

УДК 338.22.01  
ББК 65.012.3

DOI: 10.25683/VOLBI.2020.51.217

**Mironova Inna Alekseevna**,  
Candidate of Economics,  
Federal Research Center “Computer Science and Control,,  
of the Russian Academy of Sciences,  
Russian Federation, Moscow,  
e-mail: makbat@mail.ru

**Миронова Инна Алексеевна**,  
канд. экон. наук, старший научный сотрудник,  
Федеральный исследовательский центр  
«Информатика и управление» Российской академии наук,  
Российская Федерация, г. Москва,  
e-mail: makbat@mail.ru

**Tishchenko Tatyana Ivanovna**,  
Candidate of Economics,  
Federal Research Center “Computer Science and Control,,  
of the Russian Academy of Sciences,  
Russian Federation, Moscow,  
e-mail: makbat@mail.ru

**Тищенко Татьяна Ивановна**,  
канд. экон. наук, старший научный сотрудник,  
Федеральный исследовательский центр  
«Информатика и управление» Российской академии наук,  
Российская Федерация, г. Москва,  
e-mail: makbat@mail.ru

*Работа выполнена при частичной финансовой поддержке Российского фонда фундаментальных исследований (проект 20-010-00135).  
This work was partially supported by the Russian Foundation for basic research (project 20-010-00135).*

## ОЦЕНКА ОБЩЕСТВЕННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ ТАКС-ФРИ EVALUATION OF THE PUBLIC EFFICIENCY OF THE TAX FREE SYSTEM

08.00.13 — Математические и инструментальные методы экономики  
08.00.13 — Mathematical and instrumental methods of Economics

*В статье предлагается методологический подход к оценке общественной эффективности внедрения и функционирования системы возврата налога на добавленную стоимость иностранным гражданам при вывозе товаров, предназначенных для личного пользования, в личном багаже за пределы страны (системы такс-фри). Описана методика оценки, выделены основные потоки денежных средств, которые следует учитывать при оценке эффективности данного крупномасштабного мероприятия, предложены подходы к расчету этих потоков и прогнозированию параметров расчетных формул. Общественную эффективность затрат, связанных с системой такс-фри (расходов бюджета на создание и функционирование системы, на компенсацию иностранным гражданам уплаченных ими при покупке товаров налогов), предлагается считать на основе роста прибыли в тех сферах деятельности, которые непосредственно связаны с внешним туристическим потоком: торговле, туристическом, гостиничном бизнесе, общественном питании. Расчет ведется на основании гипотезы о росте товарооборота в связи с внедрением и развитием системы такс-фри в стране, в том числе за счет дополнительного притока туристов с любыми целями поездок, обусловленного возможностью возврата налога на добавленную стоимость при покупке потребительских товаров. Данная гипотеза доказана многолетней статистикой продаж потребительских товаров по системе такс-фри в разных регионах мира (система внедрена в настоящее время более чем в 50 странах). В качестве притока денежных средств рассматривается также прирост доходов бюджета за счет ввозных таможенных пошлин на импортные товары, реализуемые иностранным гражданам с возвратом НДС, а также без использования системы такс-фри.*

*The article offers a methodological approach to assessing the public effectiveness of the implementation and operation of the system of refund of value added tax to foreign citizens when exporting goods intended for personal use in personal Luggage outside the*

*country (the Tax free system). The evaluation method is described, the main cash flows that should be taken into account when evaluating this event are highlighted, and approaches to calculating these flows and predicting the parameters of calculation formulas are proposed. Public cost-effectiveness associated with the system Tax free (cost of the budget for the establishment and operation of the system to compensate foreign nationals paid by them when purchasing goods tax) is proposed to be based on profit growth in those areas that are directly related to foreign tourist flow: trade, tourism, hotel business, public catering. The calculation is based on the hypothesis of an increase in trade turnover due to the introduction and development of the free Tax system in the country, including due to an additional influx of tourists with any purpose of travel, due to the possibility of VAT refund when purchasing consumer goods. This hypothesis is proved by long-term statistics on sales of consumer goods using the Tax free system in different regions of the world (the system is currently implemented in more than 50 countries). The increase in budget revenues due to import customs duties on imported goods sold to foreign citizens with VAT refund, as well as without the use of the Tax free system, is also considered as an inflow of funds.*

*Ключевые слова: система такс-фри, возврат НДС, общественная эффективность, критерий эффективности, затраты, результаты, инвестиции, чистый дисконтированный доход, туристический поток, рост товарооборота.*

*Keywords: Tax-free system, VAT refund, public efficiency, efficiency criterion, costs, results, investments, net present value, tourist flow, growth of trade turnover.*

### Введение

**Актуальность.** С апреля 2018 г. на территории Российской Федерации действует пилотный проект по внедрению системы возврата налога на добавленную стоимость иностранным гражданам при вывозе товаров, предназначенных для личного пользования, за пределы страны (система такс-фри) [1—3].

Для реализации этой системы потребуется не менее 260 млн руб. единовременных и не менее 300 млн руб. ежегодных затрат [4]. Последние включают финансовые расходы федерального бюджета по компенсации физическим лицам, являющимся гражданами не входящих в Евразийский экономический союз иностранных государств, сумм налога на добавленную стоимость, уплаченного ими при приобретении товаров в организациях розничной торговли. Это обстоятельство делает актуальным доказательство эффективности внедрения системы такс-фри на территории России для общества в целом.

**Изученность проблемы.** В настоящее время отсутствует какой-либо международный опыт создания специальной методики оценки эффективности системы такс-фри и реальных расчетов по ней. Все имеющиеся в литературе данные об эффективности действующих систем представляют собой только весьма приблизительные экспертные оценки, не подкрепленные никаким научным обоснованием.

**Целесообразность разработки темы.** С развитием системы такс-фри в стране компенсационные выплаты иностранным гражданам будут возрастать. В ближайшие годы, если даже поток туристов в Российскую Федерацию вырастет незначительно, развитие самой системы такс-фри (увеличение магазинов, участвующих в системе, перечня товаров, реализуемых с возвратом НДС, и т. п.) может привести к значительным затратам государственного бюджета. Современная ситуация в мировой и отечественной экономике не позволяет допускать такие расходы без достаточных оснований. В качестве таковых предлагается научно обоснованная оценка общественной эффективности затрат бюджета на систему такс-фри. Методика такой оценки и является предметом рассмотрения в данной статье.

**Научная новизна.** Впервые для оценки эффективности системы такс-фри предлагается рассматривать мероприятия по возврату НДС, уплаченного иностранными гражданами при покупке товаров в розничной торговле, как составляющие крупного общественно значимого инвестиционного проекта. Впервые выделены и сформированы основные последствия внедрения системы такс-фри для экономики страны и общества в целом, а также предложены подходы и алгоритмы стоимостной оценки этих последствий.

**Цель исследования** — оптимизировать параметры вводимой в Российской Федерации системы такс-фри.

**Задача исследования** — создать методику оценки общественной эффективности расходов государственного бюджета на внедрение и развитие системы такс-фри в Российской Федерации.

**Теоретическая значимость** работы заключается в дальнейшем развитии теории оценки эффективности крупных инвестиционных проектов.

**Практическая значимость** работы — создание инструмента, с помощью которого органы исполнительной власти, в ведении которых находятся вопросы внедрения системы такс-фри в Российской Федерации, могли бы оценивать эффективность решений, связанных с дальнейшим расширением системы такс-фри и корректировкой ее параметров.

## 1. Общий подход к оценке общественной эффективности системы такс-фри

В качестве основного показателя общественной эффективности проекта рассматривается чистый дисконтированный доход. Для признания проекта эффективным необходимо, чтобы значение данного показателя было положительным [5—8].

Чистый дисконтированный доход проекта (ЧДД или в международной терминологии Net Present Value, NPV) рассчитывается по формуле:

$$\text{ЧДД} = \sum_{t=0}^N \varphi_t \times \alpha_t(E)$$

где  $t$  — год расчетного периода;  $N$  — продолжительность расчетного периода;  $\varphi_t$  — эффект (разность притока и оттока денежных средств) проекта в году  $t$  расчетного периода;  $\alpha_t(E)$  — коэффициент дисконтирования денежного потока в году  $t$  расчетного периода;  $E$  — норма дисконта [9].

При расчете общественной эффективности проекта внедрения системы такс-фри в качестве оттоков денежных средств рассматриваются:

— расходы бюджета по компенсации иностранным гражданам сумм НДС, уплаченных ими при приобретении товаров в организациях розничной торговли;

— единовременные (капитальные) и текущие затраты бюджета на организацию системы такс-фри в стране (расходы налоговых, таможенных органов на реализацию всех стадий возврата налога, включая их цифровизацию).

В качестве источника притоков денежных средств в расчетах общественной эффективности системы такс-фри рассматриваются дополнительные доходы в различных отраслях и сферах деятельности, связанные с внедрением и расширением системы такс-фри. Речь идет в первую очередь о дополнительных доходах предприятий розничной торговли за счет привлечения покупателей — граждан иностранных государств возможностью возврата НДС с покупок.

Прогноз прироста товарооборота за счет введения системы такс-фри в рамках расчета общественной эффективности проекта строится по двум составляющим.

Первая: прирост покупок товаров по системе такс-фри, связанный с тем, что без возврата налога данный товар, скорее всего, не был бы куплен.

Вторая: прирост товарооборота розничной торговли, не связанный с товарами, реализуемыми по системе такс-фри, за счет увеличения покупок товаров всех видов иностранными гражданами на объектах розничной торговли независимо от системы возврата НДС. Он связан с дополнительным притоком в страну туристов, заинтересованных в покупках и реализующих этот интерес независимо от цели их путешествия, что, в свою очередь, приведет к росту доходов в сфере туризма, общественного питания, гостиничного бизнеса.

При прогнозировании притоков и оттоков денежных средств для оценки общественной эффективности внедрения системы такс-фри необходимо учитывать следующие основные факторы:

— ретроспективную динамику потока иностранных туристов и его страновую структуру;

— статистику целей визитов иностранных граждан;

— величину и структуру расходов иностранных граждан;

— перечень потребительских товаров, на которые направлен спрос иностранных граждан;

— уровень цен на те или иные группы товаров по сравнению с ценами в других странах;

— повышение (снижение) выгодности покупок для иностранных граждан, связанное со сравнительной динамикой курса валют;

— количество и географию магазинов, подключенных к системе такс-фри;

- эволюцию перечня товаров, реализуемых по системе такс-фри;
- развитие туристической инфраструктуры в стране;
- перспективы развития инфраструктуры системы такс-фри в пунктах пересечения границы иностранными гражданами [10—11].

## 2. Основные притоки денежных средств и подходы к их оценке

При расчете общественной эффективности проекта внедрения и развития системы такс-фри в качестве основных притоков денежных средств рассматриваются:

- дополнительная прибыль торговли, связанная с покупками по системе такс-фри (гипотеза о том, что без системы такс-фри части данных покупок не было бы);
- дополнительная прибыль торговли за счет продаж, непосредственно не связанных с системой такс-фри, но обусловленных притоком туристов, мотивированных наличием этой системы;
- дополнительный доход бюджета в виде НДС от организаций розничной торговли за счет продаж, мотивированных наличием системы такс-фри;
- прибыль компаний, осуществляющих компенсационные выплаты иностранным туристам по договорам с организациями розничной торговли (далее — операторы такс-фри);
- дополнительная прибыль организаций в сфере туризма, гостиничного бизнеса, общественного питания, связанная с увеличением потока туристов, заинтересованных в приобретении потребительских товаров;
- дополнительный доход бюджета за счет роста суммы ввозных пошлин, связанного с увеличением закупок товаров по импорту, реализуемых организациями торговли на территории страны как по системе такс-фри, так и вне этой системы;
- дополнительный доход бюджета за счет роста налога на доходы физических лиц, связанного с ростом количества занятых в торговле, туристическом и гостиничном бизнесе, общественном питании (рост занятых, в свою очередь, обусловлен ростом турпотока, связанного с наличием системы такс-фри).

Дополнительная прибыль торговли, связанная с покупками по системе такс-фри, рассчитывается исходя из суммы дополнительного дохода и среднеотраслевой рентабельности отрасли.

Дополнительные доходы торговли в данном случае равны произведению годового количества покупок по такс-фри на оценку доли покупок, обусловленных наличием системы такс-фри, и на размер среднего чека покупки с возвратом НДС.

Дополнительный доход бюджета за счет налогов, уплаченных работниками торговли, рассчитывается умножением ставки налога на прирост работников и на среднюю заработную плату в отрасли. Прирост работников торговли рассчитывается делением дополнительного товарооборота, обусловленного наличием системы такс-фри, на годовой товарооборот, приходящийся на одного работника, полученный путем расчетов по данным Росстата о годовом товарообороте и количестве занятых в отрасли.

Прибыль операторов такс-фри рассчитывается исходя из суммы полученного ими дохода и среднеотраслевой рентабельности деятельности в финансовой сфере.

Доходы операторов такс-фри рассчитываются исходя из доходов торговли, связанных с продажей товаров по системе такс-фри, процента возврата НДС и доли оператора в сумме возврата.

Дополнительная прибыль торговли, связанная с ростом продаж под влиянием развития системы такс-фри, но без ее использования, рассчитывается исходя из суммы дополнительного дохода и среднеотраслевой рентабельности торговли.

Дополнительный доход в данном случае рассчитывается как произведение прироста покупок, вызванного введением системы такс-фри, на средний размер покупки.

Прирост покупок является экспертной оценкой соотношения покупок по системе такс-фри и прочих обусловленных вводом этой системы покупок. Причем в данном контексте слова «покупка» и «покупатель» рассматриваются как одно и то же, поскольку предполагается, что рост таких прочих покупок обусловлен именно дополнительным притоком иностранных туристов, который, в свою очередь, увеличивает доходы в сфере туризма, гостиничного бизнеса, общественного питания.

Размер покупки рассчитывается исходя из оценки доли затрат на покупки в магазинах в бюджете поездки иностранного туриста и его динамики по годам расчетного периода [12].

Дополнительный доход бюджета в виде НДС, выплачиваемого организациями торговли, рассчитывается как разность между полученным и выплаченным НДС при реализации товара иностранным покупателям, появившимся благодаря системе такс-фри, но приобретающих товар вне этой системы.

Дополнительная прибыль организаций туристической индустрии, гостиничного бизнеса, общественного питания рассчитывается исходя из величины дополнительного дохода и среднеотраслевой рентабельности рассматриваемой сферы услуг по данным Росстата.

Дополнительный доход организаций туристической индустрии, обусловленный наличием системы такс-фри, определяется по годам прогнозного периода на основании прогноза дополнительного притока покупателей, доли отечественных туроператоров в обеспечении поездок иностранных туристов, бюджета поездки иностранного туриста и доли выплат за услуги туроператора в этом бюджете.

Дополнительный доход организаций гостиничного бизнеса и общественного питания, обусловленный наличием системы такс-фри, определяется на основании прогноза дополнительного притока покупателей и доли затрат на проживание и питание в бюджете поездки иностранного туриста.

Дополнительный доход бюджета за счет налогов, уплаченных работниками гостиничного, туристического бизнеса, общественного питания, рассчитывается умножением ставки налога на прирост работников и на среднюю заработную плату в отрасли по данным Росстата.

Прирост работников рассчитывается делением дополнительного дохода, обусловленного притоком покупателей, на годовой доход, приходящийся на одного работника соответствующей отрасли, полученный путем расчетов по данным Росстата.

Дополнительный доход бюджета за счет ввозных пошлин на товары, в том числе реализуемые по системе такс-фри, рассчитывается исходя из прогноза дополнительных продаж в розничной торговле, связанных с развитием и функционированием системы такс-фри, и средней доли ввозной таможенной пошлины в стоимости реализованных импортных товаров.

Прогнозы динамики товарооборота, услуг общественного питания, гостиничных и туристических услуг, связанной с введением системы такс-фри, строятся исходя из прогноза прироста туристического потока в страну, расходов

каждого из прибывающих на покупки товаров по системе такс-фри и без ее использования, а также расходов на питание, размещение, транспорт и прочее.

При этом учитываются макроэкономические, финансовые, геополитические и международные факторы риска, которые могут серьезно повлиять на результат оценки.

### Заключение

Итогом расчета общественной эффективности инвестиционного проекта внедрения системы такс-фри должна быть оценка потока туристов и оценка среднего уровня их затрат

на покупку товаров и услуг на территории страны (в том числе товаров, по которым возвращается НДС), при которых затраты на введение системы такс-фри могут окупиться для общества в течение заданного расчетного периода.

На основании оценок общественной эффективности управляющие структуры могут принять компетентное решение о целесообразности развития системы такс-фри в Российской Федерации и способах ее корректировки (изменение минимального порога покупок, процента возврата уплаченного налога, перечня товаров, реализуемых с возвратом НДС, и т. п.).

### БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Федеральный закон от 27.11.2017 № 341-ФЗ «О внесении изменений в статью 88 части первой и главу 21 части второй Налогового кодекса Российской Федерации».
2. Постановление Правительства Российской Федерации от 6 февраля 2018 г. № 105 «О реализации пилотного проекта по компенсации физическим лицам — гражданам иностранных государств суммы налога на добавленную стоимость при вывозе товаров за пределы таможенной территории Евразийского экономического союза».
3. Немцов А. Г., Кошечкина С. И. Система возврата НДС иностранным туристам — розничным покупателям товаров в России // Таможенная политика России на Дальнем Востоке. 2013. № 1 (62). С. 84—90.
4. Законопроект № 204712-7 «О внесении изменений в статью 88 и главу 21 Налогового кодекса Российской Федерации (о компенсации гражданам иностранных государств сумм налога на добавленную стоимость при вывозе приобретенных в Российской Федерации товаров)». URL: <http://asozd2.duma.gov.ru/>
5. Миронова И. А., Тищенко Т. И. Общественная эффективность крупных инвестиционных проектов // Praha. Sciences of Europe. 2017. Vol. 4. No. 13. С. 40—45.
6. Лившиц В. Н., Миронова И. А., Швецов А. Н. Оценка эффективности инвестиционных проектов в различных условиях // Экономика в промышленности. 2019. Т. 12. № 1. С. 29—43.
7. Лившиц В. Н. Оценка эффективности инвестиционных проектов // Эволюционная и институциональная экономика. Вопросы теории и практики. Вологда, 2015. С. 33—52.
8. Виленский П. Л., Лившиц В. Н., Смоляк С. А. Оценка эффективности инвестиционных проектов. Теория и практика. 5-е изд. М. : ПолиПринтСервис, 2015. 1300 с.
9. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов (вторая редакция) / В. В. Коссов, В. Н. Лившиц, А. Г. Шахназаров и др. М. : Экономика, 2000. 421 с.
10. Сборник «Туризм в России». URL: <https://gks.ru/folder/23457>.
11. Концепция федеральной целевой программы «Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации (2019—2025 годы)»: Распоряжение Правительства Российской Федерации от 05.05.2018 № 872-р.
12. Оценка влияния въездного туризма на экономику России. Доклад Аналитического центра при Правительстве Российской Федерации. 2018 год. URL: <https://ac.gov.ru/files/publication/a/18123.pdf>.

### REFERENCES

1. Federal law No. 341-FZ of 27.11.2017 “On amendments to article 88 of part one and Chapter 21 of part two of the Tax code of the Russian Federation,,.
2. Resolution of the Government of the Russian Federation of February 6, 2018 No. 105 „On the implementation of a pilot project to compensate individuals-citizens of foreign States for the amount of value added tax when exporting goods outside the customs territory of the Eurasian economic Union,,.
3. Nemtsov A. G., Koshevaya. S. I. VAT refund system for foreign tourists-retail buyers of goods in Russia. *Russian customs policy in the Far East*, 2013, no. 1, pp. 84—90. (In Russ.)
4. Bill No. 204712-7. On modification of article 88 and Chapter 21 of the Tax code of the Russian Federation (on compensation to citizens of foreign States of the amounts of the value added tax at export of the goods purchased in the Russian Federation). (In Russ.) URL: <http://asozd2.duma.gov.ru/>
5. Mironova I. A., Tishchenko T. I. Public efficiency of large investment projects. *Praha. Sciences of Europe*, 2017, 4(13), pp. 40—45. (In Russ.)
6. Livshits V. N., Mironova I. A., Shvetsov A. N. Evaluating the effectiveness of investment projects in various conditions. *Economics in industry*, 2019, 12(1), pp. 29—43. (In Russ.)
7. Livshits V. N. Evaluating the effectiveness of investment projects. In: *Evolutionary and institutional Economics. Questions of theory and practice*. Vologda, 2015. Pp. 33—52. (In Russ.)
8. Vilensky P. L., Livshits V. N., Smolyak S. A. *Evaluation of the effectiveness of investment projects. Theory and practice*. 5<sup>th</sup> ed. Moscow, PolyPrintService, 2015. 1300 p. (In Russ.)
9. Kossov V. V., Livshits V. N., Shahnazarov A. G. *Methodological recommendations for evaluating the effectiveness of investment projects (second edition)*. Moscow, Economics Publ., 2000. 421 p. (In Russ.)
10. Collection “Tourism in Russia. (In Russ.) URL: <https://gks.ru/folder/23457>.

11. Concept of the Federal target program “Development of domestic and inbound tourism in the Russian Federation (2019-2025)”, Decree of the Government of the Russian Federation No. 872-R. 5.05.2018.

12. Assessment of the impact of inbound tourism on the Russian economy. Report of the Analytical center under the Government of the Russian Federation. 2018. (In Russ.) URL: <https://ac.gov.ru/files/publication/a/18123.pdf>.

**Как цитировать статью:** Миронова И. А., Тищенко Т. И. Оценка общественной эффективности системы такс-фри // Бизнес. Образование. Право. 2020. № 2 (51). С. 129–133. DOI: 10.25683/VOLBI.2020.51.217.

**For citation:** Mironova I. A., Tishchenko T. I. Evaluation of the public efficiency of the tax free system. *Business. Education. Law*, 2020, no. 2, pp. 129–133. DOI: 10.25683/VOLBI.2020.51.217.

УДК 331.108.38  
ББК 65

DOI: 10.25683/VOLBI.2020.51.229

**Kiseleva Galina Sergeevna**,  
Candidate of Economics,  
Associate Professor of the Department of State,  
Municipal Management and Personnel Management,  
Saratov Socio-Economic Institute  
of Plekhanov Russian University of Economics,  
Russian Federation, Saratov,  
e-mail: g.s.kiseleva@yandex.ru

**Киселева Галина Сергеевна**,  
канд. экон. наук,  
доцент кафедры государственного, муниципального  
управления и управления персоналом,  
Саратовский социально-экономический институт (филиал)  
Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова,  
Российская Федерация, г. Саратов,  
e-mail: g.s.kiseleva@yandex.ru

**Voronin Eduard Evgenievich**,  
Candidate of Economics,  
Associate Professor of the Department of State,  
Municipal Management and Personnel Management,  
Saratov Socio-Economic Institute  
of Plekhanov Russian University of Economics,  
Russian Federation, Saratov,  
e-mail: edwor\_2005@inbox.ru

**Воронин Эдуард Евгеньевич**,  
канд. экон. наук,  
доцент кафедры государственного,  
муниципального управления и управления персоналом,  
Саратовский социально-экономический институт (филиал)  
Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова,  
Российская Федерация, г. Саратов,  
e-mail: edwor\_2005@inbox.ru

## НАСТАВНИЧЕСТВО КАК КЛЮЧЕВОЙ ЭЛЕМЕНТ АДАПТАЦИИ МОЛОДОГО СПЕЦИАЛИСТА

### MENTORING AS A KEY ELEMENT OF ADAPTATION FOR YOUNG SPECIALISTS

08.00.05 — Экономика и управление народным хозяйством  
08.00.05 — Economics and Management of the National Economy

*В настоящее время на промышленные предприятия трудоустроивается много молодых специалистов, для успешной адаптации которых важна преемственность знаний, навыков и накопленного опыта для эффективного функционирования в компании. Именно построение эффективной системы наставничества позволит ускорить процесс адаптации вновь принятых сотрудников, а также будет содействовать их закреплению в организации. Методологическую основу исследования составляют современные общенаучные методы познания: эмпирическое познание, общелогический метод, методы системного анализа.*

*Трудности в период адаптации молодых специалистов рассмотрены на примере промышленного предприятия «Акционерное общество «Энгельское опытно-конструкторское бюро „Сигнал“ им. А. И. Глухарева», на основании которых выявлены основные направления построения эффективной системы наставничества специалистов: определение и обучение наставников, инструменты мотивации, оценка процесса наставничества, информированность. К результатам предложенных рекомендаций можно отнести получение новых знаний у наставников о том, как строится процесс обучения взрослых, как грамотно и своевременно предоставлять обратную связь,*

*о принципах целеполагания для составления индивидуальных планов развития подопечных. На предприятии со стороны адаптантов отмечено повышение качества системы наставничества. Предложенные рекомендации имеют практическую значимость для составления эффективной программы наставничества молодых специалистов на современных промышленных предприятиях.*

*Грамотно построенная система адаптации в компании призвана помочь вновь принятым работникам в кратчайшие сроки освоить профессиональные обязанности, повысить квалификацию и производительность труда, а также способствовать социальному становлению их личности. Наставничество позволяет обеспечить предприятие квалифицированными и одновременно лояльными сотрудниками, которые поддерживают команду, нацелены на результат и обеспечивают высокие нормы производительности труда.*

*At present, many young specialists are employed at industrial enterprises, for the successful adaptation of which the continuity of knowledge, skills and experience gained for the effective functioning of the company is important. It is the construction of an effective mentoring system that will accelerate the process of adaptation of newly hired employees, as well as facilitate their*