

Научноисследовательский электронный журнал



НАУЧНАЯ ОБЩЕСТВЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ НАУКА

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ И РАЗРАБОТКИ

НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ЭЛЕКТРОННЫЙ ЖУРНАЛ

№ 7/2019

www.edrj.ru

Нижний Новгород 2019

УДК 33

ББК 65

3 401

Экономические исследования и разработки: научно-исследовательский электронный журнал. Нижний Новгород: НОО «Профессиональная наука» – №7 – 2019. – 120 с.

ISSN 2542-0208

Статьи журнала содержат информацию, где обсуждаются наиболее актуальные проблемы современного экономического развития и результаты фундаментальных исследований в различных областях знаний экономики и управления.

Журнал предназначен для научных и педагогических работников, преподавателей, аспирантов, магистрантов и студентов с целью использования в научной работе и учебной деятельности.

Все включенные в журнал статьи прошли научное рецензирование и опубликованы в том виде, в котором они были представлены авторами. За содержание статей ответственность несут авторы.

Информация об опубликованных статьях предоставлена в систему Российского индекса научного цитирования – **РИНЦ** по договору No 685-10/2015.

Электронная версия журнала находится в свободном доступе на сайте <u>www.edrj.ru</u>

УДК 33

ББК 65

Редакционная коллегия:

Главный редактор - **Краснова Наталья Александровна,** кандидат экономических наук, доцент, руководитель HOO «Профессиональная наука» (mail@scipro.ru)

Балашова Раиса Ивановна – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры "Экономика предприятия" Донецкого национального технического университета.

<u>Глебова Анна Геннадьевна</u> – доктор экономических наук, профессор экономики и управления предприятием ФГБОУ ВО «Тверской государственный технический университет», член Новой экономической ассоциации. Эксперт научных направлений – антикризисное управление и банкротство, экономика предприятия и предпринимательства, управление.

Кожин Владимир Александрович – заслуженный экономист РФ, доктор экономических наук, профессор кафедры организации и экономики строительства Нижегородского государственного архитектурно-строительного университета. Эксперт научных направлений – финансы, бюджетирование, экономика предприятия, экономика строительства.

<u>Мазин Александр Леонидович</u> – доктор экономических наук, профессор кафедры экономической теории Нижегородского института управления, филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. Эксперт научных направлений: экономика труда, экономическая теория.

Бикеева Марина Викторовна – кандидат экономических наук, доцент кафедры статистики, эконометрики и информационных технологий в управлении Национального исследовательского Мордовского государственного университет им. Н.П. Огарёва. Эксперт научных направлений: социальная ответственность бизнеса, эконометрика, статистика.

<u>Ааврентьева Марина Анатольевна</u> – кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры социальной медицины и организации здравоохранения. ФГБО ВО "Нижегородская государственная медицинская академия" Министерства здравоохранения Российской Федерации. Эксперт научных направлений: учет, анализ, аудит, экономическая теория, экономика труда.

Тиндова Мария Геннадьевна – кандидат экономических наук; доцент кафедры прикладной математики и информатики (Саратовский социально-экономический институт (филиал) ФБГОУ ВПО РЭУ им. Плеханова). В полномочия входят организация и/или проведение экспертной оценки статей по проблемам экономико-математического моделирования.

<u>Шагалова Татьяна Владимировна</u> – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и государственного управления ННГУ им. Н.И. Лобачевского. Эксперт научных направлений: бюджетирование, мировая экономика, ценообразование, экономика предприятия, инновационный менеджмент.

Материалы печатаются с оригиналов, поданных в оргкомитет, ответственность за достоверность информации несут авторы статей

© НОО Профессиональная наука, 2015-2019

Оглавление

ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ
Никоноров В.М., Шагова Н.Ю. Подходы к оценке эффективност муниципального управления
ЛОГИСТИКА1
Калита А.Д. Роль бизнес-планирования в оценке эффективност деятельности организации1
Соловьёва П.В. Перспективы развития авиационной логистики Архангельской области1
МЕНЕДЖМЕНТ2
Альвинцева Д.Ю., Бородай В.А. Принципы эффективного управлени персоналом в сервисных компаниях
Бородай В.А., Савко Т.С. Матрица интересов в системе корпоративног управления
Гришина А.А., Бородай В.А. Формирование условий для управлени корпоративной репутацией сервисной компании
Ильясова Р.Р. Инструментарий исследования репутации компании 4
Фомина А.А., Бородай В.А. Специфика конструктивной мотивации повышения эффективности персонала сервисных компаний
Шарапова Л.С., Бородай В.А. Системный подход в мониторинг эффективного времени сотрудников сервисной компании

РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА65
Бородай В.А. Структура и взаимосвязь элементов айдентики в формировании профиля территорий
Кузьмин И.Г., Пешкова К.А. Цифровизация и современный таможенный контроль71
ФИНАНСЫ, ДЕНЕЖНОЕ ОБРАЩЕНИЕ И КРЕДИТ75
Клыгина К.Б., Почекаева О.В. Управление дебиторской задолженностью предприятия
Попова Ю.Е., Почекаева О.В. Оценка финансовой устойчивости организации и пути ее повышения
ЭКОНОМИКА, ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯМИ, ОТРАСЛЯМИ, КОМПЛЕКСАМИ91
Батьковский А.М., Леонов А.В., Пронин А.Ю. Оценка эффективности диверсификации инновационно-активных предприятий
Белокопытова А.Г., Бородай В.А. Интерпретация конструктивного решения проблем в сервисной организации
Коокуева В.В., Церцеил Ю.С. Роль территории опережающего развития в Хабаровском крае105
ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ112
Славянов А.С. Методологические подходы к формированию государственной политики на основе оценки устойчивости экономической системы

Государственное управление

УДК 338.2

Никоноров В.М., Шагова Н.Ю. Подходы к оценке эффективности муниципального управления

Approaches to assessing the effectiveness of municipal governance

Никоноров В.М.

К.э.н., доцент ВШУБ верситет Петра Великого

Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого

Шагова Н.Ю.

Магистрант НОИР
Национальный открытый институт г. Санкт-Петербург
Nikonorov V.M.
Ph.D., Associate Professor, Higher School of Economics
St. Petersburg Polytechnic University of Peter the Great
Shagova N.Yu.
Master of NOIIR
National Open Institute St. Petersburg

Аннотация. В статье рассмотрено муниципальное управление как объект оценки. Проанализированы основные подходы, распространенные в теории и практике при исследовании вопросов эффективности муниципального управления. Определена актуальность оценки эффективности муниципального управления с целью его совершенствования.

Ключевые слова: методика, муниципальное образование, территория управление, эффективность.

Abstract. In article municipal management as assessment object is considered. The main approaches widespread in the theory and practice at a research of questions of efficiency of municipal management are analysed. The relevance of assessment of efficiency of municipal management for the purpose of its improvement is defined.

Keywords: Technique, municipal unit, territory management, efficiency.

Рецензент: Харитонова Марина Николаевна, к.э.н. доцент кафедры "Экономика и финансы". СамГУПС

Муниципальное управление выступает в качестве ключевой части местного самоуправления, его основной функцией; оно связано с вопросами упорядочивания воздействия органов местной власти в вопросах повышения и качества уровня жизни населения на муниципальных территориях. Муниципальное управление как исполнительная, подзаконная деятельность заключается в осуществлении функций и полномочий органов местной власти по вопросам управления объектами муниципальным хозяйством, муниципальной собственностью, а также вопросами формирования и исполнения местного бюджета в целях повышения уровня жизни населения на определенной муниципальной территории [4].

Цели и задачи муниципального управления детерминированы имеющимися у местного населения потребностями. Имея в виду необходимость максимально удовлетворить все потребности граждан, подобная система основной своей целью будет ставить достижение необходимого уровня обслуживания населения. При этом, на структурные подразделения местных властных органов возлагаются непосредственно функции по определению потребностей населения и удовлетворению данных потребностей [2].

Управление муниципальным образованием в качестве основной пространственной социальноэкономической системы на данном этапе развития является довольно органичной составляющей в общегосударственной системе управления общественным воспроизводством. Курс на активное развитие территорий под собой подразумевает обновление как пространственной организации экономики и социума, так и эффективное преобразование управляющих систем.

Муниципальные образования ближе всех прочих форм управления к населению; с той целью, чтобы жизнь граждан, проживающих на территориях, была стабильной, посредством реализации муниципального управления осуществляется обеспечение для этого необходимых социально-экономических условий. Система муниципального управления должна быть чётко структурированной, что будет служить обеспечению устойчивого роста экономики страны в целом.

Органы, реализующие функции по управлению муниципальными образованиями в условиях муниципальных систем и экономического пространства, призваны к ответственности за развитие территорий, подведомственных им. При этом, надо отметить, что в нашей стране до сих пор не разработано единого универсального подхода, посредством которого бы осуществлялось эффективное управление на муниципальных территориях, их стабильное развитие, как и нет общепринятой единой оценки эффективности этой деятельности ввиду территориальной специфики, разного уровня развития этих территорий и используемых методов управления [3].

Понимание успешности муниципального управления может быть объяснено тем, что многие проблемы социально-экономического развития в территориальном плане оказываются локализованными непосредственно на уровне муниципальном. Анализируя опыт, имеющийся в теории и практике при исследовании вопросов эффективности муниципального управления, можно определить следующие четыре подхода [5]:

1.Фактическое равенство эффективности и результативности муниципального управления. В этом случае оценка эффективности производится соответственно с получаемыми результатами оценки социально-экономического развития (или результативности работы местных властных структур), достигнутых муниципальным образованием, в отношении показателей (которые могут быть целевыми, плановыми, базисными или, которые также были достигнуты в сравнении с другими МО). Надо отметить, что методика этого подхода сформулирована в Постановлении Правительства РФ № 1317 2012 года «О мерах по реализации Указа Президента Российской Федерации от 28.04.2008 года № 607 «Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов» [1]

- 2. Второй подход состоит в том, что эффективность управления муниципальным образованием тождественна уровню развития самого муниципального образования, то есть эффективность управления местных структур власти напрямую пропорциональна самой оценке социально-экономического развития территории муниципального образования. Надо отметить, что данного подхода в оценке эффективности придерживаются, к примеру, в сельском поселении Кузнецовское Раменского района Московской области. Преимущество такого подхода состоят в определенной простоте в получении исходной базы для осуществления соответствующих оценок, как и в удобстве самих расчётов. В качестве одного недостатков можно назвать тот, что имеет место значительное количество факторов, которые влияют на территорию сельского поселения Кузнецовское, что определяется также территориальной отнесенностью и вхождением в состав Раменского района, а в основном, оценка эффективности производится уже на уровне района, его показателей. Что важно, не все эти факторы находятся в зоне влияния местных органов (сельского поселения) и ввиду этого, встает вопрос адекватности соотнесения результатов развития территорий и непосредственно органов власти на сельских территориях.
- 3. Также имеет место затратно-результативный подход; он заключается в том, что осуществляется сопоставление между получаемыми итогами развития муниципального образования и затратами (к их числу относятся затраты финансовые, ресурсные, трудовые и пр), которые предназначаются на то. чтоб эти результаты оказались достигнуты. Анализируя достоинства и недостатки метода, можно отметить следующее: достоинство имеет место полное соответствие методов оценки эффективности муниципального управления к первоначальным задачам; недостаток это те трудности, которые объясняются сложностями оценки самих произведенных затрат. Так же здесь важно отметить и то, что не общепринятых, единых критериев, которые бы использовались для комплексной оценки социально-экономических возможностей муниципального образования;
- 4. Четвертый подход заключается в оценке внутренней эффективности муниципального управления. Заключается в проведении оценки сотрудников органов власти, в анализе эффективности организации их управления и в целом успешности процесса управления. В рамках такого подхода может быть использована распространенная международная методика CAF (Common Assessment Framework, или общая система оценки). Данная методика является технологией по определению качества в управлении на определенных уровнях (государства, муниципального образования), а также используется российский вариант ЭПУС («Эффективная Публичная Служба») данная технология оценки разработана на её основе. Не менее используемая методика КРІ (ключевые показатели эффективности). Методика является специфичной измерительной системой с целью исчисления показателей эффективности деятельности согласно выделенным направлениям (обычно показатели вырабатываются в соответствии с имеющейся стратегией развития территории) [5].

Но в целом, надо отметить, что в нашей стране, оценку на основе вышеназванных методик (ЭПУС и КРІ), достаточно объективной сложно считать. Это объясняется тем, что при их использовании во внимание принимаются в основном итоговые результаты функционирования структуры власти (или его отдельных

сотрудников), в соответствии с параметрами, которые указываются в программе развития анализируемых территорий, а что касается внутренней организации процесса управления (выполнения тех или спектра задач работниками), методиками не учитывается. [6]

В нашей стране эти подходы реализуются, при этом, часто, если это не отвечает имеющимся задачам определенной оценки (направления исследования), то также показатели используются по отдельности.

Так или иначе, цель проведения оценки эффективности муниципального управления заключается в определении имеющихся проблем развития, деятельности муниципального образования и в определении дальнейшего вектора совершенствования муниципального управления.

Таким образом, можно сделать вывод, что муниципальное управление характеризуется особой значимостью, поскольку уровень жизни и его повышение определяется именно качеством управленческих решений, которые, в свою очередь, принимаются на основании результатов оценки эффективности работы органа власти и достигнутых показателей развития муниципальной территории. На данный момент имеют место различные подходы к оценке эффективности муниципального управления, отличающиеся направлениями, критериями, показателями, но выбираемая методология оценки для оценке в комплексе, в системе – должна производится с учетом действующей стратегии, выявленных проблем, ресурсного обеспечения муниципального образования.

Библиографический список

- 1. Постановление Правительства РФ от 17.12.2012 № 1317 (ред. от 16.08.2018) «О мерах по реализации Указа Президента Российской Федерации от 28 апреля 2008 г. № 607 «Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов» и подпункта «и» пункта 2 Указа Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 601 "Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления»
- 2. Баранов М. Б. Оценка эффективности деятельности органов местного самоуправления // Молодой ученый. 2015. №13. -C. 485-487.
- 3. Иванова В.Н., Гузов Ю.Н., Безденежных Т.И. Технологии муниципального управления: Учебное пособие. 2- е изд., доп. М.: Финансы и статистика, 2015. 411с.
- 4. Кобилев А.Г. Муниципальное управление и социальное планирование в муниципальном хозяйстве: Учебно-практическое пособие.- 4- е изд. Ростов н/Д: Феникс, 2018. 494 с.
- 5. Леушин М.Е. Подходы к оценке эффективности деятельности органов муниципального самоуправления // Молодой ученый. № 6. 2016.- с. 71–74.
- 6. Никоноров В.М., Шотт Р.В. Теоретические основы экономики и управления в сфере услуг. Учебное пособие. СПб: Изд-во СПбПУ, 2017. 100с.

Логистика

УДК 33

Калита А.Д. Роль бизнес-планирования в оценке эффективности деятельности организации

The role of business planning in assessing the effectiveness of the organization

Калита А.Д.,

бакалавр по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент Северный (Арктический) федеральный университет имени М.В. Ломоносова

Россия, г. Архангельск

Kalita A.D.,

bachelor in training 38.03.02 Management Northern (Arctic) Federal University named after M.V. Lomonosov Russia, Arkhangelsk

Аннотация. Целью данной статьи является определение роли планирования в организации для оценки результатов ее деятельности. Методами исследования были выбраны анализ, наблюдение и обобщение. Показана значимость составления бизнес-планов и их влияние на предприятие и проекты.

Ключевые слова: планирование, бизнес-план, эффективность, логистика, оптимизация.

Abstract. The purpose of this article is to determine the role of planning in an organization to evaluate the results of its activities. Research methods were selected analysis, observation and synthesis. The importance of drawing up business plans and their impact on the enterprise and projects is shown.

Keywords: planning, business plan, efficiency, logistics, optimization.

Рецензент: Бикеева Марина Викторовна, кандидат экономических наук, доцент кафедры статистики, эконометрики и информационных технологий в управлении Национального исследовательского Мордовского государственного университет им. Н.П. Огарёва.

В современном мире экономика России претерпевает серьезные изменения. 21 век – эпоха цифровых перемен, перестройки и модернизации производства, роста скорости технологических инноваций, совершенствования логистики и переоценки потребления. Ежегодно возникают новейшие технологии и меняются бизнес-модели. В связи с чем, вопросы оценки эффективности деятельности имеют очень большое значение. Актуальность планирования деятельности в условиях риска и неопределенности является обязательным для большинства руководителей, как малого, так и крупного бизнеса. Так как именно благо даря планированию можно проанализировать будущую эффективность работы предприятия, его возможности и перспективы.

Меньшинство предпринимателей также планируют деятельность своим фирм, но, как правило, это происходит бессистемно и неосознанно: подбор кадров, ожидаемый объем прибыли и др. Однако для успешного развития предприятия в будущем необходима полная и тщательная проверка и анализ всех

аспектов деятельности того или иного предприятия и, в связи с этим, целесообразным является переход к формализованному планированию.

Потребность в систематическом планировании зависит от сферы деятельности фирмы, места ее расположения, наличия и особенностей конкурентов, целевого сегмента рынка, а также от опыта в управлении организацией. И чем значимее эти факторы, тем ощутимее потребность предпринимателей в разрешении возникающих перед ними задач.

Для обеспечения успешной инвестиционной привлекательности, крепкой финансовой устойчивости и значимой конкурентной позиции очень важное место отдается стратегическому планированию. Именно при помощи данного вида планирования определяются глобальные цели фирмы, эффективное распределение и использование финансовых и производственных ресурсов, поиск и разработка новых стратегий развития, совершенствование логистических систем.

Однако при реализации составленного стратегического плана могут возникнуть трудности. Это может быть непонимание сотрудниками поставленных целей, недостаток опыта в решении поставленных задач, страх перемен и неопределенности. Перед руководителями возникает вопрос: «Каким образом достичь абсолютной эффективности деятельности компании?».

Ответом на этот вопрос послужит полный анализ существующей ситуации на рынке, разработка конкретных мероприятий, расчет возможных рисков и показателей эффективности. Все это возможно благодаря такому инструменту в рыночной экономике, как бизнес-планирование.

Бизнес-планирование подразделяется на следующие виды: краткосрочное (охватывает период в 1 год), среднесрочное (на 3–5 лет) и долгосрочное (составляется на длительный период: от 5 лет).

Основным документом в бизнес-планировании является бизнес-план.

Бизнес-план – это форма представления проектов и других деловых предложений, которая содержит в себе обоснованную и полную информацию обо всех видах деятельности предприятия и оценку перспектив, условий и форм сотрудничества в достижении социально-экономических целей [3].

Бизнес-план разрабатывается для планирования деятельности любых предприятий, независимо от их формы собственности, сферы деятельности, масштаба, а также для обоснования инвестиционных проектов и процессов.

В первом случае основной целью разработки бизнес-плана является определение обоснованной, полной оценки перспектив развития фирмы в целом, то есть увеличение прибыли и доли рынка, создание новых рабочих мест, удовлетворение покупательского спроса, достижение эффективности использования имеющихся ресурсов, уменьшения риска возможного банкротства.

Во втором случае целью бизнес-планирования является технико-экономическое обоснование разработки и внедрения конкретного инвестиционного проекта, а именно определение территории, особенностей вида деятельности, суммы капитальных вложений и эффективности [2].

Бизнес-план имеет четкие временные рамки. По истечении определенного периода времени поставленные и изложенные в бизнес-плане цели и задачи должны быть выполнены. То есть бизнес-план по своей сути это проект с конкретно проработанными шагами в определенные отрезки времени.

Необходимо заметить, что грамотно разработанный бизнес-план обязателен для предприятий, желающих воспользоваться привлечением инвестиций. Именно по нему инвестор определяет целесообразность вложения средств. Чем больше вероятность получения в будущем стабильного высокого дохода, тем больше перспективы сотрудничества [1].

Кроме того, бизнес план помогает оптимизировать материальные и информационные ресурсы компании, а значит, усовершенствовать систему логистики на предприятии. Логистика – процесс управления материальными, информационными и людскими ресурсами в компании с целью их оптимизации и рационального использования [7].

Таким образом, одна из самых важных задач для предпринимателя заключается в подготовке и собственно написании бизнес-плана.

Любой бизнес-план представляет собой совокупность разных видов анализов, например, анализ отрасли, рынка, целевой аудитории, производственной деятельности и тд. В связи с этим, необходимо определить из каких частей должен состоять бизнес-план, чтоб полно раскрывать картину деятельности предприятия и его особенностей.

Как правило, бизнес-план состоит из следующих частей:

- Резюме это краткое изложение бизнес-идеи и основных положений предлагаемого проекта. Резюме, или по-другому его называют введение, составляется после написания основных частей проекта, так как в него помещаются основные, наиболее важные аспекты каждого раздела. Резюме выполняет функцию «привлечь внимание» и если при ознакомлении инвестор или кредитор заинтересуется предложенной идеей, увидит ее значимость для себя, вероятность того, что он изучит весь бизнес-план и вложит средства в реализацию проекта, значительно возрастает. Резюме должно передавать воодушевление и ощущение значимости идеи, но при этом может использоваться только деловой язык, информация должна быть емкой и основанной на фактах.
- Описание услуги это полные сведения о будущем товаре или услуге. В данном разделе необходимо объяснить основные характеристики продукта: что это за продукт, как он выглядит, из чего состоит, какую пользу приносит. Также необходимо сконцентрировать внимание на том, каким образом данный продукт будет реализован, в каком объеме и что для этого необходимо. Описание преимуществ, недостатков и уникальности продукта, его отличительные черты относительно конкурентов также является немаловажным в данном разделе. Логично в данном разделе провести SWOT-анализ для наглядного изображения всех необходимых качеств и особенностей предлагаемого товара или услуги. Также при составлении данного раздела необходимо помнить, что нужно произвести впечатление как на профессионала в данной отрасли, так и на человека, не имеющего представления о будущем продукте.

- Маркетинговый план один из самых важных разделов бизнес-плана, которому следует уделить особое внимание. В нем разъясняются цели и задачи компании в отношении рынка, изучаются и оцениваются существующие рыночные условия с точки зрения перспектив продажи ее товаров или услуг. В данной части необходимо буквально продавать будущий бизнес как перспективное вложение капитала. Акцент должен быть сделан на высокой ценности товара или услуги, способах их реализации и поиске целевой аудитории и ее потребностей и возможностей. Для поиска целевой аудитории необходимо проанализировать демографические, социальные, территориальные, психологические и другие факторы, оказывающие влияние на поведение человека. Следующим важным шагом в маркетинге является определение занимаемой доли рынка и сопоставление себя с конкурентами. При этом можно провести PEST-анализ, так как благодаря нему определится целесообразность предоставления продукта и услуги относительно аналогичных предприятий. Успешное решение задачи маркетинга один из главных факторов, определяющих успех бизнеса в целом.
- В организационном плане следует указать правовые аспекты функционирования предприятия, его организационно-правовую форму, авторов проекта и какое место они занимают на предприятии, штат сотрудников с рассчитанной заработной платой и другие организационные моменты присущие каждому конкретному виду отрасли.
- Производственный план неотъемлемая часть любого бизнес-плана, в которой должны быть описаны все вопросы производственной деятельности предприятия: производственные помещения и их расположение; оборудование и его своевременная модернизация и ремонт; персонал, а именно его квалификация и соответствие; субподрядчики, поставщики и другие внешние агенты, обеспечивающие непрерывную деятельность. Необходимо кратко охарактеризовать производственные процессы и контроль над ними. В этом разделе должен быть разработан детализированный график реализации проекта с указанными сроками привлечения средств, поставок и работ. Целесообразно в этом разделе привлечь отраслевых экспертов, так как выбор технологии и способа организации производственного процесса во многом определяет эффективность любого проекта.
- Один из наиболее масштабных и информативных при составлении бизнес-плана разделов финансовый план. Финансовый план состоит из основных расчетных разделов, благодаря которым определяется срок окупаемости вложений, доход, эффективность в целом. Для составления финансовой части бизнес-плана необходимо проанализировать: альтернативные варианты реализации идеи; технико-экономическое обоснование проекта; экономические, социальные и политические факторы, влияющие на реализацию; достоверность фактических данных, представленных в бизнес-плане и др. Именно благодаря данному разделу оценивается эффективность будущего проекта, то есть учитываются финансовые последствия реализации инновационного бизнес-плана для его непосредственных участников [4, 5].

Грамотное составление бизнес-плана, на сегодняшний момент, является одним из важнейших факторов успеха любого предприятия независимо от отрасли. В связи с этим, потребность в высококвалифицированных специалистах, занимающихся разработкой данного документа, сильно

возрастает, и поэтому многие ВУЗЫ нашей страны используют такой метод обучения, как самостоятельная полная разработка студентами бизнес-плана конкретных проектов. Это побуждает студентов творчески, но, в то же время ответственно, проявлять себя, развивает их компетенцию и навыки в разных областях деятельности.

Таким образом, стратегическое планирование и бизнес-планирование являются взаимосвязанными этапами управленческой деятельности, необходимыми для достижения абсолютной эффективности в каждой компании. Грамотная разработка бизнес-плана позволит избежать фундаментальных ошибок и поможет принять решение о целесообразности инвестиций, о планировании перспектив, о рациональной транспортной системе и использовании ресурсов компании и об успехе фирмы в целом.

Можно утверждать, что бизнес-план – это ключевой элемент для достижения целей стратегического и финансового менеджмента [6].

Библиографический список

- 1 Бронникова Т.С. Разработка бизнес-плана проекта: Учебное пособие М.: Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М, 2014. 224 с.
- 2 Буров В.П. Бизнес-план фирмы. Теория и практика: Учебное пособие М.: НИЦ Инфра-М, 2015. 192 с.
- 3 Пластинин, А. В. Экономическая эффективность инвестиций: учебно-методическое пособие к выполнению контрольных работ, расчетно-графических заданий и экономической части выпускных квалификационных работ и магистерских диссертаций / сост. А. В. Пластинин О. П. Сушко. Архангельск. 2017. 73 с.
 - 4 Смицких, К. В. Оценка динамической эффективности развития
- предпринимательства: монография / К.В. Смицких, Т.В. Терентьева; под науч. ред. АТ. Шеломенцева. М.: РИОР: ИНФРА–М. 2018. 243 с.
- 5 Стародубцева, Е.Б., Райзберг, Б. А. Современный экономический словарь 6-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М. –2017. 512 с.
- 6 Форд Б.Р., Руководство Ernst&Young по составлению бизнес-планов- 2-е изд. М.:АльпинаПабл., 2016. 258 с.
- 7 Федоренко А. И., Домнина С. В., Токарева Е. В., Чурилова М. И. Бизнес-планирование в логистике / Под общ. ред.: В. И. Сергеев. М.: Эс-Си-Эм Консалтинг, 2013.

УДК 33

Соловьёва П.В. Перспективы развития авиационной логистики в Архангельской области

Prospects for the development of aviation logistics in the Arkhangelsk region

Соловьёва Полина Витальевна

Магистрант Высшей школы экономики, управления и права Северного (Арктического) федерального Университета имени М.В. Ломоносова

Научный руководитель - Цветков Александр Юрьевич

доцент кафедры менеджмента

Высшей школы экономики, управления и права САФУ им. Ломоносова, к.э.н. Solovyova Polina Vitalievna

Master student of the Higher School of Economics, Management and Law of the Northern (Arctic) Federal University named after M.V. Lomonosov

Scientific adviser - Tsvetkov Alexander Yuryevich

Associate Professor, Department of Management, Higher School of Economics, Management and Law, NArFU Lomonosov, Ph.D.

Аннотация. Современные условия экономических санкций против России с 2014 года ставят на повестку дня новые проблемы и диктуют новые требования к ускоренному развитию транспортной логистики для обеспечения, прежде всего, экономической и национальной безопасности, а также обостряют уже давно существующие и назревшие проблемы. В районах Сибири и Крайнего Севера с их огромными пространствами и проблемой транспортной доступности логистика именно воздушного транспорта приобретает особое, государственное значение.

Ключевые слова: авиация, воздушный транспорт, логистика, развитие

Abstract. The current conditions of economic sanctions against Russia since 2014 put on the agenda new problems and dictate new requirements for the accelerated development of transport logistics to ensure, first of all, economic and national security, as well as exacerbate long-standing and overdue problems. In the regions of Siberia and the Far North with their huge spaces and the problem of transport accessibility, the logistics of air transport is of particular, state importance.

Keywords: aviation, air transport, logistics, development

Рецензент: Бикеева Марина Викторовна, кандидат экономических наук, доцент кафедры статистики, эконометрики и информационных технологий в управлении Национального исследовательского Мордовского государственного университет им. Н.П. Огарёва.

В связи с существенным географическим размером Российской Федерации воздушный транспорт исполняет важные социально-экономические роли, обеспечивая необходимые транспортные доступности и осуществления функции географических связностей регионов Российского государства. Больше 60% территорий Российской Федерации относят к регионам Крайнего Севера и приравненным к ним местностям. В рядах регионов, таких как Европейский Север, существенная часть Сибири, северо-восточная и островная часть Дальневосточного региона, воздушный транспорт является единственным круглогодичным

магистральным видом транспорта, который обеспечивает связь данных регионов с остальной территорией России.

Аэропорты, как центральное звено наземных инфраструктур гражданской авиации, могут результативно решать задачи обеспечений стабильных обслуживаний авиационных перевозок лишь на основе своевременных поддержаний и развитий (модернизаций, реконструкций, обновлений) материальнотехнической базы аэропортов, включая имущества аэродромных комплексов.

Исследователями проблемы отмечается, что воздушный транспорт является наиболее значимым элементом "модальной структуры опорной транспортной решетки России с точки зрения обеспечения государственной безопасности", наряду с железнодорожным транспортом [4]. В условиях санкций крайне необходима активизация инновационного вектора социально-экономического развития экономики регионов, что призвано вести к рассмотрению именно Сибири и Крайнего Севера как территории приоритетного развития (ТПР) воздушного транспорта.

К сожалению, в России воздушный вид транспорта до сих пор, несмотря на ряд позитивных тенденций роста, характеризуются крайне низкими показателями объемов перевозок, как сравнительно еще с советскими показателями 1990 года, так и в сравнении с рядом развитых стран Европы и Северной Америки (США, Канада). В общем объеме грузооборота России грузооборот воздушного транспорта в 2018 году составил 5,0 млрд.т*км, т.е. лишь 0,1 % от общего грузооборота [1].

Это обусловлено рядом факторов: недостаточная востребованность и доступность авиаперевозок изза высоких транспортных тарифов, медленные темпы восстановления утраченной маршрутной сети, недостаточная эффективность программ государственного субсидирования авиаперевозок, а также, что немаловажно, недостаточная инфраструктурная обеспеченность модальной структуры опорной транспортной решетки [3].

В некоторых регионах Сибири и Крайнего Севера (в частности, таких, как Эвенкийский муниципальный район, Таймырский Долгано-Ненецкий муниципальный район, Туруханский и многие другие регионы Красноярского края, прочие местности Сибирского федерального округа, Якутии и др.), а также Дальнего Востока - большую часть года вообще практически отсутствует альтернатива авиации. При этом практически 10% процентов населения России вовсе не имеют круглогодичного доступа к опорной сети автомобильных дорог. Всё это требует и новых подходов к организации арктической инфраструктуры, "единого высокоширотного интеллектуального пространства" [7].

Реализовать это всё просто невозможно без ускоренного развития воздушного транспорта, и не только его традиционных видов (самолетов и вертолетов), но и его инновационных видов (экранолеты, экранопланы, термопланы и др.), а также возрождения и развития таких направлений, как гидроавиация, дирижабли. То есть необходима активизация не только авиационного и вертолетного, но и воздухоплавательного векторов транспортно-логистического развития.

Применение современных логистических подходов ведет также к рассмотрению оценки качества обслуживания пассажиров как единого, целостного процесса, начиная от выбора фирмы перевозчика и заканчивая предоставлениями услуг по доставкам пассажиров из аэропорта прибытия до места назначения [6].

К сожалению, введенные в 2014 году против России экономические санкции поставили это важнейшее направление воздушно-транспортного развития под угрозу.

Сокращение местных перевозок, закрытие ряда авиалиний (до сих пор, увы, не восстановленных), развал и сокращение авиатранспортной инфраструктуры в регионах и другие отрицательные тенденции, особенно рельефно проявившиеся в Сибири и на Крайнем Севере, по мнению специалистов, не только оказывают негативное воздействие на развитие страны, но и "могут привести к полному развалу системы местных аэропортов, эксплуатирующих самолеты региональной авиации, и созданию кризисной ситуации во многих регионах, не обеспеченных альтернативными видами транспорта" [3]. Катализирующим фактором здесь может стать массовое списание в предстоящие ближайшие годы устаревших типов воздушных судов (ВС) советского производства (таких, как, например, Ан-24 и -26, Ан-12, Ми-8, Ми-2, Ан-2 и др.) при недостаточных темпах их замены на новые типы ВС.

Формирование узловых аэропортов - хабов (особенно таких, как Красноярск, Омск и других) сдерживается, к сожалению, неразвитостью местной авиации и подвозящих видов транспорта. В частности, в Красноярске необходимо развивать инфраструктуру речного и железнодорожного транспорта и обеспечить их эффективное сопряжение с перспективным объединенным аэроузлом Емельяново -Черемшанка (путём объединения двух аэропортов, большой и малой авиации, в один). Для этого существуют все потенциальные возможности: свободные незастроенные территории, на которых возможно значительное расширение мощностей аэроузла, удобство транспортных подходов и т.д.

Что касается развития логистики воздушного транспорта на Крайнем Севере, то почти во всех субъектах РФ, которые прилегают к Северному морскому пути, выработаны свои программы и даже стратегии развития транспорта включая и воздушный транспорт. В качестве основного мотивирующего фактора для этого послужил ряд нижеследующих предпосылок.

Во-первых, почти во всех регионах отсутствовала единая согласованная стратегия развития различных видов транспорта и терминально - складской инфраструктуры. Это вызвало целый ряд негативных последствий: отсутствие современного логистического сервиса, материальный износ и исчерпание пропускной способности транспортно-логистического комплекса городов и районов, увеличение сроков транспортировки и обработки грузов, рост негативных экологических последствий.

Во-вторых, произошла существенная деформация в развитиях транспортно-логистических систем (ТЛС) в различных частях РФ.

В- третьих, объективно должен идти процесс расширений рынков логистических услуг из центра страны в регионы, что связано, в основном, с активной экспансией международных и национальных торговых сетей в регионы России, в т.ч. и Сибирские.

В-четвертых, ТЛС Сибири и северного макрорегиона России, включая Крайний Север и приарктические территории, характеризуется до сих пор крайне неравномерным развитием и слабым уровнем транспортной освоенности, причём среди всех других видов транспорта воздушный транспорт является там крайне востребованным, а подчас и незаменимым, и в ближайшие десятилетия будет испытывать все большую нагрузку в процессе хозяйственного освоения Сибири и северных территорий, иначе это освоение крайне замедлится.

В основу создания перспективных ТЛС, на наш взгляд, в первую очередь необходимо заложить принцип развития опорных терминально-логистических центров (ТЛЦ), создаваемых в основных транспортных узлах. ТЛЦ призваны связывать воздушный транспорт с различные другими видами транспорта (морским, речным, автомобильным, а в ряде мест - и с железнодорожным). Такие узлы вполне могут и должны быть созданы, прежде всего, в Красноярском крае: в портах Игарка, Диксон, Дудинка, а также Хатанга; на крайнем Севере Европейской части России - в Нарьян-Маре, Архангельске, Мезени, Кеми, Онеге, Амдерме, в т.ч. на Кольском полуострове - в Кандалакше, Умбе. В восточных регионах Крайнего Севера - в Тикси, Певеке и (или) других местах [7].

Географическое положение Архангельской области делает ее важнейшим элементом транспортной системы России. Тут проходят две железнодорожные линии, федеральная автострада, в области действуют 43 аэропорта, три морских порта. Сеть речного транспорта обеспечивает перевозку пассажиров и грузов в отдаленные прибрежные населенные пункты

В Архангельской области действуют 43 аэропорта. Аэропорт «Архангельск» — международный, федерального значения. На сегодняшний день он обеспечивает прямое сообщение не только с десятками крупных городов страны, но и с Латвией, Арменией, Турцией, скандинавскими и европейскими государствами. К социально важным аэропортам Архангельской области относятся «Соловки», «Мезень», «Лешуконское», «Котлас», «НарьянМар», «Амдерма», а также 32 аэропорта с грунтовыми аэродромами класса «Е». В компаниях и в организациях, которые связаны с воздушным транспортом, работает больше 4000 человек

В современное время в соответствиях с действующим законодательством Правительство Архангельской области регулирует тарифы на воздушные перевозки пассажиров по тем направлениям, где авиация является единственным видом транспорта. Данные меры приняты с целью защиты населения области, они позволяют удерживать тарифы на уровне ниже экономически обоснованных.

Кроме того, в Архангельской области развивается система адресной помощи населениям удаленных районов на авиаперевозки. Малоимущим гражданам и членам их семей, гражданам с определенными

медицинскими показаниями предоставляется права бесплатного и льготного проезда воздушным транспортом.

В 2017-2018 гг. наблюдается рост объема пассажирских авиационных перевозок. В первом полугодии 2018 г. по сравнениями с аналогичным периодом прошлого года пассажиропоток вырос на 40% и составил больше 500 тыс. пассажиров. Во избежания убытков при государственных регулированиях тарифов на местных воздушных линиях авиакомпании субсидируются из областного бюджета.

Основание авиатранспортного логистического центра дает возможности аэропортам стать ведущим в каждой стране или регионе. При основании данного логистического центра можно обеспечивать высокие уровни обслуживания авиакомпаний, клиентов и пассажиров. Такой проект определяет основание авиатранспортного узла, который обеспечивает взаимодействия с иными видами транспортной инфраструктуры. Основными положительными сторонами проекта будут являться оптимизация товарного потока, удобства и сокращения затрат потребителей, развития отношений между участниками разных рынков, а также дополнительных услуг для пассажиров, грузоотправителей. При условиях роста количества компаний, которые оказывают разные услуги в аэропортовом комплексе, перспективными становятся строительства в непосредственной близости от аэропорта отдельного офисного или офисно-гостиничного комплекса.

Интересная перспектива для будущих исследований в сфере логистики состоит в объединениях экспертной системы с транспортно-маршрутной на основе взаимосвязанных оптимизаций.

Что касается цен, то в их структурах существенное место занимает стоимость обслуживаний, что позволяет сделать выгодными перевозки мелких партий на небольшое расстояние. Кроме того, цены формируются в условии конкуренции, поэтому они зависят от скорости, надежности, снижений потери, сфер деятельности разных транспортных компаний, которые оказывают услуги по упаковкам, сортировкам, контейнеризациям, складированиям и контролям над запасами.

Решая транспортные проблемы, стоит применять теоретические и методологические достижения в данной сфере. Но важно применять не только существующие достижения, но и разработать свою транспортную стратегию и установить ее основные принципы. В базе логистической модели должна лежать проблема транспортного процесса, которая включала бы в эту модель реалистические предложения.

Скорость сообщений является основным достоинством грузовой авиации. Принято считать, что авиаперевозки могут обеспечивать доступность любого пункта назначений в границах интервала 24—48 ч. Крейсерская скорость дальнемагистральных самолетов составляет порядка 850 км/ч, пунктуальность исполнения авиарасписаний, как правило, очень высокая. Вместе с тем на практике сроки доставок «от двери до двери» с применениями авиаперевозок в международном сообщении составляет 5—6 суток. Такая величина в наибольшей степени зависит от времени подготовки грузов к отправлениям, ожидания в транзитных аэропортах и времени конечной наземной доставки, чем от времени самой авиаперевозки.

Системы электронного сопровождения перевозок. Для сохранений и развитий основного преимущества воздушного транспорта в цепях поставок — скорость транспортировки — в отрасли обширно вводятся современные информационные технологии. В современное время IATA осуществляет комплексную программу переходов к безбумажным технологиям е-Cargo, которая должна распространиться не только па авиакомпании, но и на иных участников перевозок. Ее базой является технология е-Freight, которая предполагает применения электронного документооборота на всем пути груза от отправителей к получателям.

Задачи по сохранениям и развитиям авиационного сообщения на территориях Архангельской области:

- Ежегодные выделения бюджетных средств для субсидирований убытков авиаперевозчика от государственного регулирования тарифа на местных воздушных линиях, обеспечения доступности авиаперевозок.
- Замены парка воздушных судов на современную экономичную авиационную технику, которая пригодна для работы в северном климатическом условии, способную исполнять полеты на грунтовые взлетнопосадочные полосы.
- · Расширения географии полетов из Архангельска, организации регулярных рейсов в Сыктывкар и Петрозаводск.
- · Стимулирования спроса на авиаперевозки посредством выделений адресной помощи отдельным категориям граждан.
- · Решения вопросов по обеспечениям развития арктических территорий посредством основания на базе существующего опыта полетов в условии Арктики ОАО «2-ой Архангельский объединенного авиаотряд», отдельной эскадрильи арктической авиации для медицинских обеспечений, доставки пассажиров, грузов, почты, исполнения ледовой разведки, сопровождения морских судов, которые следуют по Северному морскому пути.

Между тем, решение логистических задач в суровых условиях Крайнего Севера – это высший пилотаж логистики. Сложностей много: суровый климат, отсутствие транспортной инфраструктуры, ограниченный период навигации и работы зимников и пр. В ситуации высокого риска цена ошибки очень велика, а соответственно и велика роль стратегического планирования.

Оптимизация логистики в труднодоступных регионах имеет те же цели и методы, что и оптимизационные проекты в других сегментах транспортно-логистической системы (см. раздел оптимизации логистики). Однако есть и ряд особенностей, связанных со спецификой проектов освоения арктических месторождений:

- Пиковый характер поставок в период освоения 3-6 лет;
- Недостаточность или полное отсутствие транспортной инфраструктуры;
- Ограничения по использованию «чужой» инфраструктуры;
- Экологические ограничения;

- Отсутствие координации между проектами, риски исчерпания пропускной способности;
- Сезонность работы транспорта в условиях Крайнего Севера;
- Вариативность и непредсказуемость географию будущих поставок;
- Высокая стоимость строительства.

Что касается развития логистики воздушного транспорта на Крайнем Севере, то почти во всех субъектах РФ, которые прилегают к Северному морскому пути, разработаны свои программы и даже стратегии развития транспорта включая и воздушный транспорт. В качестве основного мотивирующего фактора для этого послужили ряды нижеследующих предпосылок.

Во-первых, практически во всех регионах отсутствовала единая согласованная стратегия развития различных видов транспорта и терминально-складской инфраструктуры.

Это вызвало целый ряд негативных последствий: отсутствие современного логистического сервиса, материальный износ и исчерпание пропускной способности транспортно-логистического комплекса городов и районов, увеличение сроков транспортировки и обработки грузов, рост негативных экологических последствий.

Во-вторых, произошла значительная деформация в формировании транспортно-логистических систем (ТЛС) в различных частях РФ.

В-третьих, объективно должен идти процесс расширений рынков логистических услуг из центра страны в регионы, что связано, в основном, с активной экспансией международных и национальных торговых сетей в регионы России, в том числе и сибирские.

В-четвертых, ТЛС Сибири и северного макрорегиона России, включая Крайний Север и приарктические территории, до сих пор характеризуется крайне неравномерным развитием и слабым уровнем транспортной освоенности, причем среди всех других видов транспорта воздушный транспорт является там крайне востребованным, а подчас и незаменимым, и в ближайшие десятилетия будет испытывать все большую нагрузку в процессе хозяйственного освоения Сибири и северных территорий, иначе это освоение крайне замедлится. В основу создания перспективных ТЛС, на наш взгляд, в первую очередь необходимо заложить принцип развития опорных терминально-логистических центров (ТЛЦ), создаваемых в основных транспортных узлах. ТЛЦ призваны связывать воздушный транспорт с различные другими видами транспорта (морским, речным, автомобильным, а в ряде мест – и с железнодорожным).

Такие узлы вполне могут и должны быть созданы, прежде всего, в Красноярскомкрае: в портах Игарка, Диксон, Дудинка, а также Хатанга; на крайнем Севере европейской части России – в Нарьян-Маре, Архангельске, Мезени, Кеми, Онеге, Амдерме, в том числе на Кольском полуострове – в Кандалакше, Умбе; в восточных регионах Крайнего Севера – в Тикси, Певеке и (или) других местах [7].

В восстановлении разрушенной после развала СССР, развитии и совершенствовании новой воздушно - транспортной инфраструктуры и логистических сетей с использованием авиационного транспорта Сибири и

Крайнего Севера России должны использоваться принципы эффективного государственного хозяйственного строительства. Среди них мы считаем особо важным выделить следующие.

- 1. Интеграция и оптимизация авиационных перевозок в рамках транспортных сетей и мультимодальных перевозочных узлов, ТЛС и ТЛЦ с использованием как существующих, так и новых вводимых мощностей, которые должны быть базовыми в освоении Сибири и Крайнего Севера, включая российскую зону Арктики.
- 2. Разработка и внедрение стратегии оптимизации мест и баз размещения ТЛС, ТЛЦ, транспортных перевозочных ресурсов в Сибири и на Крайнем Севере, логистически связанных с важнейшими народнохозяйственными задачам и хозяйственного освоения территорий, их наращивания как в совокупностях, так и по от дельным видам транспорта, включая авиационный.
- 3. Эффективное использование воздушно-транспортных перевозочных ресурсов в Сибири и на Крайнем Севере возможно только на базе принципа оптимизации затрат. В рамках этого, на наш взгляд, должна быть построена единая (созданная на базе государственно частного партнерства) логистическая система с филиалами в ключевых транспортных узлах: Красноярск, Норильск и т.д. Учитывая стратегию освоения Арктики в XXI веке на Крайнем Севере, вдоль российского побережья Северного Ледовитого океана можно основать до десятка таких стратегических транспортных узлов, объединяющих воздушный транспорт с другими видами транспорта.
- 4. Необходима оптимизация маршрутной сети воздушного транспорта и стыковок рейсов. За счет этого возможен рост эффективности и рационализации использования преимуществ воздушного вида транспорта в зависимости от масштабов и целей его применения.

Библиографический список

- 1. Воздушный транспорт России.- [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://newsruss.ru/doc/index.php/Воздушный_транспорт_России
- 2. Емельяново (аэропорт). .- [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://ru.wikipedia.org/wiki/Емельяново_(аэропорт)
- 3. Жермаль О.В., Фролова Н.В. Статистический анализ современного состояния транспортной системы России. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://ismme.esrae.ru/pdf/2012/5/325.pdf2.
- 4. Краткая концепция развития Омского мультимодального транспортного узла в рамках проекта «73 МЕРИДИАН». [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.proektnoegosudarstvo.ru/materials/0007/?for print
- 5. Ларионов В.Г. Проблемы транспорта в России в свете современной промышленной логистики // «Российское предпринимательство».- 2013. -№ 24 (246).-С.145-152.
- 6. Проньшина М.В., Вишнякова А.А. Повышение качества услуг, как фактор обеспечения конкурентоспопособности на воздушном транспорте // Актуальные проблемы развития авиационной техники и методов ее эксплуатации 2012. Сборник трудов Научно-практической конференции студентов и аспирантов. 4 мая 2012г. Иркутск.: ИФ МГТУ ГА, 2012. 144 с. С. 126 133.
- 7. Русанов И.П. О комплексном развитии транспортно -логистических систем в регионах России, прилегающих к Арктике // Вестник МГТУ, том 17, № 3, 2014 г. С. 563-565.

Менеджмент

УДК 33.338

Альвинцева Д.Ю., Бородай В.А. Принципы эффективного управления персоналом в сервисных компаниях

Principles of effective personnel management in service companies

Альвинцева Дарья Юрьевна

Бакалавр, 4 курс

Кафедра «Сервис, туризм и индустрия гостеприимства» Донской государственный технический университет (ДГТУ) Научный руководитель

Бородай Владимир Александрович

д.с.н., профессор

Кафедра «Сервис, туризм и индустрия гостеприимства» Донской государственный технический университет (ДГТУ) Alvintseva Darya Yurievna

Bachelor, 4 year

Department "Service, tourism and hospitality industry"

Don State Technical University (DGTU)

scientific director

Boroday Vladimir Alexandrovich,

Doctor of Sociology, Professor

Department "Service, tourism and hospitality industry"

Don State Technical University (DGTU)

Аннотация. Рассматриваются некоторые проблемы управления персоналом и мотивации клиентов сервисных компаний. Показано, что главная методология мотивации и вовлечения в одном: следует делать так, чтобы люди смогли интерпретировать идеи и предложения как выгодные или достойные для себя. При этом вовлеченность персонала невозможна без наличия сформированной корпоративной культуры предприятия, которая одновременно должна быть целеориентированной и антропоцентричной.

Ключевые слова: бизнес-влияние, мотивация, целеориентация, эффективность, лояльность, принципы, корпоративная культура.

Abstract. Some problems of personnel management and motivation of customers of service companies are considered. It is shown that the main methodology of motivation and involvement is one thing: one should do so that people can interpret ideas and proposals as beneficial or worthy for themselves. At the same time, staff involvement is impossible without the presence of a formed corporate culture of an enterprise, which must simultaneously be goal-oriented and anthropocentric.

Keywords: business influence, motivation, target orientation, efficiency, loyalty, principles, corporate culture.

Вовлеченность персонала – это высший уровень эффектности увлечения людьми в бизнесе и жизни. Ему предшествуют уровни удовлетворенности и лояльности. Вовлеченный сотрудник тот, кто не только сам качественно и производительно выполняет свою работу, достигает результатов, но и тот, кто способствует выявлению, исполнению и предупреждению просчетов своих коллег, подчиненных и руководства [1]. Он постоянно инициирует новые методы и подходы эффективного решения тактических задач в достижении стратегических целей. При этом вовлеченность персонала невозможна без учета ряда особенностей корпоративной культуры сервисного предприятия, которая одновременно должна быть целеориентированной и антропоцентричной.

Предложим к рассмотрению неординарный ракурс в реализации методов бизнес-влияния, которые дополнят новациями арсенал как собственника, топ-менеджера, так и HR-менеджеров и маркетолога.

Для того, чтобы точнее разобраться в принципах эффективной мотивации и вовлечения, предлагаем сразу принять несколько установочных вводных.

- 1. Как показывает практика, человек наиболее эффективен, когда реализует свои, а не чужие цели [2]. Именно в ситуации личного настроя личность максимально созидательна. Именно поэтому вариант все долженствования, а-ля: Иванов вы должны каждый день выполнять план работает не всегда, а точнее никогда не работает на 100% процентов из 100, часто вызывает психологическое сопротивление сотрудников как открытое, так и латентное (скрытое).
- 2. В связи с вышеизложенным предлагаем дифференцировать такие понятия как: обязанность как долженствование по отношению к другим (третьим лицам в окружении человека) и предлагаем выделить понятие обязательство как долженствование по отношению к себе. Опыт показывает, что человек наиболее эффективен, когда ставит цели как обязательство перед самим собой.
- 3. Если взять в фокус внимания самомотивацию человека, то становиться понятно, почему в случае с отдельно взятой личностью действие не только следствие мотивации, «но и его причина». То есть сначала «действие», а потом следует истинная мотивация создания нужного человеку результата [3]. А за этим следует и сам результат. Было отмечено как с неохотой начиная мыть посуду мы можем отказывать близким в том, чтобы сделать что-то другое прежде, чем вымоем все горы фарфора или керамики после семейного ужина. Точно так же и клиент, втягиваясь в сделку и отвечая на вопросы продавца о своих целях и приоритетах и предоставляет информацию о себе до тех пор, пока не купит у вас. Так работает принцип «пошагового контрактинга» и воронки продаж в клиентских отношениях, при условии того, конечно, что менеджер правильно ведете клиента к нужному результату, учитывая законы его психологии.

Возьмем другой пример про самоменеджмент или персональное управление своей личностью. Мы часто ищем мотивацию, и не всегда можем ее найти в моменте [4]. Да, есть цели. Да, они «даже написаны» на листочках аккуратным почерком. Но энергии как будто бы нет. «Не хочется ». Бывает такое? Уверены, что это бывает у всех...

При этом многие замечают, что часто, если человек даже в «вялом» состоянии начинает действовать, то есть просто делает поэтапно небольшие шаги к результату, встреча за встречей, принимая решение за решением, он постепенно наращивает темп. В какой-то момент человек начинает «просыпаться» и в теле рождаются энергия, силы. Затем появляется азарт, мотивация на результат, цели начинают «подсвечивать» человека изнутри. Его плечи расправляются, мозг начинает работать быстрее, он чаще начинает принимать продуктивные решения, в том числе интуитивно. И, как следствие, к человеку приходит долгожданный результат. Да, мы привыкли думать, что «сначала идет понимание мотивации» [5]. И это правильно. Оно так и работает, но, как очевидно, бывает и наоборот. Нужно просто начать делать.

Эти наблюдения привели к формулировке новых принципов мотивации.

Во-первых, - Целесообразно вовлекать человека в промежуточные шаги и делать его союзником в создании конечного результата и воплощения необходимой цели.

В наши дни очень быстро меняется ценностная парадигма и нужный руководству результат, представленный в виде целей для подчиненных, может выглядеть по-разному, и не только как результат в виде пачки договоров и большого количества денег на расчетном счете или, например, заполненного до отказа склада готовой продукции [6]. Это знал еще основатель одного из известнейших автопроизводителей мира еще более 100 лет назад.

На одной из производственных площадок Генри Форда бригада специалистов получала деньги за то, что отдыхала. Это была ремонтно-сервисная бригада, которая отвечала за безотказную работу конвейера. Проще говоря – наладчики оборудования. Этот коллектив получал зарплату только когда они находились в комнате отдыха. Как только зажигалась тревожная лампочка поломки линии конвейера, начисление денег бригаде останавливалось. Именно поэтому: во-первых, они всегда быстрее других бригад делали ремонт, чтоб как можно быстрее вернуться в комнату отдыха. Во-вторых, они стремились делать свою работу качественно, чтоб им не приходилось покидать комнату в ближайшее время из-за той же или другой неисправности, которую они могли предотвратить. Но это еще не все. Самая важная причина того, почему коллектив наладчиков был так вовлечен в выполнение этой системы мотивации в том, что они имели возможность выбрать перед началом работы в бригаде обычный или такой инновационный стиль начисления вознаграждения. Выбрав эту модель, они чувствовали себя хозяевами ситуации и выполняемая ими работа была не обязанностью перед работодателем, а обязательством перед собой и друг другом зарабатывать много и постоянно, что требовало бесперебойной работы конвейера.

Иными словами, и в этом случае руководитель с успехом воспользовался знанием человеческой психологии, руководствуясь принципом, что искренние устремления многих людей, желающих достижения одной цели, способны создавать синергетический эффект, когда 1+1 становиться равен 11, а не 1,5 как это часто бывает в компаниях, где руководители и подчиненные работают как «лебедь, рак и щука», руководствуясь разными приоритетами или вообще не понимая или не разделяя оных.

Во-вторых, - Следует предложить коллективу выбрать одно решение из двух-трех возможных, и он будет руководствоваться им как своим [7].

Именно поэтому, в прогрессивных сервисных компаниях всегда, например, проводят стратегические сессии так, чтобы у каждого участника возникало чувство сопричастности к формулируемым стратегическим целям и методам их достижения. В противном случае масса времени и энергии коллективов, собственников и топ-менеджера тратиться на взаимную агитацию за советскую власть. Стоит ли говорить, что даже в этом случае образ правильно организованной «советской власти» из кабинета директора и от станка мастера по металлообработке выглядит по-разному.

Часто, требуя разного внимания и отношения к себе, клиенты могут провоцировать обслуживающий персонал и руководство на неверные шаги, на которые, в принципе, можно тоже успешно влиять [8]. В качестве примера приведем достаточно впечатляющую картину. Представьте себе: стоит длинная очередь на шиномонтаж. В очереди железная дисциплина. Иногда, очень крутые машины приезжают мимо очереди к боксу в самое начало. Там они вдруг быстро разворачиваются и встают в конец очереди. Их мотивирует не злоба других водителей и на монтажников, а внутреннее обязательство быть верным достойному имиджу, на который они могут рассчитывать, всего лишь следуя правилу автосервиса написанному при входе в бокс шиномонтажа. Подъезжая к боксу, клиенты, рассчитывающие на особое отношение как владельцы престижных авто и особенно целеустремленные люди – они видят правило сервиса: «Лица нетрадиционной сексуальной ориентации обслуживаются вне очереди».

В третьих, - Необходимо давать возможность человеку почувствовать себя более достойным, и он выберет решение, которое увеличит его уважение к самому себе [9].

Даже если собственный товар или услуга оставляет желать лучшего по многим параметрам, может пригодиться знание принципов мотивации, например, клиентов. Поделимся практическим случаем из жизни. Представьте себе, босс вызывает к себе маркетолога и командует: срочно разработайте акцию для увеличения продаж товара «х» вдвое. Маркетолог вопрошает: кто же это будет покупать в два раза больше, это же «дерьмо».

Босс отвечает вопросом на вопрос: дружище, если бы то, что мы продаем не было бы дерьмом, то зачем нам был бы нужен маркетолог?

«Логично – отвечает маркетолог, завышает цену и делает акцию «три дерьма по цене двух».

Вот, что значит, как важно сделать так, чтобы важный для человека результат был им понят, принят и стал безусловным руководством к действию. При этом верно и обратное, вовлеки человека в действие, и он поймет и примет нужный вам результат и создаст его, иногда сам иногда вместе с вами [10].

Именно поэтому, во-первых, так важно, разбить сложный процесс или технологию на простые действия для себя, своих сотрудников или клиентов, так чтобы начать было очень просто и при этом каждый следующий шаг может быть сложнее, но увлекшись предложенным вами квестом, человек с наибольшей вероятностью придет к нужному вам результату [11]. Во-вторых, если важно многих людей сделать вашими

союзниками – предложите им выбор из вариантов, которые приемлемы для вас, но, помните, выбор должен быть между принципиально готовыми решениями, а не решениями – выбрать или не выбрать, вам же не нужно решение с вероятностью 50 на 50. В свое время одному трудовому коллективу предложили выбрать между трехдневной рабочей неделей и пятидневной, но сокращенной до 20 часов (до обеда) в связи с необходимостью двукратного уменьшения фонда оплаты труда (ФОТ) и желанием собственника сохранить коллектив. Люди с радостью выбрали трехдневную рабочую неделю с полной занятостью. Вариант уменьшать или не уменьшать ФОТ точно бы не прошел.

И последнее, считаем правильным дать людям возможность проявить благородство, то есть быть с вами лучшей версией самих себя. В корпоративной практике одной из сервисных компаний удалось помочь клиенту - Региональному центру Микрохирургии глаза снизить жалобы пациентов на несоблюдение времени приема и конфликты в очереди на прием простым месседжем на дверях кабинетов врачей-офтальмологов – «Уважаемые пациенты, ваше время приема может быть изменено в зависимости от сложности консультирования предшествующего вам пациента».

Главная методология мотивации и вовлечения в одном: следует делать так, чтобы люди смогли интерпретировать идеи и предложения как выгодные или достойные для себя [12]. Тогда сервисная компания будет заодно с любым потенциальным оппонентом. Также необходимо помнить: лучше иметь одного человека работающего с вами, чем десяток, работающих на вас...

Библиографический список

- 1. Костоева З.А., Горбачев В.С. Перфекционизм в формировании корпоративной культуры сервисной компании // Экономические исследования и разработки. 2019. № 2. С. 47-52.
- 2. Байнова М.С., Балдан А.В. Проблемы и рекомендации управления стратегическим развитием региона // Экономические исследования и разработки. 2019. № 2. С. 8-12.
- 3. Молчанова О.С., Бородай В.А. Ребрендинг сервисной компании как выход на новый качественный уровень развития // Экономические исследования и разработки. 2018. № 5. С. 102-110.
- 4. Мапельман В.М., Неустроев А.Н., Неустроев Н.Д., Пономарев М.В., Саввин А.С., Шубина П.В., Шубина Т.Ф. Общество, познание и современность: научные исследования // Нижний Новгород, 2019.
- 5. Экономика предприятия (организации): учебно-методическое пособие / Бородай В.А., Галенко Е.В., Дегтева Л.В., Димитриева Е.Н., Дугин А.Н. и др. -Нижний Новгород: издательство «Профессиональная наука», 2018. -501с.
- 6. Бородай В.А., Минасян Л.А. Проблемы эмерджентности системы управления в сервисной деятельности // Экономические исследования и разработки. 2018. № 5. С. 90-96.
- 7. Казьмина Л.Н., Дудкина О.В., Бородай В.А. Дивергентное мышление в сервисной деятельности // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2017. № 9 (103). С. 31.

- 8. Осипова Ю.В., Балюк Н.А. Социогуманитарные ценности туризма в контексте форм полезности утилитаризма // Гуманитарные и социальные науки. 2017. № 2. С. 76-81.
- 9. Kasyanov V.V., Minasyan L.A., Borodai V.A., Ponomarev I.E., Samygin P.S., Vorobyev G.A., Skvortsov D.V. Health management and the strategies to meet a healthy society // International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies. 2018. № 9 (4). C. 357-368.
- 10. Бородай В.А. Маркетизация потребительских стандартов в современном обществе // Гуманитарные и социально-экономические науки. 2008. № 2. С. 153-155.
- 11. Минасян Л.А., Бородай В.А. Паллиативные проблемы синхронизации целей сервисной компании // Управление экономическими системами: электронный научный журнал, 2017. № 5 (99). С. 3
- 12. Дудкина О. Компетентностный подход в менеджменте человеческих ресурсов в современных условиях // В сборнике: Социально- экономические и технико-технологические проблемы развития сферы услуг Сборник научных трудов. Выпуск 12. Сер. "Социально-экономические и общегуманитарные проблемы развития сферы услуг.Том 2 Социально-экономические проблемы развития сферы услуг" Под общей редакцией: Л.А. Минасян. Ростов-на-Дону, 2013. С. 57-60.

УДК 33.338

Бородай В.А., Савко Т.С. Матрица интересов в системе корпоративного управления

Matrix of interests in corporate governance

Бородай Владимир Александрович

д.с.н., профессор

Кафедра «Сервис, туризм и индустрия гостеприимства» Донской государственный технический университет (ДГТУ)

Савко Татьяна Сергеевна

Бакалавр, 4 курс

Кафедра «Сервис, туризм и индустрия гостеприимства» Донской государственный технический университет (ДПУ) Boroday Vladimir Alexandrovich,

Doctor of Sociology, Professor

Department "Service, tourism and hospitality industry"

Don State Technical University (DGTU) Savko Tatyana Sergeevna

Bachelor, 4 year

Department "Service, tourism and hospitality industry"

Don State Technical University (DGTU)

Аннотация. Рассматривается проблема взаимоотношений между собственниками и наемными основные роли и функции правления и наблюдательного совета в системе менеджерами. Показаны корпоративного управления. Рассмотрена российская двухъярусная модель корпоративного управления, которая вызывает у многих собственников сомнения в ее эффективности. Предложены мероприятия, которые на практике помогут выстроить здоровое корпоративное управление и обеспечить адекватный контроль над деятельностью наемного менеджмента.

Ключевые слова: Эффективность, бизнес-процессы, корпоративизм, функции управления, модель, наемный менеджмент, наблюдательный совет.

Abstract. The problem of relationships between owners and hired managers is considered. The main roles and functions of the board and supervisory board in the corporate governance system are shown. The Russian two-tier model of corporate governance is considered, which causes many owners to doubt its effectiveness. The proposed activities that in practice will help build a healthy corporate governance and ensure adequate control over the activities of hired management.

Keywords: Efficiency, business processes, corporatism, management functions, model, hired management, supervisory board.

Рецензент: Харитонова Марина Николаевна, к.э.н. доцент кафедры "Экономика и финансы". СамГУПС

В последнее время в среде менеджеров довольно часто обсуждают тему о создании баланса интересов между собственниками и наемными менеджерами. И, как принято, многие специалисты в области управления задаются вопросом, есть ли готовые рецепты в международной практике. В отличие от западного мира в российском бизнесе к корпоративному управлению относятся не слишком серьезно [1]. Но у любого собственника рано или поздно возникает необходимость отойти от оперативного управления, и передать бразды правления в чужие руки. Вот тут-то и приходит время для них задуматься о создании баланса сил, системы сдерживания и противовесов и системе контроля за наемным топ-менеджментом.

В данном исследовании новации связаны с поиском и рассмотрением основных ролей и функций в этой системе корпоративизма для правления и наблюдательного совета. Практическая значимость исследования, на наш взгляд, поможет собственникам бизнеса на практике выстроить здоровое корпоративное управление и обеспечить адекватный контроль над деятельностью наемного менеджмента.

Роль правления. В западном мире корпоративное управление – горячая тема для открытых акционерных обществ, в которых много владельцев или разных источников капитала, то есть много заинтересованных сторон. При этом непрямая заинтересованность в деятельности таких компаний возникает у органов регулирования, фондовых бирж, клиентов, поставщиков и сотрудников [2]. Прямая заинтересованность в информации и контроле возникает у инвесторов и собственников.

Вся сложность заключается в организации эффективного контроля за деятельностью правления компании. По сути речь идет о главном исполнительном директоре (Chief Executive Officer/CEO), директоре по продажам (Chief Commertical Officer/CCO), главном директоре по управлению рисками (Chief Risk Manager/CRM), главном финансовом директоре (Chief Financila Officer/CFO), главном операционном директоре (Chief Operational and IT Officer/COO), главном ИТ-директоре (Chief IT Officer/CIT), а сегодня уже и главном директоре по управления данными (Chief Data Officer/CDO).

Эти топ-менеджеры отвечают перед наблюдательным советом и собранием акционеров за стратегическое планирование, достижение стратегических целей и финансовых результатов. Кроме того, правление должно предоставлять и периодически отчитываться перед наблюдательным советом (состоящим из этих собственников и/или их представителей) за результаты аудита, за соблюдение законов и политик, за систему управления рисками и внутреннего контроля [3].

Правление обязано представлять на утверждение наблюдательному совету оперативные и финансовые цели компании, стратегию и тактику их достижения, а также выстроить ключевые финансовые показатели, которые применяются для оценки стратегии. Правление должно создать систему управления рисками и внутреннего контроля на основе продуманных оперативных и финансовых целей компании, систему их мониторинга и систему отчетности.

В годовом отчете Правление должно заявить о том, что внутренние системы управления рисками и контроля являются адекватными и эффективными, четко это обосновать и отчитаться об управлении рисками в течение отчетного периода. Кроме того, важно описать любые значительные изменения, внесенные в эти системы и показать, что эти изменения были обсуждены с комитетом по аудиту и наблюдательным советом. В годовом отчете правления важно описать чувствительность результатов деятельности компании к внешним факторам и рискам [4].

Интересный нюанс, который касается системы управления рисками на Западе, и который все же чужд нашей ментальности. На Западе открыто поощряется работа с «информаторами», как один из элементов управления рисками. Правление должно обеспечить возможность подачи работниками сообщений о возможных нарушениях общего, производственного и финансового характера председателю правления или назначенному им работнику, при соблюдении конфиденциальности «информатора». При этом сообщение о возможных нарушениях, касающихся деятельности членов правления, должны подаваться главе наблюдательного совета. Схема работы с «информаторами» должна быть опубликована на веб-сайте компании.

В российской ментальности подобная практика осуждается и часто ассоциируется со сталинской системой доносов, которая печально заканчивалась не только для «виновника», но и для «информатора». На Западе это стандартный элемент системы управления операционными рисками [5].

Роль наблюдательного совета. Роль наблюдательного совета заключается в том, чтобы осуществлять надзор за политикой правления и общим ходом дел компании и ее аффилированных компаний, а также оказывать консультативную помощь правлению.

Выполняя эту роль, наблюдательный совет действует в интересах компании и аффилированных с ней компаний, принимая во внимание интересы всех заинтересованных сторон. Наблюдательный совет отвечает за качество своей деятельности. Распределение обязанностей в наблюдательном совете и порядок деятельности должны быть изложены в наборе внутренних нормативных документов.

Наблюдательный совет должен предусмотреть положение относительно отношений с правлением, общим собранием акционеров и, при необходимости, на совете трудового коллектива. Соответствующие регламенты должны быть обнародованы на веб-сайте компании.

Годовой финансовый отчет компании должен содержать и отчет наблюдательного совета, основные разделы которого описывают состав, опыт и профиль членов наблюдательного совета, их функции, корпоративную стратегию, достижение целей, факторы риска, системы контроля, систему отчетности, соблюдение норм и требований законодательства.

Одна из важнейших функций наблюдательного совета – определение политик и систем управления рисками и внутреннего контроля, политик и систем формирования финансовой информации (учетная политика, система отчетности, прогнозирования), политик в области налогового планирования, финансирования компании и инвестиций в область информационных и коммуникационных технологий [6].

Наблюдательный совет определяет деятельность службы внутреннего аудита и является основной точкой контакта для внешних аудиторов и для исполнения их рекомендаций. Иногда он может делегировать эту функцию комитету по аудиту. Наблюдательный совет или комитет по аудиту определяет частоту встреч, кто и когда присутствует на заседаниях с внешним аудитором, но не реже одного раза в год и при условии отсутствия членов правления.

Комитет по аудиту не должен возглавляться председателем наблюдательного совета или бывшим членом правления. По крайней мере один из членов комитета по аудиту должен быть квалифицированным финансовым экспертом. Комитет определяет отношения с внешним аудитором (независимость аудита, оплата и предоставление неаудиторских услуг).

Кроме того, наблюдательный совет обязан установить справедливый уровень оплаты членам правления в зависимости от результатов их работы [7]. Иногда наблюдательный совет делегирует эту функцию комитету по оплате труда на основе утвержденной политики по оплате, в которой описаны критерии отбора в состав правления и наблюдательного совета, оценка членов правления и наблюдательного совета, процедура назначения высшего руководства. Глава комитета по оплате труда в этом случае не должен быть главою наблюдательного совета.

В политике по оплате труда, как правило, описываются принципы формирования заработной платы членам правления – ориентация на рыночный уровень оплат, фиксированная и переменная части, отсутствие вознаграждений за плохое управление, опционы, инсайдерские сделки, зарплата за год при увольнении или «золотой парашют», никаких кредитов на иных условиях, чем другим работникам, раскрытие публичной информации об оплате, политика в отношении подарков, конфликт интересов, программа вступления в должность, обучение, сроки назначения [8]. Согласно лучшей мировой практике члены правления назначаются не более чем на четыре года и могут быть повторно назначены на тот же срок еще один раз.

Глава наблюдательно совета определяет порядок дня заседаний, ведет заседания, организовывает адекватное предоставление информации членам совета, следит за наличием времени для принятия решений, следит за работой комитетов, организовывает для вновь назначенных членов программу вступления в должность, является основным контактным лицом для правления, инициирует оценку работы членов наблюдательного совета, следит, чтобы сборы акционеров проходили организовано и эффективно [9].

Корпоративный секретарь помогает главе наблюдательного совета по выше названным вопросам. Он назначается и увольняется с должности правлением после согласования с наблюдательным советом.

Немного теории и философии по данной проблематике. Позволим себе отвлечься и приведем спор, который разгорелся в 1918 году в венском кафе «Ландман» во время встречи немецкого социолога Макса Вебера с австрийским экономистом Йозефом Шумпетером и известным венским банкиром Феликсом Зомари, которому мы и обязаны ценнейшим свидетельством об этом споре.

Речь зашла о русской революции 2017 года. Шумпетер радостно заявил, что социализм наконец перестал быть «бумажной дискуссией» и теперь будет вынужден доказывать свою жизнеспособность. Вебер возразил, что попытка ввести социализм в России, учитывая уровень ее экономического развития, есть, по сути дела, преступление и закончится катастрофой. По воспоминаниям Зомари, Шумпетер на это холодно заметил, что это вполне может случиться, но что Россия представляет собой «прекрасную лабораторию». В ответ Вебер резко возразил: «Лабораторию с горой трупов». На что Шумпетер цинично добавил: «Как и любой анатомический театр».

Думаем, чтобы в очередной раз не стать «анатомическим театром» истории, стоит обратиться к чужому опыту корпоративного управления, критически его переосмыслить и применить лучшие подходы для нашей ментальности и нашей реальности [10]. Надеемся, что эта статья в этом поможет. Итак, ключевые выводы, которые завершают исследование. В мировой практике существует две принципиально разные модели корпоративного управления:

- одноярусная модель или англосаксонская, свойственная британским и американским компаниям;
- двухъярусная модель, свойственная европейским компаниям, которая законодательно закреплена и у нас.

Каждая из моделей имеет свои плюсы и минусы. Если провести аналогию с государственным устройством, то спор идет между «президентской» и «парламентской» моделями управления [11].

Если упростить, то в одноярусной модели правление, которое состоит из наемных менеджеров, и наблюдательный совет, который состоит из собственников или их представителей – это один рабочий орган (Board of Directors), который объединяет и тех и других в «одном флаконе».

Оказалось, что среди компаний с англо-саксонской моделью управления больше лидеров рынка, но банкротств тоже больше. Среди компаний континентальной Европы больше стабильности, но меньше эффективность и доходность.

Одним словом, «парламентская» модель рождает стабильность и застой, а «президентская» модель лидерства повышает вероятность или провала или успеха. Все будет зависеть от того, повезло ли компании с лидером или нет, добрый или злой «царь» находится у власти.

Что же все это означает для российской модели управления? В России парадокс. На законодательном уровне закреплена двухъярусная «парламентская» модель, но ментально российская модель ближе к «президентской» модели сильного лидера. Тем более, российский капитализм молод, собственники только начали отходить от оперативного управления [12]. У нас де-факто в силу молодости системы сформировалась одноярусная модель. Поэтому двухъярусная модель корпоративного управления вызывает оскомину у многих собственников, которым в силу занятости в текущем управлении просто некогда и незачем играть по этим правилам.

Однако жизнь и законы развития организаций, конечно, заставят российских бизнесменов шевелиться. Правда, как всегда, оказывается где-то посередине [13]. По сути, с точки зрения лучшей мировой практики, компании важно взять лучшее из обеих этих моделей.

Предложенное аналитическое рассуждение, на наш взгляд, поможет собственникам бизнеса на практике выстроить здоровое корпоративное управление и обеспечить адекватный контроль над деятельностью наемного менеджмента.

Таким образом, подводя итоги аналитического исследования, опираясь на практику множества успешных компаний и причины банкротства, сформулируем следующие выводы о корпоративном управлении:

- разделение должностей главы правления и главы наблюдательного совета, глава наблюдательного совета не должен быть бывшим членом правления;
- наличие одного сильного, независимого неисполнительного директора и наличие не менее троих неисполнительных директоров в наблюдательном совете;
 - в комитете по оплате труда могут быть только неисполнительные директора;
- член правления назначается не более чем на четыре года и может быть еще один раз переизбран на такой же срок;
- правление подает на утверждение наблюдательному совету финансовые и операционные цели компании, стратегию и тактические планы достижения этих целей, ключевые показатели, для оценки реализации стратегии;
- наблюдательный совет устанавливает прозрачную систему оплаты труда членам правления (рыночная оплата, отсутствие поощрения в случае плохого управления, опционы на акции, зарплата за год в случае увольнения, инсайдерские операции и т. д.);
- наблюдательный совет хотя бы раз в год должен без участия правления обговаривать вопросы собственной деятельности, состав, компетенции и работу отдельных ее членов, а также вопросы работы правления и его членов;
- член наблюдательного совета может быть отправлен в отставку в случае плохой работы,
 структурного конфликта интересов, частых пропусков заседаний;
- наблюдательный совет хотя бы раз в год должен обсуждать стратегию компании и бизнес-риски,
 любые значимые изменения в системах внутреннего контроля, управления рисками и финансах [14];
- глава наблюдательно совета определяет порядок дня заседаний, ведет заседания, организовывает адекватное предоставление информации членам совета. Корпоративный секретарь помогает ему по всем выше названным вопросам.

Библиографический список

- 1. Минасян Л.А., Казьмина Л.Н., Дудкина О.В., Бородай В.А. Специфика оценки качества неосязаемых услуг в сервисной деятельности // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2018. № 10 (116). С. 33.
- 2. Бородай В.А. Рыночные императивы потребительского поведения в XXI веке // В сборнике: ТУРИЗМ И ИНДУСТРИЯ ГОСТЕПРИИМСТВА: СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ Материалы III-й Международной научно-практической конференции. Министерство образования и науки Российской Федерации, Донской государственный технический университет, Министерство культуры Ростовской области, Национальная академия туризма. 2017. С. 214-224.

- 3. Молчанова О.С., Бородай В.А. Ребрендинг сервисной компании как выход на новый качественный уровень развития // Экономические исследования и разработки. 2018. № 5. С. 102-110.
- 4. Бородай В.А., Минасян Л.А. Проблемы эмерджентности системы управления в сервисной деятельности // Экономические исследования и разработки. 2018. № 5. С. 90-96.
- 5. Бондаренко О.В., Бородай В.А. Экономические и социокоммуникативные потребности // Гуманитарные и социально-экономические науки. 2009. № 3. С. 120-124.
- 6. Бородай В.А. Стратегические ловушки роста // Инновации социальные и экономические: вызовы и решения. Ростов-на-Дону: Донской государственный технический университет. 2014. С. 103-105.
- 7. Минасян Л.А., Бородай В.А. Паллиативные проблемы синхронизации целей сервисной компании // Управление экономическими системами: электронный научный журнал, 2017. № 5 (99). С. 3.
- 8. Бородай В.А. Нелинейность связи причины и следствия в современном бизнесе // В сборнике: Социально- экономические и технико-технологические проблемы развития сферы услуг Сборник научных трудов. Выпуск 12. Сер. "Социально-экономические и общегуманитарные проблемы развития сферы услуг.Том 2 Социально-экономические проблемы развития сферы услуг" Под общей редакцией: Л.А. Минасян. Ростов-на-Дону, 2013. С. 35-39.
- 9. Петренко А.С., Бородай В.А. Особенности формирования организационной культуры предприятий сферы услуг // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2017. № 11 (105). С. 3.
- 10. Бородай В.А. Торговля в современном обществе: социально-институциональный анализ: моногр. Ростов-на-Дону.: ИПО ПИ ЮФУ, 2008. -332 с.
- 11. Минасян Л.А., Дудкина О.В., Бородай В.А. Нарративные процедуры новой системы мотивации // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2018. № 3 (109). С. 15.
- 12. Бородай В.А., Минасян Л.А. Дискурсивная миссия корпоративного стиля сервисной компании // Гуманитарные и социально-экономические науки. 2017. № 3 (94). С. 132-135.
- 13. Kasyanov V.V., Minasyan L.A., Borodai V.A., Ponomarev I.E., Samygin P.S., Vorobyev G.A., Skvortsov D.V. Health management and the strategies to meet a healthy society // International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies. 2018. № 9 (4). C. 357-368.
- 14. Карич Л.В., Бородай В.А. Репутация сервисной компании как потенциал развития и социальный запас прочности // В сборнике: ТУРИЗМ И ИНДУСТРИЯ ГОСТЕПРИИМСТВА: СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ Материалы III-й Международной научно-практической конференции. Министерство образования и науки Российской Федерации, Донской государственный технический университет, Министерство культуры Ростовской области, Национальная академия туризма. 2017. С. 236-243

УДК 33.338

Гришина А.А., Бородай В.А. Формирование условий для управления корпоративной репутацией сервисной компании

Formation of conditions for managing the corporate reputation of a service company

Гришина Анна Александровна

Студентка 4 курс Факультет «Сервис и туризм» Донской государственный технический университет (ДПУ) Научный руководитель

Бородай Владимир Александрович

Д.с.н., профессор
Кафедра «Сервис, туризм и индустрия гостеприимства»
Донской государственный технический университет (ДГТУ)
Grishina Anna Alexandrovna
Student 4 course
Faculty "Service and Tourism"
Don State Technical University (DGTU)
scientific director
Boroday Vladimir Alexandrovich,
Doctor of Sociology, Professor
Department "Service, tourism and hospitality industry"
Don State Technical University (DGTU)

Аннотация. В статье рассматриваются проблемы формирования корпоративной культуры, поддерживающей репутацию сервисной компании. Показано, что репутация – один из главных парадоксов корпоративной культуры в жизни сервисных организаций, однако руководители редко уделяют этому столько же внимания, как другим, более конкретным аспектам своего бизнеса. Тем не менее, наибольшая опасность, с которой компаниям приходилось сталкиваться заключается в потере репутации, как экономической, так и социально-политической. Делаются выводы о необходимости соблюдения некоторых принципов, которые позволяют формировать корпоративную культуру, поддерживающую репутацию сервисной компании.

Ключевые слова: Корпоративная культура, эффективность, риски, репутация, конкуренция, обратная связь.

Abstract. The article deals with the problems of forming a corporate culture that supports the reputation of a service company. It has been shown that reputation is one of the main paradoxes of corporate culture in the life of service organizations, but managers rarely pay as much attention to this as other, more specific aspects of their business. However, the greatest danger that companies have had to face is the loss of reputation, both economic and socio-political. Conclusions are drawn on the need to adhere to certain principles that allow the formation of a corporate culture that supports the reputation of a service company.

Keywords: Corporate culture, efficiency, risks, reputation, competition, feedback.

Рецензент: Дудкина Ольга Владимировна, кандидат социологических наук, доцент. Донской государственный технический университет (ДГТУ), г. Ростов-на-Дону, Факультет «Сервис и туризм», кафедра «Сервис, туризм и индустрия гостеприимства»

Мы вступили в эпоху, когда пристальное внимание и мнение прессы, общества и других сторон оказываются значимыми факторами. При этом, каждая из коммерческих структур, действующих на рынке, постоянно держит в поле зрения вопросы конкурентоспособности. Довольно часто многие из них рассматривают такой инструмент как корпоративная культура. Рассмотрим некоторые вопросы актуализации управления корпоративной культурой и корпоративной репутацией в таких условиях. Теоретическая значимость работы и ее новизна определяются дальнейшим развитием механизмов формирования и поддержания корпоративной культуры в объекте исследования.

Репутация – сильнейшая составляющая стабильности любой компании. Цена за акцию всегда может восстановиться. Бизнес стратегия всегда может измениться. Но если серьезно пострадала репутация сервисной компании – на ее восстановление уйдет много сил, времени, и результат не всегда положительный. Угроза репутации – это угроза выживанию фирмы [1].

Руководители, сумевшие построить сильную корпоративную культуру и репутацию, знают, чего это стоит: постепенное созидание положительного образа компании силами организационной культуры, которая сталкивается все с новыми вызовами, как ожидаемыми, так и внезапными. Они знают, что PR – это не повязка, которой можно прикрыть рискованные шаги. И более всего они знают, что должны понимать интересы заинтересованных сторон, и что каждое решение компании должно быть уникальным.

Позиция сервисной компании должна включать в себя структурированные обязательства перед инвесторами, регулирующими органами, активистскими организациями, различными сообществами и средствами массовой информации. И умение слышать – ключ навык такой позиции. Эта способность позволяет развивать те навыки, которые помогают руководителям противостоять внешним реакциям на действия сервисной компании [2]. И, когда это необходимо, умение слышать дает дополнительные возможности для защиты позиций компании от различного рода эксцессов, возникающих так легко в современном высоко-конкурентном окружении.

Сервисные компании, не проявляющие достаточного внимания к своим обязательствам, могут столкнуться с разрушительным эффектом, и за последние годы мир уже стал свидетелем значимых коллапсов корпоративной культуры и репутации. Так Enron и WorldCom – всемирно известные компании, но, в первую очередь, о них помнят, как о ярких примерах воровства и мошенничества. Наставление не воровать будет проигнорировано теми, кто стремится к изощренным преступлениям.

Значительно больший интерес у генеральных директоров вызывают информативные примеры возникших угроз, которые могут существовать в ДНК любой компании, как это произошло у Merck, Marsh&McLennan, Arthur Andersen, and Monsanto, пошедших на компромисс с собственно репутацией. В этих примерах, едва уловимые сдвиги в корпоративной культуре, происходящие настолько плавно, что были практически не заметны, привели компании к разрушительным конфликтам с инвесторами, регулирующими органами и обществом в целом. Результатом стали сломанные карьеры, размывание стоимости активов,

долгосрочное снижение стоимости торговой марки и, как в случае с Andersen, полное угасание ранее преуспевающей компании.

Наиболее драматичным в этих случаях оказывается пример компании Merck – пионера фармацевтического рынка с блестящей до недавнего времени репутацией. Компания столкнулась со все возрастающим числом судебных исков, вызванных заявлением о противодействии исследованиям их противовоспалительного препарату Vioxx, который, якобы, значительно увеличивает сердечные приступы и инсульты среди пациентов. Этот, пусть даже не доказанный, компромисс, на который пошла компания в своем научном исследовании, привел к уходу руководящего состава, вызвал большие трудности для компании и, по оценкам аналитиков, обошелся в сумму долга свыше 15 миллиардов долларов.

Другой пример уклонения от корпоративной этики – страховое подразделение Marsh&McLennan. Компания лишилась команды менеджеров и выплатила большие штрафы за систематический сговор о конкурсной цене в сделках по продаже корпоративных полисов. Компания взымала комиссию с обеих сторон: как с компаний, приобретающих страховку, что являлось законным, так и с подписчиков, продающих полисы, что уже было нарушением. Чтобы быть наверняка уверенными, что подписчики, выплачивавшие комиссию, достаточно преуспели в этом деле, Marsh, Inc., своими махинациями с аукционной ценой заставили своих конкурентов поступать таким же образом. В соответствии с иском, предъявленным штатом Нью-Йорк, у компании была конфискована значительная часть их прибылей. Руководители уволились, и компании не оставалось ничего, кроме как искать новую модель бизнеса, которая бы позволила вернуть практически половину потерянного оборота. Помимо жестких гражданских санкций, восемь бывших топ-менеджеров Marsh привлечены к уголовной ответственности.

В третьем примере об этических компромиссах, «большая пятерка» аудиторских компаний превратилась в «большую четверку», после того как ArthurAndersen & Со. признали свою вину в сокрытии финансовых нарушений своего клиента, компании Enron. Последующий формальный отзыв обвинительного приговора против Andersen не смог заставить мир выкинуть из головы образ честных финансовых консультантов, выстроившихся перед шредерами в бухгалтерии Enron. Тот факт, что компания Andersen не испытала угрызений совести из-за искажения фактов в пользу ценного клиента, явно указывает на то, что склонность к грубому нарушению закона глубоко скрыта в корпоративной культуре до тех пор, пока какоенибудь событие не выявит.

Как никакая другая угроза, возможность наличия зачатков краха, укоренившихся в сервисной компании, должна сдерживать бизнес-лидеров везде. Выявление проблемы – сложная задача, которая встает перед руководителями [3].

С другой стороны, кризис, разразившийся в Monsanto, преподносит урок того, как неожиданно могут возникать этические конфликты. В 1990-е годы компания разработала биотехнологию, настолько действенную, что казалось, что она дала надежду на значительное сокращение голодающих в мире. Генетические трансформации, достигнутые в Monsanto, позволяли фермерам выращивать зерновые в более

широком диапазоне климатических условий и формировали иммунитет культур к гербицидам, позволяя тем самым увеличивать дозы и частоту их применения, что, в конечном счете, должно было расчистить поля от сорняков. Оценивая свою долгосрочную выигрышную позицию, компания приняла гипер-агрессивную маркетинговую стратегию. Вместо того, чтобы продавать семена фермерам напрямую, технологию решено было зарегистрировать как интеллектуальную собственность. Таким образом, фермерам было запрещено собирать семена с нынешнего посева для последующей посадки, что переворачивало традиционную сельскохозяйственную практику. Руководство Monsanto оказалось глухо к возрастающей критике оппозиции. Активисты предупреждали, что генетические изменения семян могут быть вредны для людей и окружающей среды, и что они также могут перейти на другие растения и привести к непредсказуемым последствиям. В результате дебатов напуганной, равно как и разъяренной общественности, Европейский Союз ввел пятилетний мораторий на все генетически модифицированные семена. Вскоре компания была поглощена. В своем концессионном обращении к группе активистов Greenpeace, председатель совета директоров компании Monsanto Роберт Шапиро сказал: «Поскольку мы думали, что наша работа – это убеждать, слишком часто мы забывали слушать».

Эти примеры отражают исторические изменения, которые произошли в корпоративной среде. Дни, когда корпорации представляли собой закрытую крепость, закончились. Мы вступили в эпоху, когда пристальное внимание и мнение прессы, общества, акционеров, регулирующих органов и других заинтересованных сторон (таких, как «Гринпис») оказываются значимыми факторами [4]. Потребители начинают оценивать компании, как они оценивают политиков: по их достоинствам.

Во все большей степени, нынешней эпохе характерна демократизация надзора за корпорациями. Интернет создал общественное сверхсознание, предоставляя необычайные возможности доступа к информации [5]. Теперь негосударственные организации, пресса и заинтересованные стороны всех видов готовы выставить корпоративные проступки на всеобщее внимание. Является ли проступок реальным или воображаемым, сейчас редко имеет значение. Оппозиционные корпорациям группы теперь могут организовать как послание, так и масштабную акцию простым нажатием кнопки на компьютере или сотовом телефоне.

Провалы элементов корпоративной культуры и репутации в частности, описанные в предыдущих примерах, обладают одной общей отличительной чертой: они не были вызваны какими-то отдельными группами манипуляторов, заговорщиков, скрывающихся за закрытыми дверями. В каждом примере произошедший крах был результатом согласия внутри компании в происходившем нарушении. Была вовлечена компания как таковая. Более того, немногие из сотрудников остались бы также толерантны, столкнись они с подобным поведением в своей личной жизни. Но что-то произошло, когда все они собрались вместе, и их конкурентный азарт заиграл в крови.

Конкуренция, безусловно, важна, но тот факт, что она является основополагающим двигателем бизнеса, также создает необходимость того, чтобы лидеры вырабатывали тонкое моральное чутье – не из

альтруизма, а в интересах собственного выживания. Способность сервисной компании сохранять ощущение приемлемого в пылу конкурентной рыночной борьбы достижима только через истинное взаимодействие с ее внутренними составляющими частями [6]. Постоянная обратная связь с внешним миром – лучшая защита против крайностей собственного руководства [7]. И первый шаг к такому взаимодействию – умение слышать, пронизывающее всю организацию.

Такое умение достижимо только через тщательно разработанные структуры обратной связи, которые позволят собрать и обработать мнения заинтересованных сторон для дальнейшего их использования высшим руководством, принимающим решения. Подобные механизмы включают в себя постоянное изучение восприятия и свободные дискуссии, которые выявляют отношение к сервисной компании среди значимого окружения. Существенное значение в этом процессе оказывает лидерская культура, признающая соблюдение интересов заинтересованных лиц как некую опору стабильности компании. Merck, Marsh, Andersen и Monsanto явно не хватало той информации, которая указала бы на неустойчивый характер их поведения, и того значимого внутреннего голоса, который смог бы донести ее до компании.

Довольно часто нам приходится слышать, что хорошие идеи приходят с опытом. Некоторые из лидеров в этой области – это компании, ограниченные в своем выборе, и, по природе своего бизнеса, вынужденные занимать ненадежную для собственной репутации позицию [8]. Среди примеров - энергетические и горнодобывающие компании, которые должны работать где угодно, там, где земля отдает свой ценный ресурс. Для достижения своих целей эти компании раскапывают территории, переселяют людей и часто вынуждены работать с не самыми желательными правительственными режимами. В век, когда активистские организации проявляют особо пристальное внимание к деятельности, компаниям приходится вырабатывать особые стратегии заработка, известные как «общественные лицензии на бизнес». Таким образом, добывающие компании, которые большинство стран мира так любят ненавидеть, просто должны были стать лидерами - мыслителями в разработке стратегий, демонстрирующих этическое поведение.

Например, British Petroleum (BP) консультировались у тысяч землевладельцев – в большинстве своем, бедняков, - в Азербайджане, Грузии и Турции, на нескольких тысячах миль, на которые протянулся их нефтепровод. Эти обсуждения помогли компании определить наименее разрушительный способ проведения трубы через поселения, глубину залегания в конкретных областях, расположение электростанций, и многие другие факторы. Затем ВР дали 30 млн.\$ неправительственным организациям, с правом инвестировать эти средства по своему усмотрению: в больницы, системы водоснабжения, школы и другие социальные объекты по маршруту нефтепровода. К подобным методам ВР прибегает в своих проектах во многих странах. Полученные данные через институализированную систему передаются по иерархии наверх компании, высшему руководству.

Принятые в компании методы управления репутационными рисками стали отличительной чертой ВР в сравнении с Enron и другими, где внимание этому стали уделять значительно позже. Компания через личный опыт поняла, что, чем больше местность, тем больше сопротивление. Таким образом, в ВР пытаются

структурировать процесс планирования бизнес-операций с тем, чтобы быть в состоянии ответить на важные вопросы еще до того, как они появятся. Ее бизнес-план составлен таким образом, что факт корпоративной ответственности устанавливается прежде, чем это смогут поставить под сомнение.

Пример того, как не надо делать – компания Nike, гигант производства одежды, чья репутация понесла несколько лет назад серьезный ущерб. Руководство компании, одновременно со всем остальным миром, узнали, что их азиатские подрядчики используют детский труд, заставляя детей работать в ужасных условиях. Оказалось, что компания попросту не уделяла внимание тому, что происходит на азиатских фабриках. В результате имя Nike стало ассоциироваться по всему мира с типом ведения бизнеса заграницей, названным «не спрашивай – не скажут».

С разорванной в клочья репутацией Nike перешли в период затишья, частично связанный с судебным иском, в течение которого они полностью пересмотрели свою стратегию цепочки поставок и степень ее прозрачности. Под конец того периода Nike опубликовали на своем сайте список всех поставщиков, с которыми компания работала, включая адреса, таким образом, чтобы каждый мог прийти на производство и сделать собственные выводы.

В своем подходе к решению проблемы Nike установили до этого беспрецедентный стандарт корпоративной прозрачности. Глубокое потрясение, испытанное компанией, было преобразовано в новый способ раскрытия бизнеса. Вспоминается несколько более скромное решение Johnson&Johnson, принятое компанией в ответ на панику по поводу отравления Tylenol-ом в 1982 году. Защитные крышки Johnson&Johnson навсегда изменили то, как в мире открывают бутылку с лекарством.

Несмотря на то, что сервисные компании часто ссылаются на собственные усилия по внедрению «лучшей практики», не ясно, что они делают для развития культуры, поддерживающей желаемую репутацию [9]. Весьма полезным источником идей оказались отраслевые форумы, где компании со схожими проблемами делятся своими планами. Кроме того, некоторые компании обратились, на первый взгляд, к необычному, но логичному, в конечном счете, источнику конкретных принципов работы – руководству Министерства юстиций США своим адвокатам по корпоративным делам. Министерство предписывает учитывать целый ряд вопросов в принятии решений о дальнейшем преследовании и составлении рекомендаций судьям по вынесению приговора, когда вина уже признана. Среди вопросов есть следующие:

- Совершались ли подобные нарушения в компании ранее? Давно ли она этим занимается?
- Является ли компания прозрачной и не препятствовала ли он раскрытию информации, особенно в виде добровольных сообщениях о нарушении правил или закона?
- Были ли выработаны в компании какие-либо добровольные меры по предотвращению повторных нарушений?

Эти принципы, преобразованные для внутреннего корпоративного пользования, оказываются наиболее ясными и широко применимыми «практиками», которые руководство может использовать в

управлении рисками. Независимо от того, эти или другие принципы выделила компания как примеры «лучшей практики», она должна создать еще и необходимую структуру для их реализации.

Компания Bertelsmann, мировой медиа конгломерат, установила в ряде своих американских бизнесов практику работы для высшего руководства – «мозговой штурм по рискам», как называет ее директор по этике. Группы менеджеров исследуют свои собственные риски в областях, начиная от антимонополльных вопросов и до нарушений прав на интеллектуальную собственность. На основе своих изысканий они составляют необходимые тренинги, отслеживают прогресс, после чего цикл снова замыкается. Для компаний не представляется возможным оправдать целесообразность инвестирования в подобные практики до тех пор, пока они не смогут оценить стоимость несовершенных ошибок. Но Bertelsmann попытались максимально поддержать свою репутацию и, что очень важно, продемонстрировали свои обязательства и намерения всем наблюдателям.

Репутация – один из главных парадоксов корпоративной культуры в жизни сервисных организаций. Хотя никто не ставит под сомнение важность этих вложений, на деле, руководители редко уделяют этому столько же внимания, как другим, более конкретным аспектам своего бизнеса. Исследование, проведенное страховым брокером AON среди более чем 100 компаний, показало, что следом за приостановкой бизнеса, наибольшая опасность, с которой компаниям приходилось сталкиваться, заключалась в потере репутации [10]. Тем не менее, лишь 22% компаний, участвовавших в опросе, внедрили формальные стратегии по управлению репутационными рисками. Исследование МсКіпsey, опубликованное в начале 2006 года, показало, что только 3% из более чем 4000 опрошенных руководителей в 116 стран считают, что их компании должным образом реагируют на социально-политические проблемы.

Одна из причин этого противоречия между убеждениями и практикой заключается в том, что бизнеслидеры обычно ограничивают свое понимание риска только теми факторами, которые могут быть измерены. Аекционный курс по управлению рисками, часто называемый «Управление корпоративными рисками», один из наиболее охотно посещаемых среди руководителей высшего звена и членов советов директоров. Консультанты, многие из которых связаны со страховыми компаниями, продвигают свои продукты и услуги по управлению рисками. Как правило, в этом понимании управление рисками включает информационные системы, внутренний аудиторский контроль, материальные активы, систему безопасности (в том числе против терроризма), системы выполнения норм регулирующих органов, надежность продукта и экологический ущерб. Однако то, что проблемы репутации включены в список вопросов по управлению рисками, вы видите редко. Причина одна: компании не могут рассчитать размер возврата на вложенные инвестиции, так как никогда не знают, во сколько могло обойтись им событие, которое не произошло [11].

Сложности вызывает не только измерение риска для репутации. Часто руководство не в состоянии должным образом подготовиться и к рискам, которые сопутствуют стратегическим начинаниям на новых территориях [12].

К примеру, недавний опыт Microsoft, Google и Yahoo в Китае подтвердил важность понимания угроз, возникающих при освоении новых бизне- просторов. Ни одна из этих компаний не ожидала случившегося негодования в Конгрессе и обществе, вызванного принятием ими требований китайского правительства в отношении подавления свободы слова, цензуры и выдачи диссидентов.

Ослепленные возможностями китайского рынка, Интернет-гиганты отвергли предупреждения сообществ, действующих в этих областях, о социополитических последствиях ведения бизнеса в Китае. Таким образом, компании провалили тест на взаимное сотрудничество. В Китай они пришли без какого-либо плана. И после того, как они были взяты в оборот Комитетом по международным отношениям, компании уже сами запоздало разыскивали те самые сообщества, к которым ранее не хотели прислушиваться.

Становится понятным, что корпоративная практика многих компаний становится хорошим опытом и уроками для лидеров. Решение репутационных проблем начинается с нового управленческого подхода [13]. Как доказали Nike и BP, компании должны взаимодействовать с окружающим миром, а не пытаться манипулировать им искусственным путем. Взаимодействие должно осуществляться осторожно, по заранее намеченному пути.

Когда сервисная компания становится частью такого диалога, а не внешним манипулятором, она там самым создает для себя возможность воздействовать на условия и терминологию, которой пользуется мир, обсуждая ее [14]. Обычно, такое сближение создает отношения сотрудничества с теми внешними группами (инвесторы, активистские группы, пресса и общество), в умах которых и происходит формирование репутации компании, и которые, тем самым, оказывают глубокое влияние на ее долгосрочную устойчивость.

Резюмируя изложенное, сделаем некоторые выводы-заключения, о необходимых действиях в создании корпоративной культуры, поддерживающей репутацию сервисной компании:

- 1. Базовый принцип: связи между организациями это всегда связи между людьми.
- 2. Следует составить карту заинтересованных сторон:
- понять, кто оказывает влияние: рынки капитала, отраслевые ассоциации, неправительственные организации, лоббистские группы, консультанты, регулирующие организации (федеральные, региональные, государственные, международные), общественные организации и представители, средства массовой информации;
- обозначить особые интересы каждой группы и то, насколько они совпадают или расходятся с интересами сервисной компании.
- 3. Целесообразно назначить координатора по управлению репутацией для наблюдения за процессом и донесения до сведения генерального директора и Совета директоров.
- 4. Разумно добавить к обязанностям персонала следование интересам заинтересованных сторон. Подчеркнуть: личные отношения; честность в обсуждении интересов, как совпадающих, так и расходящихся; накопление опыта, полученного из взаимодействия; регулярность контактов.

- 5. Необходимо организовать регулярные внутренние форумы, где информация и опыт, привнесенные каждым участником, становятся частью общего интеллектуального хранилища.
- 6. Создать систему отчетности, при помощи которой опыт, полученный любой из групп, проходя через всю сервисную компанию, доходит до высшего руководства, принимающего решения.
- 7. Ввести постоянное обучение персонала более опытными сотрудниками и вовлечение в процесс вновь нанятых. Участие в корпоративной репутации должно быть одним из факторов в карьерном росте.
- 8. Компании целесообразно быть генератором идей в отрасли. Финансирование конференций и семинаров в сферах интереса заинтересованных сторон. Польза от этого будет включать в себя:
 - улучшение связей в окружении постоянных заинтересованных сторон;
- выработка механизма, который приведет к появлению новых институтов в корпоративном окружении;
 - лучшее принятие идей компании среди заинтересованных сторон.

Также, считаем необходимым обозначить факторы риска, которые будут иметь место при формировании корпоративной культуры, ориентированной на поддержание и развитие репутационного капитала сервисной компании:

- симптомы недостаточного внимания к репутации;
- нежелание инвестировать в мероприятия по управлению репутацией, так как отдача на инвестиции не подтверждена;
 - нежелание разговаривать с прессой, так как «они всегда вс е искажают»;
 - снижение влияния аналитиков с нежелательной точкой зрения;
 - постоянные нарушения. Штрафы при этом воспринимаются как «часть платы за ведение бизнеса»;
- вера, что заработная плата работникам компенсирует вред, нанесенный окружающей среде и обществу;
 - отвергание противоположной точки зрения со ссылкой на незначительность ее источников [15];
 - нереальные барьеры для финансовых результатов;
- требование о защите конкурентных данных как предлог для сокрытия неблагоприятной информации, которую могут ожидать инвесторы и другие заинтересованные стороны.

Несомненно, что корпоративная культура любой компании становится в современной экономике движущей силой организации, позволяет легко идентифицировать ее среди других. Знание этого постулата является необходимым, но недостаточным условием успешного бизнеса. Необходимы навыки владения приемами управления элементами корпоративной культуры.

Библиографический список

- 1. Артамонов Б.В., Бородай В.А., Новак Л.В., Петренко А.С., Савицкая В.Ю., Цветкова Г.С. Маркетинговые коммуникации: проблемы, возможности и перспективы развития. Нижний Новгород: НОО "Профессиональная наука", 2018.
- 2. Гунько Д.И., Дудкина О.В. Теоретическая модель организации современного специального мероприятия в сервисной деятельности // Экономические исследования и разработки. 2019. № 5. С. 120-128.
- 3. Петренко А.С., Неродова М.В., Кукуянцева О.А. Специфика прогнозирования спроса и предложения на услуги сервисных предприятий // Экономические исследования и разработки. 2017. № 6. С. 140-144.
- 4. Бородай В.А. Информационная энтропия в условиях таргетирования потребительского поведения // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2019. № 1 (119). С. 35.
- 5. Дудкина О.В., Минасян Л.А., Сага А.С. Опыт использования инфокоммуникационных технологий в проведении маркетингового исследования по вопросу о визуализации туристского потенциала города Ростова-на-Дону // В сборнике: Культура и туризм как инструменты повышения человеческого потенциала нации Труды Всероссийской научно-практической конференции. 2016. С. 121-128.
- 6. Осипова Ю.В., Балюк Н.А. Социогуманитарные ценности туризма в контексте форм полезности утилитаризма // Гуманитарные и социальные науки. 2017. № 2. С. 76-81.
- 7. Дудкина О.В., Бородай В.А. Альтернативы традиционным бизнес-решениям в выставочных форумах // Экономические исследования и разработки. 2018. № 4. С. 111-115.
- 8. Петренко А.С. Формы и методы оценки качества социально-культурных услуг // В сборнике: Туризм и индустрия гостеприимства: современное состояние и тенденции развития материалы III-й международной научно-практической конференции. Министерство образования и науки Российской Федерации, Донской государственный технический университет, Министерство культуры Ростовской области, Национальная академия туризма. 2017. С. 269-274.
- 9. Молчанова О.С., Бородай В.А. Ребрендинг сервисной компании как выход на новый качественный уровень развития // Экономические исследования и разработки. 2018. № 5. С. 102-110.
- 10. Пташкин С.А. Актуальные вопросы взаимодействия гостиниц и туристских организаций // В сборнике: Организационно-управленческие технологии развития туризма и гостеприимства материалы Всероссийской научнопрактической конференции студентов, магистрантов и аспирантов. Ответственный редактор Е. Г. Радыгина. 2017. С. 108-114.
- 11. Дудкина О.В. О выборе восприятия внешней среды для предприятия сервиса // В сборнике: Туризм и индустрия гостеприимства: современное состояние и тенденции развития материалы II международной научнопрактической конференции. 2016. С. 175-177.
- 12. Бородай В.А. Маркетизация потребительских стандартов в современном обществе // Гуманитарные и социально-экономические науки. 2008. № 2. С. 153-155.
- 13. Минасян Л.А. Россия в системе мирового туризма: тенденции развития // В сборнике: Туризм и индустрия гостеприимства: современное состояние и тенденции развития Международная научно-практическая конференция, в рамках XI Международного научно-технического форума ИнЭРТ-2014. Редакционная коллегия: Л.А. Минасян, А.А. Резванов, Л.Н. Казьмина, В.С. Макаренко . 2014. С. 23-36.
- 14. Дудкина О. Компетентностный подход в менеджменте человеческих ресурсов в современных условиях // В сборнике: Социально- экономические и технико-технологические проблемы развития сферы услуг Сборник научных трудов. Выпуск 12. Сер. "Социально-экономические и общегуманитарные проблемы развития сферы услуг.Том 2 Социально-экономические проблемы развития сферы услуг" Под общей редакцией: Л.А. Минасян. Ростов-на-Дону, 2013. С. 57-60.
- 15. Петренко А.С. Инновации в деятельности гостиничных предприятий // В сборнике: Туризм и индустрия гостеприимства: современное состояние и тенденции развития материалы II международной научно-практической конференции. 2016. С. 114-117.

УДК 33

Ильясова Р.Р. Инструментарий исследования репутации компании Company reputation research tools

Ильясова Регина Рауфовна

Выпускник Казанского (Приволжского) федерального университета
Ilyasova Regina Raufovna
Graduate of Kazan (Volga Region) Federal University

Аннотация. В данной статье будет проанализирована совокупность методов оценки репутации компании, их сущность и недостатки, а также отмечена её роль в деятельности компании.

Ключевые слова: деловая репутация, управление репутацией, оценка репутации компании, репутация компании, гудвилл, методы оценки гудвилла.

Abstract. This article will analyze the totality of methods for assessing the company's reputation, their nature and shortcomings, as well as its role in the company's activities.

Keywords: business reputation, reputation management, company reputation assessment, company reputation, goodwill, goodwill assessment methods.

Рецензент: Дудкина Ольга Владимировна, кандидат социологических наук, доцент. Донской государственный технический университет (ДГТУ), г. Ростов-на-Дону, Факультет «Сервис и туризм», кафедра «Сервис, туризм и индустрия гостеприимства»

Существенную роль, влияющую на стоимость компании в современном обществе, играют нематериальные активы, среди которых почетное место занимает репутация. Исследователи сходятся во мнении, что хорошая репутация увеличивает капитализацию организации, тем самым возникает возможность увеличения дохода и обеспечения укрепленных позиций в ходе выхода на новые рынки, а также привлечение новых инвесторов. Несомненно, репутацией нужно управлять и проводить анализ ее деятельности. Оценка репутации компании представляет собой довольно сложный и разноплановый процесс. Однако ее сложно оценить, используя один универсальный метод, так как его просто еще не существует. Впервые в 2000 году в России рекламное агентство «Эксперт» попыталось сформулировать модель деловой репутации, которое опросило руководителей высшего звена российских компаний, изучив различные зарубежные способы трактовки корпоративной репутации. Участники должны были распределить слагаемые репутации по значимости. В результате по средним оценкам на 1 месте оказалась этика в отношениях с внешними партнерами, затем - этика в отношениях с внутренними партнерами. З место получила репутация топ - менеджеров, а эффективность менеджмента и качество продукции, услуг замыкали соответственно. Данные приведены в таблице 1.

Таблица 1 Значимость составляющих деловой репутации

Составляющие репутации	Bec, %
Этика в отношениях с внешними партнерами	36
Этика в отношениях с внутренними партнерами	21
Репутация топ-менеджеров	18
Эффективность менеджмента	15
Качество продукции, услуг	10

Деловую репутацию характеризуют совокупностью количественных и качественных характеристик. С позиции качественной характеристики стоит отметить, что она не является самостоятельным объектом сделки, так как создается за счет других нематериальных активов для выделения среди других компаний с помощью конкурентных преимуществ. С количественной же позиции, репутация представляет собой особый вид нематериальных активов, сведения о стоимости которых должны расписываться в финансовых отчетах. В количественных методах используют официальный и международный способы. Официальный метод подразумевает использование принципов из российской практики ведения отчетов по финансовой деятельности, а международный метод рассматривает гудвилл, который представляет собой превышение покупной стоимости активов над их справедливой стоимостью в день заключения сделки. В качественных методах выделяют экспертные методы и методы социологического опроса. Экспертные методы, в свою рейтинговые (составление рейтингов независимыми организациями) и очередь, делятся на рекомендательные (обсуждение репутации компании экспертами РК-отделами). Во время проведения метода социологического опроса узнается мнение людей о компании. В международных стандартах отчетности по финансам IFRS 3 «Объединения бизнеса» и IAS 38 «Нематериальные активы» деловая репутация, которая была приобретена при объединении предприятий, «представляет собой выплату, производимую организацией покупателем в ожидании будущих экономических выгод от активов, которые не могут индивидуально идентифицированы и отдельно признаны». [7,8] Согласно действующему в российском бухгалтерском учете ПБУ 14/2007, деловая репутация – это разница между ценой приобретения бизнеса и балансовой стоимостью активов, которая уменьшена на величину обязательств. Деловая репутация становится объектом бухгалтерского учета лишь тогда, когда продается или покупается предприятие. Положительную репутацию рассматривают как надбавку к цене, которую покупатель выплачивает, ожидая будущие экономические выгоды, и считается отдельным инвентарным объектом. А отрицательная репутация представляет собой скидку с цены, которая предоставляется покупателю ввиду того, что у компании нет стабильных покупателей, навыков сбыта и маркетинга, деловых связей и т.п. [1] Довольно сложно посчитать стоимость, которую покупатель готов заплатить сверх стоимости чистых активов. Данную проблему решают путем использования различных методов оценки: оценка деловой репутации методом избыточных прибылей; оценка деловой репутации компании как превышение рыночной стоимости фирмы над стоимостью ее чистых активов; дисконтированная оценка будущей сверхприбыли на основе методики компании Brand Finance; метод оценки с использованием мультипликатора М; метод социологических опросов и экспертный метод.

Самым распространенным способом считают расчет стоимости репутации через разницу рыночной ценой компании и стоимостью чистых активов компании. Данный метод имеет недостаток, несмотря на то, что используется и в России, и за рубежом: невозможно объективно оценить репутацию, готовящейся к поглощению организации. Метод избыточных прибылей основывается на определении возможности компании получать в будущее время большую прибыль, чем среднеотраслевая, с использованием активов, которые находятся в распоряжении компании. Подобная оценка проводится в несколько этапов. [4] На 1 этапе определяется прибыль на будущее время, которая вычисляется путем использования метода экстраполяции на будущие периоды ее динамики за прошлые годы, вычисляемая о формуле:

$$\Pi_{\mathbf{6}\Pi} = \sum_{i=1}^{a} \Pi_i / a,\tag{1}$$

где $\sum_{i=1}^a \Pi_i$ – сумма прибыли компании за последние годы, а – количество периодов, i – шаг расчета. На 2 этапе определяется уровень прибыльности, который соответствует норме данной отрасли. Благодаря официальным статистическим публикациям мы можем посчитать среднеотраслевые показатели прибыльности $\mathcal{A}_{\mathrm{сро}}$ посредством деления прибыли на балансовую стоимость активов в среднем по организациям:

$$\mathcal{L}_{\text{cpo}} = \Pi_{\text{cpo}} / A_{\text{cpo}} ,$$
(2)

где $\Pi_{\rm cpo}$ – среднеотраслевая прибыль, $A_{\rm cpo}$ – стоимость активов в среднем по организациям отрасли.

На 3 этапе определяется прогнозная прибыль покупаемой компании при стабильном уровне прибыльности. Прогнозная прибыль вычисляется по формуле:

$$\Pi_{\Pi\Gamma} = \text{BCA} * \mathcal{A} , \qquad (3)$$

где БСА – балансовая стоимость активов.

На 4 этапе происходит вычисление превышения расчетной прибыли в будущем времени данной компании над расчетным прогнозным уровнем ее прибыли в следующем учетном периоде:

$$\Delta\Pi = \left(\frac{\Pi_{6\Pi}}{A_{\Pi\Pi}} * BCA\right) - \Pi_{\Pi\Pi} , \qquad (4)$$

где $\frac{\Pi_{6\pi}}{A_{n\pi}}*$ БСА = $\Pi_{6\pi}$ – оценочный показатель; $\Pi_{6\pi}$ – прибыль будущих периодов, которую определили на основе сведений прошлых лет на 1 этапе; $A_{n\pi}$ – средняя балансовая стоимость активов, определенная как среднеарифметическая за последние годы.

На заключительном этапе рассчитывается деловая репутация по формуле:

где n – предполагаемое число лет, в течение которых будет сохраняться превышение прибыли над стабильным уровнем, r – ставка дисконтирования (определение ставки дисконтирования зависит от конкретных обстоятельств и влияет от уровня риска потери репутации).

Методика Brand Finance основана на том, что репутация является брендом, используемым маркетологами. Вычисление стоимости компании по этой методике протекает в течение 2 этапов. На первом этапе подсчитываются избыточные доходы, полученные за счет собственной репутации, а на втором-дисконтирование этих доходов. Чтобы выполнить дисконтирование потока доходов, используют ставку дисконта, которая вычисляется по формуле:

$$R = Rf + b -$$
бренд * Rf , (6)

где Rf – безрисковая норма доходности; бренд – коэффициент, определяемый с помощью графика, характеризующего силу деловой репутации.

Метод оценки репутации с помощью мультипликатора М реализуется за счет исторических результатов деятельности компании. Мультипликатор М варьируется от 0 до 20 и вычисляется с помощью уравнения:

$$y = -0.900293X_1 + 55.1202X_2 + 11.0116X_3 - 39764X_4 + 1600681X_5$$
, (2.7)

где X – значение силы репутации, деленное на 100.

Теорию опционов изначально использовалась лишь для операций с бумагами, а позднее ее стали использовать и в бизнесе. Стоимость бизнеса можно определить, используя формулу Ф.Блэка и М.Шольца для определения стоимости опциона, разработанную в 1973 году:

Колл — опцион =
$$P*N(d_1)-EX*\exp(-r*t)*N(d_2)$$
, (8) где $d_1=\frac{\ln(\frac{P}{EX})+\left(r+\frac{sigma^2}{2}\right)*t}{sigma*t^0.5};\ d_2=d_1-sigma*t^0.5$

 $N(d_1)$, $N(d_2)$ — вероятность функции плотности ; P — стоимость активов фирмы; EX — номинальная стоимость долга; t — продолжительность долга, sigma — стандартное отклонение стоимости активов компании; r — безрисковая процентная ставка.

Помимо количественных методов, широко используются и качественные, в число которых входят метод социологических опросов и экспертный метод. Как было сказано ранее, они основаны на опросе мнения у людей, которые, высказав его, могут повлиять на последующие изменения в компании, которые помогут повысить репутацию.

Таким образом, в настоящее время репутация выступает нематериальным активом компании, которая капитализируется и становится ключевым фактором деятельности компании. Для поддержания репутации на высоком уровне необходимо постоянно вести мониторинг ее состояния посредством использования как качественных, так и количественных методов оценки.

Библиографический список

- 1. ПБУ 14/2007 «Учет нематериальных активов». Утв. приказом Минфина РФ от 27.12.07 №153.
- 2. Важенина И.С. Имидж и репутация организации: экономическое содержание, формирование и оценка / И. С. Важенина. Л: Прогресс, 2010. 23 с.
- 3. Грекова Г.И., Савин Т.С. Деловая репутация компании: экономическое содержание и оценка / Г.И. Грекова, Т.С. Савин. М: Наука, 2012. 53 с.
- 4. Зайчатникова Е. Сколько стоит деловая репутация? / Е. Зайчатникова. М.: Русский Фокус, 2002. №24. С. 60-62.
- 5. Шабанова А.А. Имидж и репутация компании в современной экономике / А.А. Шабанова. М.: Типография, 2007. 246 с.
 - 6. Школи, А. Как оценить деловую репутацию / А. Школи. URL: http://www.finansmag.ru/4938.
- 7. IAS 38: International Accounting Standard 38. URL: http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/docs/consolidated/ias38_en.pdf
- 8. IFRS 3: International Financial Reporting Standard 3. URL: http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/docs/consolidated/ifrs3_en.pdf

УДК 33.338

Фомина А.А., Бородай В.А. Специфика конструктивной мотивации и повышения эффективности персонала сервисных компаний

Specificity of constructive motivation and increase in the efficiency of service company personnel

Фомина Алина Аркадьевна

Бакалавр, 4 курс

Кафедра «Сервис, туризм и индустрия гостеприимства» Донской государственный технический университет (ДГТУ) Научный руководитель

Бородай Владимир Александрович

д.с.н., профессор

Кафедра «Сервис, туризм и индустрия гостеприимства» Донской государственный технический университет (ДГТУ)

Fomina Alina Arkadevna

Bachelor, 4 year

Department "Service, tourism and hospitality industry"

Don State Technical University (DGTU)

scientific director

Boroday Vladimir Alexandrovich,

Doctor of Sociology, Professor

Department "Service, tourism and hospitality industry"

Don State Technical University (DGTU)

Аннотация. Рассматривается проблема мотивации персонала с точки зрения менеджеров различных иерархических уровней. Показано, что при внедрении системы мотивации обязательным условием ее успешного принятия является проведение просветительской работы. Одновременно, развитый эмоциональный интеллект является источником и основой для правильной мотивации и повышения эффективности персонала

Ключевые слова: Мотивация, ожидания, эффективность, стратегические цели, декомпозиция, потребности.

Abstract. The problem of personnel motivation from the point of view of managers of various hierarchical levels is considered. It is shown that when introducing a motivation system, an obligatory condition for its successful adoption is to conduct educational work. At the same time, a developed emotional intelligence is the source and the basis for the correct motivation and increase of staff efficiency.

Keywords: Motivation, expectations, efficiency, strategic goals, decomposition, needs.

Рецензент: Харитонова Марина Николаевна, к.э.н. доцент кафедры "Экономика и финансы". СамГУПС

Что очевидно для руководителя – не всегда понятно подчиненному. Типичные ошибки при внедрении системы мотивации сотрудников допускают многие менеджеры различных иерархических уровней.

Обратим внимание на проблему снизу, а также отметим специфику и особенности проблемы, используя взгляд сверху. Рассмотрим две важные грани комплексного вопроса о системе мотивации – отношение к

данному вопросу сотрудника и отношение руководителя. А также преодоление сопротивления персонала и устранение противоречий во взглядах руководителя и подчиненного на поставленные цели, и другие сопутствующие проблемы и особенности внедрения системы мотивации, которые не описываются в общепризнанных методиках постановки целей [1].

Внедрение системы мотивации на основе системы сбалансированных показателей – процесс необходимый и критически важный для развития компании, это бесспорно. На эту тему написано неимоверное количество статей с описанием технологии SMART, необходимости соподчинения целей конкурирующих подразделений, соблюдения баланса результативности и эффективности...

Остановимся на конкретных действиях по внедрению системы мотивации. Зачастую, внедряя систему мотивации, мы предполагаем, что «повесив морковку» в виде денежного вознаграждения и выполнив все условия технологии SMART (цель должна быть конкретной, измеримой, достижимой, не противоречить другим целям и иметь временные рамки), система мотивации заработает без каких-либо дополнительных доработок со стороны руководителей [2].

Мы считаем, что до подчиненных необходимо внятно донести смысл системы мотивации и развеять иллюзорные ожидания персонала. Исключить самую распространенную ошибку руководителей – некоторые вещи, равно как и их важность, нам кажутся настолько очевидными, что обращать на них внимание и углубляться в детали считается делом ненужным и пустым.

Следует понимать, как персонал вообще относится к системе поощрений. Следует знать, что помимо понятного правила о том, что цель должна быть принята и в идеале сформирована самим работником – отдельно должно быть оговорено отношение к поставленной цели. Суть заключается в особенностях человеческой психики – как только человек получает премиальную часть заработной платы без объяснения причин, по которым он данную премию получил, эффект привыкания возникает мгновенно [3]. И не получив премию за следующий период (квартал, месяц), сотрудник вместо резонного, по мнению руководителя, вопроса к самому себе: «По какой причине и что я сделал не так?» – задается совершенно другим вопросом, я бы даже сказал – начинает искренне недоумевать: «Какого, спрашивается, рожна меня лишили вознаграждения?!». Вместо ожидаемого внутреннего диалога с конструктивной и объективной критикой в сознании человека поднимается волна возмущения и искреннего, по мнению сотрудника, негодования. И эффект получается совершенно иной – демотивация, безразличие, а иногда и саботаж – в зависимости от особенностей характера конкретного индивидуума.

Поэтому при внедрении системы мотивации обязательным условием ее успешного принятия является проведение, скажем так, просветительской работы [4]. Следует пояснить и довести до каждого сотрудника, что премиальная часть выплачивается не за добросовестное исполнение своих обязанностей – за это выплачивается заработная плата и, к примеру, своевременное прибытие на рабочее место не является критерием, который определяет достижение целей. К сожалению, столь очевидный факт не всегда укладывается в голове сотрудника, поэтому требует отдельного разъяснения.

В сознание каждого сотрудника, на наш взгляд, должна глубоко укорениться мысль, что для получения премии следует сделать несколько больше, чем просто прийти вовремя на работу. Это избавит также и от проблем при формировании целей самими сотрудниками. Предполагаем, что при согласовании целей своим подчиненным приходится сталкиваться с тем, что предлагаемые проекты целей имеют фиктивный характер и довольно-таки легко достижимы [5]. Для их выполнения не нужно значительно напрягаться, достаточно лишь исполнять свои обязанности, оговоренные должностной инструкцией, которая часто вообще не соответствует фактическому функционалу.

Довольно часто проблемой становится тот факт, что управляющему не хватает времени на управление.

Существуют типичные ошибки руководителей, ставящих цели. Можно называть это химерой управленческой эффективности: большинство руководителей считают себя настолько занятыми, что не уделяют достаточного внимания и времени – только вдумайтесь! – именно управлению персоналом. Управлению в классическом понимании этого слова – планированию, организационному проектированию, мотивированию, координации, мониторингу и контролю.

Зачастую график менеджеров забит встречами, совещаниями, выездами, подготовкой отчетов, и редко кто уделяет время именно управлению людьми – вдумчивому разговору и получению обратной связи от подчиненных. Все вопросы решаются походя, без внятного анализа и получения среза текущей ситуации с проверкой достоверности представленных данных. Постановка целей, анализ их достижения и выдача обратной связи подчиненному – все это требует времени в рамках управления подразделением [6]. Именно поэтому особое внимание следует обращать на временные интервалы постановки целей – если руководитель не готов ежемесячно вдумчиво ставить цели подчиненным и также вдумчиво анализировать результаты – не следует ставить цели на такие интервалы, целесообразно формулировать цели на квартал или полугодие.

Также одним из упущений, сложившихся в российской практике, является отсутствие целей на период более одного года. Безусловно, постановка целей на такой срок рядовому персоналу не всегда имеет смысл, так как убедить сотрудников в искренности намерений работодателя по выплате премий на данных временных интервалах – задача не из легких. Более того, за достижение долгосрочных стратегических целей рядовой персонал ответственности не несет – неправильно каскадированные вниз цели – это прямая недоработка топ-менеджмента.

На наш взгляд, именно высшему менеджменту важно ставить цели на 2-4 года – в противном случае реализация стратегии (если она есть) компании или ее долгосрочных целей может оказаться под угрозой [7]. Но оценка годовых (промежуточных) результатов также очень важна, поэтому постановка только лишь стратегических целей на интервалах 2-4 года без промежуточных годовых – нецелесообразна.

Следует обратить внимание, что многие компании сталкиваются с проблемами одномоментного ухода ключевых сотрудников. Часто персонал ждет годовой премии и затем массово пишет заявления об увольнении. Безусловно, поиск причин массовых увольнений или просто всплесков – это отдельная тема для рассуждения и требует более детального поиска именно причин, а не лечения симптоматики, но все же не

лишним было бы разносить выплаты годовых премий по кварталам равномерно на протяжении года. Вопервых, это сделает более равномерной текучесть кадров, во-вторых, позволит сохранять сотрудников одной команды (не все члены команды ушедшего руководителя-«локомотива» последуют за ним – вынужденная пауза в подобных вопросах очень важна) и, в-третьих, выровняет денежный поток в компаниях, где фонд оплаты труда является лидирующим в структуре себестоимости выпускаемого продукта.

Углубляясь в рассмотрение проблемы, также считаем необходимым отметить, что внедрение системы мотивации на основе BSC с введением денежного стимулирования – только часть системы мотивации персонала, и ее бездушное копирование без понимания сути механизмов поощрения и мотивов своих сотрудников не приведет к должному эффекту [8].

Любая организация – это система, а значит, точно обладает системообразующим признаком – наличие петли усиливающейся обратной связи. Это означает, что отсутствие, как и неадекватность, конструктивной обратной связи от руководителя всегда будет снижать эффективность системы мотивации и титульная роль в данном процессе лежит на руководителе подразделения (любого, которое достигает поставленных целей), а не на HR-службе.

Возражения по данному вопросу весьма банальны и даже удручают своей монотонностью и однообразностью – нет времени на беседы... Обычно у руководителей необходимость ведения каких-либо бесед на тему мотивации персонала ничего кроме ощущений сродни зубной боли не вызывает [9]. Мы же хотим донести, что пренебрежение данными вопросами неизбежно приводит к снижению эффективности работы персонала – время «красных» директоров прошло, особенно учитывая выход на рынок труда нового поколения сотрудников. Для нового поколения молодых людей вопросы мотивации играют первостепенную роль, и тот, кто этого не осознает, вряд ли сможет отнести себя к числу эффективных руководителей.

Становится все более очевидным, что развитый эмоциональный интеллект является источником и основой для правильной мотивации и повышения эффективности персонала [10]. Это следует понимать не только руководителям крупных корпораций, но и индивидуальным предпринимателям из числа тех, которые планируют развивать и наращивать свои обороты.

Резюмируя, внедрение системы мотивации персонала – дело непростое и зависит, в первую очередь, от руководителей – руководителей нового поколения:

- До подчиненных должна быть донесена суть системы мотивации и принцип ее функционирования, а также проведена четкая граница между добросовестным исполнением своих обязанностей и критериями для получения премиальной части.
 - Участие сотрудников в данном процессе обязательно.
- Особое внимание следует уделять горизонту планирования в зависимости от уровня менеджера
 [11].
 - Мотивация не должна быть только лишь материальной.

 Получение внятной обратной связи – прямая обязанность руководителя и основа эффективности персонала вне зависимости от размеров компании.

Библиографический список

- 1. Минасян Л.А., Дудкина О.В., Бородай В.А. Нарративные процедуры новой системы мотивации // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2018. № 3 (109). С. 15.
- 2. Провоторина М.Г., Волохова И.А. Кросс-тренинг как элемент системы управления персоналом в гостинице // В сборнике: Туризм и индустрия гостеприимства: современное состояние и тенденции развития Международная научно-практическая конференция, в рамках XI Международного научно-технического форума ИнЭРТ-2014. Редакционная коллегия: Л.А. Минасян, А.А. Резванов, Л.Н. Казьмина, В.С. Макаренко . 2014. С. 283-288.
- 3. Молчанова О.С., Бородай В.А. Ребрендинг сервисной компании как выход на новый качественный уровень развития // Экономические исследования и разработки. 2018. № 5. С. 102-110.
- 4. Дудкина О. Компетентностный подход в менеджменте человеческих ресурсов в современных условиях // В сборнике: Социально- экономические и технико-технологические проблемы развития сферы услуг Сборник научных трудов. Выпуск 12. Сер. "Социально-экономические и общегуманитарные проблемы развития сферы услуг.Том 2 Социально-экономические проблемы развития сферы услуг" Под общей редакцией: Л.А. Минасян. Ростов-на-Дону, 2013. С. 57-60.
- 5. Карич Л.В., Бородай В.А. Репутация сервисной компании как потенциал развития и социальный запас прочности // В сборнике: ТУРИЗМ И ИНДУСТРИЯ ГОСТЕПРИИМСТВА: СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ Материалы III-й Международной научно-практической конференции. Министерство образования и науки Российской Федерации, Донской государственный технический университет, Министерство культуры Ростовской области, Национальная академия туризма. 2017. С. 236-243.
- 6. Феоктистов Р.С., Бородай В.А. Трансформации сервисного бизнеса в русле инновационного развития // Экономические исследования и разработки. 2018. № 1. С. 51-57.
- 7. Бондаренко О.В., Бородай В.А. Социальные коммуникации в сфере рыночного обмена // Гуманитарные и социально-экономические науки. 2008. № 2. С. 156-158.
- 8. Костоева З.А., Горбачев В.С. Перфекционизм в формировании корпоративной культуры сервисной компании // Экономические исследования и разработки. 2019. № 2. С. 47-52.
- 9. Петренко А.С., Бородай В.А. Особенности формирования организационной культуры предприятий сферы услуг // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2017. № 11 (105). С. 3.
- 10. Мапельман В.М., Неустроев А.Н., Неустроев Н.Д., Пономарев М.В., Саввин А.С., Шубина П.В., Шубина Т.Ф. Общество, познание и современность: научные исследования // Нижний Новгород, 2019.
- 11. Минасян Л.А., Бородай В.А. Социально-психологическая доминанта в управлении изменениями сервисной компании // Управление экономическими системами: электронный научный журнал, 2017. № 6 (100). С. 12.

УДК 33.338

Шарапова Л.С., Бородай В.А. Системный подход в мониторинге эффективного времени сотрудников сервисной компании

A systematic approach to monitoring the effective time of service company employees

Шарапова Лилия Сергеевна

Бакалавр, 4 курс

Кафедра «Сервис, туризм и индустрия гостеприимства» Донской государственный технический университет (ДГТУ) Научный руководитель

Бородай Владимир Александрович

д.с.н., профессор

Кафедра «Сервис, туризм и индустрия гостеприимства» Донской государственный технический университет (ДГТУ) Sharapova Liliya Sergeevna

Bachelor, 4 year

Department "Service, tourism and hospitality industry"

Don State Technical University (DGTU)

Supervisor

Boroday Vladimir Alexandrovich,
Doctor of Sociology, Professor
Department "Service, tourism and hospitality industry"
Don State Technical University (DGTU)

Аннотация. Рассматривается система контроля за эффективным использованием рабочего времени сотрудниками сервисных компаний. Показано, что работодатели имеют все основания беспокоиться насчет непродуктивной или вредной для компании деятельности сотрудников. Системы мониторинга позволяют идентифицировать неэффективного сотрудника, который вносит напряжение в атмосферу, и подтачивает доверие к руководству. Делается вывод о том, что необходимо оптимизировать контроллинг в деятельности компании, что позволит повысить эффективность работы сотрудников.

Ключевые слова: Контроллинг, эффективность, мониторинг, функции, менеджмент, программы, коммуникации.

Abstract. The system of control over the effective use of working time by employees of service companies is considered. It is shown that employers have every reason to be worried about employee activities that are unproductive or harmful to the company. Monitoring systems allow you to identify an ineffective employee who brings tension to the atmosphere and undermines the credibility of management. The conclusion is made that it is necessary to optimize controlling in the company's activities, which will improve the efficiency of employees.

Keywords: Controlling, efficiency, monitoring, functions, management, programs, communications.

Рецензент: Харитонова Марина Николаевна, к.э.н. доцент кафедры "Экономика и финансы".

СамГУПС

В современном бизнесе каждый руководитель понимает насколько важно эффективно использовать режим рабочего времени сотрудников. Вместе с тем, можно проверить, на что персонал тратит рабочее

время. Рассмотрим, насколько это законно и какие инструменты есть у работодателя, который хочет увеличить продуктивность сотрудников.

Каждая третья компания проверяет почту своих сотрудников, каждая пятая отслеживает их интернетактивность во время работы, каждая десятая – читает переписку в мессенджерах [1]. Разнообразие инструментов и широкий диапазон цен позволяют наладить эффективную систему слежения даже небольшим организациям.

Контролировать можно все, что происходит на рабочих или личных гаджетах сотрудников. Сложности вызывают разве что разговоры по мобильному телефону, но и в этом направлении тоже появились первые разработки.

Вообще, прообраз программы слежения за сотрудниками появился еще в 1888 году. Это были часы, предназначенные для того, чтобы работники могли отмечаться при входе/выходе с работы. Изобрел их ювелир по имени Уиллард Банди. Сегодня инструменты более гибкие, функциональные и незаметные. Но они все так же востребованы.

В чем причина? Работодатели имеют все основания беспокоиться насчет непродуктивной или вредной для компании деятельности сотрудников. Статистика показывает, что 89% крупных компаний сталкивались с утечками ценной информации, а 61% из них понесли серьезные убытки в результате «сливов» [2].

Есть и другие аргументы. Например, если секретарша вместо работы весь день проводит общаясь в «ВКонтакте» или менеджер играет в онлайн-игры, то компания ежемесячно оплачивает их развлечения. В среднем выходит порядка 10 000 руб. в месяц. Кроме того, системы слежения позволяют идентифицировать «токсичного» сотрудника, который вносит напряжение в атмосферу, и подтачивает доверие к руководству.

Учитывая неуклонно растущий уровень конкуренции во всех сферах, руководителям компании нужно уделять внимание всем элементам бизнес-процессов. Необходимо оптимизировать компанию и добиться если не идеала, то максимально близкого к нему формата [3]. И повышение эффективности работы сотрудников напрямую с этим связано.

Очевидно, что работодателю в первую очередь интересно, чем в рабочее время занят сотрудник, и насколько адекватно он использует ресурсы компании (нередко дорогостоящие). Подробности личной жизни персонала вряд ли кому-то интересны.

Довольно часто звучит вопрос, а можно ли следить за сотрудниками. Общеизвестно, что неприкосновенность частной жизни гарантируется на законодательном уровне. То есть никто не вправе читать чужую переписку. Но когда он общается во время работы, это уже совсем другое.

В трудовом договоре периодически встречается пункт о том, что компания оставляет за собой право слежения за действиями сотрудника, чтение почты/переписки в мессенджерах и пр. Это совсем не значит, что руководитель будет денно и нощно этим заниматься. Но закон требует, чтобы компания уведомила сотрудника о такой возможности.

Кстати, в те же договора обычно вставляется пункт о том, что все результаты работы и все содержимое рабочих ресурсов является собственностью организации. То есть учетная запись сотрудника и почта в ней юридически принадлежит компании. Суть в том, что технически личное время сотрудника арендуется за какую-то компенсацию работодателем [4]. При этом оно теряет статус личного, а потому не подпадает под защиту законом.

Действия руководителя опираются на ст. 189 ТК РФ и ч. 1 ст. 91 ТК РФ про дисциплину и рабочее время. Согласно им, он должен контролировать сотрудников. Противники отвечают ч. 1 ст. 23 Конституции РФ и 138-й статьей УК РФ, которая предусматривает уголовную ответственность за нарушение права человека на личные тайны.

Есть еще 1 ст. 24 Конституции о неприкосновенности частной жизни и сборе информации без согласия. Но она «убирается» во время подписания документов при приеме на работу. Составляться они могут поразному. Не рекомендуется делать это в лоб, сообщая о том, что за сотрудником будут следить. Лучше действовать аккуратно и мягко. Например, предлагая оформить поручительство о проверке компанией етаів о и корпоративных мессенджеров на наличие разнообразных вирусных программ, порнографии, сообщений, представляющих коммерческую тайну. Целесообразно объяснить сотруднику, что это делается для того, чтобы он был защищен от попадания в неприятную ситуацию не по своей вине. Изящный и эффективный ход.

В целом, для контроля рабочего времени сотрудников есть все законные основания. Но есть и вопрос психологии. Человек всегда напряженно воспринимает ситуацию, когда за ним наблюдают или контролируют его частную жизнь. Это касается даже вполне лояльных сотрудников. Безусловно, есть те, кто спокойно воспринимает контроль, но люди творческие и обладающие лидерскими качествами часто протестуют против этого.

С другой стороны, какие могут быть личные разговоры в рабочее время? Особенно если наблюдается спад производительности. Бизнес-процессы нужно как-то оптимизировать, и проверка эффективности работы сотрудников является логичным шагом [5].

В любой ситуации главное – не доходить до абсурда, когда даже походы в туалет лимитированы как по времени, так и по количеству визитов в день. Чрезмерная слежка повышает уровня стресса сотрудников, вызывает желание саботировать рабочие процессы или поменять место работы.

Теперь о том, как возможно обеспечивать контроль работы сотрудников. Контроль может быть открытым и тайным. Как правило, компании используют оба варианта, когда в помещениях установлены камеры, а на рабочих устройствах – ПО, собирающее данные об активности сотрудника. Это могут быть скриншоты рабочего стола с определенной периодичностью, записи звука и видео со встроенной в ноутбук камеры. Некоторые решения обладают возможностью распознавания речи и поиска в речи ключевых слов и выражений. Если в собранных данных есть искомые фразы, в журнале наблюдения появляется соответствующая запись. Рассмотрим наиболее часто используемые в компаниях на практике.

1. ПО для открытого контроля. Когда ПО для контроля сотрудников находилось на начальной стадии развития, для доступа к компьютерам сотрудников (не только офисных, но и тех, кто работал удаленно) активно использовались программы аналогичные TeamViewer. Подобный софт не был сформирован под слежку, но обеспечивал некоторый уровень контроля. В частности, показывал экран сотрудника в режиме реального времени.

Похожими функциями обладали и другие программы, которые были предназначены для удаленной технической поддержки: Radmin, Ammyy Admin, Remote Utilitie и пр. Их все объединяла одна особенность – они не умели работать скрытно. То есть сотрудники всегда знали, что руководство видит, чем они занимаются.

2. ПО для скрытого контроля.

Кейлоггеры. Клавиатурные шпионы, которые фиксируют клавиатурную активность. Сведения о том, что печатал сотрудник на клавиатуре, заносятся в log-файл, который может прочитать наблюдающий. Неудобны в том плане, что читать придется много-много. Из популярных кейлоггеров назовем ArdamaxKeylogger, Elite Keylogger, Spytector.

Видеологгеры. Тот же принцип действия, но вместо текста фиксируют экран компьютера, записывая видео или делая скриншоты. Информацию отправляют в облако или прямо на компьютер шефа. Могут запускаться с нужной периодичностью или реагировать на целевые действия. Пример такого ПО: VideoGhost, SniperSpy.

Программы-шпионы. С их помощью можно контролировать клавиатуру и экран пользователя, видеть список посещаемых сайтов, перехватывать информацию из буфера обмена, читать e-mail, а также видеть файлы, отправленные на печать или скопированные на флешку. Из хороших решений стоит упомянуть NeoSpy, Spy Go, PC Pandora.

Главный недостаток всех трех типов программ заключается в отсутствии многопользовательского режима. Для небольших фирм они станут удачным решением, а средним и крупным компаниям не подойдут [5].

3. ПО для учета рабочего времени. Это не просто софт для слежки, а мощный инструмент, позволяющий наблюдать за работой сотрудников, собирать данные и анализировать их.

StaffCop – удобное решение, отвечающее в первую очередь за информационную безопасность. Для большего удобства предусмотрены функции удаленного администрирования, фиксации простоев, анализа эффективности работы сотрудника.

Kickidler – контролирует качество рабочего времени офисных сотрудников и фрилансеров. Программа совместима с Windows, Mac и Linux, может функционировать открыто или тайно. Руководитель ставит себе программу-сервер, на устройства ответственных за контроль сотрудников лиц – программу-просмотровщик, а на устройства сотрудников – программу-сборщик. Главную сервер-программу можно установить и в облако.

«Стахановец» – похожее решение, которое обладает функцией GPS-отслеживания. Позволяет настроить параметры безопасности отдельно для каждого сотрудника, ориентируясь на его график работы и рабочие обязанности. Перехват телефонных разговоров тоже возможен.

CrocoTime – интересное решение, которое позволяет контролировать активность сотрудников во время работы и отслеживать любые отклонения от заложенного алгоритма.

Mipko Employee Monitor – решение, которое умеет фиксировать активность сотрудников в соцсетях и мессенджерах, делать снимки экрана и рабочего места, контролировать любую переписку на устройстве.

4. Защитное ПО. DLP-системы обеспечивают защиту от утечек конфиденциальной информации из корпоративных баз данных. Они анализируют потоки данных, пересекающих периметр защищенной сети. Если обнаруживается конфиденциальная информация, система блокирует передачу сообщения. Простыми словами, DLP-системы анализируют весь трафик, распознавая данные, передаваемые в корпоративной сети.

Решение может действовать в режиме мониторинга или блокировки. В первом случае ответственный за безопасность сотрудник просто получит уведомление о подозрительной активности сотрудника. И сам решит, как на это реагировать. Во втором – система настроена на блокировку конкретных вещей. Например, паспортных данных, медицинских терминов, финансовой информации.

Также существуют программы, которые блокируют перемещение файлов на любой носитель (флешку, жесткий диск). Обычно все эти средства защиты работают комплексно, так как поодиночке не способны контролировать деятельность сотрудников и обеспечить требуемый уровень защиты.

Контролировать можно не только компьютеры. Сотрудника, сидящего в интернете через офисный Wi-Fi, система видит как обычный компьютерный узел [6]. И все, что человек пересылает в Viber или Telegram, может быть прочитано.

5. Физические решения. В качестве внешних решений для контроля активности сотрудников также можно использовать GPS-браслеты и системы слежения. Они позволяют отслеживать перемещения людей внутри рабочей зоны с помощью GPS и предотвращать попытки проникнуть в определенные помещения, если у сотрудника нет доступа. Похожим образом может использоваться сеть Wi-Fi. GPS-маячки (и ГЛОНАСС) также устанавливаются на рабочий транспорт, благодаря чему легко увидеть простои, невыезды на объект или несанкционированные поездки служебного транспорта.

Биометрические сканеры, карты доступа и другие сложные решения используются на стратегических объектах и в крупных корпорациях. В компаниях «попроще» часто встречается система Boss Control, которая является альтернативой традиционной электронной системе пропусков. Состоит она из двух частей – сервиса обработки данных и специальных терминалов, которые сканируют отпечаток пальца и фиксируют время прихода/ухода сотрудников, а также делают фотографию работника. Фотография нужна, чтобы застраховаться от возможных сбоев системы – ведь если данные не считаются, без фотографии доказать факт появления на работе станет затруднительно.

Контроль удаленных сотрудников. Установить ПО на компьютер удаленных сотрудников невозможно. Но здесь есть выход – создать для него виртуальную машину в облаке с уже установленным набором приложений. Это дает массу преимуществ обеим сторонам. Работодатель может контролировать работу сотрудника и предоставляет тому все необходимую для работы инфраструктуру, а сотрудник получает полноценную рабочую среду, к которой может подключиться отовсюду [7]. Тем самым он экономит как на железе («виртуалка» может быть мощнее стационарного устройства), так и на софте.

Если сотрудник часть работы делает на личном устройстве, а затем на нем же подключается к корпоративной системе, то можно использовать решения по контролю привилегированных пользователей (CyberArk, Wallix). Они записывают, что делает пользователь во время удаленной работы.

В том случае, если сотрудник берет рабочее устройство домой, информацию тоже можно собрать. Есть системы, которые позволяют локально хранить все данные, и при подключении к корпоративной сети пересылает их в облако или на конкретное устройство.

Можно сказать, что виртуальные рабочие столы – это, наверное, самый удобный и менее трудозатратный способ контролировать сотрудников, в том числе и удаленных. Вы устанавливаете необходимое ПО, а потом предоставляете сотруднику доступ к терминалу. Система периодически напоминает ему, что активность при работе на устройстве фиксируется, так что буква закона соблюдена [8].

Также обеспечивается и защита от утечек конфиденциальной информации – слить данные из «виртуального пространства», да еще и не обратив на себя внимание, – задача не из легких.

При этом собираемые данные отправляются в облако и хранятся там столько времени, сколько это необходимо. Вам не нужно заботиться о том, что память окажется переполнена и что-то не сохранится. Нет опасности потери данных. Не нужно ломать голову, как собирать данные с устройств большого количества сотрудников. Все действует в рамках одной системы.

Что делают с собранными данными. Само собой, что руководители компании не тратят свое время на ежедневное чтение переписки сотрудников. Помимо того, что у них много своих дел, такое занятие намного менее увлекательное, чем может показаться на первый взгляд [9]. Да, в маленькой фирме директор может читать и видеть все, но для компаний покрупнее, приоритетом выступают ключевые слова, типы пересылаемых файлов и виды информации.

Сотрудник службы безопасности обычно сразу видит критические угрозы. У него в окне отображается лента активности сотрудников, и если она загорается красным, то он начинает расследовать инцидент. Другими словами, если сотрудник поболтал в соцсетях с друзьями, то система безопасности это увидит, но читать всю переписку вряд ли будет. Если только общение в соцсетях не относится к критическим угрозам безопасности.

Срок хранения собранной информации зависит от внутренней политики безопасности и мощности оборудования [10]. При использовании собственных ресурсов срок хранения меньше, так как емкость носителей ограничена. В случае с облачными решениями срок хранения данных можно и увеличить.

На основании собираемых данных руководитель компании может принять решение о воздействии на сотрудника. Его можно пожурить, оштрафовать или даже уволить. Но обычно все заканчивается увольнением по собственному желанию или по соглашению сторон. Ведь компания, обладая фактическими доказательствами нерабочей активности сотрудника, вполне способна убедить его уйти «по-хорошему».

Библиографический список

- 1. Kasyanov V.V., Minasyan L.A., Borodai V.A., Ponomarev I.E., Samygin P.S., Vorobyev G.A., Skvortsov D.V. Health management and the strategies to meet a healthy society // International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies. 2018. № 9 (4). C. 357-368.
- 2. Дудкина О. Компетентностный подход в менеджменте человеческих ресурсов в современных условиях // В сборнике: Социально- экономические и технико-технологические проблемы развития сферы услуг Сборник научных трудов. Выпуск 12. Сер. "Социально-экономические и общегуманитарные проблемы развития сферы услуг. Том 2 Социально-экономические проблемы развития сферы услуг" Под общей редакцией: Л.А. Минасян. Ростов-на-Дону, 2013. С. 57-60.
- 3. Минасян Л.А., Дудкина О.В., Бородай В.А. Нарративные процедуры новой системы мотивации // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2018. № 3 (109). С. 15.
- 4. Петренко А.С. Инновации в деятельности гостиничных предприятий // В сборнике: Туризм и индустрия гостеприимства: современное состояние и тенденции развития материалы II международной научно-практической конференции. 2016. С. 114-117.
- 5. Молчанова О.С., Бородай В.А. Ребрендинг сервисной компании как выход на новый качественный уровень развития // Экономические исследования и разработки. 2018. № 5. С. 102-110.
- 6. Осипова Ю.В., Балюк Н.А. Социогуманитарные ценности туризма в контексте форм полезности утилитаризма // Гуманитарные и социальные науки. 2017. № 2. С. 76-81.
- 7. Минасян Л.А., Бородай В.А. Паллиативные проблемы синхронизации целей сервисной компании // Управление экономическими системами: электронный научный журнал, 2017. № 5 (99). С. 3.
- 8. Провоторина В.В., Волохова И.А. Кросс-тренинг как элемент системы управления персоналом в гостинице // В сборнике: Туризм и индустрия гостеприимства: современное состояние и тенденции развития Международная научно-практическая конференция, в рамках XI Международного научно-технического форума ИнЭРТ-2014. Редакционная коллегия: Л.А. Минасян, А.А. Резванов, Л.Н. Казьмина, В.С. Макаренко . 2014. С. 283-288.
- 9. Дудкина О.В., Бородай В.А. Информационный индивидуализм сервисных услуг на основе эластичности медийного пространства // В сборнике: ТУРИЗМ И ИНДУСТРИЯ ГОСТЕПРИИМСТВА: СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ Материалы III-й Международной научно-практической конференции. Министерство образования и науки Российской Федерации, Донской государственный технический университет, Министерство культуры Ростовской области, Национальная академия туризма. 2017. С. 198-202.
- 10. Минасян Л.А., Казьмина Л.Н., Дудкина О.В., Бородай В.А. Специфика оценки качества неосязаемых услуг в сервисной деятельности // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2018. № 10 (116). С. 33.

Региональная экономика

УДК 33.338

Бородай В.А. Структура и взаимосвязь элементов айдентики в формировании профиля территорий

Structure and interrelation of elements of identity in the formation of a profile of territories

Бородай Владимир Александрович

д.с.н., профессор Кафедра «Сервис, туризм и индустрия гостеприимства» Донской государственный технический университет (ДГТУ) Borodai Vladimir Alexandrovich doctor of sociology, professor Department "Service, tourism and hospitality industry" Don State Technical University (DGTU)

Аннотация. В статье рассматривается актуальность продвижения региональных территорий на основе выделения определенных параметров. Показано, что взаимосвязь и взаимовлияние параметров, характеризующих территорию, оказывают прямое воздействие в вовлечение и воспроизводство различных ресурсов соответствующего региона, становится точкой роста и условием развития элементов айдентики территории.

Ключевые слова: Маркетинг, драйвер, эффективность, экономическое пространство, инфраструктура, инвестиционный климат, ресурсы.

Abstract. The article considers the relevance of the promotion of regional territories on the basis of the allocation of certain parameters. It is shown that the interrelation and mutual influence of the parameters characterizing the territory have a direct impact on the involvement and reproduction of various resources of the respective region, becoming a point of growth and a condition for the development of the territory identity elements.

Keywords: Marketing, driver, efficiency, economic space, infrastructure, investment climate, resources.

Рецензент: Бикеева Марина Викторовна, кандидат экономических наук, доцент кафедры статистики, эконометрики и информационных технологий в управлении Национального исследовательского Мордовского государственного университет им. Н.П. Огарёва.

Создание и продвижение экономических пространств становится закономерным, а иногда и необходимым условием развития регионов. Рассмотрим, какие методы продвижения территорий возможно использовать для привлечения инвестиций и развития инфраструктуры.

Глобализация и борьба за инвестиции приводят к тому, что приходится под другим углом смотреть на пространство вокруг, и дело не только в политике [1]. Все большее количество компаний ищут новые возможности для своего бизнеса, исчерпав ресурсы на местном рынке. Текущие экономические тенденции также приводят к тому, что реализация региональных проектов требует государственной поддержки. Поэтому создание и продвижение экономических пространств становится закономерным. Актуализация исследуемой

проблематики основывается на необходимости поиска ключевых параметров, влияющих на привлекательность экономического и социального пространства территории. Это, в свою очередь, становится главным драйвером в вовлечении и генерировании различных ресурсов соответствующего региона, точкой роста и развития инфраструктуры, инвестиционного климата и других элементов айдентики территории [2].

Развитие экономического пространства: технопарка, особой экономической зоны (0ЭЗ), территории опережающего развития (ТОР), города в целом, могут определять различные параметры. Основные из них, как правило, связаны с следующими направлениями:

- География.
- Ресурсы.
- Инфраструктура.
- Инвестиционный климат.
- Профиль.

Все эти направления и параметры взаимосвязаны и влияют друг на друга. География и ресурсы территории формируют ее инфраструктуру, инфраструктура и инвестиционный климат – профиль [3]. Можно приводить более конкретные факторы, но так или иначе они будут попадать в эти укрупненные группы, которые в результате и составляют уникальное торговое предложение территории. Совокупность и взаимовлияние определенных параметров, их гармоничное сочетание между собой и с внешней средой и составляют новационность направления исследования.

Основой маркетинга территории являются следующие направления деятельности:

- Стратегическая работа с параметрами: развитие уникального торгового предложения.
- Работа с имиджем: продвижение уникального торгового предложения.

Главная ошибка в позиционировании территорий – формирование профиля без привязки к другим параметрам: сначала формируется упаковка, а затем уже сам товар. В этом случае проект с самого начала рискует быть убыточным.

Мы не можем повлиять на данную от природы географию территории, но можем, имея исходные данные – ресурсы, развить ее инфраструктуру, создать благоприятный инвестиционный климат и тем самым сформировать нужный нам профиль [4]. На этапе профиля «включается» брендинг, задача которого кроется исключительно в раскрытии и поддержании атмосферы профиля. Это та причина, по которой в этой сфере не стоит делать ставку на фирменный стиль и айдентику, как на инструмент привлечения клиентов. Стилевые решения никак не повлияют на эффективность деятельности, которая измеряется размером привлеченных инвестиций [5]. А надуманные ассоциации вскроются слишком быстро.

Экспертами в этой области был проведен анализ силы брендов особых экономических зон России технико-внедренческого типа. Для проекта ОЭЗ был создан единый фирменный стиль российских

экономических зон, но ряд зон был образован ранее процесса общего брендинга и развивался под собственной айдентикой.

По результатам исследования отмечается, что индекс развития проектов демонстрирует отсутствие связи наличия собственного фирменного стиля у ОЭЗ с результатом по привлечению резидентов (количество привлеченных резидентов на 1 га). Так зоны, работающие под собственным брендом и зоны под брендингом российских экономических зон, имеют схожие индексы развития в пределах рефератного (среднего) значения, при этом выделяется высокая эффективность ОЭЗ Дубны, у которой унифицированный фирменный стиль. Иными словами, сила бренда ОЭЗ кроется не в фирменном стиле.

В этот город туристы едут потому, что там находится интересная им инфраструктура, это создает ему заманчивый образ (профиль). Инфраструктура и профиль территории формируют бренд, который находит отражение в стилевых решениях, подкрепляющих настроение целевой аудитории и создающих нужные ассоциации в символах. Только так, а не наоборот. Сначала была Эйфелева башня, а потом логотип с ней. В инвестиционном маркетинге ровно, как и в туристском наблюдается исключительная роль инфраструктуры, но без нужного инвестиционного климата работать инфраструктура не будет [6]. В маркетинге экономических территорий эти параметры идут в неразрывной связке.

Клиентское поведение в территориальной сфере, в данном случае – инвесторов, на первый взгляд мало отличается от какой-нибудь другой, тот же мониторинг рынка: анализ параметров, сравнивание и поиск подходящего варианта, то же влияние отзывов и экспертных оценок. Но есть отличительная особенность, которую стоит учитывать при стратегической работе с параметрами уникального торгового предложения – параметр географии таит в себе нечто большее, чем просто локацию, и как следствие ресурсы.

И здесь стоит выделить следующие нюансы:

- На имидж территории постоянное влияние оказывают STEEPLE факторы (социальнодемографические, технологические, экономические, природные, политические, правовые и этические факторы), которые не всегда подвластны информационному управлению со стороны субъектов, осуществляющих маркетинг территории (органы управления и первые лица, управляющие компании). Еще сложнее делать это в краткосрочной перспективе. По большей части субъектам постоянно приходится держать руку на пульсе, работая в том числе со стереотипами, шлейф которых формируется под факторным влиянием в течение длительного периода [7].
- В зависимости от целевой группы и ее потребностей (отрасль бизнеса инвестора/география/размер инвестиций и прочее), у клиента будет разное отношение к показателю «аутентичность» и это нужно учитывать при работе с параметром «инфраструктура» и работе с имиджем. Здесь нет возможности расширять ассортиментную линейку в неограниченном количестве, т. к. в роли товара выступают территория и дорогостоящие инфраструктурные объекты, модернизация которых в перспективе крайне сложный и длительный процесс [8].

Таким образом, после того, как география территории изучена, создана карта развития инфраструктуры, созданы благоприятные условия для ведения бизнеса и сформирован профиль, если вы планируете привлекать на территорию инвестора из-за рубежа/другого региона, необходимо отдельно изучать территориальные STEEPLE факторы и восприятие их потенциальными клиентами. Например, необходимо выяснить, как в стране клиента видят российских партнеров и какое общее впечатление имеют о России и вашем конкретном регионе. Только когда параметры проработаны и факторы изучены можно приступать к реализации продвижения территории.

Главными КРІ в оценке эффективности маркетинговой деятельности экономических пространств будут количество контактов «информации о проекте» с потенциальным клиентом и процент откликов (обращений, упоминаний, повторных встреч с клиентом и прочее) на нее и процент привлеченных в результате продвижения инвестиций. Способы продвижения должны быть определены исходя из общей стратегии развития пространства, но укрупненно они попадают в следующий перечень методов инвестиционного маркетинга:

- 1. PR-деятельность.
- 2. Реклама.
- 3. Прямые «продажи».
- 4. Выставочная деятельность и event.
- 5. Деловые миссии.
- 6. Участие в рейтингах.
- 7. Генерация и распространение информационно-презентационных материалов.

РR-деятельность по продвижению экономического пространства включает в себя презентацию проекта среди потенциальных инвесторов в бизнес-сообществах, через развитие стратегических партнерств, работу со СМИ, проведение и участие в мероприятиях, распространение информационных материалов, а также осуществление публикаций. Деятельность направлена на популяризацию проекта, повышение его узнаваемости и привлечение инвесторов [9]. При разработке PR стратегии необходимо опираться на стратегию маркетинга, в частности на утвержденное позиционирование и «легенду», формирование которых в информационном поле позволит увеличить эффективность проекта, то есть привлечь инвестиции. При реализации PR-деятельности все действия должны быть согласованными, контент четко продуманным и выполненным в одной стилистике по принятым в компании стандартам.

Отдельное внимание в продвижении экономических пространств стоит уделять рекламной деятельности. Здесь будут действовать инструменты b2b-сегмента, и учитывая современные тенденции наблюдается ежегодное смещение в сторону digital. В таком случае основными требованиями к информационно-презентационным материалам будут наличие интерактива и возможности адаптации к разным носителям [10]. Отмечается возрастающая роль видео-контента.

Личный контакт с менеджером проекта является важным этапом на пути принятия решения, поскольку вопросы бизнес-локации и инвестирования имеют слишком много нюансов, и их невозможно охватить ни в стандартном буклете, ни на сайте компании. Поэтому большое значение имеет уровень квалификации менеджерского состава, где на первый план выходят презентационные навыки и умение управлять продажами. Важной задачей в продвижении будет работа менеджера и с действующими инвесторами (резидентами), направленная на формирование лояльности и положительных отзывов о пространстве развития.

Участие в выставочной деятельности и деловых миссиях, организация собственных мероприятий и участие в мероприятиях партнеров – все это неотъемлемая часть реализации программы продвижения, в рамках которой есть возможность не только презентовать проект, но и приобрести опыт и знания, ценные для развития [11].

Еще одним важным методом продвижения экономических пространств можно считать результаты экспертных оценок и рейтинги. Однако стоит избегать участия в сомнительных или только национальных рейтингах, предварительно изучив статус экспертной компании и ее аудиторию.

Маркетинг территорий строится на классических подходах, поэтому грамотная стратегия и ее реализация напрямую зависит от уровня знаний специалистов и их профессиональной заинтересованности в достижении поставленных КРІ, поэтому не последнее место в процессе продвижения играет квалификация команды.

Библиографический список

- 1. Артамонов Б.В., Бородай В.А., Новак Л.В., Петренко А.С., Савицкая В.Ю., Цветкова Г.С. Маркетинговые коммуникации: проблемы, возможности и перспективы развития. Нижний Новгород: НОО "Профессиональная наука", 2018.
- 2. Бондаренко О.В., Бородай В.А. Социальные коммуникации в сфере рыночного обмена // Гуманитарные и социально-экономические науки. 2008. № 2. С. 156-158.
- 3. Байнова М.С., Балдан А.В. Проблемы и рекомендации управления стратегическим развитием региона // Экономические исследования и разработки. 2019. № 2. С. 8-12.
- 4. Дудкина О.В. О выборе восприятия внешней среды для предприятия сервиса // В сборнике: Туризм и индустрия гостеприимства: современное состояние и тенденции развития материалы ІІ международной научно-практической конференции. 2016. С. 175-177.
- 5. Kasyanov V.V., Minasyan L.A., Borodai V.A., Ponomarev I.E., Samygin P.S., Vorobyev G.A., Skvortsov D.V. Health management and the strategies to meet a healthy society // International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies. 2018. № 9 (4). C. 357-368.
- 6. Дудкина О.В., Бородай В.А. Информационный индивидуализм сервисных услуг на основе эластичности медийного пространства // В сборнике: ТУРИЗМ И ИНДУСТРИЯ ГОСТЕПРИИМСТВА:

СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ Материалы III-й Международной научно-практической конференции. Министерство образования и науки Российской Федерации, Донской государственный технический университет, Министерство культуры Ростовской области, Национальная академия туризма. 2017. С. 198-202.

- 7. Минасян Л.А., Бородай В.А. Социально-психологическая доминанта в управлении изменениями сервисной компании // Управление экономическими системами: электронный научный журнал, 2017. № 6 (100). С. 12.
- 8. Петрушкевич А.В., Павлюченко Г.Е. Движение к успеху и противоречия в мышлении предпринимателей // Экономические исследования и разработки. 2019. № 3. С. 111-115.
- 9. Казьмина Л.Н., Дудкина О.В., Бородай В.А. Дивергентное мышление в сервисной деятельности // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2017. № 9 (103). С. 31.
- 10. Мапельман В.М., Неустроев А.Н., Неустроев Н.Д., Пономарев М.В., Саввин А.С., Шубина П.В., Шубина Т.Ф. Общество, познание и современность: научные исследования // Нижний Новгород, 2019.
- 11. Экономика предприятия (организации): учебно-методическое пособие / Бородай В.А., Галенко Е.В., Дегтева Л.В., Димитриева Е.Н., Дугин А.Н. и др. -Нижний Новгород: издательство «Профессиональная наука», 2018. -501с.

УДК 371

Кузьмин И.Г., Пешкова К.А. Цифровизация и современный таможенный контроль

Digitalization and modern customs control

Кузьмин И.Г.

Кандидат экономических наук, доцент ЯрГУ им. П.Г. Демидова, г. Ярославль, РФ

Пешкова К.А.

Магистрант ЯрГУ им. П.Г. Демидова, г. Ярославль, РФ Kuzmin I.G. Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of Yaroslavl State University named after P.G. Demidova, Yaroslavl, Russian Federation Peshkova K.A. Master student Yaroslavl them. P.G. Demidova, Yaroslavl, Russian Federation

Аннотация. В данной статье рассматриваются вопросы внедрения процессов автоматизации, а затем и цифровизации в деятельности таможенных органов при экспортно-импортных сделках. В современных условиях электронное декларирование товаров осуществляется с помощью специальных центров, а также удаленный выпуск товаров и оплата платежей за таможенные услуги и другие механизмы в деятельности таможенных органов, рассмотренные в статье. Показаны преимущества оформления таможенных процедур в центрах электронного декларирования.

Ключевые слова: Таможенные процедуры, таможенный контроль, цифровизация, электронное декларирование, ЦЭД.

Abstract. This article discusses the implementation of automation processes, and then digitalization in the activities of customs authorities in export-import transactions. In modern conditions, electronic declaration of goods is carried out with the help of special centers, as well as the remote release of goods and payment of payments for customs services and other mechanisms in the activities of customs authorities, discussed in the article. The advantages of customs clearance procedures in electronic declaration centers are shown.

Keywords: Customs procedures, customs control, digitalization, electronic declaration, EAC.

Рецензент: Бикеева Марина Викторовна, кандидат экономических наук, доцент кафедры статистики, эконометрики и информационных технологий в управлении Национального исследовательского Мордовского государственного университет им. Н.П. Огарёва.

На всех этапах таможенного контроля в 2000-ые годы Федеральная таможенная служба Российской Федерации (ФТС РФ) планомерно внедряла процессы автоматизации, а затем и цифровизации. В современных условиях электронное декларирование товаров осуществляется с помощью специальных центров, а также удаленный выпуск товаров и оплата платежей за таможенные услуги и другие механизмы в деятельности таможенных органов сегодня четко отлажены и бесперебойно функционируют в разных областях Российской Федерации.

Таможенное ведомство осуществляет специфическую деятельность, требующую скорости принятия важных решений для обеспечения качественного и своевременного выпуска продукции. Поэтому основная часть таможенных услуг в настоящее время оказывается в режиме онлайн.

Задействование цифровых технологий является приоритетным направлением в программе развития структуры ФТС России, утвержденной Распоряжением Правительства РФ от 28.12.2012 № 2575-р «О Стратегии развития таможенной службы Российской Федерации до 2020 года»¹, а также в недавно принятом Таможенном кодексе Евразийского экономического союза.² В соответствии с этим документами, одной из главных направлений в деятельности ФТС России стало внедрение таможенных технологий применения практики удаленного выпуска товаров и концентрации основного объема работ, по данной технологии в Центрах электронного декларирования (ЦЭД).

Преимуществом оформления в ЦЭД является то, что при декларировании товаров стороны (декларант и инспектор) могут находиться на любом расстоянии друг от друга, а товары при этом могут размещаться на любых приграничных терминалах. В случае необходимости таможенного досмотра, по поручению инспектора ЦЭД принявшего декларацию назначенные досмотры проводятся на тех терминалах, где размещены в данный момент товары. При этом, взаимодействие между внутренним и приграничным таможенными постами происходит также и в электронном виде.

Развитие Центров электронного декларирования существенно сокращает потребность личного контакта таможенников с представителями компаний и организаций, что позволяет исключить человеческий фактор, и как результат, сократить коррупционную составляющую.

В настоящее время таможенная служба работает над объединением большого числа отдельно существующих счетов на разных таможенных постах в единый счет и формированием общего платежного пространства для внешней экономической деятельности.

Внедряются всевозможные онлайн-сервисы для организаций и частных лиц, например, удаленный таможенный платеж. Как отметил генеральный директор платежной системы «Таможенная карта» Андрей Баринов: «Цифровизация, электронное декларирование, единые лицевые счета (ЕЛС) обязаны упрощать внешнеэкономическую деятельность, делать процедуру таможенного оформления комфортной и доступной для малого и среднего бизнеса».

Вместе с положительными достижениями и хорошими перспективами цифровизации таможенной службы есть и трудности на пути построения единого пространства доверия с другими службами контроля такими как, Россельхознадзор, Роспотребнадзор и Федеральной налоговой службой РФ, с которыми

 $^{^1}$ Распоряжением Правительства РФ от 28.12.2012 № 2575-р «О Стратегии развития таможенной службы Российской Федерации до 2020 года»

 $^{^2}$ Таможенный кодекс Евразийского экономического союза" (приложение N 1 к Договору о Таможенном кодексе Евразийского экономического союза)

 $^{^3}$ Электронный ресурс удалённого доступа. CUSTOMSFORUM Таможенная карта — Режим доступа: https://customsforum.ru/

существует взаимодействие и сотрудничество. Например, ФТС России ориентируется на партии товаров, а Налоговая служба делает акцент на финансовые потоки. Технический директор оператора таможенных платежей компании «Мультисервисная платежная система» Андрей Чешко ⁴ об этом сказал: «Ряд таможенных документов невозможно использовать в электронном виде из-за отсутствия единого пространства доверия и единого оператора, который мог бы этот вопрос курировать. К таким бумагам относятся, например, документы Евросоюза, которые отличаются от российских криптографией и электронной подписью. Таким образом, без соответствующих механизмов проверки невозможно убедиться в их достоверности в электронном виде».

С апреля 2019 года ФТС России, в порядке эксперимента в отдельных таможенных органах осуществляется внедрение технологии автоматической регистрации электронных транзитных деклараций.
⁵ Новшество заключается в том, что регистрация декларации, направленной в таможенный орган через информационную сеть «Интернет», совершается без участия должностного лица таможенного органа.
Преимущества внедрения технологии автоматической регистрации электронных транзитных деклараций заключается в сокращении временных и финансовых затрат участников внешнеэкономической деятельности (ВЭД). Кроме того, оно исключает субъективный фактор, поскольку процесс анализа сведений максимально автоматизирован.

В настоящее время порядка 99% деклараций подаются в электронном виде. Доля автоматически зарегистрированных электронных деклараций по итогам 2017 г. составляла 22% от общего количества деклараций, и в 2018 году уже выросла до 35%.6

Под влиянием новых технологических возможностей меняется и финансовая архитектура ФТС России. Например, новшества по успешному внедрению электронных банковских гарантий и Единых лицевых счетов (ЕЛС) значительно сокращают временные и финансовые издержки участников ВЭД.

⁵ Приказ Минфина России от 30.08.2016 N 144н "Об утверждении Порядка использования Единой автоматизированной информационной системы таможенных органов при таможенном контроле, таможенном декларировании и выпуске (отказе в выпуске) товаров, помещаемых под таможенную процедуру таможенного транзита, в электронной форме"

 $^{^4}$ Электронный ресурс удалённого доступа. Мультисервисная платежная система — Режим доступа: https://www.payhd.ru/

 $^{^{6}}$ Электронный ресурс удалённого доступа. Федеральная таможенная служба — Режим доступа: http://www.customs.ru/.

Библиографический список

- 1. Таможенный кодекс Евразийского экономического союза" (приложение N 1 к Договору о Таможенном кодексе Евразийского экономического союза)
- 2. Распоряжением Правительства РФ от 28.12.2012 № 2575-р «О Стратегии развития таможенной службы Российской Федерации до 2020 года»
- 3. Приказ Минфина России от 30.08.2016 N 144н "Об утверждении Порядка использования Единой автоматизированной информационной системы таможенных органов при таможенном контроле, таможенном декларировании и выпуске (отказе в выпуске) товаров, помещаемых под таможенную процедуру таможенного транзита, в электронной форме"
- 4. Электронный ресурс удалённого доступа. Федеральная таможенная служба Режим доступа: http://www.customs.ru/
- 5. Электронный ресурс удалённого доступа. Мультисервисная платежная система Режим доступа: https://www.payhd.ru/
- 6. Электронный ресурс удалённого доступа. CUSTOMSFORUM Таможенная карта Режим доступа: https://customsforum.ru/

Финансы, денежное обращение и кредит

УДК 33

Клыгина К.Б., Почекаева О.В. Управление дебиторской задолженностью предприятия

Enterprise receivables management

Клыгина Ксения Борисовна¹ Почекаева Ольга Вадимовна²

¹Студентка института экономики и права, Волжский государственный университет водного транспорта, Нижний Новгород

²К.э.н., доцент, доцент кафедры бухгалтерского учета, анализа и финансов, Волжский государственный университет водного транспорта, Нижний Новгород

Klygina Ksenia Borisovna¹

Pochekaeva Olga Vadimovna²

¹Student of the Institute of Economics and Law, Volga State University of Water Transport, Nizhny Novgorod ² PhD in economics, associate professor, associate professor of accounting, analysis and finance, Volga State University of Water Transport, Nizhny Novgorod

Аннотация. Величина дебиторской задолженности влияет на платежеспособность и финансовую устойчивость организации. В статье рассмотрены варианты снижения дебиторской задолженности в рамках регламента управления дебиторской задолженностью организации, показано влияние снижения задолженности на показатели платежеспособности и деловой активности организации.

Ключевые слова: дебиторская задолженность, управление, кредитный лимит, факторинг

Abstract. The value of receivables affects the solvency and financial stability of the organization. The article discusses options for reducing receivables in the framework of the organization's receivables management regulations, shows the effect of debt reduction on the organization's solvency and business activity indicators.

Keywords: accounts receivable, management, credit limit, factoring

Рецензент: Харитонова Марина Николаевна, к.э.н. доцент кафедры "Экономика и финансы". СамГУПС

Проблема управления дебиторской задолженностью является ключевым вопросом почти для каждой организации, решение которого направлено на повышение качества дебиторской задолженности, определение оптимального объема дебиторской задолженности, повышение оборачиваемости дебиторской задолженности.

В организации должен быть разработан регламент управления дебиторской задолженностью, который включает регулярный анализ и контроль дебиторской задолженности, систему оценки и ранжирования

клиентов, систему штрафных санкций и скидок, кредитную политику, порядок действий по взысканию дебиторской задолженности, использование таких методов, как факторинг (с регрессом или без), цессия, форфейтинг [3,6].

Проанализируем на примере бухгалтерской отчетности ООО «Корпус Групп Центр» [7] возможности снижения уровня дебиторской задолженности, который занимает порядка 40% в составе оборотных активов организации на 31.12.2018 года (таблица 1).

Таблица 1 Анализ изменения доли дебиторской задолженности в составе оборотных активов ООО «КорпусГрупп Центр»

	31.12	.2017	31.12	31.12.2018		Отклонения	
Показатель	тыс. руб.	уд. вес, %	тыс. руб.	уд. вес, %	тыс. руб.	уд. вес, %	роста, %
Оборотные активы, всего: В том числе:	102841	100,00	170164	100,00	67323	0,00	165,46
- запасы с НДС	7418	7,21	62689	36,84	55271	29,63	845,09
- дебиторская задолженность	73625	71,59	69363	40,76	-4262	-30,83	94,21
- финансовые вложения	0	0,00	10529	6,19	10529	6,19	-
- денежные средства	1428	1,39	5913	3,47	4485	2,09	414,08
- прочие оборотные активы	20370	19,81	21670	12,73	1300	-7,07	106,38

Анализ показал, что организация уже проводит работу по снижению уровня дебиторской задолженности – ее удельный вес за анализируемый период снизился на 30,83% или 4262 тыс. руб. Несмотря на это, дебиторская задолженность занимает наибольший удельный вес в оборотных активах организации.

«Мероприятия по управлению дебиторской задолженностью можно условно разделить на мероприятия организационного характера и мероприятия, направленные на оценку различных показателей дебиторской задолженности» [4].

Изначально необходимо назначить ответственного за уровнем дебиторской задолженности в организации, это может быть внутренний аудитор, финансовый менеджер, причем важно, чтобы «контролер» подчинялся непосредственно руководителю организации. Данный человек должен принимать решения по вопросам отгрузки продукции покупателю в кредит, предоставления скидок и др.

Если покупатель не имеет возможности своевременно оплатить продукцию, необходимо рассмотреть возможность предоставления кредита или рассрочки в индивидуальном порядке. Кредит предоставляется после процедуры оценки и присвоения покупателям кредитного рейтинга. От этого будут зависеть срок и сумма кредита для каждой категории клиентов. В кредитной политике также определяется размер и порядок расчета общего лимита задолженности покупателя. Для определения рейтинга покупателя необходимо изучить его юридические документы, бухгалтерскую отчетность для оценки его финансового состояния, траектории развития и оценки степени его надежности как покупателя. Можно воспользоваться системой СПАРК и собрать иные сведения о контрагенте.

«Затем выбираются критерии оценки кредитоспособности будущих партнеров (например, общее время работы с данным покупателем и объем сделок с ним; наличие положительных отзывов других организаций, являющихся контрагентами данного покупателя; стабильность выполнения обязательств в предшествующие периоды; оборачиваемость дебиторской задолженности; размеры и сроки просроченной дебиторской задолженности; финансовое состояние покупателя)» [8].

Чаще всего при выборе покупателя применяется метод рейтинговых оценок. Вначале определяются основные критерии выбора покупателя, затем привлеченные эксперты устанавливают значимость выбранных критериев. Результаты оценки (группы кредитного риска) [6]:

- группа 1 80 баллов и более покупателю можно предоставить кредит на общих условиях, возможно предоставить максимальную отсрочку, а также, в случае особой значимости покупателя, и другие индивидуальные условия;
- группа 2 от 60 до 80 баллов покупателю предоставляется ограниченный по сумме и/или отсрочке платежа кредит, при этом жестко контролируется срок оплаты;
 - группа 3 менее 60 баллов покупателям кредит не предоставляется.

Приведем расчет рейтинга основных покупателей исследуемой организации, представленный в таблице 2.

Таблица 2 Расчет рейтинга покупателей 000 «КорпусГрупп Центр»»

Критерий	Уд. вес критерия , %	Оценка значени я	Результа т	Уд. вес критерия , %	Оценка значени я	Результа т	Уд. вес критерия , %	Оценка значени я	Результа т	
	АО «РУ	САЛ Боксито	горск»	000 «Прем	њер-Сервис	Экспресс»	000 «Авто	000 «Автомобильный завод ГАЗ		
Общее время работы с покупателем и объем сделок с ним	11,43	40	5	8,00	20	16	21,95	90	20	
Наличие положительных отзывов других организаций о данном покупателе	15,71	55	9	24,00	60	14	17,07	70	12	
Стабильность выполнения обязательств в предшествующие периоды	20,00	70	14	8,00	20	16	19,51	80	16	
Оборачиваемост ь дебиторской задолженности	18,57	65	12	8,00	20	16	12,20	50	6	
Размеры и сроки просроченной дебиторской задолженности	17,14	60	10	24,00	60	14	14,63	60	9	
Финансовое состояние покупателя	17,14	60	10	28,00	70	19	14,63	60	9	
Итого	100,00	350	60	100,00	250	53	100,00	410	72	

Таким образом, можно сделать вывод, что по количеству набранных баллов не всем представленным покупателям можно дать положительную рекомендацию для работы с данным предприятием. Наиболее надежными оказался 000 «Автомобильный завод ГАЗ» и АО «РУСАЛ Бокситогорск».

К способам регулирования дебиторской задолженности относится установление лимита отгрузки продукции покупателям и предоставление отсрочки платежа. Перед тем, как определить сумму отгрузки товара и отсрочку платежа, необходимо рассчитать максимально допустимый лимит по каждому клиенту. Для этого используется формула (1):

$$Max.kp = CO*T$$
 (1)

Где

Max kp. - максимальный кредитный лимит по клиенту, руб.;

СО - среднемесячный объем продаж клиенту за год, руб.;

Т – период времени, месяц (как правило, квартал или полугодие).

Сумма лимита должна устраивать как покупателя, так и само предприятие: кредит в размере месячного оборота для покупателя недостаточен, кредит, превышающий квартальный оборот, увеличивает риск продавца.

Рассчитаем лимит отгрузки для покупателей, по которым выше был рассчитан кредитный рейтинг. Задолженность покупателей представлена в таблице 3.

Таблица 3
Основные покупатели ООО «КорпусГрупп Центр»
с высоким уровнем задолженности

Покупатель	Задолженность на 31.12.2017 г., тыс. руб.	Задолженность на 31.12.2018 г, тыс. руб.
АО «РУСАЛ Бокситогорск »	4081,59	4107,07
000 «Премьер-Сервис Экспресс»	2268,19	1947,70
000 «Автомобильный завод ГАЗ»	2917,35	1504,80
Итого	9 267.13	7 559.57

В 2018 году 000 «Корпус Групп Центр» оказал услуги АО «РУСАЛ Бокситогорск», 000 «Премьер-Сервис Экспресс», 000 «Автомобильный завод ГАЗ». Исходя из рейтинга покупателей, всем трем был предоставлен соответствующий лимит. Все расчеты предоставлены в таблице 4.

Таблица 4
Расчет лимита отгрузки для покупателей

Покупатель	Среднемесячная	Рейтинг	Лимит	Лимит
	задолженность, тыс.	(баллы)	на	на
	руб.		30 дней	60 дней
АО «РУСАЛ Бокситогорск»	340,13	60	1020,40	
000 «Премьер-Сервис Экспресс»	189,02	53	567,05	
000 «Автомобильный завод ГАЗ»	243,11	72		1458,68
Итого			3 046,12	

Таким образом, даже если покупатель закупит продукции на 1020 тыс. руб. и в течение следующих трех дней захочет закупить продукции еще на 800 тыс. руб., ему нужно будет оплатить сразу 800 тыс. руб., чтобы не превысить установленный лимит.

Из этого следует, что если у дебитора имеется задолженность, и он хочет приобрести еще товаров (услуг), то отгрузка должна быть в сумме, не превышающей разницу между установленным лимитом и суммой задолженности.

Следующее мероприятие, приводящее к уменьшению дебиторской задолженности – факторинг [5]. Средства, полученные от продажи дебиторской задолженности, можно направить на погашение краткосрочных обязательств, которые имеются у ООО «КорпусГрупп Центр». Условия предоставления факторинга представлены в таблице 5.

Таблица 5

Условия предоставления факторинга

Организация	Процент фактуры, %	Срок кредита, дни	Процент за кредит, % в день	Процент за риск невозврата, % в день	Комиссия за обслуживание, %
000 "ВТБ факторинг"	70-90	до 90	0,14	0,4	1,4

000 «КорпусГрупп Центр планирует использовать факторинг с регрессом. Факторинг без регресса дороже, чем с факторинг с регрессом, так как риск невозврата долга ложится на факторинговую компанию.

Приведем расчёт затрат на услуги факторинга.

Плата за денежное финансирование по факторингу (Пф) рассчитывается по формуле (2):

$$\Pi \Phi = \Delta 3 * (T*\Pi K) \tag{2}$$

Где ДЗ - дебиторская задолженность, руб.;

ПК - процент за кредит, %;

Т - срок кредита в днях.

Комиссия рассчитывается от общей суммы дебиторской задолженности.

Рассчитаем затраты на финансирование по факторингу задолженности АО «РУСАЛ Бокситогорск» (4081,59 тыс. руб.) и 000 «Премьер-Сервис Экспресс» (2268,19 тыс. руб.) в течение 30 дней, задолженность 000 «Автомобильный завод ГАЗ» (2917,35 тыс. руб.) в течение 60 дней.

Таким образом, плата за финансирование по факторингу составит:

 $\Pi \phi$ 60 дней = 2917,35*60*0,14%=245,06 тыс. руб.

 $\Pi \phi$ 30 дней = (2268,19+4081,59)*30*0,14%=266,69 тыс. руб.

Комиссия составит 129,74 тыс. руб. (9267,13*1,4%).

Таким образом, затраты на факторинг с регрессом состоят из комиссии и платы за денежное финансирование по факторингу, они составят 641,49 тыс. руб.

При факторинге без регресса ООО «КорпусГрупп» необходимо дополнительно оплатить факторинговой компании риск невозврата долга покупателями (заказчиками).

Для ООО «Автомобильный завод ГАЗ» платеж бы составил 700,14 тыс. руб. (2917,25*0,4%*60). Для АО «РУСАЛ Бокситогорск» и ООО «Премьер-Сервис Экспресс» платеж бы составил 761,97 тыс. руб. ((4081,59+2268,19)*0,4%*30). Соответственно, общая сумма затрат при факторинге без регресса составит 1591,85 тыс. руб.

Рассмотрим сколько составили затраты на факторинг в таблице 6

Таблица 6

Затраты на факторинг

Наименование	Без регресса, тыс. руб.	С регрессом, тыс. руб.		
000 "ВТБ факторинг"	1591,85	641,49		

Таким образом, величина дебиторской задолженности снизится на 7675,28 тыс. руб. без регресса (9267,13-1591,85), и 8625,64 тыс. руб. с регрессом (9267,13-641,49), соответственно денежные средства предприятия увеличатся на эти же суммы.

Далее проведем расчет коэффициентов оборачиваемости дебиторской задолженности после применения факторинга в таблице 7.

Таблица 7 Показатели, характеризующие оборачиваемость дебиторской задолженности

Показатель	До факторинга	Факторинг без регресса	Факторинг с регрессом	Абсолютное отклонение, без регресса	Абсолютное отклонение, с регрессом
Средняя величина дебиторской задолженности, тыс. руб.	71494	67656	67182	-3838	-4312
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, раз	7,02	7,42	7,47	0,4	0,45
Срок погашения дебиторской задолженности, дни	52	49	48	-3	-4

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности неуклонно растет, уменьшается срок погашения дебиторской задолженности. Несмотря на дорогостоящие услуги факторинговой компании данный метод позволит снизить дебиторскую задолженность.

Таким образом, внедрение кредитного лимита и использование факторинга для исследуемой организации является целесообразным и экономически выгодным, положительно отражается на финансовых результатах компании, и позволяет снизить уровень дебиторской задолженности.

Библиографический список

- 1. Джеймс К. Ван Хорн Основы финансового менеджмента. Часть 1 / Джеймс К. Ван Хорн, Джон М. Вахович М.: Книга по Требованию, 2018. –610 с
- 2. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: учеб. курс/ И.А. Бланк. 2-е изд.; расшир. и доп. Киев: Ника-Центр, Эльга, 2015. — 656c
- 3. Быкова Н. Н. Основные проблемы управления дебиторской задолженностью на российских предприятиях и пути их решения //Современные научные исследования и инновации. 2017. № 12 (68). C. 619-622.
- 4. Верст С. В. Комплексный подход к управлению дебиторской задолженностью предприятия на современном этапе // Концепт. 2018. № 6. С. 16–20.

- 5. Минеев А. Факторинг для клиента или клиент для факторинга?//Финансовый бизнес-2018.-C.12-15
- 6. Финансовый менеджмент и управленческий учет для руководителей и бизнесменов / под ред. Этрилл П., Маклейни Э.; Пер. с англ. Ионова В., 4-е изд. Москва: Альпина Пабл., 2018. 648 с.
- 7. КорпусГрупп центр сервисная компания [Электронный ресурс]: Режим доступа: http://corpusgroup.ru/ (дата обращения 10.06.2019г.).
- 8. Управление дебиторской задолженностью: [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.updz.ru/index.html/ (дата обращения 10.06.2019г.).
- 9. Kotler, Philip. Marketing management/Philip Kotler, Kevin Lane Keller. 14th ed. p. cm. Includes bibliographical references and index. ISBN 978-0-13-210292-6

УДК 33

Попова Ю.Е., Почекаева О.В. Оценка финансовой устойчивости организации и пути ее повышения

Assessment of the financial sustainability of the organization and ways to improve it

Попова Юлия Евгеньевна¹ Почекаева Ольга Вадимовна²

¹Студентка института экономики и права, Волжский государственный университет водного транспорта, Нижний Новгород

²К.э.н., доцент, доцент кафедры бухгалтерского учета, анализа и финансов, Волжский государственный университет водного транспорта, Нижний Новгород

Popova Julia Evgenievna¹

Pochekaeva Olga Vadimovna²

¹Student of the Institute of Economics and Law, Volga State University of Water Transport, Nizhny Novgorod ² PhD in economics, associate professor, associate professor of accounting, analysis and finance, Volga State University of Water Transport, Nizhny Novgorod

Аннотация. Финансовая устойчивость организации характеризует ее финансовое состояние. Управление финансовой устойчивостью является одной из важнейших задач менеджмента организации. В статье рассмотрены методы оценки финансовой устойчивости на примере производственной компании и предложены пути повышения финансовой устойчивости.

Ключевые слова: финансовая устойчивость, оценка, финансовое состояние, анализ, управление

Abstract. The financial sustainability of an organization characterizes its financial condition. Management of financial stability is one of the most important tasks of the management of the organization. The article discusses the methods of assessing financial stability on the example of a manufacturing company and suggests ways to improve financial stability. **Keywords:** financial stability, evaluation, financial condition, analysis, management

Рецензент: Харитонова Марина Николаевна, к.э.н. доцент кафедры "Экономика и финансы".

СамГУПС

Финансовое состояние предприятия может быть устойчивым, неустойчивым и кризисным [7]. Способность предприятия своевременно производить платежи, финансировать свою деятельность на расширенной основе свидетельствует о его хорошем (устойчивом) финансовом состоянии. Чтобы развиваться в условиях рыночной экономики и не допустить банкротства предприятия, нужно знать, как управлять финансами, какой должна быть структура капитала по составу и источникам образования, какую должны занимать собственные средства, а какую – заемные.

Таким образом, финансовая устойчивость отражает стабильное превышение доходов над расходами и состояние ресурсов, которое обеспечивает свободное маневрирование денежными средствами организации и путем их эффективного использования способствует бесперебойному процессу производства

и реализации, расширению и обновлению. Она отражает соотношение собственного и заемного капитала, темпы накопления собственного капитала в результате текущей, инвестиционной и финансовой деятельности, соотношение мобильных и иммобилизованных средств организации, достаточное обеспечение запасов собственными источниками.

Методика оценки финансовой устойчивости организации и мероприятия, способствующие ее обеспечению, описаны в отечественной [1,2,3,5] и зарубежной литературе [9]. Однако не все мероприятия применимы в отношении конкретной организации.

Рассмотрим варианты повышения финансовой устойчивости на примере производственной компании 000 «ЛЕОНИ РУС» и проанализируем основные показатели деятельности компании (таблица 1).

Таблица 1 Анализ основных показателей деятельности ООО «ЛЕОНИ РУС» ¹

Показатель	2017 год	2018 год	Абсолютное изменение, тыс. руб.	Темп роста/ снижения, %
Прибыль от продаж, тыс. руб.	150 553	22 669	-127 884	15,06
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	80 817	-62 924	-143 741	-77,86
Рентабельность продаж, %	7,83	1,54	-6,29	19,61

¹ Источник: бухгалтерская отчетность компании [6].

На основе анализа основных показателей деятельности 000 «ЛЕОНИ РУС» можно сказать, что прибыль от продаж в 2018 году снизилась на 84,94 % по сравнению с 2017 годом, за 2018 год организация получила убыток 62 924 тыс. руб., рентабельность продаж в 2018 году снизились на 6,29%. Все вышеперечисленное свидетельствует о снижении финансовой устойчивости компании.

Анализ финансовой устойчивости предприятия традиционно проводится на основе оценки абсолютных и относительных показателей. Источником информации для анализа является бухгалтерская отчетность компании.

Анализ абсолютных показателей 000 «ЛЕОНИ РУС» для определения типа финансовой устойчивости организации представлен в таблице 2.

Таблица 2 Абсолютные показатели финансовой устойчивости ООО «ЛЕОНИ РУС»

	Сумма,	тыс. руб.	Абсолютное	Темп изменения,
Показатель	2017 год	2018 год	изменение, тыс. руб.	%
Собственные оборотные средства	-502605	-608933	-106328	-17,46
Собственные оборотные средства и долгосрочные заемные средства или приравненные к ним	325689	202570	-123119	-37,80
Общая сумма источников формирования запасов	634559	718604	84045	13,24
Запасы	326930	302463	-24467	-7,48
Тип финансового состояния	Неустойчивое	Неустойчивое		

По данным таблицы 2 можно сделать вывод ни в 2017, ни в 2018 году у организации не было собственных оборотных средств. Общая сумма источников формирования запасов увеличилась на 13,24%, в то время как собственные оборотные средства и долгосрочные заемные средства или приравненные к ним уменьшились на 123 119 тыс. руб. или на 37,8%. В 2017 и 2018 году у организации было неустойчивое финансовое положение, поскольку собственные оборотные средства и долгосрочные заемные средства или приравненные к ним меньше запасов, но запасы больше общей суммы источников формирования запасов.

Все относительные показатели финансовой устойчивости, характеризуют состояние и структуру активов организации, и обеспеченность их источниками покрытия (пассивными), а также эффективность их использования [8]. Коэффициентный анализ финансовой устойчивости организации представлен в таблице 3. Таблица 3

Анализ относительных показателей финансовой устойчивости ООО «ЛЕОНИ РУС»

Показатель	Значение	показателя	Рекомендуемые	
	2017 год	2018 год	значения	
Коэффициент автономии	0,23	0,17	>или = 0,5	
Удельный вес заемных средств	0,77	0,83	0,4 - 0,5	
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	3,44	4,96	0,8 - 1,0	
Коэффициент покрытия инвестиций	0,79	0,68	>0,75	
Коэффициент маневренности собственного капитала	-1,52	-2,27	>0,5	
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	-0,79	-0,85	>0,1	
Коэффициент обеспеченности материальных запасов	-1,57	-2,05	>0,5 - 0,8	

Анализируя данные таблицы 3, можно сказать, что все относительные показатели находятся за пределами рекомендуемых значений. Динамика всех коэффициентов отрицательная. Предприятие не

обеспечено собственными источниками финансирования, необходимыми для его финансовой устойчивости. Коэффициент обеспеченности собственными средствами как в 2017, так и 2018 году имеет отрицательные значения. Предприятие ограничено в проведении независимой финансовой политики. Материальные запасы не обеспечены собственными оборотными средствами, поэтому предприятие привлекает заемные средства.

000 «ЛЕОНИ РУС» не имеет возможности пополнить оборотные средства за счет собственных источников. Коэффициент маневренности собственного капитала намного ниже нормы и имеет отрицательные значения. В отчетном году заемные источники значительно превышают собственные. Таким образом, снижается финансовая устойчивость предприятия.

Для повышения финансовой устойчивости исследуемой компании возможно за счет увеличения чистой прибыли, на величину которой влияет прибыль от продаж. Увеличение чистой прибыли увеличит величину собственных источников финансирования, что позволит увеличить собственные оборотные средства и, следовательно, повысить финансовую устойчивость компании.

Увеличить прибыль от продаж можно следующими способами – увеличить выручку от продаж и снизить затраты компании.

Увеличение выручки компании возможно либо за счет увеличения цен на продукцию (услуги), либо за счет увеличения объема продаж (услуг). Воспользуемся статистическими данными и скорректируем выручку компании при условии, что объем продаж останется на уровне 2018 года. В таблице 4 представлены данные изменения выручки производственного сектора.

Таблица 4 Индекс изменений выручки от реализации товаров по Нижегородской области за 2017-2018 гг, % [4]

Вид деятельности	2017 год	2018 год	Абсолютное изменение	Темп прироста
Производство комплектующих и принадлежностей для автотранспортных	102,5	105,4	2,9	2,8
средств				

Как видно из статистических данных по виду деятельности ООО «ЛЕОНИ РУС», тем прироста выручки составляет 2,8 %, что позволяет скорректировать увеличение выручки в 2019 году на 3 %.

Таким образом, планируемая выручка в 2019 году составит 1908,9 млн. руб. (1923,298 млн. руб. х 103%).

Сокращение себестоимости продаж возможно вследствие сокращения себестоимости приобретаемых материалов и комплектующих в связи со сменой поставщика. 70% сырья и материалов закупаются за рубежом, 30% - не территории России, это закупки кабельно-проводниковой продукции, которая закупается в АО «Самарская кабельная компания» на сумму 321 785,4 тыс. руб. в год. 000 «Преттль-НК» предлагает закупку этого сырья с выгодой до 6 %. Замена поставщика не предполагает изменения качества продукции. Таким образом, себестоимость продаж может уменьшиться на 17 877 тыс. руб., планируемая себестоимость продаж составит 1768,8 млн. руб. Данный показатель также скорректируем на

изменение себестоимости продаж по данным ЕМИСС. Чтобы иметь представление о динамике себестоимости обратимся к статистическим данным по Нижегородской области, которые представлены в таблице 5.

Таблица 5 Индекс изменений себестоимости по Нижегородской области за 2017-2018 гг., % [4]

Вид деятельности	2017 год	2018 год	Абсолютное изменение	Темп прироста, %
Производство комплектующих и принадлежностей для автотранспортных средств	105,7	107,3	1,6	1,5

Таким образом, планируемая себестоимость продаж составит 1805,213 млн. руб. (1769,8 млн. руб. х 102%).

Для анализируемой компании для целей увеличения прибыли от продаж возможно сокращение управленческих расходов. Для этих целей был проведен анализ оборотно - сальдовой ведомости по счету 26 «Общехозяйственные расходы» за 2018 год. Возможно:

- 1. Сокращение командировочных расходов за счет снижения стоимости проездных билетов и проживания в месте командирования.
 - 2. Сокращение расходов на аудит.

ООО ЛЕОНИ РУС» оказывают услуги две аудиторские компании «КПМГ» и ООО «АУДИТ и ПРАВО». В целях сокращения расходов имеется возможным отказаться от услуг ООО «АУДИТ и ПРАВО» и отдать предпочтение приволжскому региональному центру «КПМГ», который осуществляет проверку отчетности, сформированной по МСФО и по РСБУ. Таким образом, расходы на аудиторские услуги сократятся на 841 350,00 руб.

3. В 2018 году на предприятии 000 «ЛЕОНИ РУС» проводилось консультирование и сопровождение ведения параллельного учета по РСБУ и МСФО на сумму 35 984 445,00 рублей. Параллельный учет по МСФО подразумевает настройку учетных систем, позволяющих вести такой учет, поэтому один из этапов этого процесса является выбор системного продукта и синхронизация его с уже имеющимися учетными системами, используемые в компании. Такими программами на предприятии «ООО ЛЕОНИ РУС» являются 1С: Предприятие 8.3 и SAP ERP. Система управления ресурсами предприятия SAP ERP охватывает все участки финансового и управленческого учета, управления персоналом, оперативной деятельности и сервисных служб компании. Обеспечивает полную функциональность, необходимую для реализации информационных сервисов самообслуживания, аналитики. В предполагаемом периоде расходов на консультацию и сопровождение не понадобится, поэтому управленческие услуги в предполагаемом периоде уменьшатся на эту сумму.

Таким образом, управленческие расходы в предполагаемом периоде составят: 97 642 452,17 - 35 984 445,00 - 841 350,00 - 723 800, 00 = 60 092 857,17 руб.

В таблице 6 рассмотрим, каким образом полученные показатели повлияют на изменение чистой прибыли и прибыли от продаж ООО «ЛЕОНИ РУС».

Таблица 6 Прогнозный отчет о финансовых результатах ООО «ЛЕОНИ РУС»

Показатель	Сумма, тыс. руб.		Абсолютное	Темп роста,
	2018 год	2019 год	изменение, тыс. руб.	%
Выручка	1923289	1980996	57707	103,00
Себестоимость продаж	1787694	1805213	17519	100,98
Коммерческие и управленческие расходы	112926	75376	-37550	66,75
Прибыль (убыток) от продаж	22669	100407	77738	442,93
Сальдо прочих доходов и расходов	-100189	-100189	0	100,00
Прибыль (убыток) до налогообложения	-77520	218	77738	200,28
Чистая прибыль (убыток)	-62924	174	63098	200,28

Как видно из таблицы 6 благодаря предложенным мероприятиям коммерческие и управленческие расходы уменьшатся на 37 550 тыс. руб. и темп снижения составит 33,25 %. Прибыль до налогообложения увеличилась на 77 738 тыс. руб.

В 2018 году финансовым результатом деятельности был получен убыток в размере 62 924 тыс. руб., в результате предлагаемых мероприятий убыток был перекрыт, предприятие получило прибыль в размере 174 тыс. руб. В результате произошло увеличение раздела III «Капитал и резервы», уменьшилась величина кредиторской задолженности и увеличилась дебиторская задолженность. Увеличение собственного капитала предприятия является позитивным фактором и свидетельствует о росте финансовой устойчивости организации. Рассмотрим, каким образом полученные показатели повлияют на изменение финансовой устойчивости 000 «ЛЕОНИ РУС» при неизменности остальных статей бухгалтерского баланса.

Для начала необходимо в динамике проанализировать источники формирования запасов и затрат 000 «ЛЕОНИ РУС», для определения степени текущей платежеспособности или неплатежеспособности организации. Анализ абсолютных показателей 000 «ЛЕОНИ РУС» представлен в таблице 7.

Таблица 7 Анализ абсолютных показателей финансовой устойчивости ООО «ЛЕОНИ РУС»

	Сумма, тыс. руб.		Абсолютное	Темп	
Показатель	2018 год	2019 год	изменение, тыс. руб.	роста, %	
Собственные оборотные средства	-608933	-531239	77694	112,76	
Собственные оборотные средства и долгосрочные заемные средства или приравненные к ним	202570	280264	77694	138,35	
Общая сумма источников формирования запасов	718604	758749	40145	105,59	
Запасы	302463	302463	0	100,00	
Тип финансовой устойчивости	Неустойчивое	Неустойчивое			

Из таблицы 7 видно, что тип финансовой устойчивости не изменился, но величина собственных оборотных средств увеличилась на 77 694 тыс. руб. (12,76%). Общая сумма источников формирования запасов после проведения мероприятий увеличилась на 40 145 тыс. руб. или на 5, 59 %.

В таблице 8 представлен коэффициентный анализ финансовой устойчивости организации.

Таблица 8 Анализ относительных показателей финансовой устойчивости до и после проведения мероприятий

Поусостови	Значение показателя		Темп роста/снижения,
Показатели	2018 год	2019 год	%
Коэффициент автономии	0,17	0,21	123,53
Удельный вес заемных средств	0,83	0,79	95,18
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	4,96	3,73	75,33
Коэффициент покрытия инвестиций	0,68	0,71	104,57
Коэффициент маневренности собственного капитала	-1,88	-1,54	118,09
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	-0,8	-0,7	112,50
Коэффициент обеспеченности материальных запасов	-2,05	-1,79	112,68

Анализируя таблицу 8, можно сказать, что все коэффициенты показали положительную тенденцию. Среди показателей, характеризующих финансовую устойчивость, основным считается коэффициент автономии - отношение собственного капитала к заемным средствам. Этот показатель вырос на 23,53%, что говорит об эффективности предложенных мероприятий. Собственный капитал увеличился, предприятие стало более независимо от кредиторов. Таким образом, предложенные мероприятия по повышению финансовой устойчивости принесут ООО «ЛЕОНИ РУС» положительный экономический эффект.

Библиографический список

- 1. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: Учебный курс. К.: Ника-Центр, Эльга, 2014. 528 с.
- 2. Бороненкова С.А., Мельник М.В. Комплексный финансовый анализ в управлении предприятием. М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2016. С. 253.
 - 3. Ефимова О.В. Финансовый анализ. М.: Бухгалтерский учет, 2016. 514 с.
 - 4. EMИCC. Государственная статистика [сайт]. Режим доступа: https://www.fedstat.ru
- 5. Ковалев В.В. Введение в финансовый менеджмент. М.: Финансы и статистика, 2014. 768 с.
- 6. 000 «ЛЕОНИ РУС» сервисная компания [сайт]. Режим доступа: http://leoni-zavolzhie.com/.
- 7. Оценка финансовой устойчивости и платежеспособности российских компаний // Электронный журнал «Финансовый менеджмент». Режим доступа: http://www.finman.ru/articles/2017/6/4563.html
- 8. Петрова Е. Ю., Филатова Е. В. Актуальность коэффициентного метода оценки финансовой устойчивости // Вестник НГИЭИ, 2015. №1 (44). С. 65-68.
- 9. Richard A. Brealey, Stewart C. Myers, Alan J. Marcus Fundamentals of Corporate Finance: Third Edition. McGraw-Hill Primis Custom Publishing, 2001. 583-589 c.

Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами

УДК 338.24

Батьковский А.М., Леонов А.В., Пронин А.Ю. Оценка эффективности диверсификации инновационно-активных предприятий

Evaluating the effectiveness of diversification of innovation-active enterprises

Батьковский Александр Михайлович

доктор экономических наук, профессор, кафедра «Управление высокотехнологичными предприятиями», Московский авиационный институт, г. Москва

Леонов Александр Васильевич

доктор экономических наук, профессор, ведущий научный сотрудник, 46 ЦНИИ МО РФ, г. Москва

Пронин Алексей Юрьевич

of the Russian Federation, Moscow

кандидат технических наук, старший научный сотрудник 46 ЦНИИ МО РФ, г. Москва **Batkovsky Alexandr Mikhaileovich Doctor of Economic Sciences, Professor,** Department "Management of high-tech enterprises", **Moscow Aviation Institute, Moscow** Leonov Alexander Vasilyevich, doctor of economic Sciences, Professor. Leading Researcher, 46th Central Research Institute of Ministry of Defense of Russian Federation, Moscow **Pronin Alexey Yurievich Candidate of Technical Sciences** Senior Researcher 46 Central Research Institute of the Ministry of Defense Аннотация. Статья посвящена анализу диверсификации инновационно-активных предприятий. Представлен инструментарий оценки эффективности данного процесса, включающий ее основные критерии и показатели. Они позволяют оценивать военные и экономические результаты диверсификации. Предложен интегральный критерий оценки, обеспечивающий повышение научной обоснованности диверсификационных мероприятий путем комплексного учета различных факторов, влияющих на их эффективность (степень достижения целей диверсификации). Реализация предлагаемого инструментария будет способствовать повышению результативности диверсификации инновационно-активных предприятий.

Ключевые слова: оценка, диверсификация, эффективность, инновационно-активные предприятия, показатели, критерии.

Abstract. The article is devoted to the analysis of diversification of innovation-active enterprises. A toolkit for evaluating the effectiveness of this process, including its main criteria and indicators, is presented. They allow you to evaluate the military and economic results of diversification. An integral evaluation criterion is proposed, which provides an increase in the scientific validity of diversification measures by integrating various factors that affect their effectiveness (the degree of achievement of the diversification goals). The implementation of the proposed toolkit will help improve the effectiveness of diversification of innovatively active enterprises.

Keywords: assessment, diversification, efficiency, innovation-active enterprises, indicators, criteria.

Рецензент: Бородай Владимир Александрович – доктор социологических наук, доцент, профессор кафедры «Сервис, туризм и индустрия гостеприимства», Донской государственный технический университет (ДГТУ). Государственный советник Ростовской области 3 класса, г. Ростов-на-Дону

Введение

В настоящее время важной проблемой развития инновационно-активных предприятий является их диверсификация, в ходе которой создаются диверсифицированные структуры. Они предназначены для совместного производства продукции военного и гражданского назначения [1; 2]. Решение рассматриваемой проблемы требует значительных ресурсов. Цена ошибок в этой сфере социально-экономического развития страны очень велика, т.к. они отражаются не только на темпах роста экономики страны, но и на уровне ее национальной безопасности. При этом многие научные проблемы, связанные с регулированием процесса диверсификации инновационно-активных предприятий, до настоящего времени комплексно и системно не решены. К числу таких проблем относится и определение эффективности данного процесса [3]. Поэтому разработка научно-обоснованного и практически реализуемого инструментария оценки экономической эффективности диверсификации инновационно-активных предприятий является важной научно-практической задачей, требующей своего скорейшего решения.

В последние годы вопросам экономической оценки интегрированных структур, к числу которых относятся и диверсифицированные структуры, посвящено значительное число научных трудов и публикаций [4; 5; 6]. Однако, различные варианты и технологии диверсификации в них рассматриваются, как правило, в недостаточном объеме. Проведенный анализ современных подходов к экономической оценке деятельности диверсифицированных структур позволил сделать вывод о необходимости разработки (уточнения) формализованной системы показателей данной оценки

Система критериев и показателей оценки экономической эффективности диверсификации инновационно-активных предприятий

Практически любое инновационно-активное предприятие, подлежащее диверсификации, имеет военные и гражданские цели. Поэтому критерии оценки диверсифицированной структуры, которая включает данные предприятия, подразделяются на:

- военные обеспечение обороны страны и безопасности государства за счет удовлетворения потребности в современных образцах высокотехнологичной продукции военного назначения;
- экономические удовлетворение растущих потребностей национальной экономики в высокотехнологичной продукции.

Обороноспособность страны обеспечивается за счет производства и поставок в Вооруженные Силы РФ требуемого количества продукции военного назначения, объем и номенклатура которой определяется государственными программами [7]. Удовлетворение потребности в данной продукции регламентируется соответствующими документами, нормативно-техническими и правовыми актами.

Для решения задачи оценки эффективности диверсификации инновационно-активных предприятий предлагается следующая система критериев [8; 9; 10]:

1) Обеспечение требуемого объема выпуска диверсифицированной структурой продукции военного назначения:

$$W^{GOZ} = const (1)$$

где W^{GOZ} – объем выпуска продукции военного назначения, установленный для диверсифицированной структуры.

2) Максимизация объема выпуска диверсифицированной структурой продукции гражданского назначения (товаров, работ и услуг):

$$W_{t}^{G}(y) \rightarrow \max_{x} y = 1, Y,$$
 (2)

где W^G – объем выпуска продукции гражданского назначения в период времени t, y = 1, Y, где Y – множество альтернативных управленческих решений.

Военные цели фактически являются заданными требованиями к определенным параметрам производственно-технологической и хозяйственной деятельности диверсифицированной структуры [11]. Параметры характеризуются различными показателями. Основным среди них является объем производства и поставок продукции военного назначения в рамках программ и планов и производства товаров, работ и услуг для удовлетворения потребности Вооруженных Сил:

$$W = W^{GOZ} + W^{TRU}, (3)$$

где W^{\prime} – общий объем выпуска продукции военного назначения в заданный период времен; W^{GOZ} – объем выпуска продукции военного назначения в рамках программ и планов в заданный период времени; W^{TRU} – объем товаров, работ и услуг для удовлетворения потребности Вооруженных Сил в заданный период

времени.

Показатели *W^{GOZ}* и *W^{TRU}* могут рассматриваться как детерминированные. Поэтому примем:

$$W^{GOZ} = const \, w \, W^{TRU} = const \tag{4}$$

Гражданской целью деятельности диверсифицированной структуры является максимизация объема W^G выпуска продукции (товаров, работ и услуг) гражданского назначения. Отсутствие ограничений на выпуск продукции гражданского назначения означает, что показатель W^G представляет собой некоторую функцию от управленческого решения q(y) (y = 1, Y, где Y – множество альтернативных управленческих решений):

$$W^G = q(y) \tag{5}$$

Величину общего объема продукции, выпускаемой диверсифицированной структурой, можно представить в следующем виде:

$$W = W^{GOZ} + W^{TRU} + W^G \tag{6}$$

В качестве интегрального критерия оценки эффективности диверсификации инновационно-активных предприятий предлагается максимизация прогнозной рыночной стоимости C^{RS} диверсифицированной структуры. Учитывая специфику экономических отношений при создании продукции военного назначения, для расчета указанного критерия можно использовать доходный подход, в соответствии с которым стоимость предприятия представляет собой денежные потоки от его деятельности, дисконтированные к настоящему моменту времени [12]. Прогнозная рыночная стоимость диверсифицированной структуры может быть определена по следующей формуле:

$$C^{RS} = \sum_{t=0}^{T} \frac{C_t^{DR}}{(1+r)^t},$$
 (7)

где C^{RS} – прогнозная рыночная стоимость диверсифицированной структуры как единого целого в рассматриваемом периоде; C_t^{DR} – величина денежного потока на прогнозном интервале t, r – ставка дисконтирования; T – длительность прогнозного периода.

В качестве исходных данных для оценки рыночной стоимости на основе доходного подхода используется имеющаяся информация о состоянии и перспективах развития инновационно-активных предприятий [13].

Анализируя современные методы использования доходного подхода к оценке рыночной стоимости интегрированных структур, можно выделить две модели формирования денежного потока: модель денежного потока на весь инвестированный капитал инновационно-активного предприятия и модель денежного потока на его собственный капитал [14]. В первой модели осуществляется прогнозирование и дисконтирование денежных потоков на инвестированный (собственный и долгосрочный заемный) капитал предприятия. Рыночная стоимость определяется накопленными дисконтированными денежными потоками в прогнозном и постпрогнозном периодах [15]. Во второй модели расчет рыночной стоимости осуществляется с учетом величины денежного потока на собственный капитал инновационно-активного предприятия на интервале *t*,

ставки дисконтирования, отражающей альтернативную стоимость собственного капитала и длительности *Т* прогнозного периода.

Приведенные модели формирования денежного потока могут быть использованы при оценке прогнозной рыночной стоимости диверсифицированной структуры [16]. В общем случае интегральный критерий эффективности диверсифицированной структуры сводится к максимизации ее прогнозной рыночной стоимости, что достигается при отсутствии ограничений на возможность производства товаров, работ и услуг гражданского назначения.

Учитывая правила экономических расчетов, оценка прогнозной рыночной стоимости диверсифицированной структуры должна осуществляться с учетом следующих параметров:

 Q_t – выручка-нетто (объем товаров, работ и услуг);

 C_t - себестоимость;

 P_{lt} - прочие доходы и расходы;

 P_t – текущий налог на прибыль.

Тогда:

$$C^{RS} = f(Q_t, C_t, P_{/t}, P_f)$$
(8)

Максимизация интегрального критерия эффективности диверсифицированной структуры (ее прогнозной рыночной стоимости) может быть представлена в следующем виде:

$$C^{RC}(y) \rightarrow \max, y=1, Y, \tag{9}$$

где C^{RS} – прогнозная рыночная стоимость; Y – множество альтернативных управленческих решений.

Правильность сделанного вывода подтверждается статистическим анализом, результаты которого свидетельствуют о тесной корреляционной взаимосвязи между показателями объема выпуска продукции (производства товаров, работ и услуг) и рыночной капитализации интегрированной системы [17].

Использование показателя рыночной стоимости в качестве основного критерия оценки эффективности деятельности диверсифицированной структуры является теоретической основой для формирования различных вариантов диверсификации инновационно-активных предприятий. При этом стоимость диверсифицированной структуры увеличивается лишь тогда, когда она получает такую отдачу от инвестированного капитала, которая превышает затраты на его привлечение [18]. Поставленная цель достигается в результате обоснованного выбора наиболее важных направлений деятельности диверсифицированной структуры и формирования инновационной стратегии, которая должна учитывать возможности, появляющиеся как на уже освоенных, так и на новых рынках, при работе с существующими и новыми видами продукции, товаров, работ и услуг[19].

Важную роль в управлении стоимостью играют ключевые факторы стоимости, т.е. показатели, фактически определяющие стоимость инновационно-активных предприятий. Выявление и оценка этих показателей на основе организационно-экономического анализа деятельности предприятий имеют решающее значение для построения эффективной системы управления инновационной деятельностью

диверсифицированной структуры [20].

Интегральный критерий эффективности – это максимум прогнозной рыночной стоимости диверсифицированной структуры при отсутствии ограничений на производство товаров. Интегральный критерий учитывает требования к выполнению программ и планов создания продукции военного назначения, удовлетворению потребности Минобороны России и национальной экономики в товарах, работах и услугах, в том числе за счет возможности использования военных технологий в производстве продукции гражданского назначения. Использование предлагаемого интегрального критерия обеспечивает реальную оценку сбалансированности экономических интересов государства и частных инвесторов в реализации крупных инновационных проектов военного и гражданского назначения.

Система критериев и показателей оценки эффективности диверсифицированной структуры является основой для разработки методического инструментария экономической оценки эффективности мероприятий по диверсификации инновационно-активных предприятий, а также построения системы организационно-экономических показателей, являющихся индикаторами степени и эффективности достижения целей отдельными элементами диверсифицированной структуры и решении других задач.

Выводы

В современных условиях при проведении диверсификации инновационно-активных предприятий решаются различные взаимосвязанные задачи, в число которых входит и оценка ее эффективности [21]. Отмеченное обстоятельства делает рассматриваемую в статье проблему не только научно-значимой, но и практически востребованной. Для ее решения предложен инструментарий оценки, позволяющий получать количественные оценки как текущей эффективности деятельности диверсифицированной структуры и отдельных ее элементов, так и на долгосрочный период их развития. Разработанная система критериев и показателей ориентирована на принятие управленческих решений относительно выбора рационального варианта интеграции инновационно-активных предприятий в диверсифицированные структуры.

Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ, проект № 18-00-00012 (№18-00-00008) КОМФИ.

Библиографический список

- 1. Клочков В.В. Развитие российской наукоемкой промышленности в условиях обострения глобальных противоречий: проблемы и антикризисная политика // Друкеровский вестник. 2015. № 1. С. 5-17
- 2. Батьковский А.М., Булава И.В., Мингалиев К.Н. Макроэкономический анализ уровня и возможностей финансового обеспечения военной безопасности России // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2009. № 21. С. 58-65
- 3. Авдонин Б.Н., Батьковский А.М., Батьковский М.А. Tools to minimize risk under development of high-tech products. // Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. 2014. № 3. С. 116–120
- 4. Дроговоз П.А. Методы проектирования системы управления инновационной деятельностью оборонно-промышленной корпорации // Аудит и финансовый анализ. 2007. № 4. С. 405-418
- 5. Леонов А.В., Пронин А.Ю. Инновационно-технологические пути обеспечения национальной безопасности России. М.: ИНФРА-М, 2018. 268 с.
- 6. Авдонин Б.Н., Батьковский А.М., Мингалиев К.Н., Батьковский М.А. Развитие инструментария оценки финансовой устойчивости предприятий оборонно-промышленного комплекса // Международный бухгалтерский учет. 2014. № 11 (305). С. 55–66
- 7. Волощук С.Д. Особенности оценки синергетических эффектов интеграции предприятий обороннопромышленного комплекса // Вестник академии военных наук. – 2009. – № 2 (27). – C.183-187.
- 8. Буренок В.М. Диверсификация без магии. Переход на выпуск гражданской продукции требует детальных расчетов // Военно-промышленный курьер. 31 августа 2017 года.
- 9. Леонов А.В., Пронин А.Ю. Методология управления созданием высокотехнологичной продукции на этапах формирования научно-технического задела // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2018. Т. 14. № 2 (359). С. 200-220
- 10. Авдонин Б.Н., Батьковский А.М., Кравчук П.В. Теоретические основы и инструментарий управления развитием высокотехнологичных предприятий // Электронная промышленность. 2014. №2. С. 112-121
- 11. Буренок В.М., Дурнев Р.А., Крюков К.Ю. Диверсификация оборонно-промышленного комплекса: подход к моделированию процесса. // Вооружение и экономика. 2018. № 1 (43). С. 41-47
 - 12. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. М.: ИНФРА-М, 2017. 384 с.
- 13. Баумоль Б. Секреты экономических показателей / пер. с англ. О. Теплых. М.: Баланс Бизнес Букс, 2016. 352 с.
- 14. Бородакий Ю.В., Авдонин Б.Н., Батьковский А.М., Кравчук П.В. Моделирование процесса разработки наукоемкой продукции в оборонно-промышленном комплексе // Вопросы радиоэлектроники, серия Электронная вычислительная техника. 2014. № 2. С. 21-34
- 15. Шаталов М.А., Мычка С.Ю. <u>Управление стратегией диверсификации предприятия на основе экономико-математического моделирования</u> // <u>Актуальные направления научных исследований XXI века:</u> теория и практика. 2015. Т. 3. № 5-2 (16-2). С. 338-342
- 16. Орлов П.А. Сильные и слабые стороны ОПК с точки зрения реализации стратегии диверсификации // Современное общество и власть. 2018 Режим доступа: http://gmanagement.ru/index.php/ru/arxiv/182018/804 (дата обращения: 23.07.2019)

- 17. Батьковский А.М., Семенова Е.Г., Фомина А.В. Прогнозирование и оценка инновационного развития экономических систем // Вопросы радиоэлектроники, серия Общетехническая. 2015. № 2. С. 280-303
- 18. Ремизов М.В. Диверсификация ОПК: миссия выполнима // Стимул. 12 апреля 2019. Режим доступа: https://stimul.online/articles/analytics/diversifikatsiya-opk-missiya-vypolnima (дата обращения: 23.07.2019).
- 19. Никитин С.А., Тарасова И.А. Координация стратегий специализации и диверсификации в процессе функционирования промышленного предприятия. // Дискуссия. 2016. № 2 (65). С. 33-38
- 20. Журенков Д.А. Трушкова Е.А. Стратегия диверсификации-2030 // Арсенал Отечества. 2018. № 2(34). Режим доступа: http://arsenal-otechestva.ru/article/1036-strategiya-diversifikatsii-2030 (дата обращения: 25.07.2019)
- 21. Сидоркова И. Борисов анонсировал появление госпрограммы по диверсификации ОПК // РБК. 30 ноября 2018. Режим доступа: www.rbc.ru/politics/30/11/2018 /5c01319a9a794785bc58a6e (дата обращения: 22.07.2019).

УДК 33.338

Белокопытова А.Г., Бородай В.А. Интерпретация конструктивного решения проблем в сервисной организации

Interpreting constructive problem solving in a service organization

Белокопытова Анастасия Григорьевна

Бакалавр, 4 курс

Кафедра «Сервис, туризм и индустрия гостеприимства» Донской государственный технический университет (ДГТУ) Научный руководитель

Бородай Владимир Александрович

д.с.н., профессор

Кафедра «Сервис, туризм и индустрия гостеприимства» Донской государственный технический университет (ДГТУ) Belokopytova Anastasia Grigorievna

Bachelor, 4 year

Department "Service, tourism and hospitality industry" **Don State Technical University (DGTU)**

scientific director

Boroday Vladimir Alexandrovich,

Doctor of Sociology, Professor

Department "Service, tourism and hospitality industry"

Don State Technical University (DGTU)

Аннотация. Рассматриваются принципы принятия правильных решений в сервисных организациях. Показано, что некорректно сформулированная проблема, в большинстве случаев является причиной выбора неправильного решения. Предлагаются принципы нового понимания правильного формулирования проблемы, которые становятся основой правильного принятия управленческого решения.

Ключевые слова: Решение, принципы, оценка, эффективность, управленческое решение, успешность, коммуникации.

Abstract. The principles of making the right decisions in service organizations are considered. It is shown that an incorrectly formulated problem, in most cases, is the reason for choosing the wrong solution. The principles of a new understanding of the correct formulation of the problem are proposed, which become the basis for a correct management decision making.

Keywords: Decision, principles, evaluation, efficiency, managerial decision, success, communication.

Рецензент: Харитонова Марина Николаевна, к.э.н. доцент кафедры "Экономика и финансы". СамГУПС

И в жизни, и в бизнесе мы постоянно решаем какие-то проблемы. Однако, большая часть энергии уходит впустую, если сама проблема сформулирована неправильно. Более того, некорректно сформулированная проблема, в большинстве случаев – источник неконструктивных споров, обид, конфликтов и выбора неправильного направления решения, что, в конечном счете, ведет к провалу любой инициативы [1].

Следует отметить, что многие руководители не имеют навыка правильного формулирования проблемы. Из большого количества признаков неправильной формулировки проблемы, можно выделить основные.

Рассмотрим наиболее часто встречающиеся неправильные формулировки проблем, которые заведут нас не туда, куда мы хотим прийти. На наш взгляд «неправильная формулировка проблемы» это не то же самое, что «неправильное высказывание». Итак, основные виды неправильных формулировок:

Во-первых, - персональная критика и оценка личных качеств конкретных людей. Человек так устроен, что первой реакцией на проблему является поиск виноватого и самым простым решением будет обвинение кого-то в некомпетентности, скверном характере и т. п. [2]. Но на практике к проблемам и ошибкам приводит конкретное демонстрируемое поведение и реальные действия, а не личные качества. Как говорят японцы, неправильные действия людей в конкретной ситуации на 80% определяется системой организации процесса работы, а оставшаяся часть является следствием решения руководителя о назначении на должность не того сотрудника. Думаем, все замечали, как одни и те же наши люди резко начинают соблюдать правила дорожного движения за границей, независимо от компетенций и характера.

Во-вторых, - наличие общих и абстрактных слов, за которыми много различных смыслов: «недостаточно престижный автомобиль», «не спортивная управляемость», «неэффективная корпоративная культура», «устаревшая система управления».

В-третьих, - гипотезы и предположения, которые требуют отдельного исследования, чтобы их подтвердить или опровергнуть. Например, «Мне кажется, что автомобиль имеет плохую управляемость, потому что у него высокий центр тяжести», «продажи снижаются из-за плохой погоды».

В-четвертых, - в формулировке присутствует сразу несколько проблем. Распознать тот факт, что формулировка содержит в себе несколько проблем можно по словам «потому что...» или «для того, чтобы»: «Машина имеет плохую динамику из-за отсутствия турбонаддува», «Посещаемость магазина ниже ожидаемого, потому что там не сделан ремонт» [3].

В-пятых, - наличие в формулировке проблемы оценочных суждений: хороший/плохой, низкий/высокий, сильная/ слабая. Насколько сильная? Хороший, по сравнению с чем? «Новый дизайн салона автомобиля откровенно плохой», «все предложения нового маркетолога пустые и оторванные от реальности», «у нас низкий уровень клиентского сервиса», «у нас плохое качество режущего инструмента».

Считаем целесообразным предложить новое понимание правильного формулирования проблемы.

1. Следует формулировать проблему в виде факта, а лучше цифры, которые будут очевидны для других людей или могут быть подтверждены «методами объективного контроля».

Но бывают же ситуации когда без оценочных суждений не обойтись? Например, про оценку дизайна изделия или качества работы HR-департамента. Да, бывают такие ситуации, но здесь главное уйти

от собственной оценки и применять давно известные методы «объективизации», когда субъективное мнение одного индивида трансформируется в объективный социальный эффект для конкретной целевой аудитории [4]. В случае с дизайном это фокус-группы на нескольких сотнях потенциальных покупателей, которые в итоге дают весьма объективную картину. Например, то, что в США считается хорошим дизайном и пользуется спросом, в Европе может восприниматься как дешевка и примитив. В случае же с НR департаментом это невыполнение каких-то конкретных нормативов, либо несоответствие ожиданиям по конкретным функциям и решаемым задачам, которые другие подразделения – внутренние клиенты, зафиксируют в виде оценки в откалиброванной анкете [5].

- 2. Целесообразно понимать относительность проблемы. Нельзя понять, что какая-то ситуация является проблемой до тех пор, пока она или ее последствия не отклоняются от чьих-то ожиданий или требований. Если нет ожиданий или требований то нет и проблемы [6].
- Лада «Девятка» была пределом мечтаний, пока не появились иномарки. Ожидания изменились и в «Девятке» сразу появилось масса проблем.
 - «Жить на 10 долларов в день трагедия для одних, и предел мечтаний для других».
- 3. Следует точно определять, для кого это является проблемой. То есть чьи требования или ожидания не удовлетворяются? Здесь мы переходим к выявлению и анализу заинтересованых сторон.
- Если Иван Иванович является покупателем отечественного автомобиля, работником завода или владельцем завода он совершенно по-разному оценивает проблемы автомобиля.
 - Валун на дороге это проблема для дачников, но не для лесовозов и т. п.
- 4. Все ли высказанные проблемы необходимо постараться решить? Нужно ли менеджерам ВАЗа ориентироваться на проблемы исходящие от человека, которые ездит на Бентли? Любая успешная система (фирма, департамент, проект, процесс, сотрудник) должна удовлетворять ожидания/требования только тех заинтересованных сторон, которые непосредственно оказывают влияние на ее жизнедеятельность [7]. Например, для автозавода это: целевые покупатели, дилеры, рабочие, менеджмент, инвесторы, государство. Если ожидания этих сторон существенно нарушены, то это несет большие риски для будущего компании. Если владелец Бентли что-то имеет против Лады, то и бог с ним.
- 5. Считаем, что правильно сформулированная проблема это измеряемое отклонение от ожиданий/требований одной из заинтересованных сторон [8]. Чтобы отклонение от ожиданий было измеряемым, то сами ожидания должны быть очень четко сформулированы, а это порой намного сложнее сделать, чем кажется. Как в предыдущем случае, гораздо проще сказать, что HR-департамент плохо работает, чем сформулировать, что конкретно мы от него ожидаем и считаем хорошей работой и по каким критериям будем оценивать соответствие нашим ожиданиям.

Но как только удастся это сделать, проблема заиграет новыми красками. Правильно сформулированная и измеренная проблема в значительной степени уже будет содержать в себе решение [9]. Хороший пример – проблема, которая сформулирована для инженеров: что конкретно нужно устранить или улучшить на какую-то определенную величину, чтобы соответствовать требования технического задания. Например, покупатели автомобиля ожидают, что первые три года эксплуатации они ни разу не поедут в сервис, поэтому инженерам поставлена задача устранить проблему: «по статистике частота поломки конкретного узла автомобиля в течение первых 3 лет эксплуатации составляет 5%, что существенно выше допустимого значения в 0,5%»

Ну и еще одна самая сложная, важная и творческая задача во всем этом «проблемном» вопросе: насколько обоснованы требования? Есть ли один единственный правильный ответ, где поставить планку? Как решить, насколько обоснованы требования, из-за несоответствия которым появилась данная проблема.

Например, для предыдущего руководителя привычная работа офиса не казалось проблемой, пришел новый с другими ожиданиями и сразу все то, что 10 лет считалось нормой, вдруг стало проблемой. Вопрос – является ли это проблемой для заинтересованных сторон (клиентов, инвесторов и т. п.), либо его просто бесит, что здесь все не так, как он привык.

В таких ситуациях руководителю самому придется выбирать, что будет мерилом обоснованности этих требований и ожиданий: «не хуже, чем всегда», «средние показатели по рынку», «лучшие показатели в отрасли», «прорывные показатели мировых лидеров». Либо же это может быть его собственное видение того, как должно быть, даже если никто до вас не осмелился представить это [10].

Визуализируя сказанное, предложим небольшую схему, которая показывает основные шаги, которые необходимо сделать, чтобы идентифицировать и точно сформулировать проблему (см. рисунок 1).



Рисунок 1. Основные шаги для идентификации и формулирования проблемы

Причем последовательность того, как мы приходим к конечной «правильной» формулировке проблемы может быть любая: справа-налево или слева-направо.

Попробуем переформулировать некоторые «неправильные» проблемы. Итак, проблема не в том, что «конкретный сотрудник – ленивый, тупой, алчный урод», а в том, «почему он до сих пор продолжает демонстрировать неэффективное для организации поведение, отклоняющееся от ожидаемых требований, норм и стандартов компании». Следует согласиться, при такой постановке вопроса стрелка, которая указывает направление решения, поворачивается совершенно в другую сторону.

Проблема не в «неэффективной системе управления», а в том, что «сложившаяся система принятия решений и используемые инструменты по управлению запасами не позволяют нам выйти на требуемый уровень удовлетворения заказов клиентов (80% вместо 98%), при условии, что оборачиваемость наших товарных запасов даже выше, чем у конкурентов», либо «сложившаяся система управления закупками капусты дает себестоимость на 30% выше обычной цены в продуктовом магазине» и т. п.

«Продажи снижаются из-за плохой погоды»: «Анализ статистики посещаемости розничных магазинов говорит, что при падении температуры ниже -20℃ количество посетителей торговых центров падает на 30%», но нужно выяснить почему мы потеряли в конкретном регионе с аномальной погодой 50% продаж, а не 30%.

«Посещаемость магазина ниже ожидаемого, потому что там не сделан ремонт» – «Посещаемость магазина ниже ожидаемого», то есть нужно провести анализ и установить причины. «В магазине не сделан ремонт», то есть давайте проведем опрос среди покупателей, чтобы оценить, насколько фактор «ремонта» влияет на решение о посещении магазина и решение о покупке.

«У нас плохое качество режущего инструмента». Может быть: «среднее время работы инструмента на станке № 2 и № 3 на 30% ниже, чем на всех остальных при одинаковом сменном задании», либо «среднее время работы режущего инструмента от нового поставщика в 2 раза ниже, чем раньше, при том, что экономия от снижения цен на данный инструмент составила всего 20%». Считаем, что, вроде одна и та же проблема – инструмент стал меньше работать, но от формулировки принципиально зависит, в какую сторону нужно двигаться дальше [11].

Главная задача руководителя – принимать обоснованные, мудрые решения, которые приводят к желаемому результату. Если руководитель способен трезво оценивать ситуацию и делать правильные выводы, остальное не так уж и важно [12]. Конечно, никогда не ошибаться – выше человеческих сил. Самые прозорливые руководители тоже, бывает, попадают впросак, но главное направление они выбирают правильно, особенно когда многое стоит на кону.

Знаменитый врач Уильям Ослер, один из основателей современной медицины, сетовал: «Если бы пациенты не были такими разными, медицина вполне могла бы быть наукой, а не искусством». Нечто в этом роде можно сказать и про принятие решения: если бы все проблемы походили одна на другую!.. И как только мы, преисполненные любопытства, но без надежной карты, ступили на эту зыбкую почву – отважились вынести суждение, нам тут же напомнили, что наши догадки легко опровергнуть.

Библиографический список

- 1. Цветаева Е.М., Дзгоева А.А. Цугцванг в стратегии и тактике топ-менеджеров // Экономические исследования и разработки. 2019. № 3. С. 116-122.
- 2. Бородай В.А. Информационная энтропия в условиях таргетирования потребительского поведения // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2019. № 1 (119). С. 35.
- 3. Экономика предприятия (организации): учебно-методическое пособие / Бородай В.А., Галенко Е.В., Дегтева Л.В., Димитриева Е.Н., Дугин А.Н. и др. -Нижний Новгород: издательство «Профессиональная наука», 2018. -501с.
- 4. Байнова М.С., Балдан А.В. Проблемы и рекомендации управления стратегическим развитием региона // Экономические исследования и разработки. 2019. № 2. С. 8-12.
- 5. Минасян Л.А., Казьмина Л.Н., Дудкина О.В., Бородай В.А. Специфика оценки качества неосязаемых услуг в сервисной деятельности // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2018. № 10 (116). С. 33.
- 6. Петрушкевич А.В., Павлюченко Г.Е. Движение к успеху и противоречия в мышлении предпринимателей // Экономические исследования и разработки. 2019. № 3. C. 111-115.
- 7. Дудкина О. Компетентностный подход в менеджменте человеческих ресурсов в современных условиях // В сборнике: Социально- экономические и технико-технологические проблемы развития сферы услуг Сборник научных трудов. Выпуск 12. Сер. "Социально-экономические и общегуманитарные проблемы развития сферы услуг.Том 2 Социально-экономические проблемы развития сферы услуг" Под общей редакцией: Л.А. Минасян. Ростов-на-Дону, 2013. С. 57-60.
- 8. Бородай В.А., Шевченко Е.М. Кастомизация взаимодействия в туриндустрии // Экономические исследования и разработки. 2019. № 4. С. 87-91.
- 9. Мапельман В.М., Неустроев А.Н., Неустроев Н.Д., Пономарев М.В., Саввин А.С., Шубина П.В., Шубина Т.Ф. Общество, познание и современность: научные исследования // Нижний Новгород, 2019.
- 10. Бородай В.А. Социально-экономическое развитие туристских территорий институциональные аспекты // Социально- экономические и технико-технологические проблемы развития сферы услуг. Ростовна-Дону: Южно-Российский государственный университет экономики и сервиса. 2012. С. 11-15.
- 11. Костоева 3.А., Горбачев В.С. Перфекционизм в формировании корпоративной культуры сервисной компании // Экономические исследования и разработки. 2019. № 2. С. 47-52.
- 12. Минасян Л.А., Дудкина О.В., Бородай В.А. Нарративные процедуры новой системы мотивации // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2018. № 3 (109). С. 15.

УДК 332.1

Коокуева В.В., Церцеил Ю.С. Роль территории опережающего развития в Хабаровском крае

The role of the territory of accelerated development in the Khabarovsk Territory

Коокуева Виктория Владимировна,

к.э.н., доцент РЭУ им. Г.В. Плеханова

Церцеил Юлия Сергеевна,

к.э.н., доцент РЭУ им. Г.В. Плеханова Kokueva Victoria Vladimirovna, Ph.D., associate professor of REU named after G.V. Plekhanova Tsertseil Julia Sergeevna, Ph.D., associate professor of REU named after G.V. Plekhanova

Аннотация. В статье показана роль территорий опережающего развития для Хабаровского края. Охарактеризованы основные преимущества и недостатки действующих ТОРов на территории края. Выделены основные условия, проекты, крупнейшие резиденты территорий опережающего развития и их площадок. Доказано, что функционирование ТОР дает импульс к развитию экономики и промышленности территорий и необходима их реализация и мониторинг.

Ключевые слова: территория опережающего развития, территория опережающего социальноэкономического развития, Дальний Восток, Хабаровский край.

Abstract. The article shows the role of priority development areas for the Khabarovsk Territory. The main advantages and disadvantages of the active territories of advanced development in the territory of the region are characterized. The main conditions, projects, the largest residents of the territories of priority development and their sites are highlighted. It is proved that the functioning of TOR gives impetus to the development of the economy and industry of the territories and their implementation and monitoring is necessary.

Keywords: territory of advanced development, territory of advanced socio-economic development, the Far East, Khabarovsk Territory.

Рецензент: Харитонова Марина Николаевна, к.э.н. доцент кафедры "Экономика и финансы".

СамГУПС

Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ в рамках научного проекта № 18-010-00428 а.

Дальнему Востоку и Арктике уделяется достаточно много внимания со стороны государства в последнее время. Этому способствуют как положительные, так и отрицательные тенденции развития в экономике и политике страны. Если говорить о положительном, то можно затронуть перспективы развития Нового Шелкового пути как сухопутным, так и морским путем. Развитие данных внешнеэкономических

отношений будет способствовать развитию Дальнего Востока и Арктики, в связи с чем Россия готова финансово поддерживать различные инвестиционные проекты. В конечном итоге все эти инструменты должны способствовать тому, чтобы соответствующий регион, территория опережала свое текущее развитие и способствовала росту конкурентоспособности не только самого региона, но и страны в целом.

В целях развития отдельных территорий России, усиления их конкурентных позиций был принят Федеральный закон от 29 декабря 2014 года № 473-ФЗ «О территориях опережающего социально-экономического развития в Российской Федерации». Изначально они были созданы для развития Дальнего Востока, в первые годы создавались только на тех территориях, затем они стали создаваться на территории моногородов.

На сегодня уже создано 18 TOP, 19-й создали в июне 2019 года. Распределение территорий наглядно отражено на рисунке 1. По данным Министерства РФ по развитию Дальнего Востока и Арктики, количество резидентов 251, привлечено инвестиций 2209,035 млрд рублей, будет создано более 42,9 тыс. рабочих мест. За четыре года резиденты уже инвестировали свыше 400 млрд рублей и по факту создали 22 тыс. рабочих мест. Развитие бизнеса в ТОР и СПВ продолжается: идет активное строительство предприятий, приходят новые компании. Согласно условиям, на данных территориях можно получить земельные участки и инфраструктуру. Кроме того существуют налоговые льготы такие как пониженная ставка страховых взносов (7,6% вместо 30%), нулевые ставки налогов на прибыль, имущество, землю в течение первых 5 лет, а также понижающие коэффициенты по НДПИ.

Это налоговые льготы. Социальные выплаты на 10 лет снижаются для резидентов с 30 до 7,6 %. Обнуляются на пять лет налоги на прибыль, землю, имущество (везде, кроме Камчатки). В течение 10 лет действует и понижающий коэффициент по налогу на добычу полезных ископаемых.

Первым был создан ТОР Хабаровск (Приморский край) сроком на 70 лет. Хабаровск имеет свои преимущества, к примеру – удачное местоположение, близость к рынкам сбыта, транспортная сеть, наличие природных богатств, свободные территории. Недостатки характерные для многих регионов и городов Россиинизкая инвестиционная привлекательность, слабая инфраструктура, сырьевая структура экономики, старение населения. Минимальный объем инвестиций для резидентов – 500 тысяч рублей, действует режим свободной таможенной зоны.

Территории опережающего развития Дальнего Востока Беринговский 25 / 22,5 / 1 813 Камчатка 🚃 🤃 51 / 37,7 / 5 256 Республика Саха (Якутия 7/32,9/3747 5 / 2,9 / 636 13/18,2/1 249 20/81,6/5 504 5 / 4,5 / 572 Южная абаровск Іриамурская 🖥 4/14,6/884 6/124,4/1 484 🗘 Ванино 1/6,3/700 У Корсаков 3/948,4/2696 РОССИЯ 1/939,2/8 303 Михайловский 11/77,0/3890 4/15,5/1190 Надеждинская Владивосток 39 / 33,5 / 6 248 KHP Большой Камень 15 / 223,9 / 14 302 Инвестиции из:

Рисунок 1. Территории опережающего развития России (по состоянию на 18.04.2018). Источник: данные Министерства РФ по развитию Дальнего Востока и Арктики https://minvr.ru/activity/territorii-operezhayushchego-razvitiya/

Свободный порт Владивосток (СПВ)

2 – Планируемая сумма инвестиций, млрд. рублей
 3 – Количество создаваемых рабочих мест. чел.

Международные транспортные коридоры

Ланные на 13 04 2018

По состоянию на апрель 2019 года в ТОР "Хабаровск" подано 62 заявки на осуществление деятельности, общий объем заявленных инвестиций – 42,8 млрд. рублей, а по заключенным соглашениям - 20,8 млрд. руб., планируемое количество рабочих мест – 4 643. Всего резидентов 31, которыми осуществлены инвестиции в объеме более 8 млрд.руб. и создано более пятисот рабочих мест. Среди крупнейших инвестиционных проектов можно выделить АО "Международный аэропорт Хабаровск" - 4,5 млрд. рублей - строительство нового пассажирского терминала; ООО "Фридман Фиш" -1,8 млрд. руб. - создание производственного комплекса для выращивания рыбы, ООО "Оптово-распределительный агропромышленный парк "АгроХаб" -3,2 млрд. рублей, ООО "КРИОГЕНТЕХ" - 1,3 млрд. рублей - строительство завода по производству СПГ), ООО "ТехноНИКОЛЬ Дальний Восток" - 1,6 млрд. рублей - Строительство завода по производству тепло- и звукоизоляционных материалов; другие. Также можно выделить проекты по производству металлоконструкций, пластиковых изделий, полиэтиленовых труб, создание индустриального парка «Авангард», логистических комплексов, молокозавода, свиноводческого комплекса, тепличного комплекса, фармацевтическое производство, многое другое.

В ТОР «Хабаровск» действуют четыре площадки – Аэропорт, Авангард, Ракитное, Лазо. На первой площадке ведется строительство современного пассажирского терминала с развитой деловой и коммерческой инфраструктурой, что позволит стать главным аэропортом Дальнего Востока к 2030 году. Вторая площадка связана с одноименным индустриальным парком, специализирующимся на отраслях машиностроения, производстве строительных материалов, пищевой, легкой промышленности, производство энергии, логистика. Площадка «Ракитное» находится вблизи БАМ, федеральных трасс, поэтому резиденты имеют прямой доступ к деловым, логистическим центрам и специализируется на сельском хозяйстве, пищевом и промышленном производстве, машиностроении и производство стройматериалов.

Одновременно с ТОР «Хабаровск» был создан ТОР «Комсомольск». Что касается льгот, то они аналогичны предыдущему ТОР. Совокупные частные инвестиции составляют 36,7млрд. рублей. Данный ТОР специализируется на пищевой промышленности, машиностроении, металлообработка, туризм.

К крупным инвестиционным проектам можно отнести модернизацию производства Амурского гидрометаллургического комбината (18,9 млрд. руб.), производство топливных гранул (1,5 млрд. руб.), создание горно-обогатительного комбината (2,2 млрд. руб.), производство бортовых кабельных сетей, трубопроводов, других устройств для авиационной промышленности (1,4 млрд. руб.), модернизация Солнечной обогатительной фабрики (более 800 млн. руб.), модернизация круглогодичного горно-лыжного комплекса "Холдоми" (более 430 млн. руб.) и много других проектов. На апрель 2019 года подано 34 заявки, статус резидента у 23 компаний, заявлено инвестиций на более чем 133 млрд. рублей, заключено соглашений на 37 млрд. руб., планируется к созданию 3736 рабочих мест. Известно, что фактически осуществлены инвестиции на 4,97 млрд. рублей, создано более 144 новых рабочих мест, налоговые отчисления составили 749 млн. рублей.

В ТОР "Комсомольск" функционируют 8 площадок. Площадка «Парус» специализируется на высокотехнологичных и инновационных производствах, планируется создать одноименный индустриальный парк, построить производственные модульные цеха. Предполагается бюджетная поддержка 960 млн. рублей. Площадка "Холдоми" была создана в 2017 году, которая направлена на развитие одноименного спортивного комплекса и превращение его в крупный горнолыжный курорт федерального уровня. Здесь реализуется 3 инвестиционных проекта, связанных с модернизацией самого комплекса, водно-оздоровительного комплекса, гостиницы. Площадка "Амурлитмаш" расположена на механообработке, пищевой промышленности. Здесь действует индустриальный парк, обеспеченный всей необходимой для производственной деятельности, инфраструктурой. Площадка "Амурск" расположена в городе Амурске, которая специализируется на глубовой переработке древесины. На площадке "Амурск" зарегистрированы два резидента, которые представляют лесопромышленный холдинг RFP. Инвестиционные проекты по организации производств клееного бруса, мебельных щитов, топливных гранул и другой продукции глубокой переработки древесины. Данная продукция предназначена для экспорта в страны АТР (Китай, Япония, Корея), в Европу, а также для поставок на внутренний рынок. Проекты реализуются на территории бывшего завода "Амурмаш". Эта площадка полностью обеспечена всей инфраструктурой. Площадка "Правоурмийское" создана лишь в 2018 году для содействия в реализации инвестиционного проекта компании ПАО «Русолово» по строительству горно-обогатительного комбината на базе оловорудного месторождения с созданием необходимой инфраструктуры. Площадка "Агропромышленного комплекса" направлена на развития соответствующего сектора экономики региона. Площадка "Оловянно-рудная" также создана лишь в 2018 году Площадка содействует развитию проектов горнодобывающей отрасли, содействует в реализации инвестиционного проекта компании ПАО «Русолово» по модернизации Солнечной обогатительной фабрики. Площадка "Березовый" содействует развитию лесоперерабатывающего комплекса предприятий в поселке Березовый, резидентом которой является 000 "Логистик Лес", проект по созданию деревообрабатывающего предприятия. Проектом предусмотрено производство сухих пиломатериалов, топливных гранул (пеллет), технологической щепы.

ТОР «Николаевск» создан в апреле 2017 года, специализируется на рыболовстве, животноводстве, добыче полезных ископаемых, судоремонте, туризме. В настоящее время из 10 поданных заявок, 6 компаний уже получили статус резидента, из заявленных 3,8 млрд. руб. заключено соглашений на 2,8 млрд. руб., к созданию запланировано 512 рабочих мест. За период существования ТОР резидентами фактически осуществлены инвестиции около 2,4 млрд. рублей, создано 138 новых рабочих мест, произведены налоговые отчисления в размере 92,6 млн. рублей. Здесь действуют 9 площадок. Площадка "река Лонгари" связана со строительствмо рыбоперерабатывающей базы на реке Лонгари, площадка "мыс Перовского" - -со строительством рыбоперерабатывающей базы, площадка "Иннокентьевка" направлена на техническое перевооружение рыбоперерабатывающей базы, строительство консервного цеха, строительство цеха переработки отходов, площадка "мыс Кошка" - строительство рыбоперерабатывающей базы. Площадка

"Николаевский судостроительный завод" ориентирован не только на реконструкцию и техперевооружение судоремонтного цеха, но и на строительство цеха по переработке рыбы на базе бывшего судостроительного завода. Площадка "Чныррах" имеет якорный проект строительство цехов по первичной переработке, изготовлению консервов, переработке отходов в рыбопродукции, площадка "Оремиф" - строительство рыбоперерабатывающего комбината. Строительство золотодобывающего предприятия на месторождении "Полянка" реализуется на одноименной площадке. Площадка "Охотск" имеет якорный проект ООО "Охотский судоремонтный завод".

Как видно из представленного материала, достаточно много различных направлений развития в действующих ТОРах задействовано, что должно сбалансировать социально-экономическое развития территорий. Функционирует много различных площадок, во многих из них уже зарегистрированы резиденты, освоены инвестиции, созданы рабочие места. Однако на сегодняшний день недостаточно полно проработана нормативно-правовая база, определяющая эффективность функционирования ТОРов, инвестиционных проектов, функционирования резидентов. Открытая информация о ТОРах, деятельности резидентов, недостаточно «прозрачна», чтобы можно было бы однозначно оценить эффективность их функционирования и проверить достоверность представленных данных. Так, невозможно проверить данные о реальности новых рабочих мест. В отчете Счетной палате отмечается, что на самом деле из указанных созданных рабочих мест новыми являются не более 50%. С одной стороны, созданы институты развития Дальнего Востока, с другой стороны, не четко определены функции, задачи, обязанности и ответственность за неисполнение финансовых и нефинансовых задач и функций. Самая важная задача – не допустить неэффективного расходования средств бюджета, как произошло с отдельными ОЭЗ, а для этого необходимо выработать строгую методику оценки эффективности и ответственности за неполучение плановых показателей, растрату бюджетных средств.

Библиографический список

- 1. Официальный сайт Министерства РФ по развитию Дальнего Востока и Арктики- Режим доступа URL: https://minvr.ru (Дата обращения 12.07.2019.)
- 2. Официальный сайт АО «Корпорации развития Дальнего Востока» Режим доступа URL: https://erdc.ru (Дата обращения 12.07.2019.)
- 3. Инвестиционный портал Хабаровского края Режим доступа URL: https://invest.khv.gov.ru (Дата обращения 12.07.2019.)
- 4. Официальный сайт Хаваровского муниципального района Режим доступа URL: https://khabrayon.ru/?q=deyateInost/investicii/investicionnye-ploshchadki/investicionnaya-ploshchadka-tor-habarovsk-ploshchadka-rakitnoe (Дата обращения 12.07.2019.)

- 5. Официальный сайта Фонда развития Дальнего Востока Режим доступа URL: https://www.fondvostok.ru/instruments_of_state_support/advanced_special_economic_zones/ (Дата обращения 12.07.2019.)
- 6. Алексанова М.В. Развитие территорий опережающего развития как драйвера экономического роста России // Вестник современных исследований. 2018. № 5.2 (20). С. 13-16.
- 7. Сериков С.Г. Территория опережающего социально-экономического развития как инструмент достижения устойчивого сбалансированного развития амурской области //Сибирская финансовая школа. 2017. № 5 (124). С. 9-13.

Экономическая теория

УДК 33.014.2

Славянов А.С. Методологические подходы к формированию государственной политики на основе оценки устойчивости экономической системы

Methodological approaches to the formation of public policy based on assessing the sustainability of the economic system

Славянов А. С.

к.э.н., доцент кафедры -

Московский государственный технический университет им. Н. Э. Баумана Slavyanov A.S.

Candidate of Economics, Associate Professor of the Department – Moscow State Technical University N.E. Bauman

Аннотация. В ходе анализа экономико-математических моделей была выявлена зависимость между устойчивостью системы и эластичностью спроса и предложения на внутреннем рынке. Определено, что стабильному развитию системы способствует низкая эластичность предложения и высокая эластичность спроса. На основании выявленных закономерностей разработаны предложения по формированию национальной экономической политики.

Ключевые слова: экономическая политика, устойчивое развитие, экономические модели, эластичность спроса и предложения

Abstract. During the analysis of economic and mathematical models, the relationship between the stability of the system and the elasticity of supply and demand in the domestic market was revealed. It was determined that the stable development of the system is promoted by low elasticity of supply and high elasticity of demand. Based on the identified patterns, proposals were developed for the formation of a national economic policy.

Keywords: economic policy, sustainable development, economic models, elasticity of supply and demand

Рецензент: Бородай Владимир Александрович – доктор социологических наук, доцент, профессор кафедры «Сервис, туризм и индустрия гостеприимства», Донской государственный технический университет (ДГТУ). Государственный советник Ростовской области 3 класса, г. Ростов-на-Дону

Введение

Устойчивое поступательное развитие экономической системы является одной из основных целей государственной политики. В современной истории можно было наблюдать реализацию двух подходов к управлению экономикой. Первый основан на достаточно жестком регулировании экономических процессов со стороны государства, второй предполагает создание условий для саморегулирования экономических отношений на основе свободы частного предпринимательства. Можно заметить, что этим подходам присущи

свои достоинства и недостатки, которые подтверждаются циклическими кризисами, застойными явлениями, высокими темпами роста, своими достижениями в науке и техники и т. п. В течение достаточно короткого, по историческим меркам, промежутка времени Россия испытала последствия многократной смены вектора экономической политики, начиная с перехода от капитализма к распределительной системе военного коммунизма, затем к восстановлению рыночных отношений в период новой экономической политики (НЭП), потом к жесткому администрированию в период индустриализации и коллективизации и т. д. В современных условиях, характерных обострением конкурентной борьбы на мировых рынках, осложнением международной политической и военной обстановки, Россия должна выработать новые подходы к формированию государственной политики, адекватной к сложившимся условиям внешней среды. Опираясь на экономическую теорию, можно заключить, что развитие экономики возможно при наличии достаточного количества ресурсов для производства товаров и услуг, которые будут востребованы экономическими агентами. Административно-командная система, к которой имеет отношение важнейший период развития нашей страны гарантировала ресурсное обеспечение практически всем экономическим агентами.

Административно-командная модель экономики

В закрытой экономической системе агентами являются домохозяйства, фирмы и государство, потребление товаров и услуг которыми можно спрогнозировать и, соответственно, спланировать. Административно-командная модель экономики, существовавшая в разных формах с 1918 по 1991 г. г. предусматривала более – менее жесткое (в зависимости от периода) распределение ресурсов, товаров и услуг между экономическими агентами, что обеспечивало достаточно высокие темпы роста национального дохода. Следует отметить, что экономический рост носил качественный характер, так как приоритетное финансирование образования, прикладной и фундаментальной науки в достаточно короткие сроки приносило свои результаты, а некоторые виды выпускаемой наукоемкой продукции могли успешно конкурировать на внешнем рынке с лучшими зарубежными аналогами. Успешное освоение передовых технологий, высокий спрос на товары и услуги определили высокие темпы роста советской экономики в послевоенные годы, что послужило основанием для постановки руководством страны достаточно амбициозных целей в долгосрочном периоде.

Для реализации практически любых проектов было достаточно выделить необходимые материальные ресурсы и мобилизовать исполнителей определенной квалификации. Следует отметить, что из всего многообразия ресурсов в относительном дефиците были информация и валюта, нужная для закупки импортных комплектующих. При необходимости, на базе зарубежных образцов, создавались отечественные аналоги, что сводило к минимуму зависимость от иностранного фактора и рисков, связанных с возможным санкционным давлением.

Административно-командная модель управления (АКМУ) экономикой хотя и минимизировала риски рыночной модели, однако не смогла полностью организовать защиту от сбоев системе распределения ресурсов, товаров и услуг. Сложные экономические расчеты достаточно громоздких балансовых моделей

требовали особого уровня информационных технологий и вычислительной техники, которые в то время существенно отставали в своем развитии. Довольно частые ошибки в расчетах приводили к колоссальным потерям в народном хозяйстве, дефициту необходимых ресурсов на одном участке и избытку на других. Система начинала терять устойчивость и требовались значительные ресурсы для приведения ее в исходной состояние. Большое влияние на состояние всей системы и ее элементов оказывал человеческий фактор. Инициация процессов, которые не соответствовали миссии или вступали в противоречие с АКМУ, приводили к потере устойчивости системы. Особую обеспокоенность вызывало технологическое отставание по ряду направлений развития от индустриально развитых капиталистических государств, причиной которой видели в отсутствии «свободы творчества», излишним вниманием со стороны контролирующих органов, неэффективной системе планирования проведения научных исследований и т. д. Эти факторы способствовали принятию решения о реформировании закрытой системы в открытую саморегулирующуюся систему экономики.

Рыночная модель экономики

Предполагалось, что рыночная модель экономики позволит существенно снизить затраты на управление системой и повысит ее эффективность. Реформы, начатые в СССР в конце 80-х годов значительно снизили роль государства в управлении экономикой, делегировав ряд основных функций в руки крупного капитала, интересы которого, в основном, были ориентированы на реализацию безрисковых проектов с максимальной рентабельностью, к числу которых можно отнести торговлю и финансовую деятельность. Развитие получила добывающая промышленность, а также сборка автомобильной, бытовой и компьютерной техники на предприятиях, принадлежащих иностранным инвесторам. Проведение собственных исследований и разработок, а также подготовка специалистов и ученых не было востребовано новой экономической системой, основанной на рыночной модели, как затратное и нерентабельное. Потребность в современных машинах, оборудовании, транспортных средствах удовлетворялось в основном за счет зарубежных закупок, что поставило отечественную экономику в зависимость от иностранного капитала.

Способность рыночной модели экономики к саморегулированию [1] была отмечена основателями классической теории (Адам Смит, Давид Рикардо, Томас Мальтус и др.) и их последователями – теоретиками неоклассической теории (Леон Вальрас, Альфред Маршалл, Артур Пигу) и др. Выявленная Адамом Смитом «обратная связь» [2] между производителем и потребителем позволяет, по мнению ряда ученых, автоматически стабилизировать возможные конфликты, такие как несоответствия между спросом и предложением, качеством продукта, ценой и количеством и т. д. Наиболее распространенной моделью рынка, иллюстрирующей отношения между потребителями и производителями товаров считается графическая модель (рис. 1), именуемая «Маршаллов крест» [3]

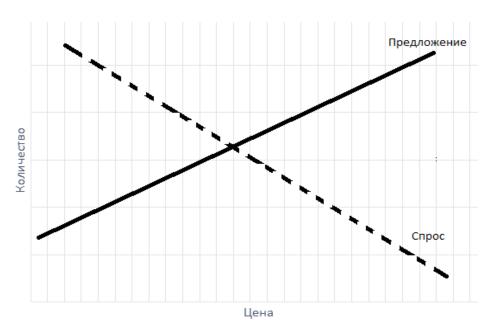


Рисунок 1. Модель рынка свободной конкуренции «Маршаллов крест».

Согласно представлениям основателей классической теории на конкурентном рынке устанавливается равновесие в точке пересечения спроса и предложения. Так, предполагается, что в случае завышения производителем цены на товар покупатель неизбежно отреагирует снижением потребления продукции этого поставщика. Если цена на определенный востребованный продукт опустится ниже равновесной, то неизбежно возникающий дефицит простимулирует рост цен до установления баланса. Поведение участников рынка может описываться линейными функциями:

$$Y^{s} = a + bX \tag{1}$$

$$Y^{D} = c - dX, (2)$$

где Y^s , Y^D - количество произведенной и купленной продукции соответственно, X – цена, b, d – коэффициенты аргумента функций предложения и спроса соответственно, a, c – постоянные величины предложения и спроса соответственно.

Следует отметить, что модель «работает» в случае мгновенного реагирования всех участников рынка на возникшие диспропорции. Предприятие не всегда может моментально отреагировать на возросший спрос со стороны потребителей и, как правило, начинает поставки с некоторым опозданием. Исключение составляют ситуации, когда готовая продукция находится в достаточном количестве на складе. Ситуации с перебоями в снабжении возникают обычно из-за аварий на предприятии, срывов контрактов в случае банкротства поставщика, утраты материалов и комплектующих при чрезвычайных происшествиях, сбоях в логистике, а также вследствие резких скачков валютных курсов, введения санкционных ограничений и т. п. Предположим, происходит сбой в поставках товаров:

$$\Delta Y^{s} = Y^{s}_{e} - Y^{s}_{o}, \tag{3}$$

где ΔY – количество потерянного товара, Y_e – равновесное количество товара, Y_o - количество товара на рынке с учетом потерь.

Тогда на рынке моментально образуется дефицит, который вызовет повышение цен:

$$\Delta X = X_0 - X_e, \tag{4}$$

где ΔX – изменение цены, X_e – равновесная цена, X_o -новая цена товара на рынке с учетом потерь.

При этом с рынка вынуждены будут уйти «слабые» потребители, которые не в состоянии оплатить партии нужного им товара по завышенным ценам. Повышение цен может простимулировать предприятия, у которых есть свободные мощности выпустить больший объем продукции. Предполагая, что цены останутся некоторое время неизменными, предприятия произведут больше продукции:

$$Y^{s//} = a + b(X_0) \tag{5}$$

Однако, для того чтобы продать излишки продукции, предприятиям придется снизить цену. Можно заметить, что цена на рынке не является постоянной. В зависимости от ряда факторов, цена на один и тот же стандартный товар может колебаться, причем, эти колебания могут быть как затухающими (стремящимися равновесию), так и возрастающими (рис.2).

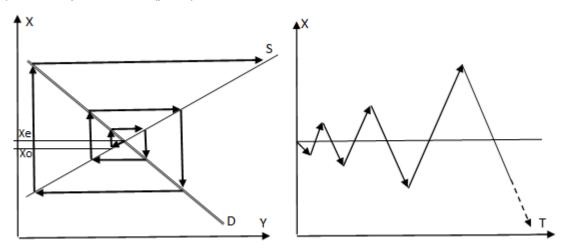


Рисунок 2. Возрастающие колебания на рынке

На рис. 2 показаны колебания цен и объемов продаж, вызванные незначительным снижением поставок товара на рынок. Можно отметить, что угол наклона кривой предложения (S) меньше, чем кривой спроса (D).

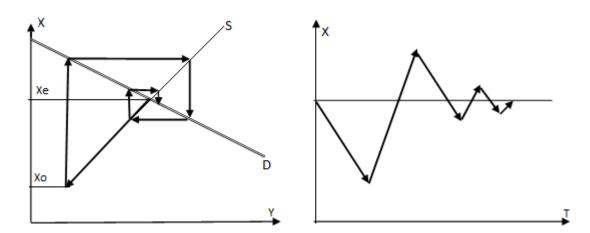


Рисунок 3. Затухающие колебания на рынке.

На рис. З показаны затухающие колебания цен и объемов продаж, вызванные значительным снижением поставок товара на рынок. Можно отметить, что угол наклона кривой предложения (S) больше, чем кривой спроса (D). Здесь рынок стремится к равновесию.

В случае, если функции спроса и предложения линейны, рыночная цена продукта определяется соотношением [4]:

$$X = [X_0 - X_e](-d/b)^t + X_e,$$
 (6)

где X_e -равновесная цена товара, X_o - изменение цены, вызванное сбоем в поставках товара.

Как показал анализ графических моделей, состояние рынка в динамике определяется наклонами кривых спроса и предложения или их эластичностью. Под эластичностью принято понимать меру реагирования одной величины на изменение другой [5]. Рассмотрим зависимость объема реализованных на рынке продукции от изменения цены (ценовую эластичность спроса и предложения).

Эластичность спроса

На эластичность спроса в основном оказывает влияние наличие выбора для покупателя заменителей товара с близкими ценой и потребительскими свойствами. При повышении цены потребитель может достаточно легко отказаться от покупки данного товара и переключиться на другой. Максимальной эластичностью обладают потребительские товары, так как домохозяйства вполне могут отложить покупку или вовсе воздержаться от приобретения какого-либо товара (исключение составляют лекарственные препараты, детское питание, энергия, связь и некоторые другие жизненно необходимые товары и услуги). Минимальной эластичностью обладают товары производственного назначения – материалы и комплектующие, которые встроены в конкретный производственный процесс на определенном предприятии. Замена одного элемента конструкции или материала на другой требует достаточно трудоемкой работы по изменению технологического процесса, техоснастки, документации и т. п. Решение этой проблемы может потребовать остановки производства на неопределенный срок, что повлечет срыв поставок готовой продукции партнерам

предприятия. Это обстоятельство вынуждает предприятия приобретать дефицитные материалы и комплектующие по завышенным ценам, что чревато потерей финансовой устойчивости и (или) повышением цен для потребителей.

Эластичность предложения

Под эластичностью предложения будем понимать возможность быстро нарастить производственные мощности и обеспечить дополнительный выпуск высококачественной продукции при изменении рыночной цены. На эластичность влияют такие факторы, как наличие запасов комплектующих и материалов на складах, возможность привлечения квалифицированной рабочей силы и финансовых ресурсов. Высокую эластичность производства обеспечивают короткий технологический цикл и гибкие производственные системы, способные быстро перенастраиваться на выпуск другой продукции.

Снижению эластичности предложения способствует высокий уровень специализации производства на выпуске достаточно узкой номенклатуры изделий. Определенно низкой эластичностью обладают предприятия массового и крупносерийного типа производства. Как правило, на таких предприятиях применяется специфическое оборудование, предназначенное для выполнения одной – двух технологических операций, что обеспечивает высокую производительность процесса. Работники, занятые в основном производстве, являются, как правило, специалистами высокой квалификации, но достаточно узкого профиля, что делает затруднительным их переучивание на работу по иному технологическому процессу. Предприятию достаточно сложно найти на местном рынке труда работников такой квалификации и это обстоятельство не позволит оперативно отреагировать на рост цен увеличением выпуска продукции.

Массовое и крупносерийное производство оснащается как правило специализированным высокопроизводительным и дорогостоящим оборудованием, для сокращения окупаемости которого организуется двух-трех сменный режим работы. Коэффициент использования мощности на таких предприятиях как правило достаточно высок и возможности для увеличения выпуска продукции, как правило исчерпаны.

Следует отметить, что массовое и крупносерийное производство крайне чувствительно к технологическим сбоям, так как даже непродолжительный перерыв в работе чреват значительным финансовыми и имиджевыми потерями. Именно это обстоятельство не позволит управляющим принимать решение об остановке производства в связи с временным падением цен на рынке.

Анализ рыночной модели

Предложенная Аленом модель (6) позволяет с некоторой долей вероятности оценивать колебания цен на определенный вид товара (услуги) при известных начальных условиях, однако прогнозировать состояние всей экономической системы в среднесрочном и долгосрочном периоде будет весьма затруднительно. Несущественное, в масштабах открытой экономической системы, изменение состояния одного ее элемента, может, в определенных ранее условиях, повлечь ряд потрясений на других, прямо или косвенно связанных с ним участках системы. Надежды на рыночную саморегуляцию могут повлечь катастрофические последствия

для экономической системы. Недальновидная государственная политика в переходный период привела к галопирующей инфляции, спаду производства, девальвации национальной валюты и другим негативным последствиям в России и ряде стран Центральной и Восточной Европы [6]. Особенно тяжелыми оказались рыночные реформы для России, Польши, Венгрии и других стран. В России, как и в некоторых других странах с административно-командной моделью управления, на производственных предприятиях и базах материально-технического снабжения скопилось достаточно много нереализованной продукции, полуфабрикатов и невостребованных запасов, в то время как другие предприятия и население испытывали достаточно острую нужду в товарах народного и производственного потребления, материалах, услугах. Пока государство сдерживало рост цен, наблюдалась некоторая стабильность, однако, после самоустранения правительства от решения экономических проблем, предприятия, за счет недогруженных мощностей и накопившихся запасов, получили способность оперативно и гибко реагировать на рыночную ситуацию. Первым результатом экономических реформ стала высокая эластичность предложения на фоне низкой эластичности спроса, что привело к возрастающим колебаниям рыночных цен. Высокой эластичности предложения способствовала также политика либерализации внешнеэкономической деятельности.

В основные функции государства входит борьба с негативными явлениями в социальноэкономической сфере, для чего правительство должно разработать и реализовать мероприятия по повышение устойчивости системы и контролировать происходящий в ней процессы.

Предложения по формированию экономической политики

Анализ графических моделей показывает, что для поддержания стабильности рыночной модели экономики необходимо иметь эластичность предложения ниже, чем эластичность спроса.

Идеально, экономическая система должна иметь неэластичное предложение на внутреннем рынке и эластичное на внешнем, что возможно при реализации протекционистской внешнеэкономической политики. Государство должно всячески поддерживать экспорт наукоемкой и высокотехнологичной продукции, ограничивая импорт товаров и услуг, которые могут производится на отечественных предприятиях. Зарубежным покупателям отечественных сложных технических объектов, таких как авиационная, строительная, автомобильная техника, электрические силовые машины и т. п. в течение продолжительного периода потребуются расходные материалы и запасные части для поддержания ее в работоспособном состоянии. Это обстоятельство может существенно снизить эластичность спроса на эти товары и услуги на внешних рынках.

В условиях рыночной модели экономики снижению эластичности предложения будет способствовать специализация и более широкая кооперация предприятий друг с другом. Государство должно поддерживать такие альянсы и содействовать их образованию на долгосрочной основе.

Повышению устойчивости национальной системы и снижению эластичности предложения может способствовать участие наукоемких и высокотехнологичных предприятий в качестве исполнителей в долгосрочных стратегических проектах, гособоронзаказе, космической программе.

Статья подготовлена при поддержке РФФИ, проект № 17-06-00500

Библиографический список

- 1. Блауг М. Теория перепроизводства Мальтуса // Экономическая мысль в ретроспективе = Economic Theory in Retrospect. М.: Дело, 1994. С. 150—160. XVII, 627 с/
- 2. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. М.: Эксмо, 2007. (Серия: Антология экономической мысли) 960 с
- 3. Блауг М. Маршаллианская экономическая теория // Экономическая мысль в ретроспективе = Economic Theory in Retrospect. М.: Дело, 1994. С. 306-394. XVII, 627 с/
 - Ален Р. Математическая экономия. М., 1963. С. 21-25.
- 5. Мухина Е. Р. Исследование факторов ценовой эластичности спроса и предложения // APRIORI. Серия: Гуманитарные науки. 2015. № 5. С. 36.
- 6. Славянов А. С. Влияние прямых иностранных инвестиций на развитие стран с переходной экономикой // Инвестиции в России. 2008. № 8.
- 7. Славянов А. С. Национальные приоритеты и иностранный капитал в России: проблемы и противоречия // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2012. Т. 8. № 32 (173). С. 7-13.

Электронное научное издание

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ И РАЗРАБОТКИ

НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ЭЛЕКТРОННЫЙ ЖУРНАЛ № 7/2019

По вопросам и замечаниям к изданию, а также предложениям к сотрудничеству обращаться по электронной почте mail@scipro.ru

Подготовлено с авторских оригиналов

ISSN 2542-0208

Формат 60х84/16. Усл. печ. л. 7.2. Тираж 100 экз.

Издательство Индивидуальный предприниматель Краснова Наталья Александровна Адрес редакции: Россия, 603000, г. Нижний Новгород, пл. М. Горького, 4/2, 4 этаж, офис №1