

DOI: 10.26794/2408-9303-2018-5-3-110-119  
УДК 657(045)  
JEL M00

# Управление потенциалом развития организации на основе сбалансированной системы показателей

*Л.Ф. Шилова,*

<https://orcid.org/0000-0002-7738-7122>

*А.Н. Быстрова,*

<https://orcid.org/0000-0002-2932-8910>

*Д.Л. Скипин,*

<https://orcid.org/0000-0001-5840-5789>

*А.С. Гурина,*

<https://orcid.org/0000-0001-6656-1351>

*К.А. Костина,*

<https://orcid.org/0000-0003-3423-588X>

Тюменский государственный университет,  
Тюмень, Россия

## АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрены вопросы управления потенциалом развития организации на основе сбалансированной системы показателей. В условиях внедрения инновационных технологических процессов одним из наиболее эффективных механизмов стратегического управления является система сбалансированных показателей, что обуславливает успешное развитие организации и увеличение ее стоимости. Основным элементом системы сбалансированных показателей является потенциал развития. В статье авторы раскрывают понятие потенциала развития и предлагают методику его анализа. Для оценки состояния потенциала развития могут быть использованы такие показатели, как удовлетворенность трудом, постоянство кадрового состава, производительность труда и т.д. Авторами предложена методика анализа потенциала развития на основе анкетирования с целью выявления различий в качестве трудовой жизни разных категорий работников. Анкетирование проводилось среди работников нефтегазодобывающего предприятия. Выборка составила 342 человека, из которых 31% – административно-управленческий персонал и 69% – представители рабочих профессий. Перечень вопросов анкеты подразделен на 9 блоков, которые оценивают различные стороны качества трудовой жизни: оценка труда на предприятии; участие работников в принятии производственных решений; оценка профессиональных знаний и умений, уровня квалификации; влияние работы на личную жизнь работников и др. Для оценки полученных данных анкеты по каждому вопросу в количественном выражении рассчитана средняя взвешенная арифметическая. С целью выявления отклонения авторы соотнесли полученные числовые значения с нормальным уровнем средней взвешенной арифметической. Результатом проведенного исследования является предложение перехода к системе сбалансированных показателей, которая в своей концептуальной основе, по мнению авторов, ориентируется на потенциал развития всего коллектива. Управление потенциалом развития предприятия основано на взаимодействии организации с работником, эффективное использование которого осуществляется на основе применения системы сбалансированных показателей.

**Ключевые слова:** цифровизация экономики; система сбалансированных показателей; потенциал развития; удовлетворенность трудом; качество трудовой жизни

**Для цитирования:** Шилова Л.Ф., Быстрова А.Н., Скипин Д.Л., Гурина А.С., Костина К.А. Управление потенциалом развития организации на основе сбалансированной системы показателей. *Учет. Анализ. Аудит.* 2018;5(3):110-119. DOI: 10.26794/2408-9303-2018-5-3-110-119

DOI: 10.26794/2408-9303-2018-5-3-110-119  
UDC 657(045)  
JEL M00

# Management of an Organization's Development Potential Based on a Balanced Scorecard

**L.F. Shilova,**

<https://orcid.org/0000-0002-7738-7122>

**A.N. Bystrova,**

<https://orcid.org/0000-0002-2932-8910>

**D.L. Skipin,**

<https://orcid.org/0000-0001-5840-5789>

**A.S. Gurina,**

<https://orcid.org/0000-0001-6656-1351>

**K.A. Kostina,**

<https://orcid.org/0000-0003-3423-588X>

University of Tyumen,  
Tyumen, Russia

## ABSTRACT

The article considers the issues of managing an Organization's Development Potential based using a Balanced Scorecard. When innovative technological processes are implemented one of the most effective mechanisms of strategic management is a balanced scorecard. The use of this tool leads to successful development of the organization and increases its value. The core feature of the balanced scorecard is development potential. The authors define what "development potential" is and propose the methods for its analysis. To assess the development potential the following indicators can be used: work satisfaction, staff stability, labor capacity, etc. The authors propose a methodology for analysis of development potential by polling to find differences in the quality of WORKING LIFE in different categories of employees. The polling was carried out among the employees of Oil and Gas Company. The sample covered 342 people: 31% of which belong to white-collars (managerial staff) and 69% were blue-collars. The questions in the questionnaire were divided into 9 sections, which evaluate various aspects of quality of WORKING LIFE: assessment of working results, workers' participation in management, assessment of professional knowledge and skills, skill level, the impact of work on personal lives of employees and others. For each question average weighted arithmetical mean is calculated in order to obtain numerical data. To find deviations the authors correlate the obtained numerical values with the normal level of average weighted arithmetic. The result of this research is the proposal about transition to the balanced scorecard, which, in its conceptual framework, in the authors' view, focuses on the development potential of the whole team. Management of development potential is based on the interaction between the organization and the employee, the use of the balanced scorecard can make this interaction more effective.

**Keywords:** digitalization of economy; balanced scorecard; development potential; work satisfaction; quality of working life

**Citation:** Shilova L.F., Bystrova A.N., Skipin D.L., Gurina A.S., Kostina K.A. Management of an organization's development potential based on a balanced scorecard. *Uchet. Analiz. Audit = Accounting. Analysis. Auditing*. 2018;5(3):110-119. (In Russ.). DOI: 10.26794/2408-9303-2018-5-3-110-119

## ПРЕДМЕТ

Динамичное развитие научно-технического прогресса и ориентации современной экономики на инновационный путь развития трансформировали современную теорию управления трудовым потенциалом. Прежде всего трансформация теории управления трудовым потенциалом связана с вытеснением традиционных ресурсов развития экономики.

В настоящее время в мире бизнеса происходит процесс цифровизации экономики, под которым понимается активное внедрение информационно-коммуникационных технологий во все сферы экономики, возникновение новых способов предоставления услуг населению с помощью применения сети Интернет, мобильных устройств и облачных технологий [1, с. 63].

Внедрение инновационных технологических процессов влияет не только на снижение численности кадрового состава, но и на рост потребности в высококвалифицированных кадрах. Одной из самых важных проблем, с которой сталкиваются организации в условиях цифровизации экономики, является то, какой персонал должен выполнять те или иные функции, какой квалификацией и навыками он должен обладать.

Человеческий капитал в настоящее время рассматривают как наиболее важный стратегический ресурс организации, из чего вытекают новые взгляды на стратегическое управление, обеспечивающие конкурентоспособность организации в условиях постоянно изменяющейся внешней среды [2].

Одним из наиболее эффективных механизмов стратегического управления является система сбалансированных показателей. Система сбалансированных показателей — концептуальный подход к организации управления бизнес-процессами, основанный на последовательном доведении до сотрудников компании стратегических факторов, приоритетов, целей и осуществлении контроля над их достижением [3; 4, с. 26].

Система сбалансированных показателей включает в себя четыре структурных элемента: финансы, клиенты, внутренние процессы, потенциал развития [5, с. 73]. Каждый элемент имеет свои характеристики, которые мы систематизировали и представили в *табл. 1*.

Основным элементом системы сбалансированных показателей, на наш взгляд, является потенциал развития, так как неквалифицированный персонал не сможет обеспечить эффективное функционирование внутренних процессов, с помощью которых продукт становится конкурентоспособным на рынке. Следовательно, снижается возможность достижения высоких финансовых результатов [6, с. 140].

Таким образом, по мнению авторов настоящей статьи, потенциал развития — совокупность возможностей и способностей персонала организации к профессиональному развитию, эффективной деятельности и адаптации к меняющимся условиям современной экономики.

А. Манн и Э. Адкинс в своей статье “What Star Employees Want?” рассматривают возможные причины увольнения лучших сотрудников и приходят к выводу о том, что стратегия организации по их привлечению и удержанию обязательно должна подчеркивать возможность профессионального развития сотрудников и их карьерного роста<sup>1</sup>.

Эффективное управление персоналом организации и его потенциалом развития основывается на оценке отношений в коллективе с учетом интересов каждого сотрудника: вознаграждения за труд, развития профессиональных умений и навыков, обучения, проявления заинтересованности со стороны руководителей, организации рабочего места. Для оценки состояния потенциала развития используются такие показатели, как удовлетворенность трудом, постоянство кадрового состава, результативность труда [7; 8, с. 34].

По данным Gallup’s State of the American Workplace, большая часть работающих американцев (51%) не любят свою работу или безразличны к ней. Работодатели обращаются в компанию Gallup с вовлеченностью сотрудников менее 30%, но по мере управления удовлетворенностью сотрудников их уровень участия возрастает. В результате работодатели отмечают, что уровень рентабельности возрастает в среднем на 21%, а заинтересованные сотрудники стараются выполнить больше работы, с большей вероятностью

<sup>1</sup> Mann A., Adkins A. What Star Employees Want? URL: <http://news.gallup.com/businessjournal/205448> (дата обращения: 25.11.2017).

Таблица 1 / Table 1

**Характеристика структурных элементов системы сбалансированных показателей / Balanced score card structural elements characteristics**

Структурный элемент / Structural element	Характеристика / Characteristics
Финансы	Предоставление своевременной и точной информации о капитале организации
Клиенты	Направленность организации на удовлетворение потребностей клиентов
Внутренние процессы	Эффективность использования производственного потенциала
Потенциал развития	Взаимодействие с персоналом организации посредством обучения и развития кадрового потенциала

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

остаются со своими работодателями, они более ориентированы на потребности клиентов, соблюдают стандарты и системы<sup>2</sup>.

Степень удовлетворенности трудом можно оценить с помощью следующих показателей: соответствие заработной платы трудовому вкладу сотрудника; оценка работниками выполняемых в процессе производства задач; оценка распоряжений непосредственного руководителя.

Конечный результат деятельности организации в области человеческих ресурсов определяется результативностью труда. Отсюда основной задачей является соотношение результата выполненной работы с численностью вовлеченных человеческих ресурсов. Чтобы определить результативность труда, можно использовать такие показатели, как доход или операционный доход на одного работника, т.е. доход за одну конкретную операцию, выполненную этим работником [9].

## МЕТОДЫ

Нами был проведен анализ потенциала развития персонала предприятия с помощью анкетирования, т.е. оценка возможностей и способностей персонала организации к осуществлению эффективной деятельности в созданных трудовых условиях. Объектом исследования являются сотрудники нефтегазодобывающего предприятия. Общие извлекаемые запасы нефти на данном предприятии составляют более

85 млн т. Среднесписочная численность организации 3097 работников. Производительность труда составляет 13,2 млн руб. в год.

Анкета, с помощью которой был проведен опрос, включает 45 вопросов по наиболее важным характеристикам качества трудовой жизни работников предприятия. Перечень вопросов подразделен на 9 блоков, которые оценивают различные стороны качества трудовой жизни и потенциала развития, такие как система оценки труда на предприятии; участие работников в принятии производственных решений; оценка профессиональных знаний и умений; уровень квалификации; влияние работы на личную жизнь работников и др. Например, в блоке «Знания и умения» оценивается роль предприятия в развитии профессиональных качеств работников. В «Условиях труда» рассматриваются факторы производственной среды и трудового процесса, влияющие на трудоспособность работника. А «Удовлетворенность трудом» позволяет оценить отношение работника к трудовому регламенту предприятия.

Целью данного анкетирования является выявление различий в качестве трудовой жизни и потенциале развития у представителей рабочих профессий и административно-управленческого персонала.

Предполагается, что у разных категорий работников уровень качества трудовой жизни отличается, следовательно, будет отличаться потенциал развития. Такие отличия оказывают влияние на результативность трудовой деятельности.

Анкетирование проводилось в период с 5 по 26 октября 2016 г. Выборка составила 342 человек

<sup>2</sup> Harter J., Mann A. The Right Culture: Not Just About Employee Satisfaction. URL: <http://news.gallup.com/businessjournal/208487> (дата обращения: 25.11.2017).

(доверительный интервал 95%, ошибка выборки 5%). 107 человек выборочной совокупности — административно-управленческий персонал (далее — АУП): руководители и специалисты экономического, юридического, кадрового отделов. Остальные 235 человек — представители рабочих профессий, таких как геологи, геофизики, инженеры, техники.

При определении среднего взвешенного арифметического по вопросам анкеты использовалась следующая формула:

$$ix_b = (i1\% \times 100 + i2\% \times 50 + i3\% \times 0) / (i1\% + i2\% + i3\%), \quad (1)$$

где  $i1$ ,  $i2$ ,  $i3$  — доля работников, которые выбрали данный ответ;

100, 50, 0 — шкала рангов, присвоенная ответам.

Ранговая шкала вопросов с четырьмя вариантами ответов имеет следующие значения: 100; 66,7; 33,4; 0 [10, с. 52].

Нормальным уровнем среднего взвешенного арифметического является 70%, по исследованиям американского института общественного мнения Гэллага. В 2008 г. институт Гэллага провел исследование вовлеченности персонала с помощью метода Q12, который основывался на анкетировании. Соответственно, если положительные ответы составляли 70%, считалось, что уровень вовлеченности высокий. Данной методикой мы воспользовались и в нашем исследовании<sup>3</sup>.

Из анализа квалификации персонала видно: большая часть административно-управленческого персонала считает, что организация никак не влияет на приобретение знаний, с чем согласны и более трети рабочих (рис. 1). Кроме того, более половины АУП уверены, что работа в данной организации никак не изменяет их уже существующий уровень знаний. Такая тенденция является негативной для предприятия, так как знания работников в настоящее время являются одним из главных конкурентных преимуществ организации. Инвестиции в развитие и обучение персонала способны принести больший доход в долгосрочной перспективе.

<sup>3</sup> Crabtree S. Worldwide, 13% of Employees Are Engaged at Work. URL: <http://news.gallup.com/poll/165269> (дата обращения: 27.11.2017).

Анализ заработной платы показал: большая часть АУП считают, что уровень заработной платы соответствует уровню их трудового вклада. Полностью противоположно мнение рабочих, которые считают, что их заработная плата только в некоторой мере соответствует трудовому вкладу. Кроме того, действующая система вознаграждения не устраивает почти половину рабочих, примерно такая же часть АУП частично удовлетворены.

Определим среднее взвешенное арифметическое по данному вопросу:

$$ix_g = \frac{52,7 \times 100 + 32,8 \times 50 + 14,5 \times 0}{100} = 69,1 -$$

значение среднего взвешенного арифметического для АУП;

$$ix_g = \frac{28,4 \times 100 + 40,4 \times 50 + 31,2 \times 0}{100} = 48,6 -$$

значение среднего взвешенного арифметического для категории рабочих.

Таким образом, отклонения от нормального значения составили: 0,9%, для административно-управленческого персонала; 21,4% для рабочих.

Анализ блока «Условия труда» показал, что между категориями работников имеются различия. Большая часть административного персонала удовлетворена своим рабочим местом, чего нельзя сказать о категории рабочих. Не устраивает свое рабочее место 33,6% рабочих, а около 40% устраивает только отчасти (рис. 2).

Средний уровень тяжести своему труду присвоили 74,2% работников административно-управленческого персонала, в то время как 56,8% рабочих считают свой труд тяжелым (рис. 3). Лишь незначительная часть всего опрошенного персонала считают свою трудовую деятельность легкой. Такая тенденция объясняется различием выполняемых трудовых функций разных категорий персонала.

Анализ удовлетворенности трудом показал, что выполняемые задачи оцениваются работниками как простые и неинтересные (рис. 4).

Определим значение среднего взвешенного арифметического по данному вопросу:



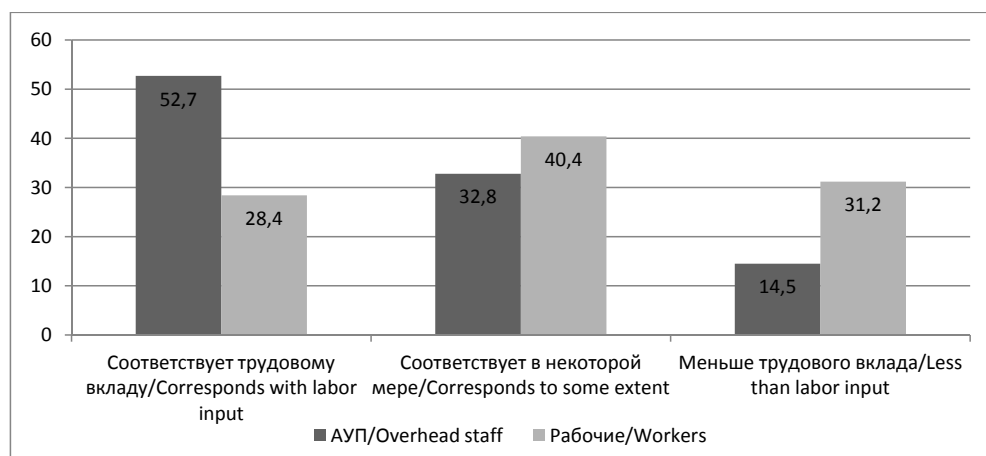


Рис. 1 / Fig. 1. Соответствие заработной платы трудовому вкладу / Relationship between salary (wages) and to labor input

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

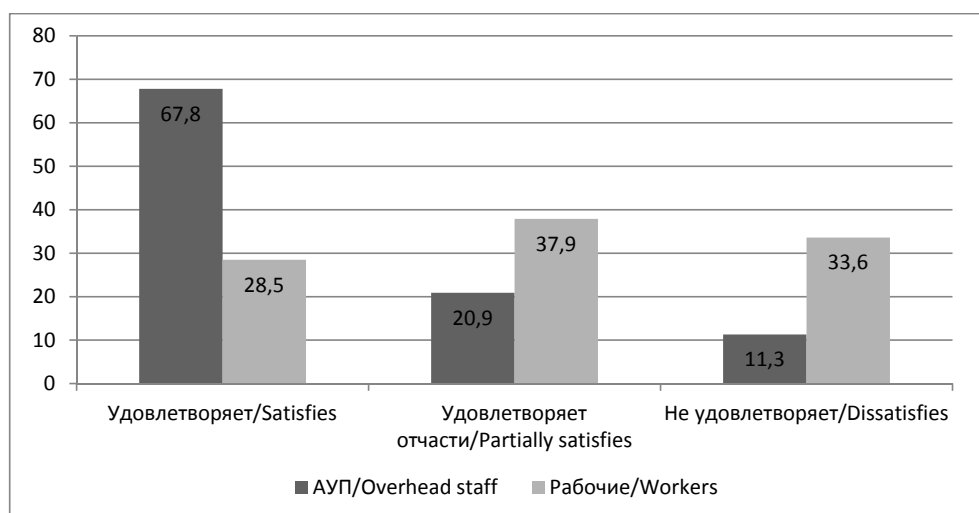


Рис. 2 / Fig. 2. Удовлетворенность работников рабочим местом / The employees' satisfaction with working places

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

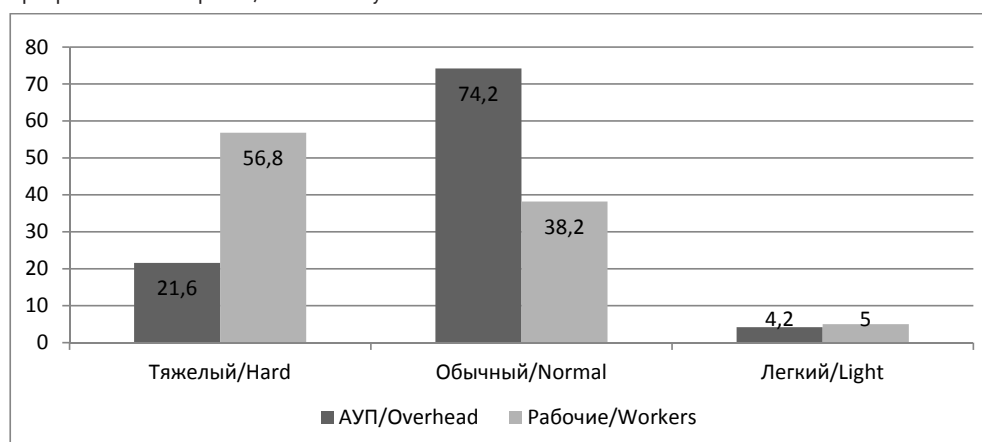


Рис. 3 / Fig. 3. Оценка сложности труда / Job complexity evaluation

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

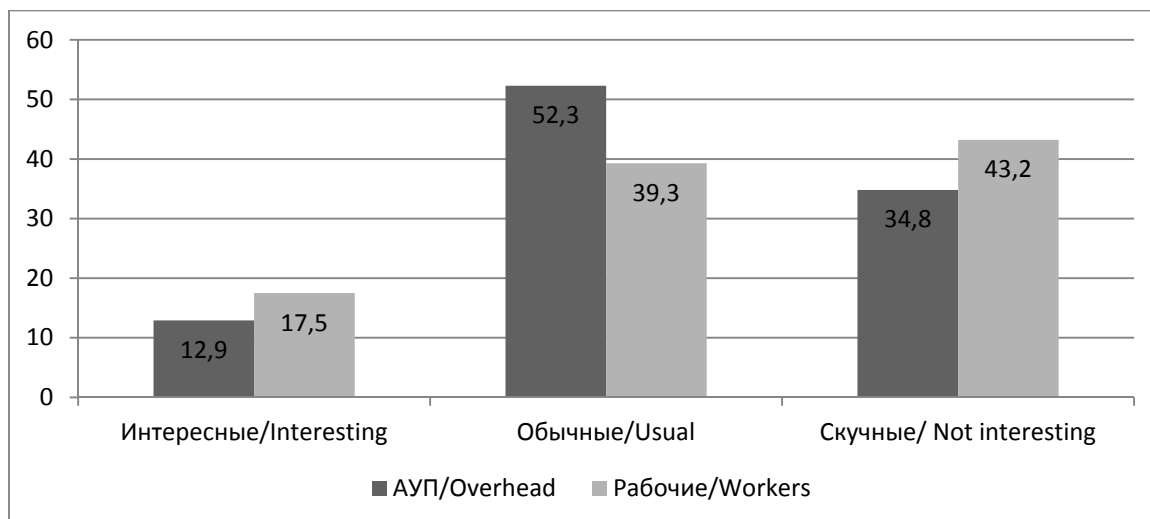


Рис. 4 / Fig. 4. Оценка производственных задач / Evaluation of production tasks

Источник / Source: разработано авторами / invented by the author.

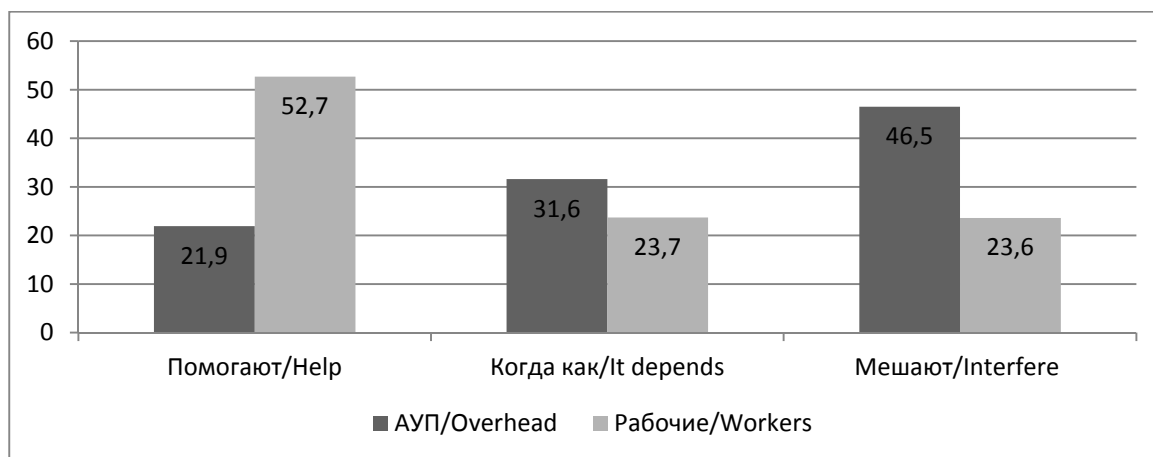


Рис. 5 / Fig. 5. Оценка поручений руководителя / Evaluation of a superior officer's assignments

Источник / Source: разработано авторами / invented by the author.

$$ix_{\text{с}} = \frac{12,9 \times 100 + 52,3 \times 50 + 34,8 \times 0}{100} = 39,1 -$$

значение среднего взвешенного арифметического для АУП;

$$ix_{\text{р}} = \frac{17,5 \times 100 + 39,3 \times 50 + 43,2 \times 0}{100} = 37,2 -$$

значение среднего взвешенного арифметического для рабочих.

Так, отклонения от нормального значения составили 30,9% для административно-управленческого персонала; 32,8% для рабочих.

Показатель оценки распоряжений непосредственного руководителя также имеет существенную дифференциацию, они мешают выполнять поставленные задачи работникам АУП, при этом категории рабочих распоряжения руководителя помогают выполнять поставленные задачи (рис. 5).

Определим значение среднего взвешенного арифметического по данному вопросу:

$$ix_{\text{с}} = \frac{21,9 \times 100 + 31,6 \times 50 + 46,5 \times 0}{100} = 37,7 -$$

значение среднего взвешенного арифметического для АУП;

Таблица 2 / Table 2

**Направления повышения эффективности использования потенциала  
развития / Recommendations on increasing the development potential**

Основные характеристики / Basic characteristics	Направления / Recommendations
Профессиональные знания и умения	Организации необходимо оказывать помощь в обучении сотрудников, например внедрить обучающую программу
Заработная плата и система вознаграждения	Реформировать систему вознаграждения, например разработать систему премирования по уровню сложности работ
Условия труда	Необходимо упорядочить организацию трудовой деятельности, чередовать сложные и легкие операции
Удовлетворенность трудом	Чтобы разнообразить трудовой процесс, необходимо создать бригады на основе самоуправления. Организация таких бригад повысит уровень участия работников в управлении организацией, сделает трудовую жизнь более насыщенной и интересной

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

$$ix_g = \frac{52,7 \times 100 + 23,7 \times 50 + 23,6 \times 0}{100} = 64,6 \text{ —}$$

значение среднего взвешенного арифметического для рабочих.

Из расчетов видно, что отклонение от нормального значения для АУП составляет 32,3%, в то время как для рабочих оно составляет 5,4%.

Относительно участия в принятии производственных решений мнения работников сошлись на том, что все-таки в организации отсутствует возможность внедрения выработанных работниками технических предложений.

В ходе анализа блока вопросов «Работа и личная жизнь» выявлено, что внутренний трудовой распорядок организован рационально. Иными словами, работа не препятствует исполнению жизненных планов и проведению личного времени.

### РЕЗУЛЬТАТЫ

Уровень качества трудовой жизни проявляется в удовлетворенности личных потребностей работника, а потенциал развития — во взаимоотношении организации и работников. По

результатам анкетирования выявлено, что качество трудовой жизни находится на низком уровне и нуждается в проведении соответствующих мероприятий, которые позволят повысить потенциал развития. Для решения данной проблемы нами предложены следующие рекомендации по каждой основной характеристике качества трудовой жизни (табл. 2).

### ВЫВОДЫ

Таким образом, управление потенциалом развития предприятия представляет собой совокупность прямых и обратных связей между организацией и работником, эффективное использование которых возможно только на основе применения системы сбалансированных показателей. В условиях цифровой экономики возникает острая необходимость в развитии трудового потенциала, так как процесс цифровизации требует от работника способности к постоянному обучению и приобретению новых знаний по новым появляющимся технологиям, что является ключевым фактором для успешного профессионального роста в современном технологическом мире.

### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

- Кулик А. М., Коряков Д. П., Рожанская А. Г. Цифровая экономика как экономика нового технологического поколения. Научно-технический прогресс как фактор развития современной цивилизации: сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции. 2017:61–64.



2. Shawn M. Riley, Steven C. Michael, Joseph T. Mahoney Human capital matters: Market valuation of firm investments in training and the role of complementary assets. *Strategic Management Journal*. 2017;38(9):1753–1949. URL: <http://onlinelibrary.wiley.com> (дата обращения: 25.11.2017). DOI: 10.1002/smj.2631
3. Singh S., Olugu E.U., Musa S.N. et al. J. IntellManuf. Fuzzy-based sustainability evaluation method for manufacturing SMEs using balanced scorecard framework. *Journal of Intelligent Manufacturing*. 2018;29(1):1–18. DOI: 10.1007/s10845-015-1081-1
4. Фомин В. П., Игошина Н. А. Анализ сбалансированности показателей развития организации в структурном и временном аспектах. *Экономический анализ: теория и практика*. 2009;(7):25–31.
5. Рухляда Н. О. Внедрение показателя экономической добавленной стоимости в систему сбалансированных показателей в рамках стратегического управления предприятием. *Государство и бизнес. Современные проблемы экономики: материалы VIII Международной научно-практической конференции*. 2016:72–77.
6. Зайков Д. В. Построение сбалансированной системы показателей на основе инновационного подхода. *Вестник Воронежского государственного университета. Серия Экономика*. 2010:139–145.
7. Kaylee J. Hackney, Liam P. Maher, Shanna R. Daniels, Wayne A. Hochwarter, Gerald R. Ferris. Performance, Stress, and Attitudinal Outcomes of Perceptions of Others' Entitlement Behavior: Supervisor-Subordinate Work Relationship Quality as Moderator in Two Samples. *Group & Organization Management*. 2017; 43(1):101–137. DOI: 10.1177/1059601117696676
8. Ютанова Ю. А., Голотина Ю. А. Методические вопросы оценки трудовых ресурсов в рамках исследования экономического потенциала предприятия. *Инновационное развитие экономики*. 2012;1(7):32–35.
9. Скипин Д. Л., Овчинникова Н. Ю. Методика оценки трудового потенциала предприятия. *Сборник статей Всероссийской научно-практической конференции «Формирование рынка аудиторских услуг в инновационной экономике: методология, практика, подготовка кадров»*. 2012:82–95.
10. Померанцева Е. Модели управления персоналом: исследования, разработка, внедрение. М.: Вершина; 2006. 167 с.

## REFERENCES

1. Kulik A. M., Koryakov D. P., Rozhanskaya A. G. The digital economy as the economy of a new technological generation. *Scientific-and-technological advance as the factor in the development of modern civilization: collection of articles on the results of the International Scientific and Practical Conference*. 2017:61–64. (In Russ.).
2. Shawn M. Riley, Steven C. Michael, Joseph T. Mahoney Human capital matters: Market valuation of firm investments in training and the role of complementary assets. *Strategic Management Journal*. 2017;38(9):1753–1949. URL: <http://onlinelibrary.wiley.com> (accessed 25.11.2017). DOI:10.1002/smj.2631
3. Singh S., Olugu E.U., Musa S.N. et al. J. Intell Manuf Fuzzy-based sustainability evaluation method for manufacturing SMEs using balanced scorecard framework. *Journal of Intelligent Manufacturing*. 2018;29(1):1–18. DOI: 10.1007/s10845-015-1081-1
4. Fomin V. P., Igoshina N. A. Analysis of the balanced indicators of development of the organization in a structural and temporal aspect. *Economic analysis: theory and practice*. 2009;(7):25–31. (In Russ.).
5. Rukhlyada N. O. The introduction of the economic value added index in the balanced scorecard under strategic enterprise management. *The government and business. Current issues in Economics: proceedings of the VIII International Scientific and Practical Conference*. 2016:72–77. (In Russ.).
6. Zajkov D. V. Formation of a balanced scorecard based on innovative approach. *Bulletin of the Voronezh state University. Economy Series*. 2010:139–145. (In Russ.).
7. Kaylee J. Hackney, Liam P. Maher, Shanna R. Daniels, Wayne A. Hochwarter, Gerald R. Ferris Performance, Stress, and Attitudinal Outcomes of Perceptions of Others' Entitlement Behavior: Supervisor-

Subordinate Work Relationship Quality as Moderator in Two Samples. *Group & Organization Management*. 2017;43(1):101–137. DOI: 10.1177/1059601117696676

8. Yukhtanova Yu.A., Golotina Yu.A. Methodical issues of evaluation of labor force in the study of the economic potential of the enterprise. *Innovative Development of Economy*. 2012;1(7):32–35. (In Russ.).
9. Skipin D.L., Ovchinnikova N. Yu. Estimation procedure of labor potential of the enterprise. Collection of articles all-Russian scientific-practical conference: The formation of the audit market in the innovation economy: methodology, practice, staff training. 2012:82–95. (In Russ.).
10. Pomerantseva E. Models of human resource management: research, development, implementation. Moscow: Vershina; 2006. 167 p. (In Russ.).

### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

**Любовь Федоровна Шилова** — доктор экономических наук, профессор кафедры экономической безопасности, учета, анализа и аудита, Тюменский государственный университет, Тюмень, Россия  
l.f.shilova@utmn.ru

**Александра Николаевна Быстрова** — кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической безопасности, учета, анализа и аудита, Тюменский государственный университет, Тюмень, Россия  
a.n.bystrova@utmn.ru

**Дмитрий Леонидович Скипин** — кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической безопасности, учета, анализа и аудита, Тюменский государственный университет, Тюмень, Россия  
d.l.skipin@utmn.ru

**Анастасия Станиславовна Гурина** — магистрант кафедры экономической безопасности, учета, анализа и аудита, Тюменский государственный университет, Тюмень, Россия  
siya\_1@inbox.ru

**Ксения Александровна Костина** — магистрант кафедры экономической безопасности, учета, анализа и аудита, Тюменский государственный университет, Тюмень, Россия  
kavkhimovich@mail.ru

### ABOUT THE AUTHORS

**Lyubov F. Shilova** — Dr. Sci. (Econ.), Professor of the Department of Economic Security, Accounting, Analysis and Audit, University of Tyumen, Tyumen, Russia  
l.f.shilova@utmn.ru

**Alexandra N. Bystrova** — Can. Sci. (Econ.), Associate Professor of the Department of Economic Security, Accounting, Analysis and Audit, University of Tyumen, Tyumen, Russia  
a.n.bystrova@utmn.ru

**Dmitry L. Skipin** — Can. Sci. (Econ.), Associate Professor of the Department of Economic Security, Accounting, Analysis and Audit, University of Tyumen, Tyumen, Russia  
d.l.skipin@utmn.ru

**Anastasia S. Gurina** — Undergraduate of Department of Economic Security, Account, Analysis and Audit, University of Tyumen, Tyumen, Russia  
siya\_1@inbox.ru

**Ksenia A. Kostina** — Undergraduate of Department of Economic Security, Account, Analysis and Audit, University of Tyumen, Tyumen, Russia  
kavkhimovich@mail.ru