегда рады сотрудничеству и новым научным диалогам!

С уважением и пожеланием идти вперед, искать себя и не сдаваться,

главный редактор

Карлик Александр Евсеевич

доктор экономических наук, профессор,

заслуженный деятель науки Российской Федерации

СОДЕРЖАНИЕ НОМЕРА

Предисловие к номеру	3
-----------------------------	---

УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ И ЭКОНОМИКА ТРУДА

Дудко М.В., Шепелёв П.Ю., Дудко О.Ю. Сравнительный анализ международных стандартов в области ERM	5
Блинова И.Е. Особенности оплаты труда работников медицинской сферы	15
Канаева Д.С., Рондолева И.В. Оплата труда как основной фактор формирования мотивации современного преподавателя	20
Мусаева С.Р. Особенности оплаты труда авторов произведений литературы	26

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Тараканова А.А., Чекакина А.А. система грейдирования должностей как основа роста эффективности деятельности компании	32
Вилошкина А.А., Сахно П.Ю. Факторный анализ особенностей формирования компенсационных пакетов работников различных отраслей экономики	37

БРЕНДИНГ

Д.С. Парчук Программные интенсивы для молодежи как драйвер в развитии бренда работодателя	43
--	----

BLOCKCHAIN

М.В. Любов Блокчейн как инструмент управления рисками в системе внутреннего контроля	50
---	----

CONTENTS OF THE ISSUE	56
Правила оформления и направления статей в журнал	57
Article Layout and Submission Guidelines	59

М.В. Дудко
Магистрант

ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»

П.Ю. Шепелёв
Аспирант 1-го курса

ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»

О.Ю. Дудко
Ассистент

ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ МЕЖДУНАРОДНЫХ СТАНДАРТОВ В ОБЛАСТИ ERM

Аннотация. Статья представляет собой результат глубокого анализа современного ландшафта международных стандартов управления рисками в бизнесе с учетом их разработчиков и распространенности. Авторы представляют собственный рейтинг организаций, занимающих ведущие позиции в разработке этих стандартов, освещая их вклад в формирование методологий риск-менеджмента. Кроме того, представлен авторский рейтинг самих стандартов по степени распространенности в мировой практике бизнеса и проведен их сравнительный анализ, что является вкладом в область управления рисками, т.к. обогащает научное сообщество и предоставляет практическую информацию для руководителей и специалистов, стремящихся оптимизировать процессы риск-менеджмента в глобальной и агрессивной бизнес-среде.

Ключевые слова: корпоративный риск-менеджмент, управление рисками предприятия, система-управления рисками компании

M.V. Dudko, P.Yu. Shepelev, O.Yu. Dudko
St. Petersburg State University of Economics

COMPARATIVE ANALYSIS ENTERPRISE RISK MANAGEMENT (ERM) STANDARDS

Abstract. The article represents the outcome of a thorough analysis of the contemporary landscape of international risk management standards in business, taking into account their developers and prevalence. The authors introduce their own ranking of organizations holding leading positions in the development of these standards, highlighting their contribution to the formation of risk management methodologies. Additionally, the authors present an original ranking of the standards themselves based on their prevalence in global business practices and conduct a comparative analysis. This contribution enriches the field of risk management by providing valuable insights for both the academic community and practitioners, offering practical information for executives and specialists aiming to optimize risk management processes in the global and competitive business environment.

Key words: corporate risk management, enterprise risk management, company risk management system.

Введение

Сегодня цифровые технологии сделали ведение бизнеса глобальным, а внешнюю среду функционирования предприятий более агрессивной и изменчивой. Следовательно, возросла необходимость в эффективном управлении рисками. И если ранее у большинства стран в соответствии с их потребностями были разработаны собственные стандарты управления, то теперь, необходимость осуществления роста эффективности механизмов риск менеджмента в ускорившихся бизнес-процессах вынуждает их разработчиков объединяться для сокращения расходов на решения схожих проблем по разработке и внедрению стандартов в процессы управления на предприятиях. То есть в международные стандарты в сфере управления рисками в бизнесе (ERM - Enterprise Risk Management) вносятся корректировки, которые перестают учитывать исключительно национальные интересы и решения в конкретных видах деятельности, что положительно влияет на их унификацию. В

связи с чем актуализируется интерес к анализу деятельности таких международных организаций - разработчиков и изучению, созданных ими методов, инструментов и мероприятий, представляющий собой проведение сравнительного анализа международных стандартов в области ERM - комплекса системных подходов и процессов, целью которых является улучшение управления рисками, связанными с производственно-хозяйственной деятельностью, как внутри компаний, так и на внешнем рынке.

Гипотеза

Мы считаем, что подход к управлению рисками, основанный на международных стандартах, содействует гармонизации и повышению прозрачности деятельности компаний вне зависимости от их вида деятельности. Это важно для инвесторов и других заинтересованных сторон, поскольку обеспечивает успешную адаптацию предприятиям к изменчивой бизнес-среде и позволяет обмениваться лучшими практиками, развивать инновации в области риск-менеджмента.

Методы

Чтобы резюмировать результаты исследований предшественников в данной области мы провели тщательный обзор литературных источников, связанных с международными стандартами управления рисками и оценкой их влияния на эффективность бизнеса, определили критерии для сравнения стандартов и осуществили его, предварительно проранжировав организации-разработчиков.

Результаты и обсуждения

Если составлять рейтинг наиболее известных организаций - разработчиков международных стандартов риск-менеджмента, сыгравших значительную роль в создании единого подхода к управлению рисками, то среди них стоит выделить:

1. ISO (International Organization for Standardization) - Международная организация по стандартизации, которая является независимой и неправительственной, включает более 165 стран-членов и публикует добровольные стандарты (рис.1) в том числе и по управлению рисками [17].

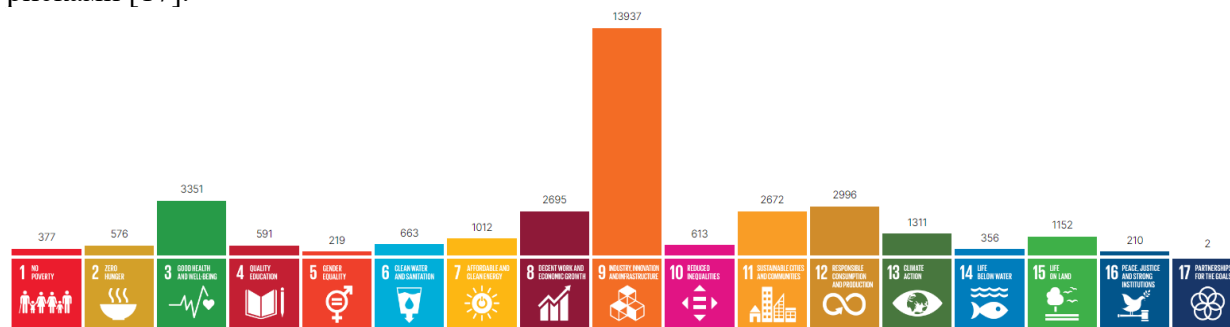


Рисунок 1 – Стандарты ISO, применимые к целям устойчивого развития¹

2. COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) - Комитет спонсоров Комиссии Тредвея. Разработчик интегрированной рамки COSO, охватывающей управление рисками, контроль и управление бизнес-процессами предприятия [9].

¹Цели устойчивого развития: Ликвидация нищеты, Ликвидация голода, Хорошее здоровье и благополучие, Качественное образование, Гендерное равенство, Чистая вода и санитария, Недорогостоящая и чистая энергия, Достойная работа и экономический рост, Индустриализация, инновации и инфраструктура, Уменьшение неравенства, Устойчивые города и населенные пункты, Ответственное потребление и производство, Борьба с изменением климата, Сохранение морских экосистем, Сохранение экосистем суши, Мир, правосудие и эффективные институты, Партнёрство в интересах устойчивого развития.

3. Группу пятисот (G500), которая представляет собой форум для обмена знаниями и опытом между специалистами в области риск - менеджмента входящих в рейтинг Fortune Global 500 компаний [12].

4. GARP (Global Association of Risk Professionals) - Международная ассоциация специалистов по управлению рисками и разработчик квалификационных стандартов и сертификационных программ в области риск-менеджмента. Именно она обеспечивает развитие методов оценки рисков на основе новых технологий и стратегий управления ими [14].

5. IRM (Institute of Risk Management) - Международный институт аудиторов рисков - разработчик профессиональных стандартов и сертификационных программ по управлению рисками и контролю за ними в различных сферах деятельности. Её сотрудники делают особый акцент на популяризации методов и практик, предоставляя доступ к непрерывному обучению, семинарам, конференциям и другим ресурсам института профессионалам, желающим расширить собственные знания и овладеть новыми навыками в областях: риск менеджмента, управления операционными и финансовыми рисками, кибербезопасности, рисков, связанных со страхованием и т.д. [16].

6. PRMIA (Professional Risk Managers' International Association) - Ассоциация профессиональных рискованных менеджеров и аналитиков) - разработчик квалификационных стандартов и сертификационных программ в области риск-менеджмента и аналитики, которая включает в себя различные комитеты, в том числе комитет по метрикам риска и моделированию, комитет по кредитным рискам и комитет по операционным рискам, что позволяет участникам сообщества работать в специализированных группах и осваивать разные профессиональные уровни в области управления рисками [19].

7. AMA (American Management Association) - Американская ассоциация менеджмента, разработчик квалификационных стандартов и сертификационных программ в области управления рисками, а также этических норм и принципов в работе с ними в стратегической перспективе [6].

8. ARMIS (Association for Risk Management and Insurance Studies) - некоммерческая организация (ассоциация) международного уровня, которая занимается исследованиями в области управления рисками и страхования, направленными на улучшение профессиональных стандартов и практических навыков специалистов в этих отраслях, повышение эффективности через развитие инновационных инструментов и методов, а также установление тесного взаимодействия между научными и бизнес-сообществами [8].

Однако, важно понимать, что это далеко не исчерпывающий список разработчиков международных стандартов ERM, поскольку существуют:

- стандарт управления проектами, включающий методы управления рисками (Project Management Body of Knowledge, PMBOK) [20];

- стандарт управления информационными технологиями, включающий методы управления рисками (Information Technology Infrastructure Library, ITIL) [22, 23];

- набор рекомендаций и методов в области кибербезопасности, который также включает в себя разделы, связанные с риск менеджментом, например NIST Cybersecurity Framework [10] и ISO/IEC 27001:2013 [21];

- стандарты, описывающие методы оценки рисков, например IEC 31010:2019 [21] и ANSI/ASIS/RIMS RA.1-2015 [7];

- стандарты для управления рисками в конкретных видах промышленности и так далее. Благодаря им, компании также могут обеспечить рост эффективности управления рисками, связанными с их деятельностью и добиться большей устойчивости на рынке.

На международном уровне существует несколько стандартов для управления рисками в бизнесе, которые играют основную роль в координации действий между участниками бизнес-процессов, улучшении качества их продуктов и услуг, повышении доверия к бизнесу. Наиболее известным и распространенным является Стандарт ISO 31000, который был опубликован в 2009 году и затем обновлен в 2018 году. Этот стандарт, а точнее - группа

стандартов представляет собой руководство по управлению рисками для помощи компаниям в разных отраслях и секторах экономики. С ним они могут осуществлять систематический и своевременный анализ рисков и контроль, оценивать их воздействие с целью улучшения результатов управления. То есть ISO 31000 предоставляет предприятиям концептуальный каркас для управления рисками, определяет общие принципы и основы управления ими, а также описывает процессы и методы, необходимые для эффективного управления, адаптированные для организаций, осуществляющих различные виды деятельности.

Следующий по распространенности стандарт - COSO ERM (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). Он был впервые опубликован в 1992 году, как Фреймворк, призванный помочь организациям снизить риски для достижения своих целей. Представленная в обновленном стандарте 2017 г. структура обеспечивает интегрированный подход к управлению рисками, включая: стратегию, операции, отчетность и соблюдение нормативных требований. После широкого распространения в США, стал применяться по всему миру для оценки результатов деятельности в области управления рисками и контроля за внутренними процессами организации, т.к. определяет восемь ключевых компонентов: внутренняя среда, постановка целей, идентификация событий, оценка рисков, реагирование на риски, действия по контролю, информация и коммуникация, а также мониторинг, позволяющих систематически и последовательно подойти к риск менеджменту в масштабах всего предприятия. В конечном счете, его внедрение позволяет определить потенциальные риски и возможности, улучшить процессы принятия решений и повысить вероятность достижения собственных целей, т.е. лучше ориентироваться в неопределенной и изменяющейся бизнес-среде.

На третьем месте в нашем рейтинге распространенности среди международных стандартов в области управления рисками находится стандарт FERMA (Federation of European Risk Management Associations), разработанный в 2002 году Федерацией Европейских Ассоциаций (22 шт. рис.2) риск-менеджеров (5000 человек в 21 стране Европы). Он применим в самых разных секторах бизнеса, от крупных промышленных и коммерческих компаний до финансовых учреждений (на риски которых сделан основной акцент) и органов местного самоуправления. По нему ассоциацией предусмотрена сдача сертификационного экзамена. И он, так же, как и COSO, рассматривает риск-менеджмент, как главную часть стратегического управления, углубляясь в программу контроля над выполнением мероприятий и оценку их эффективности, включая систему поощрений на всех уровнях организации.



Рисунок 2 – Участники Федерации европейских ассоциаций управления рисками (FERMA) [3]

На четвертом месте – стандарт OCEG ERM (The Open Compliance and Ethics Group) выпущенный в 2002 году для того, чтобы помочь организациям интегрировать свою стратегию управления рисками в общую систему управления, развития и обеспечения

устойчивости на рынке. Данный стандарт, выпущенный единственной некоммерческой организацией в области изучения рисков, предлагает инструменты и рекомендации для управления рисками и обеспечения роста производительности благодаря всестороннему и интегрированному подходу к управлению рисками, их идентификации и оценке. Позволяет устанавливать адаптированные для компании политики и процедуры управления рисками, внедрять стратегии снижения рисков, а также отслеживать и сообщать о действиях по управлению ими согласно контрольным показателям. Тем самым, увеличивая согласованность различных методов управления рисками, применяемых на предприятии с его бизнес-целями, а также повышая осведомленность о рисках и процессе принятия решений при соблюдении соответствующих правил и процедур.

И наконец, стандарт NIST SP 800-30 "Risk Management Guide for Information Technology Systems"), который является важным руководством для управления рисками в области информационных технологий. Он разработан Национальным институтом стандартов и технологий (NIST) США и его можно назвать самым популярным среди стандартов по управлению рисками в ИТ среде. Как и указанные выше, включает в себя ряд полезных инструментов и методик, которые помогают организациям эффективно управлять рисками, дополнительно акцентируя внимание на том, как им защищать свои информационные системы и оценивать риски, связанные с инфраструктурой, анализировать вероятность возникновения угроз информационной безопасности и определить методы их устранения. В дополнение к оценке рисков этот стандарт предлагает рекомендации по управлению ими. Он определяет процедуры, которые должны быть реализованы для защиты информационной инфраструктуры:

1. Идентификация уязвимостей - регулярное обновление системы для предотвращения проникновения злоумышленников.
2. Анализ рисков - определение потенциальных угроз и возможных последствий.
3. Выбор методов управления рисками - определение оптимального пути решения задачи в зависимости от общего контекста.
4. Оценка эффективности управления рисками - оценка результатов работы системы управления рисками.

То есть стандарт NIST SP 800-30 в первую очередь ориентирован на разработку стратегии управления рисками, позволяющую снизить вероятность возникновения инцидентов в ИТ среде предприятия и увеличить надежность её информационных систем, что является его отличительной особенностью.

Каждый из указанных выше стандартов имеет собственные преимущества и недостатки. У каждого из них отличный от остальных подход к управлению рисками, однако их можно назвать наиболее универсальными для компаний, занимающихся разными видами деятельности, тогда как выбраны они были для сравнительного анализа согласно такому критерию, как известность и распространенность.

Критериями для сравнения международных стандартов управления рисками в области ERM (Табл. 1) могут быть:

- определение понятия риск;
- охват стандартом организаций с разными видами деятельности;
- объем выделяемых в стандарте рисков и возможности управлять ими;
- структура и подход к управлению рисками, представленные в стандарте;
- принципы управления рисками;
- организация процесса управления;
- подробность руководства по внедрению и рекомендаций по использованию;
- наличие/отсутствие моделей оценки и контроля рисков;
- согласованность с другими стандартами и возможность интеграции с ними;
- другие.

Таблица 1 - Сравнительный анализ международных стандартов в области ERM [составлена авторами]

Критерий для сравнения	ISO 31000:2018	COSO ERM Framework: 2017	FERMA	OCEG ERM	NIST SP 800-30
Как стандарт определяет риск	Эффект неопределенности события, который может быть положительным, отрицательным, неожиданным и влияет на цели. При этом влияние – это отклонение от ожиданий. Цели же могут иметь различные аспекты и категории и применяться на любом уровне управления организации	Вероятностное событие, которое может оказать отрицательное влияние на достижение стратегических и бизнес-целей организации	Комбинация вероятности события и его последствий. Предполагается учитывать как положительные, так и отрицательные аспекты риска	Возможность возникновения неблагоприятного события, которое может привести к ухудшению финансовых, репутационных, операционных или кадровых результатов организации и оценивается по вероятности его возникновения и величине возможных негативных последствий	Возможность возникновения угрозы и уязвимости, что может привести к потере конфиденциальности, целостности или доступности информации. Оценивается по вероятности возникновения и величине возможных негативных последствий. Предусмотрена категоризация рисков на основе их уровня и влияния на организацию.
Охват и выделяемые риски	Охватывает все виды рисков, включая риски финансовые, операционные и репутационные, используется любыми организациями по всему миру (в более 150 странах)	Ориентирован на управление всеми видами рисков в корпоративных организациях, представляет более полное покрытие именно управленческих. Применяется в 70% крупных организаций США, Великобритании и Канады.	Включает в себя все виды рисков, которые могут возникнуть в организациях, в том числе финансовые, операционные, репутационные, правовые и технологические. Применяется в большинстве компаний, зарегистрированных в ЕС.	Стандарт охватывает широкий спектр методов управления рисками, включая выявление, оценку и установление приоритетов рисков; планирование и выполнение мер реагирования на риски; а также мониторинг и отчетность о деятельности по управлению рисками. Применим к организациям всех размеров и типов, включая предприятия, государственные учреждения и некоммерческие организации.	Ориентирован на риски, связанные с информационной безопасностью, существенно меньше охватывает остальные группы рисков. Применяется в компаниях из разных отраслей (данные по США).

<p>Структура и подход к управлению рисками. Организация процесса управления рисками.</p>	<p>Гибкий процессный подход к управлению рисками с помощью комитетов по рискам куда входят в том числе и сторонние эксперты. Выделены три компонента риск-менеджмента: оценка, управление, коммуникация. К управлению рисками привлекаются все заинтересованные стороны. Цель риск-менеджмента - создать и обеспечить рост и защиту стоимости.</p>	<p>Стандарт нацелен на интеграцию рисков в стратегическое управление. Основное внимание уделяется управлению ключевыми рисками для бизнеса. Организационная модель состоит из внешнего и внутреннего контроля, построенного на планировании, оценке рисков, управлении и мониторинге. Выделены восемь компонентов риск-менеджмента: внутренняя среда, цели, события, оценка, реагирование, контроль, информация и коммуникация, мониторинг. Процесс управления рисками многонаправленный и циклический, в нем все компоненты взаимозависимы.</p>	<p>Структура и подход к управлению рисками в стандарте FERMA включают в себя описание роли и функций риск-менеджера, методы и инструменты анализа и оценки рисков, процедуры управления рисками и меры контроля. Процесс управления рисками состоит из шести этапов: идентификация рисков, оценка рисков, выбор стратегии управления рисками, реализация стратегии управления рисками, мониторинг и анализ управления рисками, корректировка стратегии управления рисками. Риск-менеджмент защищает цели и задачи, обеспечивает рост капитализации и развитие имиджа.</p>	<p>Предполагает гибкое управление рисками в зависимости от целей на основе комплексного подхода к оценке угроз, возможностей и соответствующих рисков. Управление происходит на основе анализа идентифицированных рисков и возможностей организации. Организация внутреннего контроля и управления осуществляется исходя из идентифицированных угроз и существующих возможностей.</p>	<p>Ориентирован на управление рисками в области технологий, связанных с конкретными угрозами. Управление рисками осуществляется на основе последовательности активностей, включающих планирование управления рисками, временные рамки, процесс управления рисками, мониторинг и выводы. Предлагает использовать структурированный подход к оценке потенциальных финансовых потерь, которые могут возникнуть в результате события, связанного с безопасностью, и позволяет организациям расставлять приоритеты в своих расходах на средства контроля кибербезопасности.</p>
<p>Ключевые принципы</p>	<p>Установление контекста, оценка рисков, управление, мониторинг и контроль</p>	<p>Интегрирование риск-менеджмента в стратегический план, установление ролей и ответственности, оценка рисков, выбор альтернативных стратегий управления, мониторинг и контроль</p>	<p>Риск-менеджмент — это процесс, помогающий управлять рисками, которые могут оказать влияние на достижение бизнес-целей. Он должен быть встроен в управление бизнесом и принятие решений, чтобы риски стали неотъемлемой частью управления бизнесом и быть признан, и поддерживаться высшим руководством как</p>	<p>Интеграционный подход к управлению рисками на всех уровнях организации, ориентация на достижение целей, риск-менеджмент тесно взаимосвязан с бизнес-стратегией</p>	<p>Циклический подход к управлению рисками, ведется учет технических и нетехнических рисков, включая угрозы в области кибербезопасности и уязвимости информационных систем. Дополнительно указывается, что риск-менеджмент должен быть повторяемым процессом, который регулярно</p>

			стратегический инструмент управления бизнесом. Риском должно считаться не только возможное событие, которое может произойти, но также позитивное влияние, которое может появиться из более успешного управления рисками.		включает анализ последствий рисков и принимает меры, чтобы минимизировать их и должен адаптироваться к изменяющимся требованиям бизнеса и технологической среде.
Модели оценки и меры контроля	Присутствуют различные модели оценки рисков (качественные, количественные, гибридные), нет конкретных мер контроля	Предлагает использовать матрицы оценки рисков, которые могут быть адаптированы под специфику отдельной организации, присутствуют меры контроля	Включают в себя квалификационные требования для риск-менеджеров, методы измерения риска, методы оценки эффективности управления рисками и т.д.	Структура COSO ERM содержит рекомендации по созданию эффективных стратегий управления рисками. Используя эту структуру, предлагается выявлять и анализировать риски, разрабатывать стратегии для их устранения и отслеживать их эффективность, которые могут быть интегрированы в общую бизнес-стратегию предприятия и её культуру.	Модель FAIR (Factors affecting information risk) Четыре компонента модели FAIR — это частота, влияние, уязвимость и контроль. Указаны меры для проверки точности своих оценок рисков, которые могут включать регулярное тестирование на проникновение, сканирование уязвимостей или упражнения по планированию сценариев.
Руководство по реализации	Общие рекомендации, не раскрывает конкретных методов	Подробная методология реализации и использования матриц оценки рисков	Руководство по реализации включает в себя установление культуры управления рисками, участие руководства и заинтересованных сторон в управлении рисками и поддержку непрерывного улучшения.	Руководство по интегрированному менеджменту рисков	Справочник по риск-менеджменту
Раскрытие информации и отчетность	Система отчетности включает оценку, контроль и мониторинг определенных рисков.	Раскрытие информации об основных рисках, происходящих в рамках деятельности организации, и организационные	Предусматривает отчетность, включающую в себя информацию о рисках и способы их управления для	Отчетность и уведомления о рисках, приоритетная область, требующая мониторинга, управления и	Система общения и отчетности, которая включает отчеты о рисках, вероятность,

	Уведомления о рисках и контрольные действия.	протоколы для снижения рисков.	различных заинтересованных сторон.	мер, разработанных для снижения рисков.	комплексность и меры по снижению рисков.
Возможность интеграции с другими	Высокая, особенно с группой стандартов ISO, например с ISO 9001 (управление качеством) и ISO 14001 (управление окружающей средой). Стандарт принадлежит к группе межотраслевых и не является узконаправленным, может использоваться на всех этапах работ [5].	Высокая, особенно со стандартами COSO Internal Control Framework, что достигается многозадачностью предлагаемой модели. Позволяет интегрировать управление рисками в стратегии посредством их учета при формулировании и оценивать эффективность даже в ежедневной деятельности.	Высокая, может быть интегрирован с системами управления качеством, безопасностью и т.д.	Высокая	Средняя

Подводя итоги сравнительному анализу международных стандартов в области ERM, стоит отметить, что самые распространенные стандарты безусловно имеют много общего, например, риск-ориентированный подход к осуществлению экономической деятельности компании, но различаются по приоритетам и подходам к управлению. Например, ISO 31000 предоставляет общую рамку для управления рисками, COSO фокусируется на контроле внутренних процессов, а OCEG пытается соединить различные методы в одной системе, что позволяет эффективно управлять рисками в бизнесе, тогда как FERMA акцентирует внимание на необходимости учитывать как отрицательные, так и положительные аспекты рисков, а NIST SP 800-30 больше всего подходит для компаний, озабоченных информационной безопасностью своих активов. Их сравнение, позволяет сделать вывод, что каждый обладает преимуществами и недостатками и безусловно полезен для управления рисками в бизнесе, особенно, если риск-менеджеры способны использовать инструменты для создания эффективной системы управления рисками из каждого, выбирая оптимальные подходы к решению конкретных задач, стоящих перед компаниями.

Список литературы

1. ГОСТ Р ИСО 31000-2019 [Электронный ресурс] URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200170125>, свободный. (Дата обращения: 10.03.2023)
2. Публикации Federation of European Risk Management Associations [Электронный ресурс] URL: <https://www.ferma.eu/publications/>, свободный. (Дата обращения: 10.03.2023)
3. Участники Federation of European Risk Management Associations [Электронный ресурс] URL: <https://www.ferma.eu/our-members/>, свободный. (Дата обращения: 10.03.2023)
4. Комарова О.В., Пичурина Д.В. Инструменты управления корпоративными рисками в условиях цифровой трансформации и неопределенности // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2022. – № 12-2. – С. 259-266
5. Кот Е.М. Применение международных стандартов риск-менеджмента в современных реалиях / Социально-экономический и гуманитарный журнал. 2022. № 2 (24). С. 51-72.
6. American Management Association [Электронный ресурс] URL: <https://www.amanet.org/>, свободный. (Дата обращения: 11.03.2023)
7. ANSI/ASIS/RIMS RA.1-2015 [Электронный ресурс] URL: <https://webstore.ansi.org/standards/asis/ansiasisrimsra2015>, свободный. (Дата обращения: 10.03.2023)
8. Association for Risk Management and Insurance Studies [Электронный ресурс] URL: <https://www.armis.org/>, свободный. (Дата обращения: 11.03.2023)
9. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission URL: <https://www.coso.org/SitePages/Home.aspx>, свободный. (Дата обращения: 10.03.2023)
10. Cybersecurity Framework NIST [Электронный ресурс] URL: <https://www.nist.gov/cyberframework>, свободный. (Дата обращения: 11.03.2023)
11. FERMA [Электронный ресурс] URL: https://svk4u.ru/wp-content/uploads/Doc-pdf_RU_2005.pdf, свободный. (Дата обращения: 10.03.2023)
12. G500 [Электронный ресурс] URL: <https://g500.org/>, свободный. (Дата обращения: 10.03.2023)
13. Gary Stoneburner, Alice Goguen, Alexis Feringa NIST Special Publication 800-30 Risk Management Guide for Information Technology Systems Recommendations of the National Institute of Standards and Technology [Электронный ресурс] URL: <https://www.hhs.gov/sites/default/files/ocr/privacy/hipaa/administrative/securityrule/nist800-30.pdf> свободный. (Дата обращения: 10.03.2023)
14. Global Association of Risk Professionals [Электронный ресурс] URL: <https://www.garp.org/>, свободный. (Дата обращения: 10.03.2023)
15. Guidance on Enterprise Risk Management [Электронный ресурс] URL: <https://www.coso.org/siteweb/guidance-on-enterprise-risk-management.aspx?web=1>, свободный. (Дата обращения: 10.03.2023)
16. Institute of Risk Management [Электронный ресурс] URL: <https://www.theirm.org/>, свободный. (Дата обращения: 11.03.2023)
17. International Organization for Standardization [Электронный ресурс] URL: <https://www.iso.org/home.html>, свободный. (Дата обращения: 10.03.2023)
18. OCEG Red Book GRC Capability Model version 2.1. [Электронный ресурс] URL: <https://repository.crmsindonesia.org/bitstream/123456789/196/1/GRC%20OCEG%20Red%20Book%202.1.pdf>, свободный. (Дата обращения: 10.03.2023)
19. Professional Risk Managers' International Association [Электронный ресурс] URL: <https://www.prmia.org/PRMIAInstitute/PRMIAInstitute/PRMIA-Institute.aspx>, свободный. (Дата обращения: 11.03.2023)
20. Project Management Body of Knowledge [Электронный ресурс] URL: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/ПМВОК>, свободный. (Дата обращения: 11.03.2023)
21. Welcome to the Online Browsing Platform (OBP) URL: <https://www.iso.org/obp/ui#home>, свободный. (Дата обращения: 10.03.2023)
22. What is IT Infrastructure Library (ITIL)? [Электронный ресурс] URL: <https://www.ibm.com/topics/it-infrastructure-library>, свободный. (Дата обращения: 11.03.2023)
23. What is ITIL? Your guide to the IT Infrastructure Library [Электронный ресурс] URL: <https://www.cio.com/article/272361/infrastructure-it-infrastructure-library-til-definition-and-solutions.html>, свободный. (Дата обращения: 11.03.2023)

ОСОБЕННОСТИ ОПЛАТЫ ТРУДА РАБОТНИКОВ МЕДИЦИНСКОЙ СФЕРЫ

Аннотация: В статье рассматривается система оплаты труда в сфере здравоохранения и её эффективность на сегодняшний день. На основе проанализированных документов особое внимание уделяется основным принципам и способам ее начисления. Также поднимается вопрос о справедливости размера оплаты труда медперсоналу в срезе с другими профессиями и странами, идет речь о возможных внедряемых улучшениях уровня жизни медицинских сотрудников на государственном уровне.

Ключевые слова: оплата труда, медицинский персонал, формирование систем оплаты, совершенствование системы оплаты, здравоохранение

I.E. Blinova

St. Petersburg State University of Economics

FEATURES OF PAYMENT OF EMPLOYEES IN THE MEDICAL SPHERE

Abstract: The article discusses the remuneration system in the healthcare sector and its effectiveness today. Based on the analyzed documents, special attention is paid to the basic principles and methods of its calculation. The question is also raised about the fairness of remuneration for medical staff in relation to other professions and countries, and we are talking about possible improvements in the standard of living of medical staff at the state level.

Keywords: wages, medical personnel, formation of payment systems, improvement of the payment system, healthcare

Введение

Вопрос заработной платы медицинских работников стоит остро, так как неудовлетворенность ее размером является актуальной темой в обществе. Почему и из чего складывается оплата труда в здравоохранении, что влияет на ее размер, какие факторы ключевые — темы, которые необходимо затронуть при её изучении?. Квалификация, стаж, опыт работы с наиболее сложными случаями — какие еще факторы могут повлиять на ее формирование?

Очевидным является и то, что система оплаты в данной сфере нуждается в совершенствовании, так как степень ответственности, возложенная на медицинских сотрудников огромна. Часто случается так, что организации страдают от кадрового голода из-за неудовлетворенности условиями труда, в виду того, что в частных медицинских организациях система оплаты более лояльна.

Принципы, которыми руководствуются при определении заработной платы медицинских работников, направлены на создание условий для привлечения высококвалифицированных специалистов в медицинскую отрасль, поддержание их мотивации и повышение качества медицинской помощи.

Гипотеза

Работники медицинской сферы государственных бюджетных учреждений зачастую недооцениваются в вопросе заработной платы, несмотря на их высокую квалификацию и значительный вклад в общественное здоровье. Это может быть связано с неэффективной системой финансирования и недостаточной государственной поддержкой медицины, что ведет к ограниченным возможностям повышения зарплат.

Методы

Автор статьи проанализировал правила начисления заработной платы медицинским работникам, также в статье были рассмотрены возможные законопроекты, указы по увеличению заработной платы, плановые мероприятия в этом направлении.

На данный момент система начисления выплат едина для всех сотрудников государственных учреждений в России.

Особый интерес вызывают указы Президента РФ от 7 мая 2018 г. N 204 "О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года" и от 21 июля 2020 г. N 474 "О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года", главным новшеством которых является консолидация всех возможных средств — федеральных, региональных и местных, которые будут направлены на увеличение фонда заработной платы сотрудников здравоохранения [1, 2].

Что касается решения вопроса о кадровом голоде — для этого в нашей стране планируют привлекать средства из запаса фондов территориальных ОМС, поэтому уделяя внимание данному вопросу мною были рассмотрены уже имеющиеся в доступе документы.

В процессе исследования были изучены все «новые» документы по изменениям выплат в данной сфере, по способам борьбы с кадровой нехваткой специалистов, социальным доплатам, доплатам за «вредность» и т.п. Кроме этого, я, как автор ознакомилась с зарубежной системой начисления заработной платы, для осуществления сравнения положительных и отрицательных практик, преимущественно в странах, находящихся на лидирующих позициях в общем рейтинге заработных плат по миру — США, Евросоюз, развитые страны Азии.

Результаты и обсуждение

Принципы организации заработной платы медицинских работников

Одним из основных принципов организации заработной платы медицинских работников является принцип социальной справедливости. Он предполагает, что заработная плата медицинских работников должна соответствовать их профессиональным знаниям, опыту работы, трудозатратам и ответственности, а также учитывать факторы, влияющие на выполнение медицинских задач, такие как сложность и объем работ. Но, несмотря на это, существует парадокс — заработная плата конкретного сотрудника, даже с внушительным списком регалий и количеством выслуженных лет, все равно не должна сильно отличаться от заработной платы его коллег. Для чего во избежание большого разброса зарплат в системе здравоохранения, Российская трехсторонняя комиссия ежегодно разрабатывает новые рекомендации по системе оплаты труда (СОТ) [3]. В данном документе затрагиваются вышеперечисленные факторы, влияющие на средний заработок, но надбавки не превышают 20-30% от размера оклада.

Второй принцип — прозрачность и объективность. Методика определения заработной платы медицинских работников должна быть ясной и понятной для каждого специалиста, а факторы, учитываемые при определении размера заработной платы, должны быть объективными и не зависеть от произвольных решений руководства. Именно для этого применяется повременная система оплаты труда, основанная на установлении справедливых окладов и тарифных ставок в соответствии с принципами солидарности заработной платы. Средняя заработная плата врача — это средняя экономическая величина, которая вычисляется следующим образом: суммируется размер заработной платы всех врачей по больнице (в медицинском учреждении / городе / субъекте / стране) и делится на количество врачей. Например, в России в одном из регионов (в расчет берутся как государственные бюджетные учреждения, так и частные медицинские клиники), есть 7 врачей, 3 из которых получают 40.000 рублей, 1 врач – 50.000 рублей, еще 1 врач – 60.000 рублей и 2 врача по 200.000 рублей в месяц. Итого, средняя заработная плата в данной местности составит: $(3 \times 40000 + 1 \times 50000 + 1 \times 60000 + 2 \times 200000) / 7 = 90.000$ руб. в месяц.

Расчет средней заработной платы — актуальная проблема для многих, так как вышеописанная в примере ситуация встречается в каждом регионе страны. Из чего следует, что 6 из 8 врачей получают оплату труда ниже среднего уровня по стране, потому что на данный момент её величина составляет 60.295 рублей (+2.1%). В открытом доступе сложно найти размер средней заработной платы из-за того, что во всех источниках представлены разные данные. Поэтому, для выявления средней заработной платы, были взяты статистические данные российского онлайн-рынка труда, на котором среди всех вакансий по специальности «врач» был выявлен средний уровень заработной платы [13]. Исходя из вышеотмеченного, важно подчеркнуть, что размеры заработной платы в государственных учреждениях и частных организациях сильно разнятся, что только увеличивает приток специалистов в частные клиники, одновременно с оттоком их из государственных учреждений, где безусловно стараются уравнивать выплаты своим сотрудникам. Но все равно вместо ясности и прозрачности системы начисления заработной платы, о которой автор говорит выше, как об одном из важнейших постулатов, получается ярко выраженное неравенство. Подобные ситуации не редкость и поэтому важно понимать, что сегодня система оплаты медицинского персонала в России не является совершенной.

Третий принцип — конкурентоспособность. Размер заработной платы медицинских работников должен быть конкурентоспособен на рынке труда. Это позволит привлекать и удерживать высококвалифицированных специалистов в медицинской отрасли [4].

Таблица 1 - Средняя заработная плата медицинских сотрудников по некоторым странам [6].

Страна	Регион	Зарплата \$ в месяц
Австралия	Австралия и Океания	22.500\$
США	Северная Америка	17.000\$
Гонконг	Азия	14.500\$
Канада	Северная Америка	12.000\$
Сингапур	Азия	11.000\$
Новая Зеландия	Австралия и Океания	10.000\$

Список стран в соотношении с заработной платой медработников очень велик, поэтому в таблицу внесены основные наиболее развитые страны для сравнения с заработной платой в РФ, где, размер оплаты труда находится на среднем уровне: при среднем значении заработной платы он составляет примерно 1200\$ в месяц, если учитывать средний уровень заработной платы среди всех врачей, но в реальности у многих она — в два раза ниже, если учитывать размер выплат в каждом регионе отдельно [8].

Степень эффективности системы финансирования в здравоохранении

По данным Всемирной организации здравоохранения в 2017 году на финансирование здравоохранения в России было выделено около 5,3% от ВВП, в то время как в США расходы на медицину в этот же год составили около 16-18% от ВВП. То есть уровень расходов в РФ - значительно ниже среднего уровня одной из самых развитых стран. В сравнении со странами в Евросоюзе, данный показатель, также в три раза меньше. Очевидно, недостаточное финансирование медицинских учреждений множит нехватку кадров в медицинских организациях. Тогда как, разнящиеся бюджеты регионов благоприятствуют миграции и увеличению невозможности получения достойной медицинской помощи в них, что ведет к росту смертности населения, в том числе трудоспособного возраста в менее обеспеченных из них [5]. Но, даже если бюджет выделяется в медучреждения соразмерно их потребностям, он не всегда, как показывает практика, влечет за собой целевое использование средств. По данным ТАСС, Счетная палата провела проверку среди медицинских организаций с целью выявления их реальных расходов и обнаружила, что часть средств, перечисляемых медицинским учреждениям ТФОМС, которые были выделены на оплату труда врачей и другого медицинского персонала, не были использованы по назначению. Таким образом, эффективности

распределения выделяемых средств можно дать низкую оценку в плане их целевого использования [12].

Анализ данных, представленных в опросниках населения о качестве оказываемых медицинских услуг, показал, что примерно 45% опрошенных не удовлетворены оказываемыми медицинскими услугами [9]. Основная проблема состоит в невозможности в срочном порядке попасть к необходимому специалисту, а также возникновении сомнений в компетентности персонала у потребителя предоставляемой услуги. Все это является прямым следствием кадрового голода ввиду недооцененности истинных профессиональных навыков достойных специалистов, которое не выражается в денежном эквиваленте. В сравнении с советской системой здравоохранения, нынешняя значительно ей уступает: в 1989 г. в СССР всего 10% населения высказывали недовольство качеством медицины (данные ЦСУ СССР) [10]. То есть, та советская система здравоохранения была практически идеально выстроена, и функционировала под девизом бесплатности и всеобщей доступности [10].

Из-за недоступности бесплатной медицины в России, жители страны вынуждены обращаться в платные клиники по целому ряду причин: неудобное время записи из-за небольшого количества врачей, отсутствие нужных специалистов либо, большая сложность в том, чтобы попасть к ним на прием, степень срочности посещения врача [14]. В основном, врачи, ценящие свою квалификацию, предпочитают трудоустроиться в частную клинику, система оплаты труда в которой строится на перечислении им процента от каждого приема пациента. Именно поэтому стоит стимулировать трудоустройство специалистов в государственные поликлиники и больницы путем внедрения денежных бонусов в некоммерческих учреждениях, доступных врачам с более высокой квалификацией, что также позволит стимулировать их дальнейшее обучение.

Третий принцип — стимулирование эффективности и качества работы медицинских работников. В этом случае их заработная плата должна зависеть от результатов их работы, одновременно со степенью достижения поставленных целей. Например, медицинские работники, показывающие высокие результаты в лечении пациентов, могут получать большую заработную плату, чем их коллеги с низкими результатами. В данном случае имеет смысл внедрить КТУ (коэффициент трудового участия конкретного работника). Безусловно, оценить количественно эффективность работы врача сложно, так как бывают неизлечимые случаи, сложные пациенты с индивидуальными особенностями организма, но несмотря на это, всегда при разработке различных стимулирующих показателей (в любой сфере) учитываются исключения из правил, которые не так значительно могут повлиять на итоговый результат конкретного сотрудника. Речь идет о том, что в поликлиниках, где обслуживание пациентов происходит по полису ОМС, врачи далеко не всегда заинтересованы в доскональном погружении в проблему пациента, именно поэтому часто случается так, что лечение назначается поверхностное, что не позволяет больному по итогу избавиться от заболевания.

В настоящее время людям не составляет труда сменить место жительства ради более высокооплачиваемой работы, поэтому в странах с небольшой заработной платой идет миграция кадров в страны с более высоким уровнем жизни и зарплат. Анализируя различные данные, многие медицинские работники и ученые в области здравоохранения, предпочитают отправиться заниматься своей профессиональной деятельностью в другую страну, нежели оставаться на родине [11].

Если говорить не только о материальной составляющей мотивации труда, то также многие государства предоставляют сотрудникам в пользование личные ноутбуки, компенсируют питание, предоставляют рабочий телефон, стимулируют здоровый образ жизни путем оплаты абонементов в фитнес-клубы — и все перечисленное для большей части зарубежных стран является нормой, тогда как в России реализуются только отдельные проекты в отдельных учреждениях. Система нематериальной мотивации сотрудников, например, в Америке, включает в себя целые планы медицинского

страхования — «Dandyst» или «Vision» (страхование в области офтальмологии), по которым предусмотрен спектр медицинских услуг, возможных для получения от врачей соответствующего профиля. Что касается остальных способов мотивации — некоторые американские предприятия покрывают частично или полностью счета за автомобильную парковку персонала, а для большинства американских работодателей является нормой предоставлять социальные пакеты, включающие в себя страхование жизни и здоровья, помощь в заботе о детях, а также дополнительное страхование по безработице [7].

Таким образом, гипотеза доказана и достойную оплату своего труда российские специалисты в здравоохранении в основном находят в частных медицинских организациях, а не в государственных учреждениях. То есть, если не обеспечить эффективного использования выделяемых государством средств по назначению и не проработать комплекс мероприятий по увеличению притока финансов в данную сферу, в ней не удастся удерживать и тем более привлекать новых достойных специалистов в городские бюджетные поликлиники и при данных обстоятельствах россияне продолжают оставаться не удовлетворенными отечественной системой здравоохранения.

Список литературы

1. Указ Президента Российской Федерации "О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года" от 07.05.2018 № 204 // Российская газета
2. Указ П. Р. Ф. О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года // URL: kremlin.ru/events/president/news/63728. – 2020.
3. Утверждены решением Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений от 23 декабря 2022 г., протокол N 11 // Российская газета [сайт]. URL: <https://rg.ru/documents/2023/01/19/document-sistema-oplaty-truda.html> – (дата обращения: 23.03.2023).
4. Журавлева О. В. Методический подход к оплате труда медицинских работников // Российское предпринимательство. – 2010. – №. 6-1. – С. 138-142.
5. Карякин Н. Н., Романов С. В., Абаева О. П. Оплата труда медицинских работников: учебное пособие. – 2017.
6. Зарплата врача в странах мира [Электронный ресурс] // UMedicine [сайт]. URL: <https://umedicine.ru/doctors-income-world/> – (дата обращения: 24.03.2023).
7. Евсеенко, В. А. Зарубежный опыт применения систем мотивации персонала / В. А. Евсеенко // Современные тенденции в государственном управлении, экономике, политике, праве: Сборник докладов XII международной научно-практической конференции молодых ученых, аспирантов и студентов, Ростов-на-Дону, 02 декабря 2021 года. – Ростов-на-Дону: Южно-Российский институт управления - филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (ЮРИУФ РАНХиГС), 2022. – С. 28-35. – EDN CIKRJG.
В сборнике: Современные тенденции в государственном управлении, экономике, политике, праве. Сборник докладов XII международной научно-практической конференции молодых ученых, аспирантов и студентов. Ростов-на-Дону, 2022. С. 28-35.
8. Росстат опубликовал данные о зарплате в медицине в 2022 году [Электронный ресурс] // Русский медицинский журнал [сайт]. URL: <https://www.rmj.ru/news/rosstat-opublikoval-dannye-o-zarplate-v-meditsine-v-2022-godu/?ysclid=1j4butky1198858931> (дата обращения: 20.03.2023)
9. Global Views on Healthcare Graphic Report [Электронный ресурс] // IPSOS [сайт]. URL: <https://www.ipsos.com/sites/default/files/2023-Ipsos-Global-Trends-Report.pdf> (дата обращения: 15.03.2023)
10. Соколов А. Деньги не лечат: к чему ведет реформа здравоохранения [Электронный ресурс] // Ведомости [сайт]. URL: <https://www.demoscope.ru/weekly/2020/0875> (дата обращения: 30.03.2023)
11. Гребенюк А. А., Красникова Е. С. Эмиграция российских врачей за границу: причины и потенциал реэмиграции // Вестник московского университета. Серия 18. Социология и политология. – 2021. – Т. 27. – №. 4. – С. 175-191.
12. Нецелевое использование средств медорганизациями в России превысило 26 млн рублей [Электронный ресурс] // ТАСС [сайт]. URL: <https://tass.ru/ekonomika> (дата обращения: 24.03.2023)
13. Статистика зарплат в России за 2023 год — «Врач» [Электронный ресурс] // Город работ [сайт]. URL: <https://gorodrabot.ru/salary> (дата обращения: 24.03.2023)
14. Здравоохранение: современное состояние и возможные сценарии развития [Электронный ресурс] // Высшая школа экономики [сайт]. URL: https://www.hse.ru/data/2017/04/21/1168819633/Zdrav_2017.pdf (дата обращения: 24.03.2023)

Д.С. Канаева

Студентка 3 курса

ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»

И.В. Рондолева

Студентка 3 курса

ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»

ОПЛАТА ТРУДА КАК ОСНОВНОЙ ФАКТОР ФОРМИРОВАНИЯ МОТИВАЦИИ СОВРЕМЕННОГО ПРЕПОДАВАТЕЛЯ

Аннотация. Проблемы мотивации работников различных организаций всегда были и остаются до сих пор одними из самых важных, так как от наличия мотивации и успешности разработки системы мотивации, зависят эффективность результатов деятельности работников, их заработок и материальная удовлетворенность. В данной статье мы рассмотрим воздействие системы оплаты труда на формирование профессиональной мотивации современных сотрудников школ. Объектом исследования выступает специфика системы мотивации школьных учителей в нынешних трудовых условиях. Так же мы рассматриваем некоторые отрицательные аспекты при формировании материальной мотивации такие, как: эмоциональное выгорание вследствие психологического перенапряжения, неудовлетворенность трудовой деятельностью и её условиями. Данное исследование написано в целях нахождения взаимосвязи между профессиональной мотивацией преподавателя и его эмоциональным благополучием. Авторы ставят целью проверить, является ли оплата труда одним из основных факторов мотивации современных преподавателей образовательных учреждений. Мотивация тесно связана с психологическим состоянием человека, его внутренними, психологическими потребностями.

Ключевые слова: мотивация, материальная удовлетворенность, специфика системы мотивации, отрицательные аспекты формирования мотивации, эмоциональное благополучие, психологические потребности.

D.S. Kanaeva, I.V. Rondoleva

St. Petersburg State University of Economics

REMUNERATION OF LABOR AS THE MAIN FACTOR IN THE FORMATION OF MOTIVATION OF A MODERN TEACHER

Abstract. The problems of motivation of employees of various organizations have always been and still remain one of the most important, since the effectiveness of the results of employees' activities, their earnings and **material** satisfaction depend on the availability of motivation and the success of the development of a motivation system. In this article we will consider the impact of the remuneration system on the formation of professional motivation of modern employees of educational institutions. The object of the study is the specifics of the teacher's motivation system in the current working conditions. We also consider some negative aspects in the formation of material motivation, such as: emotional burnout due to psychological overstrain, dissatisfaction with work and its conditions. This study is written in order to find the relationship between the professional motivation of the teacher and his emotional well-being. We believe that remuneration is one of the main motivating factors of modern teachers of educational institutions. Motivation is closely related to the psychological state of a person, his internal, psychological needs.

Key words: motivation, material satisfaction, specifics of the motivation system, negative aspects of motivation formation, emotional well-being, psychological needs.

Введение

На сегодняшний день в России образованию уделяют все больше внимания. Главная миссия учебных заведений каждого уровня заключается в том, чтобы обучающийся получил максимально возможный объем знаний, необходимый ему в дальнейшем. Реализовывать данную цель призваны высококвалифицированные, обладающие качественными знаниями педагоги, потому важнейшей задачей является улучшение системы их мотивации. Именно от неё и зависит в первую очередь качество предоставляемого обучения [7].

Проблема мотивации педагогов на сегодняшний день остаётся актуальной, так как растёт дефицит учителей, обладающих всеми необходимыми профессиональными и

личностными качествами. Поэтому для удержания педагогических кадров необходимо достигнуть значительного уровня их мотивации к труду в каждом учебном заведении, где ощущается нехватка кадрового состава, что связано с особенностями действующей системы, которая не учитывает их отличительные признаки. Поэтому, в первую очередь необходимо понять, что побуждает каждого отдельного педагога качественно выполнять свои трудовые функции, какие мотивы им движут, какую цель он преследует. [12] А также, необходимо определить, как появляются его мотивы к определенным действиями, с помощью каких методов их можно трансформировать в нужные организации действия, приводящие к заданному измеримому результату.

Гипотеза

Оплата труда является основным фактором мотивации современных преподавателей в школах России.

Методы

Авторы проанализировали значимость внешней и внутренней мотивации в современном мире у педагогов различных возрастов, полов и с разным стажем работы, выявили основные мотиваторы у преподавателей некоторых школ России, проанализировали распределение педагогов на две группы, сформированные по уровням ориентации на «процесс-результат» и «труд-деньги», учитывая их стаж работы. Так же ими был проведён анализ эмоциональной напряженности у педагогов, имеющих разный стаж трудовой деятельности.

Используя методику Кэтэлина Замфера, авторами статьи были сделаны выводы о внешней и внутренней мотивации учителей в их профессиональной сфере. Кроме того, отдельно стоит подчеркнуть, сделанный ими вывод и об уровне эмоциональной напряженности.

При подготовке публикации был обработан значительный объем статистической и фактической информации из российских и зарубежных источников, касающейся мотивации педагогов в их профессиональной сфере, а также проведён опрос среди граждан городов России об их основных мотиваторах к профессиональному развитию.

Результаты и обсуждение

Для того, чтобы провести данное исследование мы разделили людей на категории по таким характеристикам, как: стаж работы, образование, возраст сотрудника и его квалификация. Одной из самых важных характеристик кадрового состава является постоянство кадров. В нашем исследовании этот показатель составил 90%, что является достаточно высоким значением. Благодаря этому, мы можем сделать вывод, что в образовательной сфере есть хорошая и четкая стратегическая кадровая политика. [1]

Мы проанализировали ответы различных социальных групп. Больше количество ответов пришлось на людей, чей возраст находится в диапазоне от 40 до 50. Чаще всего люди в таком возрастном диапазоне имеют стаж работы более 5-10 лет, хотя бывает даже, что более 20. Это доказывает высокое качество трудовых ресурсов. В виду чего возникают следующие вопросы:

1. Что мотивирует работников на качественные результаты их работы?
2. По какой причине преподаватели разных возрастных категорий имеют разные уровни мотивации?
3. Что может повлиять на улучшение качества работы педагога?
4. По какой причине один преподаватель в одной ситуации работает хорошо, а в иной плохо?

Различные исследователи-психологи считают, что уровень мотивации зависит от стажа работы в образовательной сфере [8, 9]. Поэтому для анализа мы разделили преподавателей на 2 группы:

1. Работники, чей стаж работы меньше 10 лет;

2. Работники, чей стаж превышает 10 лет.

Анализ проводился по методике Кэтэлина Замфира в модификации Реана «Изучение мотивации в профессиональной сфере» [5], основой для которой послужила концепция о внутренней и внешней мотивации. Его результаты представлены на рис. 1.



Рисунок 1 - Уровень мотивации в профессиональной сфере (составлено авторами)

На рис.1 видно, что и для молодых специалистов, и для более опытных внешняя положительная мотивация является основополагающей. Это означает, что для педагогов разных возрастных групп главными мотивами к трудовой деятельности являются продвижение по карьерной лестнице, получение материальных бонусов или премии, социальный престиж и т.д.

Не менее выражена и внутренняя мотивация. Как известно, она в большей степени присуща сотрудникам - новичкам, которые на этапе адаптации демонстрируют интерес к труду, стремление к достижениям. Именно поэтому у молодых специалистов, чей стаж работы менее 10 лет, показатель внутренней мотивации больше, чем у более опытных педагогов.

Что же касается внешней отрицательной мотивации, то данный показатель растёт с увеличением педагогического стажа, то есть более опытные специалисты выполняют свои трудовые функции в большей степени из-за страха получить наказание, быть уволенными или осуждённым со стороны администрации, чем их более молодые коллеги.

Но что для педагога является основным мотивом к трудовой деятельности? Анализ опроса среди них и директоров разных школ России показал следующее (рис.2).

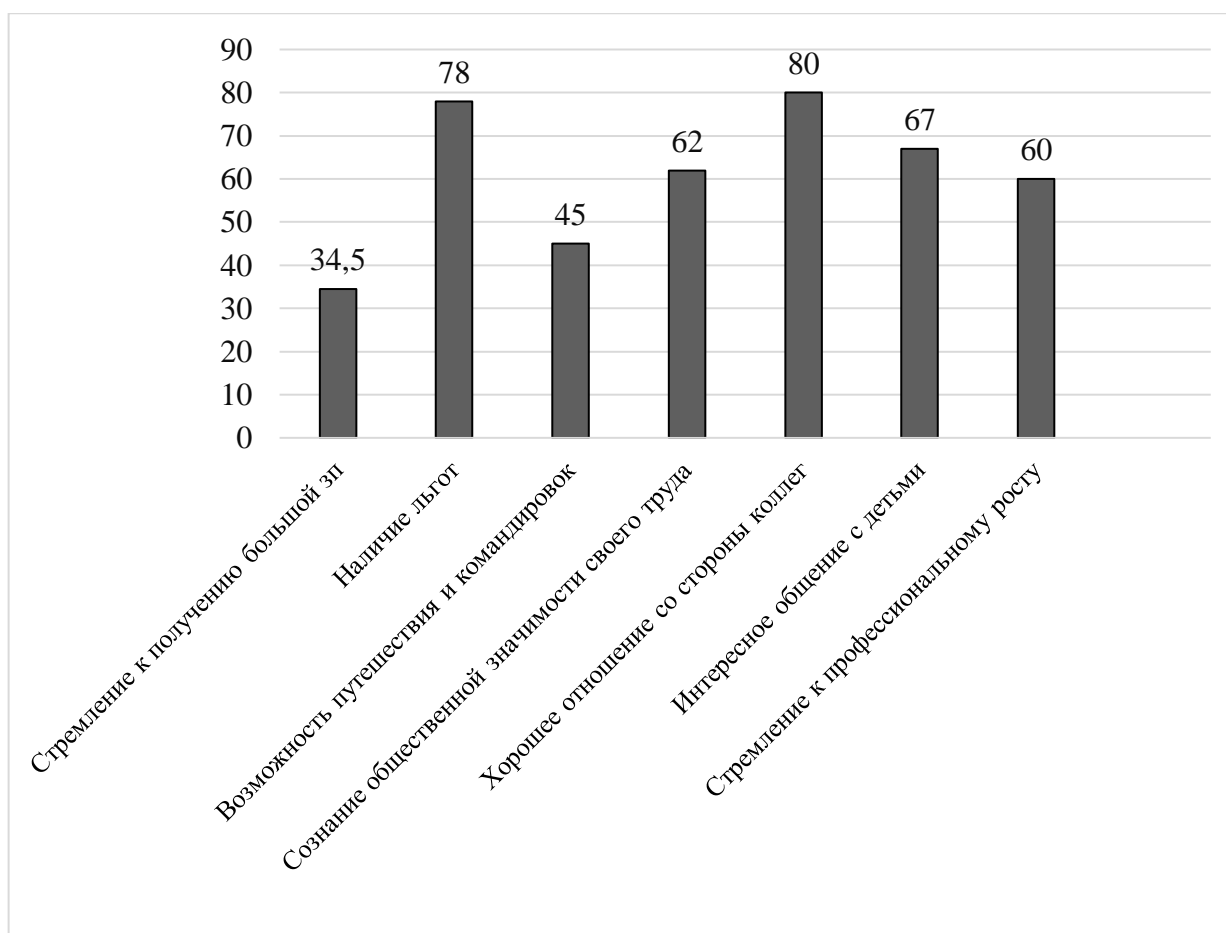


Рисунок 2 - Основные мотивы педагогов к трудовой деятельности (составлено авторами)

Как видно на диаграмме выше, педагоги не стремятся получить большое материальное вознаграждение, скорее они хотят, чтобы их труд не только справедливо оценивался, но и носил индивидуальный характер [4]. Кроме того, для учителей немаловажным мотивом является наличие льгот и других специальных программ и бонусов. Интересным мотивом является возможность путешествий и командировок, его отметили 45% опрошенных. Педагоги высоко ценят новые профессиональные впечатления, для них важен процесс общения с коллегами из других школ, городов, регионов, стран. Благодаря стажировкам, учителя делятся своим профессиональным опытом, а взамен получают новые знания [12]. Педагоги также высоко ценят хорошее отношение со стороны коллег и учеников. Для учителей важным мотивом остается интересное общение с детьми, так как вновь пришедший в класс обогащает педагога, дает ему что-то новое, неизведанное. И, конечно, педагог осуществляет свою деятельность из-за сознания общественной значимости своего труда. Ведь его деятельность напрямую влияет на развитие и формирование личности его учеников.

Также при подготовке данной публикации нами проводился анализ педагогов по уровню их ориентации на «процесс-результат» или на «труд-деньги» (табл.1)

Таблица 1 - Уровни ориентации педагогов (составлено авторами)

	Ориентация на «процесс - результат»	Ориентация на «труд - деньги»
Молодые специалисты, чей стаж менее 10 лет	64%	36%
Специалисты, чей стаж более 10 лет	46%	54%

Исходя из полученных данных, можно сделать вывод, что для молодых специалистов основным мотивом к трудовой деятельности является сам процесс [9]. Молодые учителя заинтересованы в созидательной, творческой деятельности. Для них важен процесс реализации своего потенциала. Специалисты же, чей стаж работы превышает 10 лет, чуть меньше заинтересованы в нематериальных мотивах, таких как признание со стороны учеников и коллег; личностный и профессиональный рост; стремление направлять обучающихся и давать знания будущему поколению. Для них главным мотивом являются финансы. Однако, как известно, материальная мотивация не долгосрочный фактор к успешной трудовой деятельности, так как она может стать причиной эмоционального выгорания, что пагубно влияет как на личность, так и на образовательную организацию в целом [2]. Это хорошо видно на рис.2, где отмечено, что эмоциональное выгорание чаще встречается у педагогов с большим стажем работы в сфере образования [6, 9].

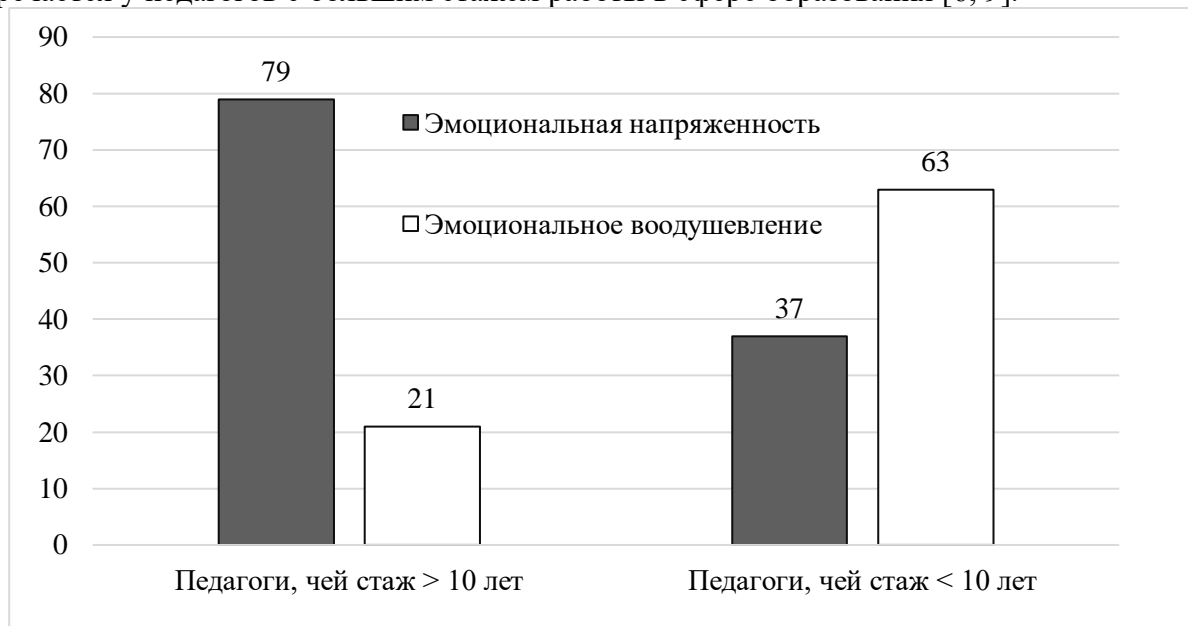


Рисунок 3 - Уровень эмоционального выгорания (составлено авторами)

Таким образом, согласно представленным данным, гипотеза исследования опровергнута. Для преподавателей в школах России больше важна внешняя положительная мотивация, чем заработная плата и дополнительные материальные бонусы, а оплата труда не является для них основным фактором к профессиональному труду. Более значимыми мотиваторами для учителей выступают, согласно опросу, общественное признание как себя самого, в качестве педагога, так и своей профессии, как одной из самых важных в современном обществе и стремление к росту в профессиональной деятельности.

Список литературы

1. Иванова А. С. Оценка влияния действующих систем оплаты труда на мотивацию персонала / А. С. Иванова // Молодой ученый. – 2014.-№ 16.-URL <https://moluch.ru/archive/75/12766/> (дата обращения: 19.03.2023).
1. Лобанова Т. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата / Т.Н. Лобанова // . – Москва : Юрайт, 2010
2. Штайнер-Хамси Г. Учить, чтобы выжить: оплата труда по ставке и ее воздействие на качество преподавания / Г. Штайнер-Хамси // Вопросы образования. – 2016.
3. Рудакова Е.Н. — К проблеме оплаты труда как фактора формирования профессиональной мотивации современного педагога// Психолог. – 2019.
4. CattellR. B., Abilities: Their Structure, Growth and Action, Boston: Houghton Mifflin Co., 1971.
5. Егорышев С. А. «Эмоциональное выгорание учителей как фактор снижения эффективности их профессиональной деятельности» // Вестник РУДН. Серия: Социология. 2023. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/emotsionalnoe-vygoranie-uchiteley-kak-faktor-snizheniya-effektivnosti-ih-professionalnoy-deyatelnosti> (дата обращения: 19.03.2023).

6. Битюкова С.С. Мотивация и стимулирование персонала образовательных учреждений // Молодой ученый. 2019. № 32 (270).
7. Кожевина Анна Павловна, Дубровина Светлана Валериевна Мотивация профессиональной деятельности педагогов общеобразовательных организаций // Общество: социология, психология, педагогика. 2019. №5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-professionalnoy-deyatelnosti-pedagogov-obsheobrazovatelnyh-organizatsiy> (дата обращения: 19.03.2023).
8. Ленская И. Ю. Казахова А. Ф. Удовлетворенность трудом как основополагающий фактор результативности педагогической деятельности // Известия Волгоградского государственного педагогического университета. 2021. №7 (160)
9. Образование 2020: актуальные вопросы и современные аспекты: сборник статей Международной научно-практической конференции. Пенза. 2020. С. 24-31.
10. Воденко К. В. Управление персоналом. М.: Дашков и К, Наука-Спектр, 2019.
11. Ширманова Елена Борисовна «Мотивация деятельности педагогов, как фактор повышения эффективности деятельности образовательного учреждения» // Бюллетень науки и практики. 2021. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-deyatelnosti-pedagogov-kak-faktor-povysheniya-effektivnosti-deyatelnosti-obrazovatel'nogo-uchrezhdeniya> (дата обращения: 19.03.2023).

ОСОБЕННОСТИ ОПЛАТЫ ТРУДА АВТОРОВ ПРОИЗВЕДЕНИЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Аннотация: Статья посвящена первичному исследованию оплаты труда писателей и «гострайтеров», и носит аналитический и обзорный характер. Цель исследования — выявление доли заработка за счет выплачиваемых «роялти» и прочих составных частей гонорара. Рассматриваются основные пути получения заработка писателями в России, включая как написание оригинальных произведений литературы, так и написание текстов под заказ без упоминания личного авторства («гострайтинг»). Научная новизна в данном контексте определяется существенным дефицитом информации по данному направлению в российском научном сегменте. В результате данного исследования были выведены основные условия заключения договоров с писателями, а также проанализированы потенциальные доходы на примере известного российского автора. Помимо того, было обнаружено, что единоразовые выплаты от издательств и заказчиков (аванс и гонорар) составляют малый процент от совокупного дохода писателя, в то время как авторские отчисления («роялти») составляют большую часть дохода.

Ключевые слова: гонорар, авторские отчисления, роялти, гострайтинг, литературные негры, писатели, копирайтинг, издательство, авторское право, лицензия.

S.R. Musaeva

St. Petersburg State University of Economics

FEATURES OF REMUNERATION OF AUTHORS OF WORKS OF LITERATURE

Abstract: The article is devoted to the primary study of the wages of writers and "ghost writers", and is of an analytical nature. The purpose of the study is to identify the share of earnings due to paid royalties and other components of the fee. The main ways of earning money for writers in Russia are considered, including both writing original works of literature and writing texts to order without mentioning personal authorship («ghostwriting»). Scientific novelty in this context is determined by a significant lack of information in this area in the Russian scientific segment. As a result of this study, the main conditions for concluding contracts with writers were derived, and potential income was analyzed using the example of a well-known Russian author. In addition, it was found that one-time payments from publishers and customers (advance and royalties) make up a small percentage of the writer's total income.

Keywords: remuneration, author's deductions, ghostwriting, literary blacks, writers, copywriting, publishing house, copyright, license.

Введение

Литераторы, включающие в себя как творческих работников по контракту, так и наемных сотрудников, получают доход не за одну или несколько книг. Авторы книг часто работают во «freelance» или по контракту, получая оплату в виде авансовых платежей в зависимости от ожидаемых продаж и «роялти» от них. Некоторые авторы нанимают других литераторов для помощи — традиционно называемых в сфере «литературными неграми». В этом случае контракт обычно предусматривает выплату аванса.

Литературный негр (от фран. *nègre littéraire*), (также «гострайтер» от англ. «ghostwriter» — «призрачный писатель») — автор, пишущий публицистический или литературный текст различного формата на заказ. Специфика названий обуславливается отсутствием авторского права у данного автора на написанный им текст, само же произведение публикуется под именем заказчика, как правило, известного лица [1].

Авторы могут получать дополнительные доходы от связанных с книгой мероприятий, таких как автограф-сессии по книжным магазинам и лекции, а также от продажи прав на экранизацию книги или использование ее материалов в других произведениях. Тем не менее, такое большое количество способов заработка на собственном творчестве порождает

проблемы с прозрачностью выплат и пониманием особенностей оплаты труда литераторов. Так, в ходе работы над исследованием возникла проблема отсутствия достаточного объема количественных данных в российском научно-литературном сегменте, поэтому далее в тексте будут определены основные виды выплат авторам художественных и публицистических издаваемых текстов.

Плата, называемая «авансом» в издательском деле, выплачивается автору издателем до публикации работы. Он представляет собой прогнозируемые будущие гонорары. Стандартным ориентиром для аванса является сумма гонорара, которую книга должна заработать в течение первых 6-12 месяцев после её публикации [3].

«Роялти» в данной сфере — платежи, полученные в качестве вознаграждения за предоставление права использования авторских прав на любое произведение литературы [3]. После публикации книги автор получает гонорары только после того, как будет продано достаточно книг, чтобы покрыть, выплаченный ему аванс. Обычно гонорар составляет 10% от прибыли от продажи книг, но процент может увеличиваться с увеличением количества проданных копий. «Роялти» складывается из процента от оптовой цены книги без НДС, и, к примеру, составляет 10-15% в издательстве «Альпина Паблишер» и 8-14% в издательской группе «Эксмо-АСТ». Тем не менее, процент высчитывается для каждого договора индивидуально [6], а «Роялти» могут выплачиваться и за любое другое использование произведения, например, в экранизациях.

Данные о среднем выплачиваемом проценте не представлены.

Гипотеза

Единовременная выплата гонорара за произведение литературы писателю составляет меньшую часть совокупного дохода работника, нежели выплачиваемые «роялти» с передачи авторских прав на различных основаниях.

Методы

В ходе работы над исследованием оплаты труда авторов произведений литературы использовались такие методы его проведения, как анализ имеющихся данных в научно-академической литературе и сбор количественных данных от издательств. Был проведен большой объем работы прежде всего по поиску материала в силу не освещённости тематики в российском исследовательском сегменте.

В качестве исходных данных были проанализированы опубликованные сведения о порядке заключения договоров и средней процентной ставке «роялти», а также данные с порталов по поиску работы для так называемых свободных работников. Помимо того, автором был изучен значительный блок экономических и статистических данных по теме исследования.

Результаты и обсуждения

Практика показывает, что заработок литераторов ограничивается не только продажей прав на бумажное издание произведения литературы; помимо этого, есть возможность продажи прав на электронную публикацию в текстовом и аудиоформате, самостоятельную публикацию на соответствующих электронных сервисах, а также продажу именно писательского труда — «гострайтинг». Далее мы разберем особенности каждого способа.

Работа с издательством

Работа с издательством является наиболее традиционным способом получения возможности опубликовать произведение и получить оплату. Тем не менее, в современных реалиях он приобретает репутацию сложнейшего за счет более комплексного прохождения рукописи к печати. Как правило, начинающий писатель обращается в издательство самостоятельно. В таком случае, обратная связь от редакторского состава издательства к начинающему литератору может занять более года.

Работа с издательством у писателя подразумевает заключение особого договора — договора передачи авторских прав, или «авторского договора». Особенность такого договора в де-факто определенном «связывании рук» писателю, особенно дебютанту. В российской практике наиболее распространенным является вариант с передачей исключительного права на публикацию, когда даже сам автор, написавший произведение, не может распоряжаться своей рукописью как-либо иначе, нежели как было заверено издательством. Таковой договор регулируется законом «Об авторском праве и смежных правах» [4].

Выплата «роялти», если был заключен договор с издательством, уже предусмотрена. Он рассчитывается из цены книги до начисления НДС, и составляет, по заверениям работников сферы, в России в среднем 5-15%, что является низким уровнем относительно стран Европы и США.

Выплата аванса — явление, более распространенное среди писателей с сильным личным брендом. Критерии «силы» и «слабости» данного бренда нечетки, и демаркационная линия проводится, как правило, путем торга писателя с издательством. Поскольку аванс основан на ожидаемых доходах, получить его можно, только имея определенную статистику по читателям. В результате, как говорят опытные, но непопулярные писатели, авансовые платежи часто являются самыми крупными выплатами, которые они получают.

По словам директора департамента по стратегическим коммуникациям издательской группы «Эксмо-АСТ», для начинающих авторов аванс часто составляет от 20 до 30 тысяч рублей, но ситуации, в которых автор-дебютант получает данную выплату, на практике редки. В случае превышения итоговыми продажами прогноза оставшаяся оплата производится позднее [5]. В таком случае, вычислить долю от совокупного дохода довольно просто. Для примера возьмем первичный тираж писателя-новичка в 3000 экземпляров и тираж популярного автора в 41000 экземпляров известной российской писательницы Лии Арден, дебютировавшей в 2020 году.

Таблица 1 - Расчет дохода писательницы Л. Арден от публикации «Мары и Морока» по годам (2020-2022) [составлено автором]

Год	Тираж, экземпляры	Роялти, %	Годовой доход издательства	Годовой доход автора	Стоимость книги
2020	3000	8	1518540	121483,2	506,18
2021	18000	11	9111240	1002236,4	
2022	20000	14	10123600	1417304	

Первый роман Лии Арден «Мара и Морок» вышел первичным тиражом в 3000 экземпляров со средней стоимостью 575,2 рубля (за вычетом НДС — 506,18 рублей). В случае начисления аванса и «роялти» в размере от 8 до 14%, что является средней ставкой, доход от «роялти» первого тиража составил бы от 121 000 до 212 600 рублей. Первый дополнительный тираж был отправлен в реализацию в течение года после основного, соответственно, данную цифру мы можем считать годовым доходом писателя. Аванс, начисленный в размере 20 000 — 30 000 рублей сыграл бы наименьшую роль, при условии, что автор не отправляет новую рукопись в издательство ежемесячно. Таким образом, в случае работы с издательством заработок писателя строится на соотношении «роялти» и аванса, что в данном случае составляет следующие доли (рис. 1).

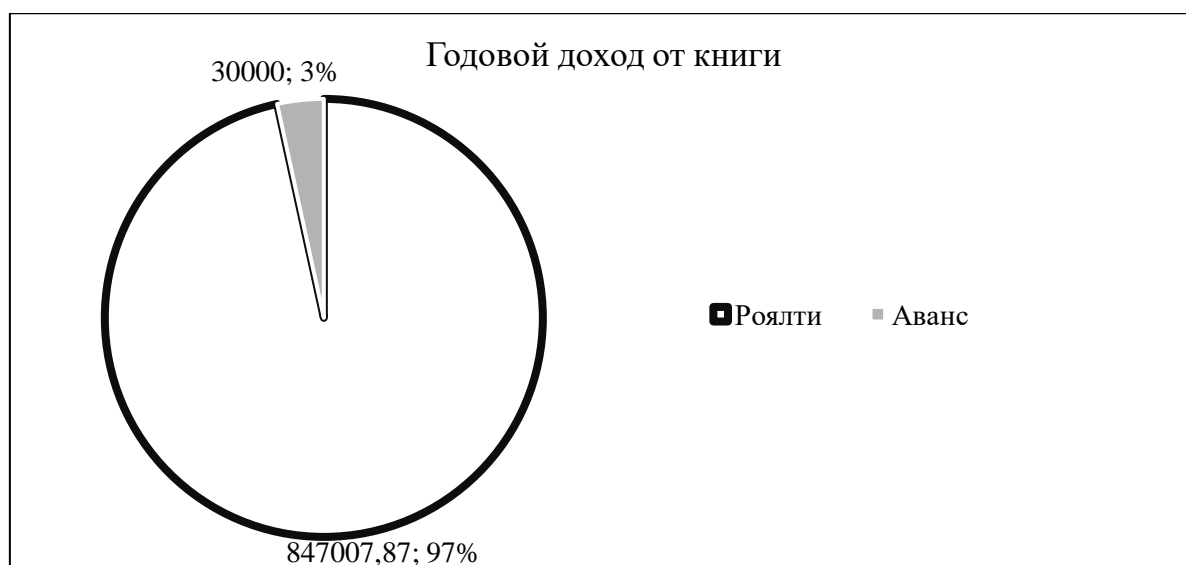


Рисунок 1 - Среднегодовой доход писательницы Лии Арден от книги «Мара и Морок» с дифференциацией по типу платежа

Самостоятельная публикация на онлайн-сервисах

Второй способ получения заработка с произведения литературы заключается в самостоятельной публикации работ на онлайн-сервисах. Особенности в данном случае могут служить как вопрос ценообразования, так и выбор типа лицензии.

Лицензия может быть исключительной и неисключительной.

Простая (неисключительная лицензия) – договор о предоставлении права распространения и изменения объекта права (в данном случае, произведения литературы) с сохранением у оригинального автора изначальных прав [4].

Исключительная лицензия – договор о предоставлении лицензиату прав на хранение, пользование, изменение и распространение объекта права с соответствующим отчуждением таковых у оригинального автора [10].

Каждый сервис, предоставляющий услуги такого характера, имеет индивидуальные условия договора с писателем, соответственно, для примера будет взят конкретный сервис по принципу обширности и популярности у авторов — «ЛитРес: Самиздат».

«ЛитРес: Самиздат» в случае получения исключительной лицензии получит право для распространения в сети партнёров платформы («ЛитРес», *MyBook*, *Ozon*, *iBooks*, и др.). В таком случае, автору начисляется «роялти» на уровне 35%, по данным представителей сервиса [6]. В случае же предоставления неисключительной лицензии и сохранения за собой права на дополнительное распространение, для автора условия не изменятся, кроме размера ставки «роялти» — 25% от каждой проданной книги.

Помимо вышеуказанного, существует специфическое предложение сервиса для публикации в формате так называемых «черновики» с возможностью публикации по частям и последующими правками. Такой формат является эксклюзивным контентом, и выплаты «роялти» с реализации «черновики» составляют 70%. Тем не менее, стоимость публикации в формате черновика по характеру и качеству предполагает снижение цены вдвое и более для читателя.

Используемое в качестве примера произведение «Мара и Морок» на общем портале «Литрес» имеет стоимость в 229 рублей и при прежнем спросе расчеты по выплатам будут соответствовать представленным в табл. 2.

Таблица 2 - Доход автора на сервисе «Литрес.Самиздат» при различных условиях

Год	Тираж, экземпляры	Роялти, %	Роялти на неиск. право, %	Роялти на черновики, %	Стоимость книги
2020	3000	35	25	70	229
2021	18000	35	25	70	
2022	20000	35	25	70	
	Доход автора	240450	171750	480900	
		1442700	1030500	2885400	
		1603000	1145000	3206000	

Электронное издательство

Электронные издательства являются определенным гибридом предыдущих двух вариантов, т.к. работают с авторами как по схеме издательства, так и помогая публиковаться самостоятельно на примере онлайн-сервисов. Это компании, которые занимаются изданием и распространением электронных книг, журналов и других печатных материалов в цифровом формате. Они предоставляют авторам услуги по редактированию, оформлению, дизайну обложки, продвижению и продаже их произведений [3]. В большинстве случаев автор изначально имеет доступ преимущественно к самостоятельной публикации. Если же рукопись представляет для издательства интерес, то оно может помочь с подготовкой книги и заключить соответственный авторский договор. Популярные электронные издания, такие как «Bookmate», часто заключают договор о равном распределении прибыли, т.е. 50% на 50%. Соответственно, проводя расчеты, мы можем заключить, что совокупный доход будет даже выше, чем в предыдущие разы и состоять исключительно из авторских отчислений.

Гострайтинг

Обратной ситуацией на рынке представляется работа по найму без авторских прав, она же «гострайтинг». Традиционно прижившимся в российской действительности остается термин «литературный негр», который, тем не менее, носит довольно некорректный фон, и автор постарается его избежать, несмотря на необходимость связать данную работу с другими на эту тему в том числе и понятийным аппаратом [1].

Гострайтер — более обширное понятие, включающее в себя написание текстов и для социальных сетей, и для блогов, и для публичных деятелей. Конкретно в данной статье наибольший интерес представляет их литературная деятельность. Здесь приходится сталкиваться с малым количеством информации даже сомнительной достоверности, так как данная услуга, хоть и не являясь противозаконной, вызывает определенные моральные колебания у общественности, и никто из публичных лиц, пользовавшихся услугами гострайтеров, не стремится сообщать об этом. В то же время самим гострайтерам не запрещено делиться с обществом собственным опытом, но запрещено указывать имена лиц, для которых данные услуги были оказаны.

Люди, имеющие опыт в данной сфере, называют цены на свои услуги по количеству знаков, в среднем 150-300 рублей за 1000 знаков [10]. Так, если бы произведение Л. Арден было написано гострайтером, вне зависимости от объема продаж и прочих важных для оригинального автора показателей, он получил бы от 156 до 315 тысяч рублей (при условии типографской печати на 2750 знаков на страницу и 380 страницах текста). В таком случае авторских отчислений не последовало бы вовсе, по очевидным причинам.

Таким образом, подводя итоги исследования, можно заключить, что исходная гипотеза оказалась верна — во всех случаях, когда автор получает «роялти», они составляют основную и подавляющую часть его гонорара. Поэтому логично предположить, что издательства устанавливают таковой, практически полностью сделный формат оплаты в

силу неизмеримости качества литературного произведения. Эксперты в издательстве на практике предпринимая попытки оценить качество той или иной рукописи, но де-факто данная «вычитка» текста лишь способствует отсеиванию очевидно неактуального и некорректного из большого списка работ. В остальном издательству приходится опираться исключительно на вкусы публики и собственные маркетинговые мощности.

Прогнозируя будущее издательского дела, автор предполагает, что электронная публикация собственных работ остается как экономически, так и творчески выгодной для авторов, а печатный выпуск и в действительности крупные тиражи с каждым годом приобретают статус определенной элитарности. Тем не менее, смещение литературного труда с оплаты построчно или обработки текста до неузнаваемости в сторону свободного творчества видится положительной тенденцией.

Список литературы

1. Горбатова, В. В. Призрачный писатель: этимология, разновидности, значение / В. В. Горбатова // Современные тренды развития регионов: управление, право, экономика, социум : Материалы XX Всероссийской студенческой научно-практической конференции, Челябинск, 27–28 апреля 2022 года / Отв. редактор С.В. Нечаева. Том Часть 1. – Челябинск: Челябинский филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования "Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации", 2022. – С. 275-277.
2. Закон Российской Федерации "Об авторском праве и смежных правах" от 09.07.1993 № 5351-1 // Консультант-Плюс. - 2023 г. - Ст. 30 с изм. и допол. в ред. от 20.07.2004.
3. Какой тираж является оптимальным для нового автора? // «vc.ru». URL: <https://vc.ru/u/1051865-darya-anisimova/633309-kakoy-tirazh-yavlyaetsya-optimalnym-dlya-novogo-avtora> (дата обращения: 18.03.2023).
4. Кучиева Ю. А. Российское законодательство в области охраны авторских прав. Разновидность авторских прав // Скиф. 2020. №4 (44). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rossiyskoe-zakonodatelstvo-v-oblasti-ohrany-avtorskih-prav-raznovidnost-avtorskih-prav> (дата обращения: 18.03.2023).
5. Разумова И. К. Российский рынок электронных ресурсов: производители и пользователи // Библиосфера. 2019. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rossiyskiy-rynok-elektronnyh-resursov-proizvoditeli-i-polzovateli> (дата обращения: 18.03.2023).
6. Сколько современный писатель в России может заработать на публикации своей книги // «vc.ru». URL: <https://vc.ru/media/135236-skolko-sovremennyu-pisatel-v-rossii-mozhet-zarabotat-na-publikacii-svoey-knigi> (дата обращения: 18.03.2023).
7. Талант или кошелек. Сколько зарабатывает литературный раб // Финтолк URL: <https://fintolk.pro/talant-ili-koshelek-skolko-zarabatyvaet-literaturnyj-rab/> (дата обращения 18.03.2023)
8. Ухтомский К. М. Авторское право в сети Интернет // Политика, экономика и инновации. 2019. №3 (26). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/avtorskoe-pravo-v-seti-internet> (дата обращения: 18.03.2023).
9. Черняк В. Д., Черняк М. А. Литературные негры // Массовая литература в понятиях и терминах. — Наука, Флинта, 2015. — С. 93—94. — 193 с.
10. Яценко, Т. С. Новые подходы к охране авторских прав в сети Интернет в цифровую эпоху / Т. С. Яценко // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: История и право. – 2020. – Т. 10, № 5. – С. 64-70.

А.А. Тараканова

Студентка 3 курса

ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»

А.А. Чекакина

Студентка 3 курса

ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»

СИСТЕМА ГРЕЙДИРОВАНИЯ ДОЛЖНОСТЕЙ КАК ОСНОВА РОСТА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ

Аннотация: в статье рассмотрено понятие заработной платы с точки зрения разных ученых, её структурные элементы и особенности. Дано определение системе грейдирования, при этом объяснено влияние действия данной системы на рост эффективности трудовых процессов в организации. В тексте статьи авторами изучен реальный пример внедрения грейдирования должностей в качестве основы для построения системы оплаты труда небольшой компании. В результате исследования авторы, опираясь на проанализированную информацию о предприятии, представили выводы о связи эффективности деятельности организации и введения «системы грейдов».

Ключевые слова: оплата труда, грейд, система грейдов, эффективность, труд, прибыль.

A.A. Tarakanova, A.A. Chekasina

St. Petersburg State University of Economics

GRADING SYSTEM OF POSITIONS AS A BASIS FOR INCREASING THE EFFICIENCY OF THE COMPANY

Abstract: the article considers the concept of wages from the point of view of various scientists, its structural elements and features. The definition of the grading system is given, while the influence of the operation of this system on the growth of the efficiency of labor processes in the organization is explained. In the text of the article, the authors studied a real example of the introduction of job grading as the basis for building a remuneration system for a small company. As a result of the study, the authors, based on the analyzed information about the enterprise, presented conclusions about the relationship between the effectiveness of the organization and the introduction of the «grading system».

Keywords: remuneration, grade, grading system, efficiency, labor, profit.

Введение

Значимость рассмотрения вопроса, связанного с важностью внедрения грейдирования в современных условиях, обусловлена возросшим желанием достичь справедливого распределения заработной платы между сотрудниками в одной организации. Эффективным способом повышения лояльности персонала к организации посредством изменения оплаты труда является внедрение «системы грейдов». С помощью осуществления грейдирования должностей появляется возможность раскрыть внутренний потенциал персонала и, соответственно, найти новые способы увеличить прибыль от его деятельности.

Гипотеза

Система грейдирования повышает лояльность персонала к организации посредством осознания им справедливости и прозрачности системы оплаты труда. Грейдирование представляет собой упорядочивание должностей по определенным критериям (связанным со значимостью и ценностью труда работников для организации), позволяющее распределить группы должностей в порядке иерархии (по грейдам) и обозначить диапазоны оплаты труда. Так, размер заработной платы сотрудников, рассматриваемый через призму грейдирования, зависит от множества факторов:

- объем ответственности;
- сложность работы;
- цена ошибки;

- уровень самостоятельности;
- квалификация и т. д.

Методы

Авторы статьи в работе проанализировали влияние внедрения системы грейдирования в организации на эффективность и результативность деятельности организации.

Далее, основываясь на методике открытости интернет-ресурсов в Российской Федерации, были сделаны выводы об актуальности внедрения грейдирования в современных условиях, а также о влиянии данной системы оплаты на лояльность персонала к компании.

На основе анализа отечественной литературы были сформулированы основные принципы построения эффективной системы грейдирования.

Авторы провели анализ большого объема данных об оплате на базе грейдов и ее влиянии на конкурентоспособность организации, используя различную информацию из русскоязычных источников: плановую, фактическую и статистическую. Для обоснования предложенных направлений по оптимизации системы оплаты труда с помощью грейдов, авторы также изучили зарубежные практики в этой области. В результате были сделаны выводы о целесообразности внедрения системы грейдов в организацию.

Результаты и обсуждение

От политики оплаты труда в организации зависит в целом эффективность ее деятельности, именно поэтому научная литература уделяет большое внимание данному понятию и приводит множество определений термину «зарботная плата». Если обратиться к Трудовому Кодексу РФ, то в статье 129 также дается определение этого понятия: зарботная плата – это «вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника» [12]. Можно привести и другие трактовки понятия. Так, зарботная плата – это:

- финансовое вознаграждение, выплачиваемое работнику за труд, который он вкладывает в организацию, поступающее в его распоряжение [5];
- система вознаграждения, которая основывается на ряде факторов, таких как уровень квалификации работника, сложность и объем работы, а также условия, в которых осуществляется трудовая деятельность. Она может включать в себя как основную зарботную плату, так и дополнительные выплаты, которые могут быть социального и стимулирующего характера [2];
- основная часть затрат на производство и реализацию продукции, охватывающая все необходимые расходы, связанные с оплатой труда.

Зарботная плата содержит в себе помимо материального аспекта также социальный и психологический. Так, например, посредством открытости системы оплаты труда в организации растет общий уровень удовлетворенности персонала, следовательно, повышается лояльность сотрудников к компании. Благодаря этому, у персонала появляется заинтересованность работать более эффективно, принося компании пользу, которая выражается в росте эффективности ключевых показателей её деятельности, а также в повышении конкурентоспособности на рынке.

Рациональным решением в части установления справедливой оплаты труда персонала является внедрение системы грейдирования должностей в зависимости от ценности труда сотрудников: чем больше вклад в деятельность предприятия, тем «выше» грейд. Система грейдирования такова: должности с примерно равным уровнем вклада в деятельность компании попадают в один грейд, для которого устанавливается интервал допустимого колебания зарботной платы. Так, грейдирование – это процесс систематизации и оценки профессиональных компетенций работников в компании, а именно требований к работникам, претендующим на ту или иную должность. Такая система позволяет оценить уровень квалификации работника, определить его место в иерархии компании и установить соответствующий уровень оплаты труда: когда внедрена система грейдов и прописаны требования к сотрудникам для каждой должности, можно провести процедуру оценки, понять, соответствуют ли работники предъявляемым требованиям.

Система грейдирования обладает рядом преимуществ. Чтобы понять, в чем они состоят, следует перечислить основные принципы грейдирования [3]:

1. Объективность. Особенность эффективной системы грейдов состоит в том, что оценка требований к квалификации и компетенциям работников должна быть объективной и основываться на фактических данных, а не на личных оценках руководителей или предположениях.
2. Прозрачность. Преимуществом грейдирования является его прозрачность и доступность для всех работников компании. Если сотрудники понимают, как формируются требования к их

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

квалификации и каковы критерии грейдирования, то это повышает лояльность персонала к компании и, соответственно, улучшаются остальные показатели организации.

3. Справедливость. Особенность грейдирования состоит в том, что оно должно быть справедливым, при этом данная система не должна дискриминировать работников на основе их пола, возраста, расы, национальности или иных личных характеристик.

4. Целостность. Преимуществом грейдирования должностей является то, что оно влечет за собой целостность системы оплаты труда. Оплата труда учитывает обширный перечень аспектов профессиональной деятельности работника, включая умения, знания, опыт работы, личностные качества и результаты работы.

5. Гибкость. Особенность грейдирования состоит в том, что оно может учитывать изменения в квалификации и компетенциях работников со временем: если сотрудники повышают квалификацию или совершенствуются в других профессиональных аспектах, то они могут перемещаться по грейдам. Данная система должна быть адаптирована к специфике компании и ее бизнес-процессам, что показывает гибкость грейдирования.

Чтобы внедрение системы грейдирования в организации было успешным, нужно учитывать наиболее важные моменты, касающиеся должностных характеристик работников. В этом случае следует говорить о критериях оценки должностей для грейдов. Среди ключевых факторов оценки можно выделить следующие [10]:

1. Управление сотрудниками: определяется наличие подчиненных, уровень руководства, характер взаимодействия с сотрудниками, частота и важность процессов руководства;

2. Ответственность: определяется степень ответственности на рабочем месте, а также ее характер и объем возможных рисков;

3. Самостоятельность в работе: определяется необходимость в принятии решений лично, также требуемый уровень самоконтроля, участие в разработке целостной политики компании, а также в разработке порядка действий сотрудников конкретных подразделений;

4. Опыт работы: определяется требуемый стаж работы на данной должности, необходимая для специалиста квалификация, при этом обращают внимание также на требуемый опыт работы в смежных отраслях и на практику в управлении сотрудниками;

5. Уровень специальных знаний (квалификация): определяется необходимость наличия определенных компетенций, пройденных курсов повышения квалификации и углубления профильных навыков для работы на данной должности; также может оцениваться необходимость наличия ученой степени или собственных разработок;

6. Уровень контактов: определяется наличие контактов с клиентами и внешними организациями, наличие и характер контроля руководителей над контактами сотрудников, регулярность контактов, а также постоянство контактов с руководством других организаций;

7. Сложность работы: определяется связь работы со стратегическим видением развития направления работ, также определяется однообразность работы, постоянство выполнения единичных операций, требование к использованию различных элементов анализа, логических рассуждений и выбора путей решения проблем;

8. Цена ошибки: определяется рискованность результатов работы, а также цена ошибок: влияют ошибки лишь на категорию рабочих или же приводят к сбоям в работе сотрудников всего подразделения, влекут масштабные финансовые потери компании в целом.

Изучив теоретические и методические аспекты, можно понять, каким образом внедрение грейдирования влияет на повышение эффективности деятельности предприятия: посредством обеспечения открытости и справедливости распределения заработной платы внутри предприятия сотрудники начинают понимать значимость своего вклада в «общее дело», следовательно, трудятся более усердно и осознанно. Вместе с тем, увеличение вклада каждого отдельно взятого сотрудника предприятия (фирмы) повышает в целом уровень эффективности деятельности организации.

Для эффективного функционирования предприятия необходимо, чтобы работники осознавали не только ценность своего труда, но и важность своей роли в достижении общих целей компании. Кроме того, важно, чтобы работники могли видеть прямую связь между своим трудом и получаемым вознаграждением, а также понимать, что вознаграждение может быть скорректировано в зависимости от их квалификации, вклада в деятельность компании и т. д.

Рассмотрим вышесказанное на примере работы бутика «Beauty». Предприятие специализируется на продаже женской одежды. Также «Beauty» осуществляет доставку товара по

всей России. Бутик имеет традиционную организационную структуру с различными подразделениями.

Численность персонала предприятия составляет 10 человек, включая обслуживающий персонал и административно-управленческий. На основании решения основателя бутика в «Beauty» разработана и действует система грейдинга, на которой основана система оплаты труда. Грейдинг в данной организации является базой для создания системы вознаграждения за труд, усиливающей мотивацию труда за счёт открытости и справедливости зарплатной политики, а также за счёт повышения ответственности работников предприятия в решении следующих основных задач:

- увеличение числа продаж;
- повышение уровня сервиса предоставляемых услуг;
- увеличение рентабельности предприятия;
- снижение числа ошибок в деятельности персонала.

Для более полного понимания проанализируем основные моменты действующей системы грейдов предприятия. «Beauty» выбрал 8 ключевых факторов оценки должностей, каждый из которых был расписан по 6 уровням, где А – наименьшее проявление фактора, F – наибольшее. Далее все должности были оценены по всем факторам. Следует в качестве примера привести оценку для должности продавца (рисунок 1 (составлен авторами)):

Фактор оценки	Уровень соответствия фактора оценки и его вес, в баллах						Значимость фактора по 5-балльной шкале	Итоговый балл по фактору
	A 1	B 2	C 3	D 4	E 5	F 6		
Управление сотрудниками	1						2	2
Ответственность			3				5	15
Самостоятельность в работе		2					4	8
Опыт работы	1						3	3
Уровень специальных знаний (квалификация)	1						3	3
Уровень контактов			3				5	15
Сложность работы		2					4	8
Цена ошибки	1						5	5
СУММАРНЫЙ БАЛЛ								59

Рисунок 1. Результаты оценки должности продавца по факторам в бутике «Beauty»

На основании результатов оценок каждой должности по определенным факторам были определены грейды и границы заработных плат сотрудников, а также процент премий: исходя из размера МРОТ определена граница оплаты труда для нижнего грейда, а далее, основываясь на фонде оплаты труда, определены остальные границы заработной платы, исходя из грейдов (рисунок 2 (составлен авторами)).

№ грейда	Кол-во баллов	Подразделение предприятия	Должность	Категория персонала	Размер заработной платы, тыс. руб.			Премия, %
					минимум	среднее	максимум	
1	0-60	Отдел продаж	Продавец	Обслуживающее	22000	51000	80000	20%
		Производство	Работник склада	Обслуживающее	42000	70500	99000	15%
2	61-121	Отдел продаж	Старший продавец	Специалисты	35000	47500	60000	25%
		Бухгалтерия	Главный бухгалтер	Специалисты	40000	115000	190000	30%
3	122-180	Производство	Начальник склада	Специалисты	50000	75000	100000	30%
		Администрация	Управляющий персоналом	Управленческий	35000	92500	150000	35%
4	181-240	Администрация	Генеральный директор	Управленческий	50000	175000	300000	40%

Рисунок 2. Таблица грейдов оценки должностей

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Данная система грейдирования была введена в организации в 2021 году и за 2 года показала себя исключительно с лучшей стороны. Если проанализировать показатели по продажам за два года, то можно отметить, что после внедрения системы грейдов замечен резкий скачок данного показателя – процент продаж увеличился на 15%. Это можно объяснить тем, что сотрудники почувствовали прозрачность и справедливость системы оплаты, осознали возможность влиять на свой доход посредством повышения квалификации. В связи с этим также было замечено появление особого интереса у сотрудников расти в профессиональном плане, вкладываться в результативность компании более эффективно. Таким образом, внедрение грейдов в систему оплаты труда на предприятии позволило повысить эффективность деятельности бутика «Beauty».

Рассмотрев и изучив аспекты грейдирования и его влияние на эффективность деятельности компании, проанализировав конкретные показатели в приведённом выше предприятии, можно сделать вывод, что оплата труда и эффективность компании состоят во взаимозависимости. Данное взаимодействие выражается в росте эффективности деятельности компании через введение грейдирования посредством положительного влияния на персонал прозрачной и справедливой системы оплаты труда.

Таким образом, выдвинутая гипотеза полностью подтвердилась. Система грейдирования действительно эффективна, если грамотно её внедрить в организацию. Основанная на грейдах система оплаты труда повышает лояльность персонала к организации посредством осознания им справедливости и прозрачности системы оплаты труда, а также её целостности. Грейды упорядочивают должности в соответствии со значимостью и ценностью труда работников для организации, именно так определяются диапазоны оплаты труда. Так, размер заработной платы сотрудников в системе грейдов по должностям связан с различными должностными характеристиками сотрудников.

Разработка системы грейдов позволяет осуществлять вознаграждение персонала за качественный и эффективный труд справедливо и оправданно. Можно утверждать, что при правильном внедрении в организацию системы грейдов меняется отношение персонала к трудовой деятельности. Приходит понимание того, что успех сотрудника и успех предприятия взаимосвязаны: чтобы его добиться, нужно осознавать потребность учиться, иметь желание и при этом эффективно работать в профессиональном плане.

Список литературы

1. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала. - СПб.: Питер, 2003. - 288 с.
2. Ветлужских Е.Н. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. - 133 с.
3. Воронина, Л.П. Система грейдирования как инструмент управления трудом персонала ООО «Уралкалий-Ремонт» / Л.П. Воронина, М.А. Язева // Вопросы управления. - 2013. – 203 с.
4. Лавров А.М. С грейдом по жизни // Управление персоналом: электрон. справочник. 2008. – 125 с.
5. Слипачук С. Система грейдов: методика определения должностных окладов // Заработная плата. - 2010. - №8. – 100 с.
6. Степанова М.В. Инновационные подходы к оценке персонала: грейдинг // Сборник конференции НИЦ Социосфера. - 2012. - №24.- 58 с.
7. Стредвик, Дж. Управление людьми в малом бизнесе / Дж. Стредвик; пер. с англ. - СПб.: Нева, 2013. - 288 с.
8. Хендерсон Р.И. Компенсационный менеджмент. Стратегия и тактика формирования заработной платы и других выплат. - СПб.: Питер, 2009. - 880 с.
9. Хныкин Г. Организация и проведение аттестации работников // Трудовое право. - 2010. - № 4.- 212 с.
10. Чемяков В.П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом. - М.: Вершина, 2007. - 208 с.
11. Трудовые ресурсы [Электронный ресурс]: Официальный сайт Федеральной статистики. URL: <http://www.gks.ru> (дата обращения 13.03.2023)
12. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения 10.03.2023)

УДК 331.2

А.А. Вилошкина

Студентка 3 курса

ФГБОУ «Санкт – Петербургский государственный экономический университет»

П.Ю. Сахно

Студентка 3 курса

ФГБОУ «Санкт – Петербургский государственный экономический университет»

ФАКТОРНЫЙ АНАЛИЗ ОСОБЕННОСТЕЙ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕНСАЦИОННЫХ ПАКЕТОВ РАБОТНИКОВ РАЗЛИЧНЫХ ОТРАСЛЕЙ ЭКОНОМИКИ

Аннотация. Разработка действенной кадровой политики в компаниях любого масштаба не представляется возможным без формирования качественного компенсационного пакета, состав которого должен учитывать потребности сотрудников и соответствовать современным тенденциям. Каждая компания самостоятельно выбирает подход при составлении компенсаций, в зависимости от специфики деятельности, финансовых возможностей организации и состояния рынка труда. В данной статье был проведен анализ особенностей состава компенсационных пакетов в различных сферах трудовой деятельности с учетом факторов, влияющих на их формирование.

Ключевые слова: компенсация, компенсационный пакет, отрасль экономики, формирование компенсационного пакета, бенефит, влияние факторов, состав компенсационного пакета.

A.A. Viloshkina, P.U. Sakhno

St. Petersburg State University of Economics

THE FACTOR ANALYSIS OF FEATURES OF CREATION OF COMPENSATION PACKAGES IN VARIOUS SECTORS OF ECONOMY

Abstract. Developing an effective HR policy is impossible for a company of any size without creation of a high-quality compensation package, which should take the needs of staff into consideration and comply with the current trends. Every company independently chooses their own approach to forming a compensation package, depending on the specifics of the company's activity, financial capacity and the state of the labor market. This article analyzes the features of creation of compensation packages in various sectors of economy, taking into consideration all the factors affecting the formation.

Keywords: compensation, compensation package, sector of economy, creation of compensation packages, benefit, influence of factors, components of the compensation package.

Введение

В современном мире человеческие ресурсы стали стратегически важными для функционирования и развития успешной компании. Акио Морита, который является основателем транснациональной корпорации «Sony» сказал: «Никакая теория, программа или правительственная политика не могут сделать предприятие успешным: это могут сделать только люди». На своём примере многие бизнесмены показали важность вкладывания денег в персонал. Они устанавливают достойную оплату труда, вводят обучение, помогают развитию и личностному росту сотрудников, обеспечивают льготами и компенсациями. О компенсационных выплатах, входящих в состав компенсационных пакетов, предоставляемых компаниями, мы поговорим подробнее в этой статье, так как они являются основным звеном мотивационной системы любой организации [4].

Компенсация происходит от латинского *compensation* - возмещение, вознаграждение [2]. В Российской экономической практике под компенсацией понимается «возмещение». Такое значение термина прежде всего закреплено в Трудовом кодексе Российской Федерации, в соответствии с которым под компенсациями понимаются денежные выплаты, связанные с

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

исполнением трудовых договоров или иных предусмотренных федеральным законом обязанностей [1; 3].

Однако в российских компаниях все чаще используется термин «компенсация» в значении «вознаграждение». Эту тенденцию можно объяснить несколькими факторами.

Зачастую это обусловлено тем, что отечественные компании ориентируются на новые подходы других стран в сфере мотивации и стимулирования персонала. Тем самым, изучение зарубежного опыта, как американского, так и европейского, в области регулирования управления компенсационными выплатами, способствует развитию организаций Российской Федерации. Помимо этого, перенимая опыт развитых стран, мы создаём лучшие условия для рынка труда внутри страны.

Ещё одним фактором является современность и инновационность систем стимулирования труда. Затрагивая вопрос о вознаграждении работников, мы прежде всего характеризуем данное понятие как предоставление дополнительных благ сотрудникам. На данный момент времени существует огромное разнообразие так называемых «бенефитов», к ним относят различные социальные выплаты, расходы, направленные на развитие персонала и иные компенсации перечень которых устанавливается на законодательном уровне.

Гипотеза

В различных отраслях экономики состав компенсационного пакета будет трансформироваться под влиянием определённых факторов, отражающих как специфику деятельности работников конкретной сферы, так и особенности функционирования рынка труда.

Методы

В ходе работы авторы отразили и проанализировали специфику формирования компенсационных пакетов работников на основании исследований, представленных информационным ресурсом Superjob.ru, в зависимости от отрасли и сферы деятельности предприятия. На основе анализа полученных данных сформировали вывод об отраслях, в которых развиты те или иные составляющие компенсационного пакета.

В процессе исследования были проанализированы компенсационные пакеты различных отраслей экономики Российской Федерации. Анализ показал, что существуют определенные факторы влияющие на специфику отрасли, в которой функционируют предприятия, тем самым придя к выводу, что для различных отраслей характерны определенные «бенефиты», способствующие повышению эффективности и производительности труда сотрудников предприятия.

Авторы в своей работе обработали блок фактической и статистической информации из отечественных источников, связанных с формированием компенсационных пакетов для сотрудников различных отраслей экономики.

Результаты обсуждения

Сейчас, некоторые российские компании для обозначения совокупности выплат в разных областях используют понятие «компенсационный пакет», заимствованное из практики американского и европейского менеджмента.

Компенсационный пакет можно определить как комбинацию внешних и внутренних денежных и неденежных выплат, предоставляемых помимо основного оклада, например, льгот. Эти льготы необходимы для привлечения и дальнейшего удержания квалифицированных сотрудников, оказания необходимого административного воздействия на них, и оптимизации затрат, направленных на персонал [6].

Сейчас в контексте «компенсаций» можно услышать также термин «бенефиты» от английского слова benefits - преимущества.

Каждая компания формирует компенсационный пакет с учётом своих финансовых возможностей, а также исходя из понимания руководством своей роли в мотивации труда работников.

Структура такого пакета включает в себя социальные льготы и денежные вознаграждения, при этом она постоянно развивается, особенно это касается социальных благ (бенефитов), которые предоставляет компания своим сотрудникам.

Вознаграждения в денежном выражении делятся на переменные и постоянные выплаты.

Постоянные выплаты характеризуются заработной платой в соответствии со штатным расписанием и надбавками, которые определяет работодатель для каждого сотрудника индивидуально в зависимости от условий труда и производительности. В качестве примера может выступать надбавка за выслугу лет и так далее.

Переменные выплаты прежде всего связаны с результатами деятельности организации и именно поощрения в виде премий являются стимулом к повышению трудовой деятельности сотрудников. В противном случае, их отсутствие является негативным или демотивирующим фактором.

Состав компенсационных пакетов для сотрудников зависит от отрасли, в которой они работают и может трансформироваться в зависимости от таких факторов как уровень конкуренции на рынке труда, специфические требования к квалификации и опыту, а также риски и потенциальная ответственность, связанные с профессиональной деятельностью. Помимо этого, важным фактором влияния на формирование компенсационных пакетов является происхождение компании, так предложения российских организаций могут отличаться от иностранных.

Портал Superjob.ru в 2022 году провел исследование, связанное с изменением состава компенсационных пакетов. В ходе опроса участвовали 1000 представителей компаний из различных округов страны. Таблица с результатами исследования представлена ниже [7].

Таблица. Результат опроса, проведенный порталом Superjob.ru в 2022 году

Вариант ответа	Все ответившие	Сфера деятельности компании					
		ИТ, интернет, телекоммуникации	Продажи	Производство	Строительство, эксплуатация, недвижимость	Логистика, транспорт	Услуги
Обучение за счёт компании	46%	65%	53%	41%	46%	36%	47%
Подарки к праздничным датам	44%	42%	49%	52%	44%	32%	41%
Корпоративные мероприятия	43%	65%	49%	39%	44%	45%	38%
Оплата мобильной связи/интернета	43%	42%	49%	45%	51%	45%	34%
Возможность приобретения со скидкой услуг или продукции компании	31%	12%	47%	26%	14%	5%	25%
Оплачиваемый полис ДМС (добровольного медицинского страхования)	21%	53%	14%	23%	25%	18%	10%
Предоставление служебного транспорта	21%	17%	20%	25%	28%	14%	13%
Бесплатное питание/компенсация на питание	20%	15%	22%	29%	16%	20%	9%
Дополнительно несколько дней отпуска в год	12%	7%	8%	10%	4%	8%	12%
Оплата проезда в общественном транспорте	9%	10%	5%	8%	14%	10%	8%

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Вариант ответа	Все ответившие	Сфера деятельности компании					
		ИТ, интернет, телекоммуникации	Продажи	Производство	Строительство, эксплуатация, недвижимость	Логистика, транспорт	Услуги
Оплата спортклуба, бассейна	9%	15%	8%	11%	5%	9%	9%
Предоставление льготных путевок, частичная оплата отпускных расходов	7%	7%	5%	9%	5%	9%	0%
Предоставление беспроцентной ссуды	6%	5%	3%	8%	7%	2%	3%

В данной таблице представлены ответы респондентов из таких сфер деятельности как ИТ, продажи, производство, строительство, логистика и услуги. Сотрудникам разных компаний задавали вопрос, касающийся состава их компенсационного пакета на данный момент времени. В приведённый перечень вариантов ответов включены компенсации, которые сейчас являются наиболее распространёнными в практике применения российских компаний.

Анализируя данные таблицы, мы выявили 5 самых часто встречающихся компенсаций в каждой отрасли. Результаты приведены на рисунке.

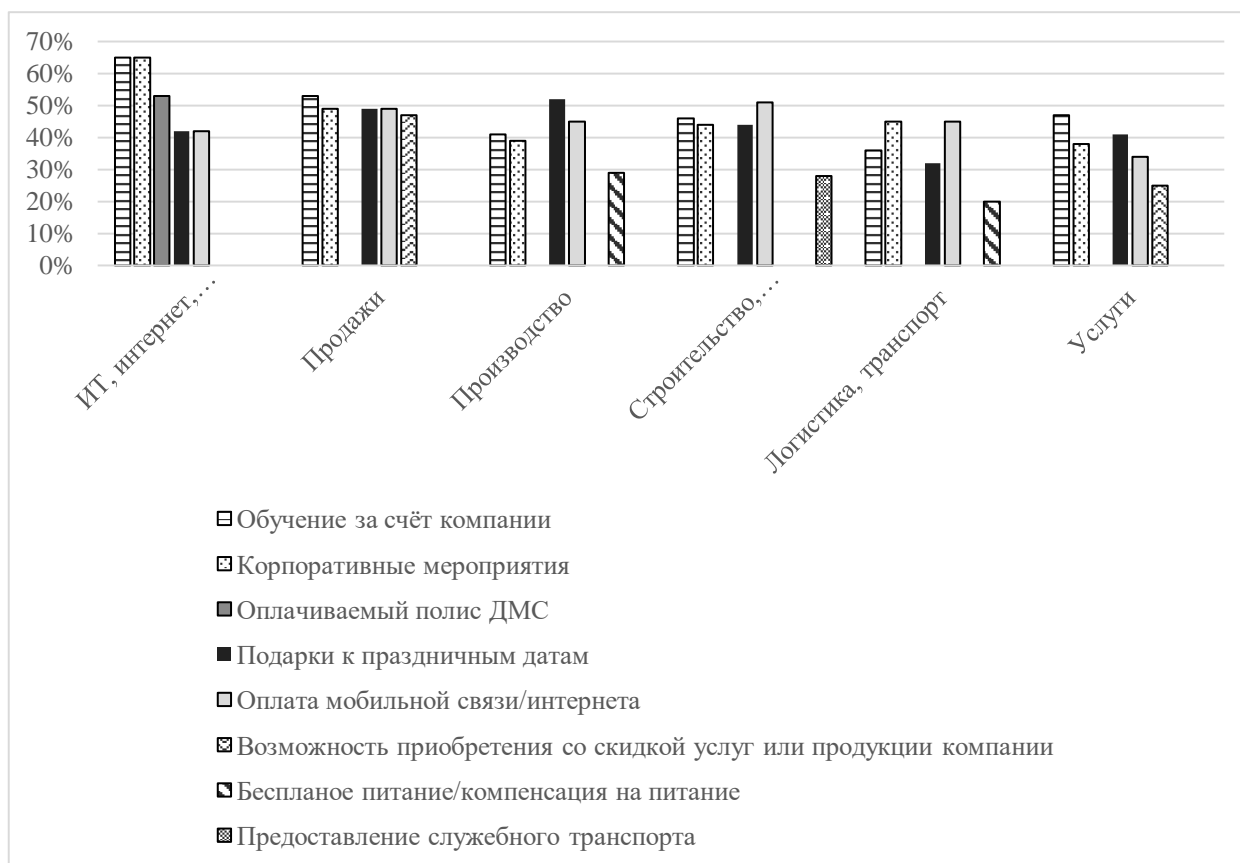


Рисунок. Самые распространённые компенсации в каждой отрасли

Можно заметить, что в различных отраслях применяются разнообразные формы компенсаций, такие как финансирование обучения персонала за счет компании, организация и проведение корпоративных мероприятий, подготовка подарков для

сотрудников в связи с праздниками и важными событиями, а также оплата счетов за мобильную связь и интернет.

Теперь перейдём к обсуждению различных составляющих компенсационного пакета в разрезе представленных в таблице отраслей.

Например, рассматривая отрасль IT - технологий, помимо одинаковых компенсаций на обучение персонала и оплаты связи, эта единственная сфера деятельности, в которой оплачиваемый ДМС вошел в список самых распространённых. Так как специалисты по IT востребованы на рынке труда, работодатели стараются обеспечить максимальный комфорт своим сотрудникам, помимо этого в данной отрасли имеется достаточно устойчивая финансовая база работодателя, которая позволяет вкладывать деньги в такую важную компенсацию как поддержка здоровья сотрудников.

Помимо этого, немаловажным фактором служит конкуренция на рынке труда, поскольку компании в борьбе за талантливых и перспективных сотрудников готовы предлагать для их привлечения и удержания более привлекательные условия работы, поэтому все больше внимания уделяется полисам медицинского страхования, которые способны обеспечить высокую лояльность со стороны сотрудников.

Нет компенсационного пакета у каждой десятой компании: работодатели предоставляют персоналу только соцпакет, гарантированный ТК РФ [1]. Есть много мнений насчёт схожести и различий социальных и компенсационных пакетов. Мы придерживаемся точки зрения, что социальные льготы — это составная часть компенсационных пакетов, так как они включают в себя все виды предоставляемых работнику вознаграждений за трудовую деятельность [5].

Согласно анализу, представленному на портале Superjob.ru, самыми объемными компенсационными пакетами обладают IT-компании [7].

В сфере продаж и услуг возможность приобретения товаров компании с выгодой для сотрудника является наиболее распространенным видом компенсации. Обусловлено это спецификой деятельности, организации предоставляя возможность своим сотрудникам пользоваться услугами или получать товары по сниженной цене не только поднимают лояльность персонала компании, но и приобретают в их лице покупателей и потребителей — эта компенсация работает по стратегии win-win, от чего извлекает пользу как работодатель, так и сотрудник.

В отраслях, которые занимаются производством и логистикой одной из популярных компенсаций является предоставление работникам бесплатного питания, либо его частичная оплата, что обусловлено спецификой отрасли, в которой часто используется тяжелый труд. В данной сфере работодателю важно сохранять работоспособность своих сотрудников в течение рабочего дня, именно поэтому включение питания в компенсационный пакет является важным и даже необходимым, чтобы удовлетворить базовые физиологические потребности по теории Маслоу [8].

Для работников, занятых в сфере строительства чаще всего, работодателями предлагается обеспечение корпоративным транспортом, который обеспечивает сотрудникам трансфер от дома до работы и обратно. Немаловажным фактором, который влияет на широкое применение компенсации на транспорт в данной отрасли, является удаленность многих объектов из-за чего сотрудники могут испытывать неудобства.

Таким образом, обобщая всю проанализированную в данной статье информацию можно сделать вывод, что состав компенсационных пакетов имеет множество вариантов для сотрудников различных компаний, и в значительной мере может различаться в зависимости от отраслевой специфики. Работодатели прилагают большие усилия для разработки компенсационных программ, учитывая потребности своих сотрудников, стараясь обеспечить свой персонал лучшими стимулирующими «бенефитами».

Список литературы

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ с изм. и доп.
1. Ожегов, С.И. Толковый словарь русского языка [Текст] / С.И. Ожегов - 26-е изд., перераб и доп. - М.: ООО «Издательство Оникс», 2016. - С. 242; Словарь иностранных слов / Отв. редакторы В.В. Бурцева, Н.М.Семенова. - 2-е изд. - М.: Рус. яз. - Медиа, 2016. - С. 325.
2. Пиляева, В.В. Трудовой кодекс РФ: словарь-справочник [Текст] / В.В. Пиляева. - М.: АСТ: Астрель: Хранитель, 2017. - С. 105.
3. Мескон, М.Х. Основы менеджмента [Текст]: [перевод с английского] / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - 3-е изд. - Москва; Санкт-Петербург: Диалектика, 2019. - 665 с.
4. Тихонов А.И. Отношение соискателей на российском рынке труда к социальному пакету // вестник алтайской академии экономики и права. – 2020. – № 4-1. – с. 134-140.
5. Научная электронная библиотека: сайт. – URL: <https://monographies.ru/ru/book/section?id=3738> (дата обращения: 10.03.2023).
6. SuperJob: сайт. – URL: <https://www.superjob.ru/research/articles/113777/sostav-kompensacionnyh-paketov-za-polgoda-izmenilsya-neznachitelno/> (дата обращения: 10.03.2023).
7. HR-Portal: сайт. – URL: <https://hr-portal.ru/article/razrabotka-kompensacionnogo-paketa-kompanii> (дата обращения: 10.03.2023).

Д.С. Парчук

Студентка 2 курса Института магистратуры

ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»

ПРОГРАММНЫЕ ИНТЕНСИВЫ ДЛЯ МОЛОДЕЖИ КАК ДРАЙВЕР В РАЗВИТИИ БРЕНДА РАБОТОДАТЕЛЯ

Аннотация. В статье рассматривается роль программных интенсивов в работе с молодежью и молодыми специалистами крупных компаний. Определены ключевые результаты реализации подобных программ для развития внешнего бренда работодателя и привлечения талантливой молодежи. Проанализированы передовые практики реализации проектных инициатив в коммерческих компаниях. Выявлена взаимосвязь между применением нестандартных решений взаимодействия с целевой аудиторией и вовлеченности к деятельности организации.

Ключевые слова: программный интенсив, развитие HR-бренда, бренд работодателя, работа с молодежью и молодыми специалистами, проектные интенсивы для развития потенциала соискателей.

D.S. Parchuk

St. Petersburg State University of Economics

PROGRAM INTENSIVES FOR YOUTH AS A DRIVER IN THE DEVELOPMENT OF AN EMPLOYER BRAND

Abstract. The article discusses the effect of the role of program intensives in working with youth and young specialists of large companies. Certain results require the implementation of the brand, as well as programs for the development of external employers and attracting talented youth. Best practices for implementing project initiatives in commercial companies are analyzed. A relationship has been identified between the use of non-standard solutions, interactions with connecting audiences and adaptability to the organization's activities.

Keywords: program intensive, HR-brand development, employer brand, work with youth and young professionals, project intensives for developing the potential of applicants.

Введение

Проблема взаимодействия с молодежью и молодыми специалистами особенно остро стоит в настоящее время перед управленцами персоналом из-за увеличения их числа на рынке труда и необходимости осуществлять замену возрастных кадров предприятий сотрудниками с новыми компетенциями. В статье рассматривается роль программных интенсивов в работе с молодежью и молодыми специалистами крупных компаний. Несмотря на то, что понятие программного интенсива в настоящее время широко не используется, практики, входящие в состав данного термина, активно применяются. Например, одно из преимуществ проектных инициатив состоит в том, что для потенциальной целевой аудитории данные мероприятия бесплатны, любой может принять участие в них, за победу получить сертификат, приглашение на практику или стажировку. Для работодателя же реализация программных интенсивов дает возможность привлечения талантливых кадров и развития собственного бренда во внешней среде.

Исследованиями по работе с молодежью и молодыми специалистами занимались следующие авторы: Митрофанова Е.А., Коновалова В.Г., Гришаева С.А., Митрофанова А.Е. Они рассматривали стадии продвижения бренда работодателя, осуществляли анализ аудитории, выбор и проработку каналов коммуникаций, определяли стратегии продвижения, акцентируя особое внимание на развитии социальных сетей, поскольку современная молодежь проводит в Интернете значительную часть как личного времени, так и профессионального. Так, Королева Н.С. и Золотина О.А. отмечают, что для повышения конкурентоспособности на рынке труда недостаточно использовать традиционные методы привлечения потенциальной целевой аудитории, а необходимо находить и возвращать

талантливые кадры, пока они обучаются. Вышеуказанными авторами также затрагивается вопрос продвижения социальных сетей, как одного из ключевых инструментов развития бренда работодателя во внешней среде из-за того, что в современном мире все большее число молодых соискателей уходит в цифровое пространство для анализа возможностей, которые может предоставить организация. Вследствие этого работодателям необходимо контролировать контент, публикуемый в средствах массовой информации, формируя образ отзывчивой и «продвинутой» компании, так как студенты или молодые специалисты все чаще обращают внимание на наличие организации в СМИ (социальных сетях, мессенджерах и т.д.), изучают отзывы и рекомендации [10]. То есть, разработка качественных рекламных кампаний, применение персонализированной таргетированной и контекстной рекламы позволяет им получить больший охват целевой аудитории.

Актуальным принципом построения бренда работодателя является поддержание уровня коммуникации с поколением Z. Организациям необходимо понимание стратегий продвижения и основных методов взаимодействия с молодежью при разработке ценностного предложения (EVP). В своем научном труде Осовицкая Н.А. [7] публикует данные о том, что для рассматриваемого поколения характерно стремление к свободе, амбициозность, следование модели work life balance. Одновременно с выводами автора стоит отметить, что за последние годы высокую популярность набирает фриланс работы и гибкого построения графика, поскольку в период пандемии COVID-19 для многих работников предприятий и особенно молодежи открылись новые возможности и стали очевидны преимущества удаленки, позволяющие развивать способы дополнительного творческого заработка, таких как продвижение аккаунтов в социальных сетях и так далее.

Вместе с вышерассмотренными аспектами, отмеченными в научных работах коллег целесообразно выделить такой тренд во взаимодействии с молодыми соискателями, как проведение развивающих и образовательных мероприятий - программных интенсивов. Их основные разновидности: лекции от экспертов, коллаборации, кейс-турниры, бизнес-игры, хакатоны, мастер-классы или тренинги, менторские программы и т.д. Преимущества реализации:

1. Лекции от экспертов помогают работодателю продвинуть внутренний интеллектуальный ресурс и передать обратную связь о передовых практиках управления в учебные заведения. Данный вид интенсива позволяет повысить лояльность, привлечь необходимую аудиторию в компанию.

2. Коллаборации с другими компаниями из смежной отрасли (карьерные недели с гостевыми лекциями и консультациями) позволяют увеличить охваты и применить лучшие практики управления с экспертных точек зрения для работодателей.

3. Кейс-турниры на базе партнерского моноуниверситета. Данный вид активности хорош уровнем подготовки целевой аудитории. Учебное заведение оказывает поддержку в продвижении рекламной кампании на занятиях или в социальных сетях университета. Кейс-турниры на базе партнерских университетов позволяют усилить охваты и привлечь больше студентов за счет проведения баттла между учебными заведениями.

4. Бизнес-игры позволяют оценить коммуникативные и творческие навыки за непродолжительный отрезок времени. Для данного вида мероприятий характерно наличие геймифицированных элементов, что с большим интересом воспринимается молодежью.

5. Хакатон – это соревнования, где участники работают в командах над решением конкретной задачи или разработкой нового продукта. При подготовке хакатона организаторам требуется наличие плотной взаимосвязи с отраслью или конкретными проблемами, с которыми сталкивается компания, чтобы погрузить участников в максимально приближенную к реальности проблему, которую им следует решить.

6. Мастер-классы или тренинги позволяют молодым специалистам познакомиться с компанией и ее культурой, понять действующие бизнес-процессы. Для работодателя же усиливается уровень экспертности во внешней среде.

7. Менторская программа. Молодежь особенно ценит поддержку со стороны коллег, поскольку именно коллектив создает общий социально-психологический климат и напрямую участвует в повышении производительности труда.

Отдельно отметим, что рассмотренные вариации программных интенсивов можно дополнять и применять как по отдельности, так и в систематизированной форме.

Гипотеза

В данной статье предполагается, что программные интенсивы позволяют достичь крупным коммерческим компаниям высоких показателей при работе с молодежью, повысить охваты целевой аудитории и привлечь молодые кадры.

Методы

Для подтверждения/опровержения гипотезы в исследовании рассматриваются теоретические аспекты выбранной темы и реализуются прикладные методы в части ознакомления с кейсами крупных коммерческих компаний - объектов исследования: ПАО «Сбербанк», «Согаз», «ВКонтакте», АО «Альфа-Банк», «ЕвроХим». Делается вывод о необходимости применения программных интенсивов на основе полученных результатов анализа внедрения последних для развития брендов вышеуказанных работодателей. Подтверждается предположение автора, что подобные мероприятия способствуют повышению узнаваемости, решению бизнес-проблем компаний с точки зрения новых подходов, возвращению кадров внутри них.

Результаты и обсуждение

Ежегодно многие компании осуществляют ряд мероприятий с целью омолодить кадровый резерв и стараются применять различные стратегии привлечения молодых специалистов. Одним из трендов в продвижении бренда работодателя среди молодежи выделяют проведение различных образовательных и профессиональных мероприятий [3]. HR-брендинг активно используется в практиках взаимодействия с молодежью и молодыми профессионалами, позволяя привлечь их к деятельности организации. Его наиболее важные стадии продвижения, следующие [5]:

1. Исследование целевой аудитории (ЦА), которое необходимо для определения потребностей и болей молодежи и молодых специалистов, предпочитаемых форматов взаимодействия, понимания социально-психологического портрета потенциального соискателя. При этом, итоговый портрет ЦА должен включать в себя как базовые критерии (пол, возраст, образование, профессиональная мотивация), так и углубленные (карьерные ожидания, ценности, жизненные ориентиры, модели поведения и другие).

2. Определение стратегии привлечения и каналов коммуникации с целевой аудиторией. На этой стадии продвижения бренда работодателя эксперты определяют наиболее эффективные каналы: спецпроекты, ярмарки вакансий, кейс-чемпионаты, развитие социальных сетей [5]. Особо отмечают лидерские программы, как наиболее развитая система прокачивания знаний и умений молодого специалиста для долгосрочного сотрудничества и включения его в кадровый резерв предприятия.

3. Обратная связь. Важно отметить, что улучшения будут действовать лишь в том случае, если они связаны с потребностями и болями потенциальной целевой аудитории. Такой инструмент, как пульс-опросы в коротком формате помогают в диагностике состояния молодых специалистов. Отметим, что программные интенсивы необходимо тщательно прорабатывать и давать возможность талантливым кадрам решать актуальный пул проблем в коммерческой компании.

Для понимания механизмов взаимодействия с молодыми специалистами, рассмотрим потребности и ключевые факторы, которые наиболее значимы для них при выборе работы на примере исследования экспертов Changellenge, одной из лидирующих платформ по организации кейс-чемпионатов [9], респондентами которого стали более 7000 студентов с

БРЕНДИНГ

высоким потенциалом (HiPo), изучающие в 2022 г. экономику, менеджмент, финансы и другие бизнес-специальности. Их опросили за 3 месяца (с октября по декабрь) в высших учебных заведениях, таких как МГУ, МГИМО, НИУ ВШЭ, СПбГУ, КФУ и т.д. о более 180 компаниях, которые активно занимаются продвижением бренда работодателя во внешней среде (Яндекс, Сбер, Тинькофф, ВК, Озон, НИПИГАЗ, ЕвроХим, Газпромбанк и т.д.) и собрали данные, позволяющие визуализировать стимулы и потребности поколения Z при выборе работы (рис.1).



Рисунок 1. Наиболее значимые при выборе работы факторы для молодежи [7]

Интервьюерами были получены следующие ответы:

1. Уровень оплаты труда остается наиболее актуальным фактором по мнению большинства опрошенных (57%). Его высокая значимость на наш взгляд связана с тем, что оплата труда прямо влияет на финансовое положение человека. Соискатели стремятся к такому его уровню, который обеспечивал бы им комфортную жизнь, позволяя покрыть текущие расходы и сохранять финансовую стабильность. То, как работодатель оценивает стоимость навыков и умений соискателей часто рассматривается последними, и как индикатор их ценности в качестве специалиста, то есть, насколько он справедлив, позволяет им сделать вывод об отношении к персоналу в компании, возможностям для роста собственного уровня жизни и реализации карьерных амбиций при работе в ней.

2. На втором месте - получаемый опыт для развития карьеры (40%), который не меняет своего положения в сравнении с аналогичным периодом 2021 года. Высокое положение данного фактора мы связываем с тем, что работа над реальными кейсами открывает дополнительные возможности для карьерного развития в долгосрочной перспективе и обеспечении будущей профессиональной мобильности.

3. Отметим, что критерий «смысл и ценность работы» поднялся в рейтинге 2022 на 10 пунктов и составил 34%, что обусловлено наличием у молодежи потребности в плотной взаимосвязи с деятельностью организации и вносимым вкладом в ее развитие. В 2022 году особая ценность для респондентов стала выражаться в получаемом опыте при взаимодействии с работодателем, поэтому в таблице 1 отображены ключевые программные интенсивы крупных коммерческих компаний и эффект от их внедрения, позволяющие раскрыть аспекты реализации и обозначить прямую связь программных интенсивов с показателями эффективности компаний.

Таблица 1 - Результаты внедрения проектных интенсивов в коммерческих компаниях

Компания	Проект	Результаты внедрения
АО «МХК «ЕвроХим»	«Комбинатус-2035» – онлайн-проект, который решает задачи по повышению узнаваемости бренда, вовлечению целевой аудитории и затрагивает процесс подбора персонала [6]. Идея игры – привлечь к деятельности компании через игровой формат, разработанный на примере реальных действующих производств и процессов компании. При помощи игровых методик пользователь имеет возможность посмотреть на процесс трудоустройства в современную компанию, увидеть бизнес-процессы изнутри.	Расширение привлеченной целевой аудитории до 3000 студентов 22 рабочих профессий из 7 регионов России. Во время проведения игры охваты компании в соцсетях выросли на 30%.
АО «Альфа-Банк»	Alfa Campus – это образовательные курсы для всех, кто хочет работать в IT и Digital. Формат представляет собой онлайн-лекции, воркшопы, разбор кейсов и домашние задания с обратной связью [1].	В 2022 г. проект собрал 49 099 заявок на обучение, 269 чел. отобрали на обучение, 10 человек из весеннего потока трудоустроили, остальные находятся в кадровом резерве.
«Согаз»	Акцент был сделан на насыщенную программу, которая дает возможность стажеру получить практический опыт, а подразделению шанс привлечь талантливый кадр с новым взглядом на действующие бизнес-процессы [2]. Для привлечения студентов была задействована активная рекламная кампания: создан лендинг-агрегатор, посты в социальных сетях, налажено общение с аудиторией.	Изменение парадигмы работы со студентами – от «берем всех» до «привлекаем для проектов и создаем кадровый резерв из лучших». На программу стажировки на 2019 год принято 118 заявок на стажеров в 28 городах России.
«ВКонтакте»	VK Hackathon был создан для поддержки талантливых программистов и продвижении «VK» как технологической компании. Во время проведения трехдневного хакатона за командой приставлен тьютор – сотрудник компании, от которого можно получить обратную связь по проектным инициативам [4].	За 4 года хакатон собрал сообщество активных и талантливых молодых специалистов, которые и в настоящее время продолжают участвовать в жизни «VK»: в конкурсах, митапах, соревнованиях и т.д. Благодаря VK Hackathon появились несколько популярных сообществ — «Чат ВКонтакте» (575 тыс. сообществ), «Вакансии», «Рассылки сообщений» и другие.
«Сбербанк»	Компания также проводит хакатоны и соревнования по Data Science и разработке для привлечения людей с дефицитными навыками на рынке труда. Посредством программы «Поколение SberNext» осуществляют отбор для работы в банке в будущем лучших студентов ВУЗов на ранних курсах.	В 2021 году стажировку прошли более 1500 человек, из них свыше 800 перешли в штат компании [8]. К команде Сбера присоединилось более 18000 специалистов до 25 лет, из которых более 22% – это участники карьерных мероприятий, стажёрских и образовательных программ.

На основе примеров из таблицы видно, что программные мероприятия позволяют добиться высоких показателей охвата молодой целевой аудитории, повысить результативность общего уровня работы с молодежью, увеличить коэффициенты привлечения к деятельности компаний. Соответственно, возможный сценарий реализации программных интенсивов можно отобразить на рис 2 в следующем виде.



Рисунок 2. Сценарий развития проектных инициатив [составлено автором]

Дополнительно, отметим преимущества реализации программных интенсивов:

1. Расширение целевой аудитории.
2. Расширение зоны влияния (например, по географии).
3. Развитие бренда работодателя во внешней и внутренней среде.
4. Повышение лояльности к HR-бренду.

Подчеркнем, что формат проектных интенсивов позволяет для специалиста по управлению персоналом организовать:

- введение соискателя в должность, обеспечив ускоренный формат его выхода на работу;
- укрепление кросс-функционального взаимодействия между молодыми специалистами из разных подразделений компании;
- выявление талантов;
- поддержание бренда работодателя.

Для бизнеса выявить:

- направление скрытого резерва на повышение эффективности;
- какие позиции можно укрепить, чтобы стать привлекательным работодателем для российской молодежи;
- какие бизнес-процессы можно усовершенствовать и каким образом;
- где есть возможность перераспределить бюджет с точки зрения минимизации расходов на менее результативные мероприятия.

Гипотеза исследования о том, что программные интенсивы позволяют достичь крупным коммерческим компаниям высоких показателей при работе с молодежью, повысить охваты целевой аудитории и привлечь молодые кадры подтвердилась. Для формирования качественного HR бренда и привлечения лучших из молодых профессионалов крайне важно использовать комплексный подход на основании анализа аудитории, исследования потребностей, болей и ожиданий молодых специалистов, что видно исходя из результатов проведенного мониторинга и сделанных выводов, полученных на основе анализа кейсов организаций отобранных по таким критериям, как положение компании в рейтинге работодателей по результатам исследования Changellenge, а также наличия информации в СМИ о практиках и эффективности реализации наиболее распространенных в российских компаниях программных интенсивов.

Список литературы

1. Альфа Кампус [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://impact.pcg-event.com/alfabank-2023>, свободный.
2. Бизнес-игра привлекла в СОГАЗ сотрудников поколения Z [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://news.rambler.ru/other/41922161>, свободный.
3. Королева Н. С. Бренд работодателя как способ привлечения молодых специалистов / Н. С. Королева, О. А. Золотина // Современный молодежный рынок труда: тренды, вызовы и перспективы развития: сборник научных статей Научно-практической конференции, Нижний Новгород, 25–26 ноября 2021 года / Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского. – Нижний Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2021. – С. 82-87. – EDN QPBXYA.
4. Магнит для талантов. Как хакатоны помогают привлекать новые кадры [Электронный ресурс] / Поток – Режим доступа: <https://potok.io/blog/hr-review/hackathons/?ysclid=lmyg2b5od129060901>, свободный.
5. Митрофанова Е.А. Привлекательность HR-бренда для молодых соискателей: теория, стратегия, эффективная практика: монография / Е. А. Митрофанова, В. Г. Коновалова, С. А. Гришаева, А. Е. Митрофанова. – М.: Русайнс, 2022. – 142 с. – ISBN 978-5-466-01786-1.
6. Онлайн-игра для студентов «Комбинатус-2035» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://impact.pcg-event.com/evrochim-2023>, свободный.
7. Осовицкая Н. А. HR-брендинг. Управление талантами, онлайн-обучение, геймификация и еще 15 эффективных практик / Н. А. Осовицкая // – Хэдхантер, 2019. – 240 с.
8. Результаты исследования Changellenge [Электронный ресурс] / Changellenge – Режим доступа: <https://changellenge.com/page/bca-2022-results/#job>, свободный.
9. Российская молодежь хочет работать в Сбере [Электронный ресурс] / МК.RU – Режим доступа: <https://mk-ru.turbopages.org/mk.ru/s/social/2021/12/21/rossiyskaya-molodezh-khochet-rabotat-v-sbere.html>, свободный.
10. Хадчукаева, С. Т. Современные тенденции в построении HR-бренда / С. Т. Хадчукаева // Hypothesis. – 2021. – № 4(17). – С. 34-40. – EDN JVOFCF.

БЛОКЧЕЙН КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В СИСТЕМЕ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ

Аннотация. В данной статье проведен анализ применения блокчейн-технологии в системе внутреннего контроля организаций. Исследованы преимущества и ограничения применения блокчейна, в частности способность к обеспечению прозрачности, верификации, надежности и целостности данных с одной стороны и низкой масштабируемости, повышению сложности и рисков конфиденциальности с другой. По итогам проведенного исследования сформулированы практические сценарии использования блокчейн-технологии для управления рисками в системе внутреннего контроля.

Ключевые слова: управление рисками, система внутреннего контроля, блокчейн, управление данными.

M.V. Lyubov

St. Petersburg State University of Economics

BLOCKCHAIN AS A RISK MANAGEMENT TOOL IN THE INTERNAL CONTROL SYSTEM

Abstract. This article analyzes the application of blockchain technology in the internal control systems of organizations. The advantages and limitations of this technology are examined, especially in the context of risk management. It is emphasized that blockchain enhances transparency, verification, data reliability, and integrity, which can significantly improve risk management processes. However, limitations, including scalability, integration complexity, and confidentiality issues, are also identified. Practical scenarios for using blockchain technology in risk management within the internal control system are formulated based on the research findings.

Keywords: risk management, internal control system, blockchain, data management.

Введение

Система внутреннего контроля является неотъемлемой частью эффективного функционирования организаций. Она представляет собой комплекс мер и процедур, направленных на обеспечение эффективности, надежности и соответствия деятельности организации установленным нормам и правилам. Однако, с ростом сложности бизнес-процессов и увеличением объема данных, возникают новые вызовы и риски, решение которых является задачей системы внутреннего контроля. Однако, традиционные методы управления рисками могут оказаться недостаточно эффективными при современных условиях. Крупные объемы данных, быстрое развитие технологий и глобализация требуют новых инструментов и подходов. В этом контексте эффективным инструментом, обладающим потенциалом для повышения эффективности и надежности системы внутреннего контроля, является технология блокчейн [3].

Гипотеза

Применение блокчейн-технологии в системе внутреннего контроля организаций способствует значительному улучшению эффективности управления рисками за счет обеспечения прозрачности, верификации, надежности и целостности данных. Однако, эффективное внедрение блокчейна также сталкивается с ограничениями, которые требуют учета и разработки соответствующих стратегий интеграции и преодоления.

Методы

Для достижения целей исследования был проведен обширный анализ национальных научных источников, а также иностранной научной литературы, связанных с

теоретическими вопросами применением блокчейн-технологии в системе внутреннего контроля и управлении рисками.

Для более полного понимания состояния применения блокчейн-технологии в системе внутреннего контроля проведён анализ публичных отчетов крупнейших национальных и международных компаний. Этот метод позволил получить важные практические и эмпирические данные и оценить, как ведущие организации интегрируют блокчейн-технологии в собственные системы контроля и управления рисками.

Результаты и обсуждение

Основной принцип функционирования блокчейна заключается в том, что данные в цепочке блоков не могут быть изменены или подделаны без согласия большинства участников сети. Это достигается путем использования криптографии, где каждый блок подписывается цифровой подписью, а цепочка блоков связывается с использованием хеш-функций, которые представляют собой математические алгоритмы, отображающие данные произвольного размера в массив фиксированного размера.

Блокчейн обеспечивает прозрачность и надежность путем распределения копий цепочки блоков между всеми участниками сети. Каждый узел имеет полную копию блокчейна, и для того, чтобы изменить данные, требуется согласие большинства участников. Это делает блокчейн устойчивым к взлому и манипуляциям, а также позволяет проводить проверку и аудит транзакций.

В результате исследования выявлено, что следующие принципы блокчейна являются ключевыми для его применения в процессах выявления, идентификации, мониторинга, оценки и покрытия контрольными процедурами корпоративных рисков.

Децентрализация. Блокчейн-технология основана на принципе децентрализации, что означает отсутствие единого центрального управления. Вместо этого, данные и транзакции хранятся и подтверждаются множеством участников сети, называемых узлами. Это обеспечивает надежность и отказоустойчивость системы, поскольку изменение данных требует согласия большинства узлов.

Распределенный реестр. Блокчейн функционирует как распределенный реестр, где каждый блок содержит набор транзакций. Каждый узел имеет копию полного блокчейна, что обеспечивает прозрачность и надежность хранения данных. Новые блоки добавляются в цепочку блоков, сохраняя линейность и непрерывность хранимой информации.

Криптографическая безопасность. Блокчейн обеспечивает безопасность данных с помощью криптографических алгоритмов. Каждая транзакция подписывается с помощью цифровой подписи, а блоки связываются с использованием хеш-функций. Это делает блокчейн устойчивым к взлому и подделке данных.

Прозрачность и аудит. Благодаря прозрачности распределенного реестра, блокчейн позволяет проводить аудит и проверку транзакций. Участники сети могут просматривать все транзакции и проверять их легитимность, что способствует улучшению контроля и обеспечению надежности системы внутреннего контроля.

Смарт-контракты. Блокчейн-технология позволяет создавать и исполнять смарт-контракты - программные коды, которые автоматически выполняют условия и правила, определенные в контракте. Это открывает новые возможности для автоматизации процессов управления рисками и обеспечения надежности исполнения контрактных обязательств [1].

Принимая во внимание тот факт, что система внутреннего контроля является неотъемлемым элементом системы корпоративного управления, прежде всего, необходимо рассмотреть блокчейн как инструмент управления. Наиболее распространённым в научной среде является подход к формированию корпоративного управления на основе фреймворка DACG, то есть модели децентрализованного корпоративного управления, построенного на технологиях блокчейн и смарт-контрактов. На рисунке 1 представлена схема фреймворка DACG в контексте групп факторов.

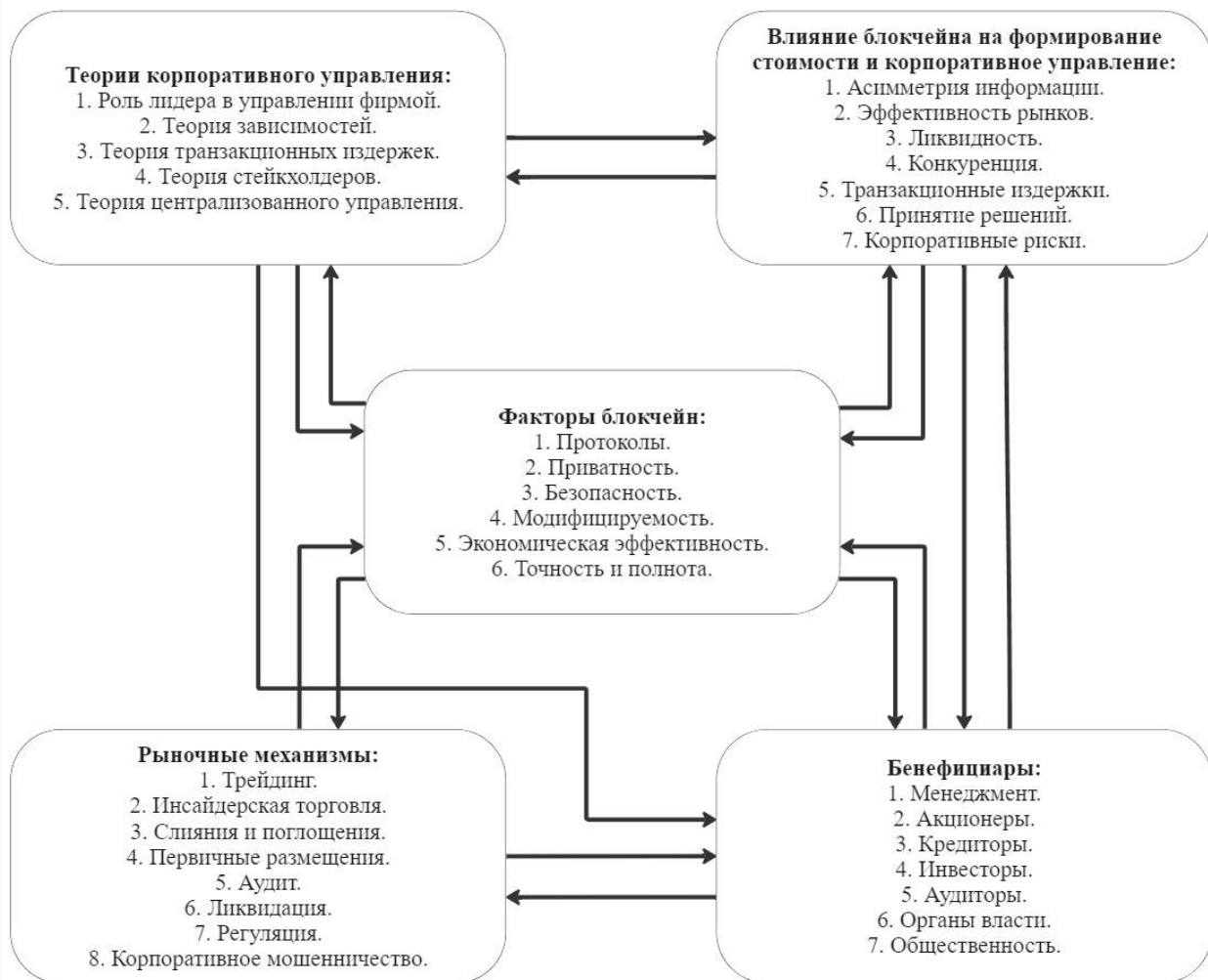


Рисунок 1. - Фреймворк DACG

Представленная концепция DACG стремится заменить традиционную централизованную модель корпоративного управления, в которой власть и принятие решений сосредоточены в руках центральных органов, на децентрализованную структуру, в которой власть распределена между участниками сети и принятие решений осуществляется автоматически с помощью программных кодов. При этом указанная целевая модель управления не является единственным решением, обеспечивающим эффективность инструментов, лежащих в основе концепции и, таким образом, фреймворк подразумевает последовательное применение различных инструментов в повышении эффективности функционирования системы корпоративного управления [4].

В контексте управления рисками применение блокчейна обеспечивает следующие преимущества.

Прозрачность и верификация. Блокчейн обеспечивает прозрачность и верификацию транзакций и данных, что помогает участникам системы внутреннего контроля и стейкхолдерам получать достоверную и полную информацию о рисках и контрольных механизмах. Это позволяет быстро выявлять потенциальные угрозы и проблемы, осуществлять мониторинг мошеннических и недобросовестных действий, а также проводить анализ эффективности принятых мер по управлению рисками.

Надежность и целостность данных. Блокчейн обеспечивает сохранность данных и предотвращает возможность их изменения или подделки. Каждая транзакция и изменение данных записывается в блокчейн с помощью криптографической подписи, что создает непреложную историю, доступную для проверки и аудита [7].

Снижение рисков мошенничества и ошибок. Блокчейн может предотвратить мошеннические действия и ошибки путем установления прозрачных правил и автоматического выполнения контрактных обязательств. Смарт-контракты, работающие на основе блокчейн, позволяют автоматизировать процессы и обеспечить выполнение заданных условий без участия посредников или третьих сторон. Это снижает риски неправомерных действий и повышает эффективность контроля.

Трассируемость и аудит. Блокчейн сохраняет полную историю транзакций, в результате чего участники системы внутреннего контроля могут легко отследить все изменения данных, транзакции и провести анализ рисков событий. Это помогает в раннем выявлении и предотвращении потенциальных проблем и нарушений безопасности.

Эффективный информационный обмен. Блокчейн может служить платформой для улучшенного взаимодействия между различными участниками системы внутреннего контроля и стейкхолдерами. Он предоставляет общую и надежную базу данных, доступную всем участникам сети, что способствует обмену информацией, координации мер по управлению рисками и более эффективному решению проблем.

Таким образом, представленные преимущества блокчейна способны существенно улучшить управление рисками в системе внутреннего контроля в частности и в системе корпоративного управления в целом, обеспечивая более прозрачные, надежные и эффективные процессы. Однако, при применении блокчейна в системе внутреннего контроля также существуют некоторые ограничения.

Масштабируемость. В настоящее время блокчейн-технология сталкивается с ограничениями в масштабируемости, особенно в публичных блокчейнах. Высокая нагрузка и время обработки транзакций могут стать проблемой в случае большого объема операций в системе внутреннего контроля.

Затраты на вычислительные ресурсы. Запуск и поддержка блокчейна требует значительных вычислительных ресурсов. Это может оказаться финансово нецелесообразным для некоторых организаций, особенно малых и средних предприятий.

Регуляторные и правовые вопросы. Применение блокчейн-технологии в системе внутреннего контроля может столкнуться с регуляторными и правовыми препятствиями. Некоторые секторы, такие как финансы или здравоохранение, имеют свои специфические требования и ограничения, которые могут ограничить использование блокчейна.

Сложность интеграции с существующими системами. Внедрение блокчейна в существующую систему внутреннего контроля может потребовать значительных изменений и интеграционных усилий. Совмещение блокчейна с уже существующими системами и процессами может быть сложным и требовать специализированной экспертизы.

Ограничения по скорости и производительности. Блокчейн-сети, особенно публичные блокчейны, могут страдать от ограничений в скорости обработки транзакций. Высокая задержка при подтверждении транзакций может быть неприемлема для оперативных процессов управления рисками внутреннего контроля.

Неполнота и некорректность данных. Поскольку блокчейн хранит данные в распределенной сети, может возникать проблема с неполнотой или некорректностью данных, особенно в публичных блокчейнах. Возможность внесения ошибочных данных или атак на систему может повлиять на достоверность и надежность информации [6].

Проблемы конфиденциальности. В блокчейне информация доступна всем участникам сети. В случае, когда система внутреннего контроля требует конфиденциальности и ограниченного доступа к определенным данным, блокчейн может представлять риски в отношении защиты конфиденциальной информации.

Высокая энергозатратность. Майнинг и поддержка блокчейна требуют значительных вычислительных ресурсов и энергии. Это может привести к высоким экологическим и экономическим затратам при масштабировании блокчейн-сети.

В результате исследования определены и конкретизированы следующие практические сценарии использования блокчейн-технологии для управления рисками в системе внутреннего контроля:

1. **Регистрация и проверка идентичности.** Блокчейн может использоваться для регистрации и проверки идентичности сотрудников, контрагентов и других участников системы внутреннего контроля. Благодаря хранению идентификационных данных в блокчейне, можно снизить риск фальсификации и мошенничества, обеспечивая более надежную идентификацию.

2. **Управление цепочкой поставок.** Блокчейн может использоваться для отслеживания и контроля цепочки поставок, что помогает уменьшить риски, связанные с подделкой и контрафактной продукцией. Записи о перемещении товаров, проверке качества и других этапах процесса поставок могут надежно и прозрачно храниться в блокчейне, обеспечивая гарантию подлинности и надежности товаров.

3. **Аудит финансовых операций.** Блокчейн может быть использован для ведения и аудита финансовых операций в системе внутреннего контроля. Записи о транзакциях и движении средств могут быть сохранены в блокчейне, гарантируя их неподдельность и целостность. Это позволяет проводить более точный и прозрачный аудит, уменьшая риск финансовых мошенничеств и недобросовестных операций.

4. **Управление правами доступа и безопасностью.** Блокчейн может использоваться для управления правами доступа к системе внутреннего контроля и обеспечения безопасности данных. С использованием умных контрактов и криптографических механизмов, блокчейн может гарантировать, что только авторизованные участники имеют доступ к определенным данным и функциональности. Это снижает риск несанкционированного доступа и улучшает безопасность системы внутреннего контроля [5].

5. **Управление жалобами и обращениями.** Блокчейн может быть использован для эффективного управления жалобами и обращениями в рамках системы внутреннего контроля. Записи о жалобах и обращениях могут быть сохранены в блокчейне, обеспечивая прозрачность, неизменность и надежность данных. Это помогает в эффективной обработке и расследовании жалоб, а также повышает доверие участников системы к ней.

Таким образом, применение блокчейн-технологии в управлении рисками в системе внутреннего контроля имеет значительную ценность и обладает рядом преимуществ и перспектив. Одним из основных преимуществ является повышение эффективности управления рисками. Блокчейн позволяет достичь более точного мониторинга, аудита и анализа рисков, а также обеспечить прозрачность внутреннего контроля. Это в свою очередь способствует улучшению процессов принятия решений и снижению возможности мошенничества. Кроме того, применение блокчейн-технологии обеспечивает повышенную надежность и безопасность системы внутреннего контроля. Децентрализованная природа блокчейна и криптографические методы защиты данных позволяют снизить риски хищения информации, фальсификации данных и несанкционированного доступа. Однако, необходимо учитывать и ограничения применения блокчейна в системе внутреннего контроля, такие как сложность интеграции с существующими системами, ограничения по скорости и производительности, проблемы конфиденциальности и высокая энергозатратность [8]. В целом, исследование применения блокчейн-технологии в управлении рисками в системе внутреннего контроля является актуальным и важным направлением, которое может принести значительную пользу организациям. Оно способствует повышению эффективности и надежности управления рисками, а также открывает новые возможности для улучшения внутреннего контроля и защиты информации.

Список литературы

1. Крылов Г.О. Состояние и перспективы развития технологии блокчейн в финансовой сфере / Г.О. Крылов, В.М. Селезнёв // Финансы: теория и практика. – 2019. – №6. – С. 26-35.
2. Платонов В.В. Проблемы и перспективы использования блокчейн-технологий в деятельности предприятий / В.В. Платонов, Г.И. Известков // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2021. – №1. – С. 102-108.
3. Ставрова Т.А. Внутренний контроль и аудит через призму новых задачи // Финконтроль. 2020. №2 (20). С. 41–43.
4. Carlo R.W. De Meijer. Remaining challenges of blockchain adoption and possible solutions // Finextra. 2020. / [Электронный ресурс] / Режим доступа: <https://www.finextra.com/blogposting/18496/remaining-challenges-of-blockchainadoption-and-possible-solutions> (дата обращения: 25.03.2023).
5. C. Zhang A review of research relevant to the emerging industry trends: Industry 4.0, IoT, blockchain, and business analytics // Zhang, C., Chen, Y. // Journal of Industrial Integration and Management – 2020. – № 5(01). – С. 165-180.
6. D.J. Daluwathumullagamage Blockchain-Enabled Corporate Governance and Regulation / D.J. Daluwathumullagamage // Int. J. Financial Studies. – 2020. – №8. – С. 1-41.
7. G. Gray Blockchain Technology for Managers / G. Gray. : Springer, 2021. – 225 с.
8. S. Abdennadher The effects of blockchain technology on the accounting and assurance profession in the UAE: An exploratory study / S. Abdennadher // Journal of Financial Reporting and Accounting. – 2022. – № 20(1). – С. 53-71.

CONTENTS OF THE ISSUE

Introductory note to the issue	3
---------------------------------------	---

ENTERPRISE MANAGEMENT AND LABOR ECONOMICS

M.V. Dudko, P.Yu. Shepelev, O.Yu. Dudko Comparative analysis enterprise risk management (ERM) standards	5
I.E. Blinova Features of payment of employees in the medical sphere	15
D.S. Kanaeva, I.V. Rondoleva Remuneration of labor as the main factor in the formation of motivation of a modern teacher	20
S.R. Musaeva Features of remuneration of authors of works of literature	26

HR MANAGEMENT

A.A. Tarakanova, A.A. Chekasina Grading system of positions as a basis for increasing the efficiency of the company	32
A.A. Viloshkina, P.U. Sakhno The factor analysis of features of creation of compensation packages in various sectors of economy	37

BRANDING

D.S. Parchuk Program intensives for youth as a driver in the development of an employer brand	43
--	----

BLOCKCHAIN

M.V. Lyubov Blockchain as a risk management tool in the internal control system	50
--	----

CONTENTS OF THE ISSUE	56
Правила оформления и направления статей в журнал	57
Article Layout and Submission Guidelines	59

ПРАВИЛА ОФОРМЛЕНИЯ И НАПРАВЛЕНИЯ СТАТЕЙ В ЖУРНАЛ

Материалы (статьи и сведения об авторах) присылаются в редакцию по электронной почте: journal.hypothesis@gmail.com

Файл со статьёй необходимо называть по шаблону «фамилии авторов_статья», например: Иванов_Цыпченко_статья.docx

Сведения об авторе(ах) высылаются дополнительным файлом, который следует назвать «фамилии авторов_сведения», например, Иванов_Цыпченко_сведения.docx, и должны включать в себя:

- Ф.И.О. полностью на русском и английском языке;
- учёная степень, учёное звание (при наличии);
- должность и место работы / учебы.

При написании статьи рекомендуется придерживаться следующей структуры статьи:

- **введение** – актуальность исследования, анализ литературы по теме, определение «белого пятна» в исследованиях этой темы другими авторами,
 - **гипотеза** – идея, подвергающаяся проверке,
 - **методы** (методика исследования) – когда, где, как были проведены исследования, какие материалы были использованы и кто был включен в выборку,
 - **результаты и обсуждение** – какой ответ был найден, подтвердилась ли гипотеза, что означает ответ и почему это имеет значение, как найденная информация вписывается в результаты других исследователей, каковы перспективы дальнейших исследований,
 - **благодарности** – указание грантодающей организации, исследовательской группы, института, на базе которого проведено исследование, личные благодарности коллегами и рецензентам и т.д.,
 - **список литературы** – перечисляются только те источники, ссылки на которые есть в тексте статьи.
- Названия разделов выделяются **полужирным шрифтом**.

ТЕХНИЧЕСКИЕ ТРЕБОВАНИЯ ПО ОФОРМЛЕНИЮ СТАТЕЙ

2. Необходимо указать код УДК.
3. Название статьи приводится на русском и английском языках, шрифт Times New Roman, 14 пт, полужирный, ПРОПИСНЫЕ буквы.
4. Аннотация статьи приводится на русском и английском языках, объем 400-500 знаков, шрифт Times New Roman, 10 пт.
5. Ключевые слова, отражающие основные идеи статьи (5-8 слов и словосочетаний на русском и английском языке), шрифт Times New Roman, 10 пт.
6. Редакция принимает статьи в форматах *.doc, *.docx. Если статья оформлена в текстовом редакторе отличном от MS Word, авторам необходимо обеспечить полную совместимость отправляемых материалов с MS Word 2013, а также полное соответствие данным требованиям по оформлению статей.
7. Объем статьи не более 10 страниц.
8. Формат страницы А4, ориентация – книжная. Поля: верхнее 2 см, нижнее 2 см, левое 3,5 см, правое 1,5 см. Межстрочный интервал – одинарный. Функция «Автоматическая расстановка переносов» должна быть отключена.
9. Текст статьи оформляется на русском языке с абзачным отступом 0,7 см, с выравниванием по ширине. Размер шрифта 12 пт, гарнитура Times New Roman, начертание обычное.
10. В тексте могут приводиться рисунки и таблицы, которые размещаются непосредственно после их упоминания, либо на следующей странице. При необходимости в тексте статьи приводятся формулы.
11. Рисунки оформляются только в черно-белом варианте. Разрешение рисунков должно быть не ниже 300 dpi. Все рисунки должны быть пронумерованы, если рисунок в статье один, то он не нумеруется. В тексте статьи рисунки подписываются снизу, без абзацного отступа, выравнивание по ширине. Размер шрифта 10 пт, гарнитура Times New Roman, начертание обычное. Подпись: «Рисунок X. Название рисунка» (где X — номер рисунка), без точки в конце. После наименования рисунка пропускается одна пустая строка, рисунок сверху от текста также отделяется одной пустой строкой.

12. Таблицы должны быть представлены в виде (формате), позволяющем их редактирование при подготовке журнала к выпуску. Все таблицы должны быть пронумерованы, если таблица в статье одна, то она не нумеруется. Размер шрифта таблиц 10 пт, гарнитура Times New Roman, начертание обычное.. В тексте статьи таблицы подписываются сверху, без абзацного отступа, выравнивание по ширине. Размер шрифта 10 пт, гарнитура Times New Roman, начертание обычное. Подпись: «Таблица X. Название таблицы» (где X – номер таблицы), без точки в конце. Таблица отделяется от текста сверху и снизу пустой строкой.
13. Формулы оформляются с использованием встроенного средства оформления формул программы текстового редактора.
14. Статья оформляется без приложений.
15. По тексту статьи должны иметься ссылки на позиции, приведенные в списке литературы. Ссылки по тексту оформляются в квадратных скобках, с указанием номера позиции в списке литературы. Например: [7]. Если ссылка идет на конкретную страницу (диапазон страниц), это указывается. Например: [5, с. 7] или [4, с. 1-2]. Если ссылка идет на несколько позиций списка литературы, то они перечисляются в общих квадратных скобках, по возрастанию номеров, с разделением точками с запятой. Например: [7, с. 111; 8; 10, с. 3-5; 11] (неправильно: {3}, {5}). Если ссылка на литературу стоит в конце предложения, то оканчивающий предложение знак препинания ставится после закрывающей квадратной скобки (правильно: «... ряда авторов [7; 8].» неправильно: «... ряда авторов. [7; 8]»).
16. Список литературы приводится в конце статьи. Наличие списка литературы — обязательно. Шрифт Times New Roman, размер 10 пт., выравнивание по ширине. Список литературы оформляется по ГОСТ 7.0.5-2008. В статьях допускаются только затекстовые ссылки. Источники должны быть упорядочены по алфавиту (сначала – источники на русском языке, затем – на иностранных языках)

Подробнее о порядке направления и опубликования статей в журнале можно узнать на сайте журнала, а также – связавшись с редакцией по телефону или электронной почте.

Контакты редакции

Адрес: Российская Федерация, 191023, г. Санкт-Петербург,

Наб. канала Грибоедова 30-32, литера А

Телефон: +7 (812) 458-97-30 доб. 3193

<http://hypothesis-journal.ru>

E-mail: journal.hypothesis@gmail.com

ARTICLE LAYOUT AND SUBMISSION GUIDELINES

The materials (articles and author information) should be sent via e-mail: journal.hypothesis@gmail.com

The file containing the article should be named as per the template "authors' last names_article", for instance: Ivanov_Slezinski_article.docx

Information about the author(s) should be sent in a separate file, which should be called "authors' last names_information", for example Ivanov_Slezinski_information.docx. It should include:

- full name in Russian and English;
- science degree, academic rank (if available);

- position and place of work / study.

The following article structure is recommended:

- **introduction** – relevance of the research, analysis of literature on the subject, determination of "blank spots" in other authors' research on the subject;
- **hypothesis** – idea being tested in the research;
- **methods** (research methodology) – information on when, where and how research was conducted, what materials have been used and who was included in the sample;
- **results and discussion** – information on the solution found, on whether the hypothesis has been confirmed, the meaning and relevance of the solution, how the information received fits in with the results of other researchers and what prospects for further research exist;
- **credits** – information on donor organizations, research groups, institute the research was based at, personal acknowledgements to colleagues, reviewers, etc.;
- **references** – only sources referenced within the article's text should be listed.

Section titles should be highlighted in **bold**.

TECHNICAL REQUIREMENTS FOR ARTICLES

1. The UDC code should be specified.
2. The title of the article should be provided in Russian and English, font Times New Roman, 14pt, bold, UPPERCASE.
3. Abstract for the article should be provided in Russian and English. The volume of the abstract is 400-500 characters, font Times New Roman, 10pt.
4. Keywords reflecting the article's main ideas (5-8 words and phrases in Russian and English), in Times New Roman, 10pt.
5. The Editorial Board accepts articles in *.doc and *.docx formats. In case the article has been produced in a text editor other than MS Word, authors should ensure full compatibility of all materials submitted with MS Word 2013, as well as complete compliance with the present guidelines.
6. The volume of the article should not exceed 10 pages.
7. Page format A4, portrait orientation. Margins: top 2 cm, bottom 2 cm, left 3.5 cm, right 1.5 cm. Line spacing – 1.0. Automatic hyphenation should be disabled.
8. The text of the article should be in English or other supported languages, paragraph indentation 0.7 cm, aligned by width. Font size 12pt, Times New Roman, font style regular.
9. The text may contain figures and tables. They should be placed immediately after their mention or on the next page. Formulas within the article text are optional.
10. All figures should be black-and-white. Their resolution should be 300 dpi or higher. All figures should be numbered, except if the article contains a single figure. Figures within the article text should have captions at the bottom, no indentation, justified. Font size 10pt, Times New Roman, font style regular. Caption: "Figure X. Figure name" (where X is the figure number), no full point at the end. An empty line should be skipped after the caption as well as before the figure.

11. All tables should be presented in the form (format) allowing their editing in the process of journal publication preparation. All tables should be numbered, except if the article contains a single table. The required table font size is 10pt, Times New Roman, font style regular. Captions should be placed above the tables, no indentation, justified. Font size 10pt, Times New Roman, font style regular. Caption: "Table X. Table name" (where X is the table number), no full point at the end. Each table should be separated from the text by an empty line above and below it.

12. Formulas should be made using the text editor's built-in formula design tools.

13. The article should not have appendices.

14. The text of the article should contain references for all sources provided in the References section. References within the text are made in square brackets, with the number indicating the source's position in the References section inside them. For instance: [7]. In case the specific page (or page range) is being referenced, this should also be indicated. For instance: [5, p. 7] or [4, pp. 1-2]. If several items are being referenced simultaneously, they should all be listed in a single square bracket set in ascending order as per the References section, separated by semicolons. For instance: [7, p. 111; 8; 10, pp. 3-5; 11] (wrong: [3], [5]). If a reference is located at the end of a sentence, the punctuation mark ending the sentence is placed after the closing square bracket (correct: "... of a number of authors [7; 8].» incorrect.«... of a number of authors. [7; 8]").

15. References should be listed at the end of the article in Times New Roman, 10pt, justified. This requirement is obligatory. The references are made according to GOST 7.0.5-2008. Only endnote references are allowed within the articles. Sources should be listed alphabetically (with sources in Russian or Local language going first, in foreign languages second)

You can find out more information on article submission and publishing procedures on the journal's web site <http://hypothesis-journal.ru/podat-statiu> or by contacting the editorial office via phone or email journal.hypothesis@gmail.com.

Подписано в печать 27.03.2023. Формат 60×84 1/8.
Усл. печ. л. 4,5 Тираж 1000 экз.

Издательство СПбГУ. 191023, Санкт-Петербург, наб. канала Грибоедова, д. 30-32, литер А
Отпечатано на полиграфической базе СПбГУ