



16+

Экономическое регулирование, развитие и деловая среда: вызовы, тенденции и приоритеты

**I МЕЖДУНАРОДНАЯ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКАЯ
КОНФЕРЕНЦИЯ
СБОРНИК НАУЧНЫХ ТРУДОВ**

**НАУЧНАЯ ОБЩЕСТВЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ
ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ НАУКА**

**Экономическое регулирование, развитие и деловая среда:
вызовы, тенденции и приоритеты**

**Сборник научных трудов
по материалам I Международной научно-практической конференции**

5 февраля 2018 г.

УДК 33
ББК 65

Главный редактор: Н.А. Краснова
Технический редактор: Ю.О.Канаева

«Экономическое регулирование, развитие и деловая среда: вызовы, тенденции и приоритеты»: сборник научных трудов по материалам I Международной научно-практической конференции, 5 февраля 2018 г., Казань: Профессиональная наука, 2018. - 92 с.

ISBN 978-1-387-59968-4

В сборнике научных трудов рассматриваются актуальные вопросы развития экономической теории, экономики предпринимательства, экономики труда и управления персоналом, маркетинга, учетно-экономических наук, государственного управления, менеджмента и региональной экономики по материалам I Международной научно-практической конференции **"Экономическое регулирование, развитие и деловая среда: вызовы, тенденции и приоритеты "**, состоявшейся 5 февраля 2018 г. в г. Казань.

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

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

Электронная версия сборника находится в свободном доступе на сайте www.scipro.ru.

УДК 33
ББК 65

ISBN 978-1-387-59968-4



© Редактор Н.А. Краснова, 2018

© Коллектив авторов, 2018

© НОО Профессиональная наука, 2018

© Lulu Press, Inc., 2018

СОДЕРЖАНИЕ

СЕКЦИЯ 1. РАЗВИТИЕ КОНКУРЕНЦИИ	5
Царегородцева С.Р. Рынок мувинговых услуг и тенденции его развития в Екатеринбурге	5
СЕКЦИЯ 2. ИНВЕСТИЦИИ И ФИНАНСОВЫЕ ВЛОЖЕНИЯ	14
Девяткина Я.А. Антикризисные меры в повышении инвестиционной привлекательности рынка жилой недвижимости	14
СЕКЦИЯ 3. МАЛОЕ И СРЕДНЕЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО	20
Дегтева Л.В. Особенности реализации концепции социальной ответственности в малом бизнесе.....	20
СЕКЦИЯ 4. КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ	24
Соколова В.С. Развитие технологий самообучения сотрудников в условиях современного бизнеса	24
СЕКЦИЯ 5. ЭКОНОМИКА ОТРАСЛЕЙ	31
Егорова И.К., Даянова Г.И. Экономические аспекты перехода табунного коневодства на органическое производство на примере Республики Саха (Якутия)	31
Зейтуллаева Э.Э. Развитие этнографического туризма в России	41
Флигинских Т.Н., Олейви Х.З., Бортников И.С. Финансовые аспекты деятельности ведущего сотового оператора	44
СЕКЦИЯ 6. ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИЯТИЯ	47
Борисенко М.В. Принципы стратегического планирования производственной деятельности	47
Шендрикова О.О. Проблемы повышения производительности труда на предприятиях авиационной промышленности	66
СЕКЦИЯ 7. УЧЕТНО-АНАЛИТИЧЕСКАЯ СИСТЕМА ПРЕДПРИЯТИЯ	71
Занина Е.А. Минимизация рисков и потерь в производственно-хозяйственной деятельности предприятия на основе процедуры DUE DILIGENCE	71

СЕКЦИЯ 1. РАЗВИТИЕ КОНКУРЕНЦИИ

УДК 33

Царегородцева С.Р. Рынок мувинговых услуг и тенденции его развития в Екатеринбурге

The market of moving services and its development trends in Yekaterinburg

Царегородцева Светлана Ростиславна,

к.т.н., доцент кафедры "Коммерция, логистика и экономика торговли" Уральский
государственный экономический университет

Tsaregorodtseva Svetlana Rostislavna,

Ph.D., Associate Professor of the Department "Commerce, Logistics and Trade Economics" Ural
State Economic University

***Аннотация.** В статье автор рассматривает вопрос рынка мувинговых услуг и тенденции его развития в Екатеринбурге.*

***Ключевые слова:** мувинг, мувинговые услуги.*

***Abstract.** In the article the author considers the market of moving services and the trends of its development in Yekaterinburg.*

***Keywords:** movers, movingovyе services.*

Под мувингом понимается комплекс специальных мероприятий, помогающих в переезде. Самый объемный рынок профессиональных мувинговых услуг в США. Первые компании, предлагавшие снять с клиента все заботы, связанные с переездом, появились в XIX веке. Бизнес довольно быстро развивался, и через несколько лет таких компаний в Америке были уже десятки. Процесс переезда стал товаром, клиентам продавали избавление от самостоятельных усилий, заботу о сохранности имущества, оставляя за заказчиком услуги контролирующую и направляющую роль.

В 1936 г. муверы создали ассоциацию профессиональных перевозчиков, в которую вошли все крупные компании Соединенных Штатов, осуществлявшие междугородние и международные переезды, - порядка 3 000. О масштабах бизнеса можно судить на примере Нью-Йорка, где на 8 млн. населения приходится около 40 только крупных мувинговых компаний, имеющих свой автопарк, несколько бригад муверов, склады, представительства в других крупных городах США. Один из игроков - компания Moishe's - располагает 50 бригадами, к каждой из которых прикреплен специальный транспорт, шестью трейлерами для междугородних и международных перевозок и собственными складами в каждом из административных районов NYC. Более того, в Штатах несколько компаний работает на эту отрасль, производя упаковку и различные спецустройства. В Евросоюзе у мувинга более скромные показатели, но Федерация европейских ассоциаций перевозчиков, созданная в 1995 г., объединяет уже более 4 000 мувинговых компаний из 15 стран Европы. В Женеве, к

примеру, с населением в 180 000 человек работает около 120 операторов-муверов.

В Россию мувинг привезли иностранцы. Во второй половине 90-х на московский рынок пришли Yoerman, Allied Pickfords, Ace International Moving. Они стали и основоположниками и лидерами рынка, поскольку конкурировать на тот момент им было не с кем. Частные грузчики работали на другие категории клиентов, иностранные компании забирали себе самые выгодные заказы - они обслуживали потребности экспатов, филиалов и представительств иностранных компаний, привыкших к таким услугам дома. Обслуживание переезда иностранными муверами стоило дорого, поскольку всю спецтехнику, упаковку они привозили из-за границы, там же обучали будущих российских сотрудников - сократить производственные расходы в начале деятельности было трудно, а экономить за счет снижения качества услуги иностранцы не хотели. В начале 2000-х появились первые российские мувинговые компании. Комплекс услуг они предлагали аналогичный - от упаковки имущества до уборки помещений, но упаковочные материалы приобретали в России, обучение сотрудников проводили тут же, поэтому смогли снизить стоимость услуги и выйти на рынок массового спроса. Сейчас на московском рынке порядка 20 крупных российских компаний и 8 российских представительств иностранных компаний. Учитывая мелкие компании, зачастую представляющие собой единственную бригаду, на московском рынке работают порядка тысячи игроков. По подсчетам экспертов, объем столичного мувингового рынка - более \$100 млн в год. Развитие столичного рынка пошло за пределы МКАД. "Деликатный переезд", один из первых отечественных игроков рынка, открыл свои представительства в Санкт-Петербурге и Нижнем Новгороде. Однако говорить о валовом спросе на профессиональную услугу еще очень рано, даже в столице. По-прежнему, по оценке аналитиков столичных мувинговых компаний, организованный переезд представляется многим потенциальным потребителям слишком дорогой услугой. Однако эта услуга не дешева на наиболее развитом рынке США: при средней среднемесячной зарплате в \$5 000 переезд 1-комнатной квартиры может стоить порядка \$3 000. Потенциальная емкость этого рынка в России велика - это практически все организации, осуществляющие на территории РФ производственную и иную деятельность, связанную с эксплуатацией имущества, а также частные лица. При этом организации в среднем переезжают раз в 4 года, частные лица - раз в 10 лет. Отсутствие массового спроса сдерживает развитие рынка. В России у населения еще не сформировалась "культура переезда", привычка пользоваться услугами мувинговых фирм.

На сегодняшний день услуги мувинговых компании особенно развиты в Москве и Санкт-Петербурге. Спрос на мувинговые услуги здесь сформировался полностью, поэтому найти клиента не составляет труда. В регионах же рынок еще формируется. Спрос есть, но рынок переполнен предложениями «серых перевозчиков». Ключевая проблема официальных игроков рынка переездов – это «серые перевозчики», они готовы работать по низким ценам, отодвигая качество услуг на второй план. Разброс цен вносит смуту на рынок, потребитель

задается вопросом: «Почему тарифы на одну и ту же услугу имеют такой разброс?».

Корпоративные клиенты понимают разницу между официальными мувинговыми компаниями, предпочитая работать с ними. Если предприятию нужно организовать быстрый переезд офиса под ключ с грузчиками по Москве, оно обратится к профессионалам. Официальная компания работает по четко установленным правилам и тарифам, она берет на себя обязательства и обеспечивает качественный сервис. Тогда как «серые» игроки работают по настроению и не предоставляют клиенту никаких гарантий. Рынок мувинговых услуг можно разделить на четыре ступени, на каждой из которых расположились компании, разные по уровню, вложенному капиталу, оборотным средствам и профессионализму.

Первый и самый низкий уровень представлен «серыми» перевозчиками. Как правило, в такой «компании» генеральный директор одновременно выступает в роли водителя, грузчика и директора по рекламе, а его жена – диспетчером на телефоне. А нередко «офис» располагается прямо на колесах: где «исполнитель» принимает заказ в кузове, одной рукой придерживая качающийся шкаф, а другой – записывая параметры следующего заказа.

Такой микробизнес требует минимальных стартовых затрат, однако почти не расположен к развитию и росту. Минус – в огромной конкуренции в этом сегменте.

Второй формат ближе к предпринимательству. Это уже компании, а не «семейные коллективы» – с небольшим офисом и штатом наемных сотрудников. С точки зрения перспектив – у них больше возможностей для роста. Главная их проблема – статус и место на рынке. Качество услуг и их спектр – чуть выше и обширнее, чем у «серых» муверов, цены – практически одинаковые, а возможностей для решительного продвижения мало.

На третьем уровне – как раз те самые профессиональные участники, сделавшие ставку на развитие и обслуживание крупных, платежеспособных клиентов, в том числе и корпоративных: обширный сервис, реальные гарантии качества, достаточный штат обученных сотрудников, собственный автопарк, офис и склад для сохранения перевозимых грузов. Этот сегмент рынка почти избавлен от конкуренции. По оценкам специалистов, в Екатеринбурге таких игроков сегодня не более десяти.

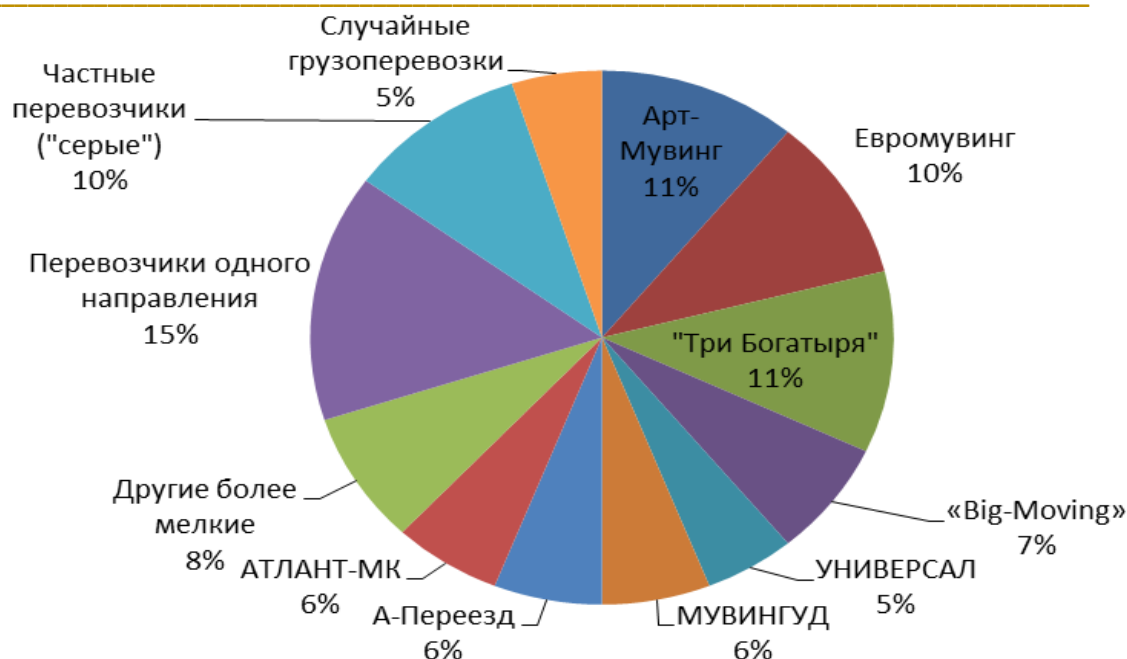


Рисунок 1. Рынок мувинговых услуг г. Екатеринбург [6,7,8]

На рисунке 1 представлен рынок мувинговых услуг г. Екатеринбург с учетом доли рынка наиболее крупных игроков по данным отдела маркетинга компании «Арт-Мувинг» исходя из объема выручки.

Ну и, наконец, четвертая, высшая ступень иерархии сообщества муверов — зарубежные компании, не только оказывающие услуги по переезду внутри города или между городами, но и обеспечивающие выезд за рубеж. Они способны организовать таможенное оформление подлежащих декларированию ценностей, а также оформить прочие необходимые документы. Считается, что в таком формате могут работать лишь крупные международные корпорации, выстроившие сервисные сети по всему миру. Даже организующие переезд российские компании зачастую обращаются к таким, крупнейшим, игрокам, если возникает необходимость что-то вывезти за границу или ввезти в страну. Основными их клиентами являются как раз пришедшие на российский рынок западные компании [5].

С каждым годом конкуренция на рынке мувинговых услуг растет, это касается всех регионов страны. От роста конкуренции выигрывает потребитель, получающий возможность выбора. Все больше людей узнают о качественном сервисе при переезде и пользуются этим сервисом. На фоне возрастающего спроса растёт и количество фирм, предлагающих свои услуги. При этом надёжных фирм крайне мало. Ниже приведена сравнительная характеристика наиболее крупных фирм в г. Екатеринбург по основным показателям:

1) качество услуг. Критерии оценки по убыванию (высокое, хорошее, среднее, ниже среднего, низкое). Оценивались отзывы клиентов.;

- 2) ассортимент услуг (основных и дополнительных). Критерии оценки по убыванию (широкий, средний, низкий). Оценивались услуги компаний и их количество;
- 3) цена. Критерии оценки по убыванию (высокая, средняя, низкая). Сравнение происходило на основании предоставления в компании запросов на одинаковые заказы;
- 4) квалификация персонала. Критерии оценки по убыванию (высокая, хорошая, средняя, ниже среднего, низкая). Оценивались отзывы клиентов, сертификация персонала и компании;
- 5) автопарк. Информация по данным с официальных сайтов компании, а также по результатам внутренних исследований отдела маркетинга компании «Арт-Мувинг»;
- 6) рекламная программа. Информация по данным с официальных сайтов компании, а также по результатам внутренних исследований отдела маркетинга компании «Арт-Мувинг»

Таблица 1

Сравнительная характеристика наиболее крупных фирм в Екатеринбурге [6,7,8]

Показатели (критерии оценки)	Арт-Мувинг	Три богатыря	ЕвроМувинг	Big Moving
Качество услуг	хорошее	высокое	среднее	хорошее
Ассортимент дополнительных услуг	низкий	средний	широкий	средний
Ассортимент основных услуг	широкий	широкий	широкий	средний
Цена	средняя	средняя	средняя	высокая
Автопарк	11 фургонов, грузоподъемность 1–3 т	20 фургонов, вместимостью 12, 14, 20, 25 и 36 м ³ грузоподъемность 1–5 т	19 фургонов, грузоподъемность 1–5 т	9 фургонов, грузоподъемность от 1–3 т
Квалификация персонала	хорошая	высокая	высокая	средняя
Рекламная программа	нет стабильной рекламной поддержки	стабильная поддерживающая реклама	невысокая рекламная активность	невысокая рекламная активность

Исходя из данных таблицы 1 и доли рынка каждого игрока (Рис. 1), можно сделать выводы, что для потребителя в первую очередь играет важную роль цена, а также ассортимент и качество основных услуг. У всех компаний, находящихся на рынке Екатеринбурга, есть сферы, которые требуют совершенствования своей работы.

В развитых странах львиную долю доходов мувинговым компаниям приносят, преимущественно, квартирные переезды. По оценкам аналитических агентств, в США и

Европе люди меняют жилплощадь в среднем раз в пять лет. В России при всех изменениях на рынке жилья столь массовой тяги к перемене мест пока не наблюдается по причине дороговизны жилья. Поэтому основной сферой для профессиональных муверов в России остается корпоративный сегмент. Рынок крупных корпоративных клиентов уже поделен среди «пионеров» этого рынка. Но, несмотря на это, в нашей стране с каждым годом становится все больше заказчиков, готовых платить немалые деньги за высокое качество услуг. В целом же, по оценке экспертов, 40–45% всех переездов в Екатеринбурге уже осуществляется при участии специализированных мувинговых компаний, и доля профессиональных игроков рынка продолжает устойчиво расти. Имеющиеся данные позволяют сделать только один вывод: в Екатеринбурге уже сформировался платежеспособный спрос на эту услугу, что позволяет даже новичкам быстро выйти «в плюс».

Клиентами мувинговой компании являются средние и крупные компании и обеспеченные владельцы или арендаторы дорогих квартир, задумавшие очередной переезд. Средний класс и элита.

В 2015 году изменение ставок аренды и более гибкие условия, предоставляемые арендаторам, сказались на увеличении востребованности переездов. Для некоторых компаний причиной для переезда стала необходимость сократить издержки на аренду офисных помещений, для других – возможность улучшить свои условия.

В 2016 году спрос на рынке офисных переездов остался примерно на том же уровне, прирост по сравнению 2015 годом составил не более 1% (Рисунок 2).

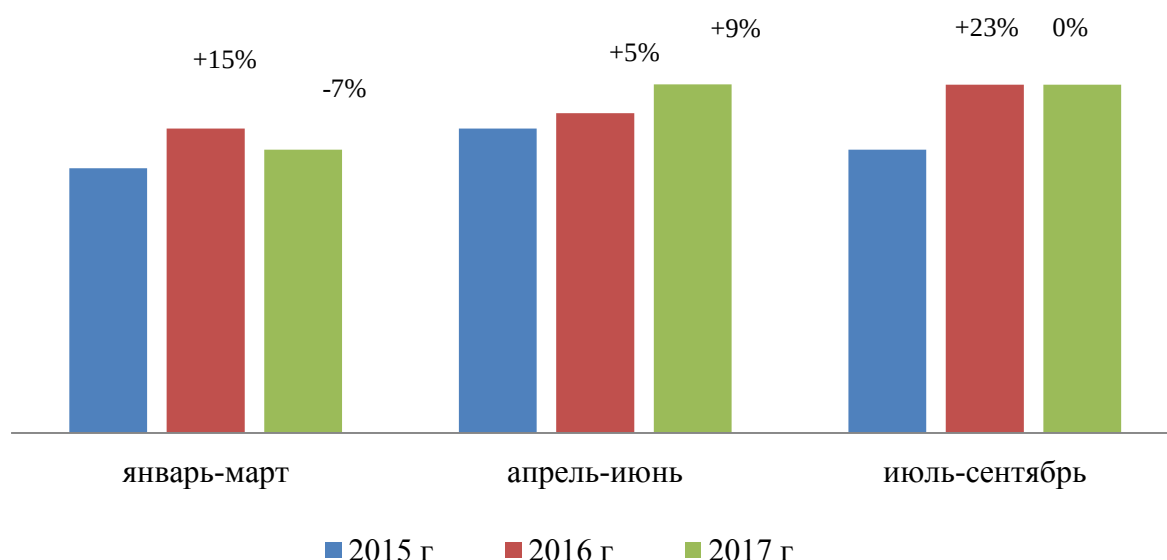


Рисунок 2. Динамика спроса на офисные переезды в 2015-2017 гг.

В 2015 году изменение ставок аренды и более гибкие условия, предоставляемые арендаторам, сказались на увеличении востребованности переездов. Для некоторых компаний причиной для переезда стала необходимость сократить издержки на аренду офисных помещений, для других – возможность улучшить свои условия.

В 2016 году спрос на рынке офисных переездов остался примерно на том же уровне, прирост по сравнению 2015 годом составил не более 1% (Рисунок 2) [6,7,8].

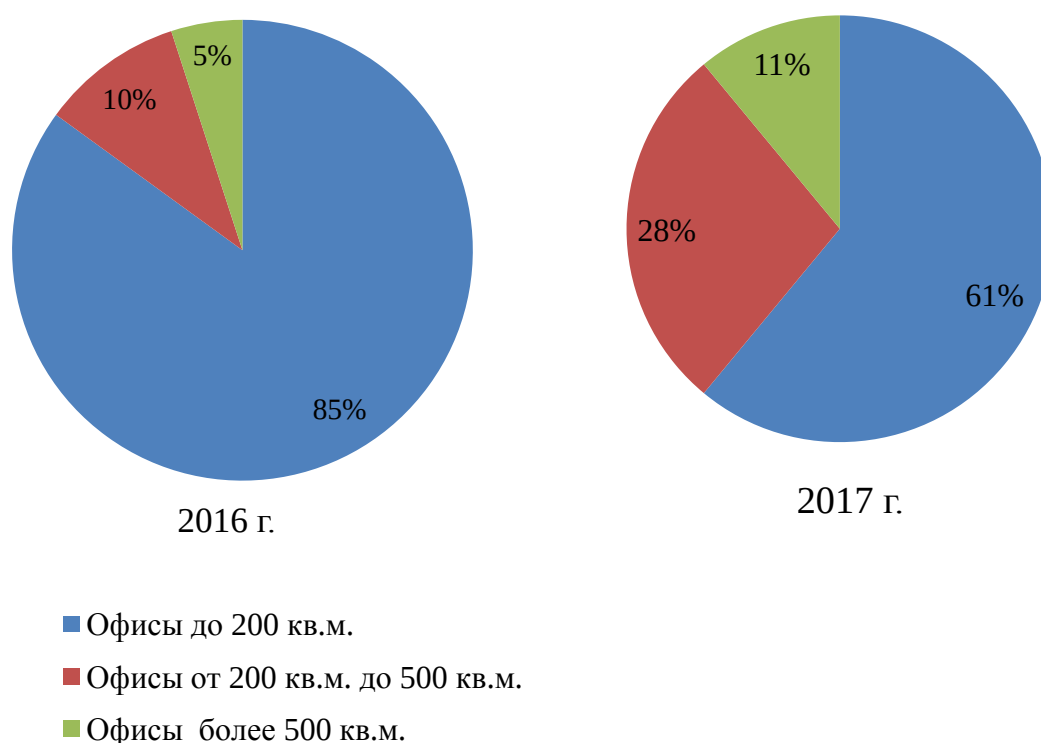


Рисунок 3. Структура спроса в зависимости от размера компаний, 2016-2017.

По сравнению с ажиотажным 1 кварталом 2016 года (прирост 15% относительно 2015 года), в 2016 году наблюдается небольшой спад, его оценивают в 7% относительно 1 квартала 2015 года. С апреля и до конца второго квартала 2016 года активность арендаторов была наиболее высока, прирост составил 9% относительно прироста в 2 квартале 2015 года. В 3 квартале спрос остался на уровне 2015 года (23% относительно 2014 года).

Однако в 2017 году изменилась структура спроса, исходя из размера компаний-арендаторов (Рисунок 3). Доля компаний, занимающих офисы площадью более 500 кв.м., увеличилась с 5% до 11%. Доля же небольших компаний (менее 200 кв.м.) наоборот снизилась с 85% до 61%. Наиболее востребованными в 2017 году стали услуги по перемещению внутри здания, спрос на такие работы вырос на 9,5%. Популярность этих услуг связана с тем, что

вместо смены офиса арендаторы предпочитали договариваться об изменении условий аренды с текущим арендодателем.

В ближайшие два года темп прироста российского рынка мувинга останется примерно на том же уровне, что и в 2016-2017 гг. Рынок будет активно развиваться, ожидается появление большого количества новых профессиональных компаний.

По оценкам экспертов и участников рынка, рентабельность мувингового бизнеса составляет сегодня около 35–40%, а чистая прибыль — 7–10%. В течение первого года компании работают «в ноль» и даже в убыток.

Основная задача начального этапа заработать репутацию надежной компании, оказывающей услуги наивысшего уровня, чтобы привлечь по-настоящему платежеспособных клиентов. А сделать это быстрее, чем за год, вряд ли удастся. Количество заказов, обеспечивающее рентабельность, может быть самым разным. По данным участников, в среднем компания выполняет 100–130 заказов в месяц.

Главная проблема — достижение требуемых показателей качества услуг. И это не так просто, как может показаться на первый взгляд. В России нет специалистов, которые профессионально выполняют переезды, и нет систем обучения. Некоторые компании пытаются решить эту проблему, организуя стажировку своих сотрудников в зарубежных фирмах. Другие пытаются самостоятельно разрабатывать программы обучения. По мнению экспертов, по-настоящему профессиональную мувинговую компанию может создать только специалист, проработавший долгое время на Западе, знающий технологию работы изнутри или обучавшийся в развитых странах.

Другая проблема — поиск клиентов. Наиболее успешным решением этой проблемы является сотрудничество с крупной брокерской или риэлторской компанией, клиенты которой могут автоматически переходить к муверу. Именно брокеры обладают наиболее полной информацией о планируемых переездах и могут посоветовать своим клиентам воспользоваться услугами компании, с которой у них налажены отношения.

Библиографический список

1. Лёвкин Г.Г., Панова Е.А. Особенности развития мувинговых компаний: Сборник статей и тезисов докладов международной научно-практической конференции студентов, магистрантов, аспирантов и преподавателей [Текст]: ООО "Полиграфический центр КАН" - Омск, 2015.
2. Панин С. Как создать мувинговую компанию [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.dk.ru/>, свободный.
3. Синяева И.М. Маркетинг в предпринимательской деятельности [Текст]: Учебник /И.М. Синяева, С.В. Земляк, В.В. Синяев; под ред. проф. Л.П. Дашкова. – 3-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2013.

-
4. Тарасова В.В. Маркетинг в торговле [Текст]. Учебное пособие. Изд-во УрГЭУ, 2009.
 5. Белых А. Рынок мувинговых услуг [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.business-magazine.ru/>
 6. Официальный сайт компании «Арт-Мувинг» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: www.artmoving.ru/
 7. Официальный сайт компании «Евромувинг» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: www.euromove.ru/
 8. Официальный сайт компании «Big-Moving» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: www.big-moving.ru/

СЕКЦИЯ 2. ИНВЕСТИЦИИ И ФИНАНСОВЫЕ ВЛОЖЕНИЯ

УДК 33

Девяткина Я.А. Антикризисные меры в повышении инвестиционной привлекательности рынка жилой недвижимости

Anti-crisis measures to increase the investment attractiveness of the residential real estate market

Девяткина Я.А.,
аспирант, ФГБОУ ВО «ТИУ»
Devyatkina Y.A.,
PhD student at the "TIU"

***Аннотация.** В статье автор рассматривает вопрос антикризисных мер в повышении инвестиционной привлекательности рынка жилой недвижимости.*

***Ключевые слова:** жилищный рынок, антикризисные меры.*

***Abstract.** In the article the author considers the issue of anti-crisis measures in increasing the investment attractiveness of the residential real estate market.*

***Keywords:** housing market, anti-crisis measures.*

Проблема доступности жилья на жилищном рынке была и остается одной из наиболее актуальных проблем, которые стоят перед нашей страной и перед каждым ее жителем в отдельности. Решить эту проблему должно было ипотечное кредитование. Сегодня ипотека, по мнению многих практиков и теоретиков – это наименее из приемлемых для большей части населения способов обзавестись собственным жильем [1,2]. В нашей стране проблеме ипотечного кредитования не уделялось должного внимания, в связи с чем банковский сектор продолжает "наживаться" на спекулятивных уровнях кредитных ставок (14-16% против европейских 3-7% годовых, при этом уровень инфляции в России менее 5%). На сегодняшний день, в условиях сокращения бюджетного финансирования строительства, обеспечение населения жильем возложено на плечи самого населения. Основным источником средств для приобретения жилья являются собственные средства населения, при этом данный ресурс как в абсолютном, так и в относительном выражении в структуре финансовых ресурсов ежегодно сокращается. При правильной организации и ведении взвешенной кредитно-банковской и государственной политик ипотека сможет трансформироваться в самофинансируемую систему, которая обеспечивает и в значительной степени сможет стимулировать функционирование рынка жилья. Система ипотечного кредитования занимает уникальное положение в национальной экономике России. Во-первых, в настоящее время ипотечное кредитование не только является основной формой улучшения жилищных условий населения со средним и выше среднего уровням доходов, но и оказывает существенное влияние на экономическую ситуацию в стране в целом. С другой стороны, система ипотечного

кредитования представляет сегодня сложный механизм, состоящий из взаимосвязанных и взаимозависимых подсистем.

В г. Тюмени отмечен в период с 2008 года по 2014 год высокий уровень развития ипотечного кредитования как на первичном, так и на вторичном рынках жилья, но с 2015 года наблюдается четко выраженная ориентация только на первичный рынок, что наталкивает на мысли о тандеме «банк-застройщик». Помимо этого, существует множество проблем в данной области, рассмотрим главные из них.

1. При получении кредита банк может варьировать решением о его выдачи, руководствуясь условиями и обстоятельствами при сотрудничестве с заемщиком.

Во-первых, банк может затягивать срок рассмотрения кредитной заявки, в этом случае, особенно при выборе квартиры-новостройки, за продление срока бронирования объекта клиенту нужно либо платить, либо отказываться от найденной квартиры. Во-вторых, банк с целью подстраховаться может занижать сумму кредита, и в этом случае клиент, не располагающий крупными накоплениями, может не дотянуть до рыночной стоимости выбранной квартиры, и ему придется отказаться от покупки (потеряв единовременный сбор банка за положительное решение о выдаче кредита). И, наконец, банк может предъявлять дополнительные требования к заемщику. Условия могут быть самыми разнообразными: если указан совокупный доход гражданских супругов, банк может потребовать заключить брак; если за кредитом обратился человек без тюменской прописки, к моменту совершения сделки банк может попросить оформить временную регистрацию – все эти требования отнюдь не облегчают жизнь заемщика [4].

2. Увеличение процентных ставок по ипотечным кредитам.

Увеличение процентной ставки зависит от совокупности показателей, таких как: уровень инфляции; общая ситуация на мировых рынках; геополитическая обстановка и санкции в отношении российского банковского сектора; количество денег в обращении; спрос на заемные средства; политика правительства; оценка кредитором риска невозвращения займа; период займа и курса национальной валюты.

На сегодняшний день финансовый кризис вынудил банки города Тюмени ужесточить условия кредитования и поднять процентные ставки, из-за чего ипотека в Тюмени стала практически недоступна для среднего класса.

3. Завышение стоимости при низком уровне качества выполнения риелторских и оценочных услуг.

Немаловажная роль в успехе ипотечной сделки принадлежит риелтору и оценщику, который ведет или принимает участие в сделке по ипотечному кредиту, или ипотечному брокеру. Здесь может возникнуть и вопрос обязанностей риелтора/брокера, и вопрос определения объема оплаты услуг. Многие покупатели квартир, стремясь сэкономить средства, не желают обращаться к риелтору, комиссия которого сегодня может достигать 3–

8% от сделки по ипотеке. Этому способствует, с одной стороны, высокий уровень образованности потенциальных заемщиков и с другой – низкий уровень квалификации отдельных риелторов.

Так же существует риск столкнуться с «недобросовестным» риелтором. С «качеством» и уровнем «специалистов» рынка недвижимости сталкивались многие. Случаев мошенничеств и недобросовестного выполнения своей работы риелторами множество, но к ответственности их можно привлечь крайне редко.

Отсеивать подобных недобросовестных риелторов почти невозможно. На сегодняшний день документально проверить уровень специалиста-риелтора довольно сложно, поскольку в России отменено обязательное лицензирование риелторской деятельности [5].

4. Проблема выбора объекта недвижимости, подходящего для ипотечной сделки.

В процессе подбора объекта трудности заемщика только увеличиваются. Основная проблема на данном этапе – выбор подходящего объекта недвижимости для сделки по ипотеке. Во-первых, ограничения накладываются банком, желающим получить ликвидный залог, в силу чего требующим определенного типа перекрытий, ограничивающий год постройки и тип здания, отрицательно относящийся к перепланировкам, тем более не узаконенным. Особенно внимательно банк следит за юридической чистотой документов на объект недвижимости, отказывает в выдаче кредита в случае попыток продажи по доверенности. Во-вторых, если квартира не свободна, а выставляется на продажу как предмет «альтернативы», справиться без риелтора очень тяжело – поджимают сроки, отведенные на проведение ипотечной сделки. Даже при внесении аванса за подходящую квартиру, покупатель зависит от продавца, который должен найти приемлемый для себя вариант, в противном случае теряется драгоценное время. Чем больше квартир в цепочке, тем меньше вероятность совершить ипотечную сделку, тем более что каждый участник цепочки выдвигает свои требования.

5. Ограниченный платежеспособный спрос населения города Тюмени.

Региональный сдерживающий фактор развития ипотечного кредитования заключается в несоответствии уровня платежеспособности населения перед суммой необходимой для ипотеки. Большинству людей ипотека недоступна в Тюменском регионе, потому что они имеют низкие зарплаты по отношению к товару, который приобретают.

Например, строителям в западных странах выплачивается примерно 50% денег от построенного дома. То есть эти же строители автоматически являются клиентами ипотеки на построенные квартиры, а в нашем случае строителям в лучшем случае достается 15% [6].

6. Наступление неплатежеспособности заемщика.

Именно продолжительность срока выплат по ипотеке является основным фактором риска, как для банка-кредитора, так и для заемщика. К сожалению, никто не застрахован от неприятных событий или несчастных случаев, которые могут произойти за эти годы в жизни

человека: потеря работы и отсутствие возможности найти новую высокооплачиваемую в течение длительного периода; серьезная болезнь или инвалидность самого заемщика или его близких, смерть.

7. Снижение цены на недвижимость, приобретенной по ипотечному кредиту.

Отрицательный тренд цен на жилье влечет за собой опасность того, что залоговая квартира не будет стоить прежних денег, и заемщик в случае дефолта рискует остаться должен банку даже после продажи ипотечной квартиры.

В следствии понижении стоимости жилья, требования банков увеличились и, в первую очередь, это относится к размеру первоначального взноса. Как следствие - существенно уменьшилось число тех, кто может позволить себе взять ипотечный кредит [4].

8. Недопонимание процесса ипотечного кредитования у населения. Недопонимание математики кредита, своих прав и обязанностей, юридических, моральных и материальных последствий.

9. Трудность в реализации жилья по ипотечным программ вследствие не завершения строительства жилого объекта.

Исходя из перечисленных проблем ипотечного кредитования жилищного рынка г.Тюмени перечислим направления по их урегулированию и решению.

1. Варианты снижения процентных ставок по ипотечным кредитам. Снизить ставку ипотечного кредита возможно с помощью рефинансирования ипотечного кредита или, что более актуально в современных рыночных условиях – на государственном уровне понудить акционеров и бенефициаров банковского сектора услуг «спуститься на землю» и пересмотреть стратегию ценообразования в пользу клиента с учетом официального уровня инфляции.

Минусы рефинансирования заключаются в следующем: некоторые банки при перекредитовании запрещают досрочное погашение кредита; повторное прохождение процедуры оценки ипотечного жилья и его страхования, так как каждый ипотечный банк работает со своими партнерами-оценщиками и страховщиками. Следует учитывать, что требования к ипотечному жилью у разных банков различны, и то жилье, которое было одобрено и прокредитовано одним банком, может быть отклонено другим; не зависимо от того, измениться ли при перекредитовании банк-кредитор или нет, заемщику придется нести расходы, связанные с перерегистрацией ипотеки и нотариальным удостоверением сделки; существует также проблема беззалогового периода, когда из-за сложности процедуры перерегистрации залога банк в течение месяца кредитует заемщика без обеспечения. Банкиры вынуждены свои риски страховать посредством введения повышенной ставки на период перерегистрации, а также отбирать заемщиков, которым можно доверить на некоторое время будущий предмет залога. Это еще больше сужает клиентскую базу перекредитования.

На все время выдачи ипотечного кредита банк фиксирует процентную ставку. И даже если кредитные ставки на рынке заметно снизятся, заемщик будет продолжать платить по прежним, высоким ставкам. Один из способов преодолеть эту несправедливость - взять кредит с плавающей процентной ставкой. Существует два вида банковских программ. Первый - изменение ставки кредитования после выплаты определенной суммы долга. Второй способ - привязка ставки по кредиту к какому-либо рыночному индикатору.

2. Преодоление проблем, связанных с предоставлением риелторских услуг. Ценообразование риелторского вознаграждения должно способствовать установлению честных отношений между риелтором и клиентом, которые должны быть партнерами в предстоящей сделке. Необходимо предоставлять клиенту возможность разбить сделку на несколько этапов и заказывать отдельную услугу, что поможет потенциальному клиенту сэкономить средства. Именно поэтому в некоторых компаниях дробят ведение сделки на несколько этапов, и клиент может выбрать любую из списка услуг компании или воспользоваться полным пакетом услуг [7].

Чтобы минимизировать риск столкновения заемщика и недобросовестного риелтора предполагается создать Реестр аттестованных специалистов рынка недвижимости, который позволит закрепить ответственность риелторов перед потребителями услуг. Среди предпосылок для создания подобного реестра необходимо появление в регионах России четко сформированных требований к агенту и брокеру.

Реестр будет представлять собой список аттестованных специалистов недвижимости с фотографиями и профессиональными данными: где учился, когда аттестовался, стаж работы и др. Это позволит и потребителям, и работодателям – агентствам недвижимости легко идентифицировать личность риелтора или будущего работника. Список специалистов рынка недвижимости станет еще и дисциплинирующим фактором.

3. Решение проблем по выбору объекта недвижимости, подходящего для ипотечной сделки возможно по европейскому образцу – создание единого портала с полной информацией по объекту недвижимости.

4. Решение проблемы неплатежеспособности заемщика. На самые трагичные случаи – смерти или полной потери трудоспособности заемщика – существует страховка, которая обеспечивает выплаты долга банку. При этом квартира остается в собственности у заемщика или членов его семьи. Также существует страхование самого залогового имущества, на случай пожара. Вариантов решения проблемы несколько и все они зависят от индивидуальных особенностей возникших затруднений, характера материальных сложностей и их прогнозируемой длительности. Это может быть: отсрочка платежей на срок от трех до шести месяцев, временное уменьшение суммы ежемесячной выплаты; реструктуризация долга, то есть изменение сроков и размеров выплат, составление нового графика.

5. Дополнительное обеспечение ипотечного кредита при снижении цен на недвижимость. Каким образом банки смогут применять пункт о «допобеспечении» при снижении цен на недвижимость, банкиры и эксперты только предполагают. Поскольку цены на недвижимость росли всю историю российской ипотеки, никто из банкиров пока не применял его на практике. Если заемщик своевременно платит по кредиту, то никаких проблем у него не возникнет, хотя в договоре по ипотеке может быть предусмотрена возможность требования «допобеспечения». Пока банкиры больше опасаются, что клиенты, квартиры которых сильно подешевеют, вообще не станут гасить кредит.

Библиографический список

1. Перспективы развития девелоперских проектов в России
Филимонова Л.А. В сборнике: Инновационное развитие российской экономики IX Международная научно-практическая конференция. Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова; Российский гуманитарный научный фонд. 2016. С. 124-128.
2. Возможный сценарий потери инвестиционной привлекательности рынка недвижимости в условиях оптимизации налогового бремени физического лица. Семенова М.С., Филимонова Л.А. В сборнике: Сборник материалов XV научно-практической конференции молодых ученых, аспирантов, соискателей и магистрантов ТюмГАСУ В двух томах. Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Тюменский государственный архитектурно-строительный университет». 2015. С. 256-261.
3. www.t-i.ru
4. www.72.ru
5. www.pro72.ru
6. www.fedpress.ru
7. www.denga.ru
8. www.ipohelp.ru
9. www.tyumen-city.ru

СЕКЦИЯ 3. МАЛОЕ И СРЕДНЕЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

УДК 33

Дегтева Л.В. Особенности реализации концепции социальной ответственности в малом бизнесе

Features of the implementation of the concept of social responsibility in small business

Дегтева Л.В.

К.ф.н., доцент, декан факультета экономики
Московского государственного гуманитарно-экономического
университета

Degteva L.V.

Ph.D., Associate Professor, Dean of the Faculty of Economics
Moscow State Humanitarian and Economic
university

***Аннотация.** В статье автор рассматривает вопрос особенностей реализации концепции социальной ответственности в малом бизнесе.*

***Ключевые слова:** малый бизнес, корпоративная социальная ответственность.*

***Abstract.** In the article the author considers the question of the specifics of the implementation of the concept of social responsibility in small business.*

***Keywords:** small business, corporate social responsibility.*

Корпоративная социальная ответственность сегодня является одним из важнейших критериев, определяющих деловую репутацию компании. Бизнес давно осознал необходимость построения такой системы взаимоотношений с обществом, в которой учитываются интересы всех сторон. Готовность многих компаний взять на себя добровольное обязательство участвовать в улучшении жизни общества и защите окружающей среды свидетельствует о серьезных изменениях в понимании бизнесом своей роли и значимости в поступательном движении к построению новой социально-экономической реальности. Если несколько десятилетий назад основное бремя социальной ответственности брало на себя государство, то сегодня бизнес-структуры стараются отыскать возможность оказания посильной помощи в решении целого ряда насущных социальных вопросов.

При этом достаточно распространенной стала точка зрения, полагающая, что существенные усилия по реализации своей ответственности перед обществом предпринимают в первую очередь крупные компании. Подобная оценка вполне понятна, поскольку концепция корпоративной социальной ответственности начала формироваться с защиты окружающей среды, основной вред которой причиняли крупные промышленные предприятия. Именно они первыми осознали всю остроту необходимости изменения своего

отношения к обществу. Обладая необходимыми финансовыми возможностями, крупный бизнес стал реализовывать многочисленные социально значимые программы, призванные компенсировать те многочисленные проблемы, которые он порождает.

На этом фоне может сложиться впечатление, что малый бизнес не в состоянии внести столь же значительный вклад в концепцию устойчивого развития. Тем не менее, малое и среднее предпринимательство, неуклонно занимающее все более существенную позицию в экономике России, постоянно увеличивает долю своего участия в социально ориентированных проектах. При этом, реализуемые малыми предприятиями социально значимые программы, безусловно, имеют целый ряд специфических особенностей, обусловленных ограниченными финансовыми возможностями и небольшими масштабами бизнеса.

Международный стандарт ISO 26000 «Руководство по социальной ответственности», выступающий основным ориентиром при построении стратегии устойчивого развития, содержит семь ключевых параметров, используемых для оценки степени социальной ответственности предприятия. Практика применения стандарта показала, что минимальный набор должен включать 5 из них: трудовые отношения; взаимоотношения с партнерами; взаимоотношения с потребителями; окружающая среда; участие в жизни общества. В сфере малого предпринимательства каждый из указанных элементов обретает некоторые специфические черты.

Выстраивая систему трудовых отношений, малый бизнес не в состоянии конкурировать с крупными предприятиями, предлагающими своим сотрудникам серьезный пакет дополнительных социальных льгот, требующий немалых финансовых ресурсов. Он не имеет возможности обеспечить персонал полисами дополнительного медицинского страхования, предоставлять дополнительные отпуска, реализовать программу корпоративного пенсионного обеспечения, содержать дорогостоящую оздоровительную инфраструктуру и т.п.

Но это не означает, что малое предпринимательство абсолютно бессильно в данной сфере. Предоставление сотрудникам возможности профессионального роста за счет посещений профильных семинаров, курсов, не требующих больших затрат со стороны предприятия, вполне доступно большему числу представителей среднего и малого бизнеса.

Не менее значимым индикатором социально ответственного поведения являются и взаимоотношения с партнерами. Но в этой плоскости малый бизнес часто становится заложником парадоксальной ситуации, когда маленькие компании, своевременно оплачивающие счета, получают оплаченные товары и услуги с задержками, а большие, задерживающие платежи, получают свои заказы в первую очередь. В этой ситуации важно понимание того, что ни один поставщик не откажется от крупного контрагента, но с легкостью разорвет отношения с маленькой компанией. Поэтому принципиальную важность приобретает соблюдение платежной дисциплины, даже в таких неравных условиях.

Взаимоотношения с потребителями имеет своей главной целью достижение их долгосрочной лояльности, что определяет необходимость целенаправленной работы в трех основных направлениях - качество, цена, сервис. Борясь за потребителя, малый бизнес никогда не сможет предложить цену меньшую, чем крупный производитель, но в том, что касается качества и сервисного обслуживания он обладает явным преимуществом. Уделяя каждой партии производимого товара и каждому клиенту гораздо больше внимания, малое предпринимательство способно добиться максимального уровня качества. Как следствие, малая доля брака и ограниченность товарной номенклатуры освобождает от необходимости содержать высокочрезвычайно затратные сервисные центры. Это существенно снижает нагрузку на этапе сервисного обслуживания, позволяя уделять больше внимания каждому индивидуальному обращению и тем самым выстраивать сценарий ответственных взаимоотношений с потребителем.

Природоохранная политика – еще одна важнейшая часть КСО. Если предприятия-гиганты, отягощенные высоким уровнем производственных отходов и проблемами их утилизации, обречены на необходимость каким-то образом компенсировать причиненный природе вред, то малые предприятия избавлены от необходимости тратить огромные суммы на внедрение дорогостоящих природоохранных технологий и реализацию программ по восстановлению природной среды. Малый бизнес, не наносящий окружающему миру ощутимого вреда, имеет серьезное преимущество, дающее право заменить отчет о возмещении экологического ущерба позиционированием себя и производимых товаров как экологически безопасных.

Социально ответственное поведение предполагает активное участие в жизни общества и планомерную деятельность предприятия в решении проблем, имеющих на территории присутствия. Крупные компании в этом случае делают акцент на финансовой составляющей, обеспечивая финансирование серьезных проектов, значительно улучшающих имеющуюся инфраструктуру или обеспечивающих решение серьезных социальных проблем. Малому предприятию в одиночку профинансировать какой-нибудь значительный проект, конечно, невозможно. Но нельзя забывать о варианте совместных действий субъектов малого предпринимательства. Модель долевого участия в социальных проектах открывает возможности для решения достаточно масштабных социальных задач. При этом основные усилия сосредотачиваются на координационной деятельности, обеспечивающей согласование интересов всех задействованных сторон. На этом фоне особую значимость приобретает позиция местной администрации, которой необходимо взять на себя функцию информирования руководителей предприятий сферы малого бизнеса о возможности участия в социальных инициативах.

Таким образом, можно смело утверждать, что малый бизнес не только способен проявлять ответственное отношение к заинтересованным в их деятельности сторонам, но

подчас находится даже в более выигрышной ситуации, по сравнению с крупными предприятиями. Социально ответственная практика может и должна использоваться в сегменте малого предпринимательства как для соблюдения своих бизнес-интересов, так и для достижения значимых для общества целей.

Библиографический список

1. Литвиненко И.Л. Переход к инновационной модели экономики в новых условиях развития/ Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. 2015. № 3. С. 81-87.
2. Синельникова Е.А. Особенности формирования стратегии развития малого предприятия. В сборнике: Наука, образование, общество: тенденции и перспективы развития Сборник материалов III международной научно-практической конференции. 2016. С. 229-232.

СЕКЦИЯ 4. КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

УДК 33

Соколова В.С. Развитие технологий самообучения сотрудников в условиях современного бизнеса

Development of technologies for self-learning of employees in the conditions of modern business

Соколова Вероника Сергеевна

Студентка 3 курса кафедры Менеджмента и маркетинга, Пермский национальный исследовательский политехнический университет

Sokolova Veronika Sergeevna

3rd year student of the Department of Management and Marketing, Perm National Research Polytechnic University

Аннотация. В современном бизнесе прослеживается тенденция перехода от обязательного обучения кадров к осознанному самообучению сотрудников, и оценкой будет выступать повышение производительности труда. Статья посвящена изучению данной тенденции с точки зрения популярных в последнее время методов обучения в компании, таких как корпоративная библиотека, обучение в онлайн формате с помощью информационных технологий, корпоративные социальные сети и наставничество. А так же факторы, объясняющие как побудить работников компании к самообучению.

Ключевые слова: самообучение, корпоративная библиотека, обучение в онлайн формате, LMS, E-learning, M-learning, информационные технологии, корпоративные социальные сети, наставничество.

Abstract. In today's business, there is a tendency to shift from compulsory training of personnel to the conscious self-education of employees and an evaluation will be the increase in labor productivity. The article is devoted to the study of this trend in terms of the recently popular methods of training in the company, such as the corporate library, online training using information technology, corporate social networks and mentoring. And as factors explaining how to encourage employees to self-learning.

Keywords: self-education, corporate library, online learning, LMS, E-learning, M-learning, information technologies, corporate social networks, mentoring.

На сегодняшний момент конкуренция на рынке кадров весьма высока и все чаще сотрудники сами понимают, что их опыта и знаний недостаточно, для постоянной уверенности в завтрашнем дне. Так люди приходят к пониманию того, что они вынуждены постоянно развиваться. Часто компании не могут предоставить своим сотрудникам обучения в тех сферах, которые сотрудники сами хотят развивать. Но в наш век цифровых технологий каждый может прочитать онлайн интересующий их контент информации, прослушать полезный вебинар и повышать свои навыки в условиях, предоставляемых самой компанией.

По оценкам экспертов до 70 % всех форм корпоративного обучения занимает внеаудиторное, при этом затраты на него составляют лишь 20-30 % от всего бюджета, выделенного на развитие персонала. [7]

Таким образом, многие организации приходят к внедрению в свою систему обучения и развития сотрудников методик самообучения. Благодаря этому направлению сотрудники осознанно повышают свой уровень профессионализма, и, тем самым, качество своей работы. Если работник учится чему-то, не потому что так надо компании и у него нет другого выхода, а потому что он сам понимает необходимость постоянного развития, то эффект от обучения будет намного более продуктивным.

Важно заметить, что руководство компании часто проводит обучение сотрудников в тех аспектах, которые сами работники не считают важными для своей работы, полагая, что вполне могли бы и обойтись без подобных знаний. А ту информацию, которую они бы с радостью изучили с помощью компании-работодателя, им не предоставляют. Из таких ситуаций выходит, что и сотрудник изучил то, что нужно работодателю лишь на бумаге и никакой пользы для улучшения процесса работы не получено.

К счастью, многие компании понимают важность самостоятельного желания сотрудника к развитию и создают все необходимые условия для его самореализации, а так же, применяют инструменты для побуждения своих работников к самообучению.

1. Корпоративная библиотека

Стремление компаний развивать своих сотрудников без использования инструментов принудительного обучения выражается в создании корпоративной библиотеки. В основе данного метода лежит создание всех условий и предоставление всех материалов для самостоятельного обучения сотрудников.

Корпоративная библиотека может быть представлена в виде бумажных книг, предоставляемых компанией своим сотрудникам, либо в виде электронной библиотеки, с открытым доступом для всех сотрудников организации. По моему мнению, последний вариант является более выгодным и удобным как для компании, так и для сотрудников, так как не требует контроля со стороны за возвратом книг в библиотеку и работник может получить доступ к интересующей его информации в любое время и в любом месте.

Согласно итогам опроса «Оптимизация затрат компании на обучение сотрудников. Как сэкономить бюджет?», проведенного компанией MyBook при поддержке некоммерческого партнерства «Эксперты Рынка Труда» 83% респондентов согласны с утверждением, что образование сотрудников — главный инструмент повышения профессионального уровня, мотивации и лояльности персонала. Около 28% респондентов считают корпоративную библиотеку наиболее перспективным инструментом дистанционного и онлайн-обучения, а так же указывая в преимуществах экономическую эффективность, легкость и возможность самообучения. Так же, по итогам данного опроса только 2% считают корпоративную

библиотеку наиболее затратным методом обучения персонала, что так же говорит о экономически низкой стоимости использования данного инструмента.

По итогам опроса около 400 респондентов, проведенного некоммерческим партнерством «Эксперты Рынка Труда» и Издательства «МИФ», главной целью корпоративной библиотеки большинство (79%) опрошенных считают повышение мотивации сотрудников компании к профессиональному развитию.

Корпоративная библиотека для эффективной работы требует лишь самостоятельного желания своих сотрудников учиться и развиваться, без стремления работников – она бесполезна. Но если желание самообразования есть, то такой инструмент как корпоративная библиотека будет крайне эффективен.

Технологии внеаудиторного обучения позволяют получать знания в удобное время, в любом месте, реализуя тем самым концепцию непрерывного образования и развития на протяжении жизни. [6]

2. Обучение сотрудников в онлайн формате с помощью информационных технологий.

С развитием информационных технологий в мире бизнеса появляется Learning managing system, LMS, система управления обучением. В российском варианте ее чаще называют система дистанционного обучения. В его основе лежит самостоятельное изучение сотрудником компании доступной в системе информации. Главные факторы эффективности данного метода лежат в его доступности в любое время и в любом месте, а так же самостоятельный выбор направления обучения.

Learning managing system, LMS - системная оболочка, размещаемая на сервере внутренней компьютерной сети предприятия или на сервере провайдера. В нее загружают сетевые курсы, доступ к которым открыт с любого рабочего места корпоративной сети через окно браузера. Сотрудники имеют доступ к информационным ресурсам в любое удобное время, сами выбирают, какое обучение им необходимо. [5]

Согласно данным online-опроса, проведенного WebSoft в 2009 года, опубликованного на российском портале HRM.ru, 85% респондентов отмечают увеличение масштабов дистанционного обучения в компании. Объем средств, которые компании планировали выделить на E-learning в 2010 году, повысятся на 26% по сравнению с 2009 годом. По сравнению с бюджетом на «внешнее обучение», который планировали повысить лишь на 6%.

Особая роль в развитии внеаудиторного обучения отводится электронному (e-learning), под которым понимается использование новых технологий мультимедиа и Интернет для повышения качества обучения за счет улучшения доступа к ресурсам и сервисам, а также удаленного обмена знаниями и совместной работы. Это учебный процесс с использованием интерактивных электронных средств доставки информации: компакт-дисков; корпоративных,

социальных сетей, Internet и др. Помимо реализации основной функции - получение знаний на расстоянии, e-learning является средством повышения эффективности традиционных форм обучения и может использоваться в дополнение к очным формам учебного процесса. [6]

Так же, важно упомянуть разновидность LMS – m-learning, то есть обучение с помощью мобильного приложения. Мобильное обучение - это использование удобных портативных мобильных устройств и беспроводных, доступных всегда технологий, для облегчения, поддержки, оптимизации и расширения процессов обучения и изучения. В этом определении ключевыми являются слова доступные всегда и имеющие выход в Интернет. [8] Практически у каждого человека сейчас есть в использовании смартфон, где хранится масса информации и специальных приложений. Смартфон всегда с собой, и у многих он всегда в руках. Поэтому использовать его в качестве доступа к профессиональному обучению сотрудника крайне удобно. M-learning обладает всеми достоинствами LMS, а так же с помощью своей эргономичности является более эффективной технологией самообразования. Так же, мобильные приложения разрабатываются с учетом размера экрана и через него намного удобнее и эффективнее получать информации, так как через браузер тексты сайтов мелки по масштабу и их сложно читать и воспринимать, а ноутбуки не совсем удобно носить с собой постоянно. Для подтверждения эффективности данного метода важно заметить, что, начиная с 2015 года, количество интернет пользователей мобильных устройств непрерывно обгоняет число пользователей с персональных компьютеров. Так же, по данным Cisco мировой трафик мобильной передачи данных будет расти со среднегодовым темпом роста в 57% за 2014-2019 гг.

Данные методики невероятно удобны для обучения в компании, так как, для обучения нужен лишь гаджет с доступом в интернет. Элементы самообучения здесь проявляются в том, что желание учиться исходит от самого сотрудника, его никто не заставляет открыть электронный ресурс. А так же в самостоятельном выборе темы обучения. Опять же, сотрудник не изучает информацию, которая, как ему кажется, бесполезна и бессмысленна, предметом его внимания является та тема, которая, по его мнению, может ему пригодиться в работе.

3. Обучение в онлайн-формате с помощью корпоративных социальных сетей.

Большинство современных людей имеющих гаджет с доступом в интернет сидят в различных социальных сетях. Инстаграм, ВКонтакте, Facebook стали частью нашей жизни, как и наша карьера. Социальные сети становятся важным средством общения между людьми, способом самовыражения и самопрезентации человека не только как личности, но и как специалиста. Журнал CLO (Chief Learning Officer) опубликовал результаты исследования, проведенного Institute of Corporate Productivity. Так, 65% респондентов сказали, что используют социальные сети как для личных целей, так и для профессиональных, 55% этой категории опрошенных пользуются сетями для обмена лучшими практиками с коллегами, 49% активно задают возникающие на работе вопросы коллегам и просят совета, а 47% через

социальные сети устанавливают контакты с потенциальными коллегами и демонстрируют свою компетентность. [2] Неудивительно, что коллеги объединяются в различные сообщества, а сами компании создают специальные платформы для виртуального общения своих сотрудников.

Корпоративная социальная сеть – это портал для сотрудников компании, построенный по принципу социальной сети и включающий в себя расширенный функционал для взаимодействия между участниками. Корпоративная социальная сеть может обеспечивать доступ и внешним участникам, например, партнерам, дилерам и пр. Как правило, доступ в корпоративную социальную сеть закрыт для внешних пользователей. [1]

По мнению ряда аналитиков, любая полноценная и крупная компания рано или поздно заменит свой корпоративный сайт на корпоративную социальную сеть. И это будет не просто оснащение сайта элементами социальной сети, а полная переработка источников и создание структуры, которая позволит интерактивно и оперативно оповещать всех работников компании, раздавать и контролировать задания, размещать видео и аудиообращения для групп участников и многое другое. [2] Корпоративная социальная сеть может заменить неэффективную почтовую рассылку, а так же, стать самовоспроизводящимся источником профессиональных знаний компании, ведь каждый сотрудник может выступать в качестве эксперта и делиться своим личным опытом работы, тем самым, помогая развиваться остальным сотрудникам. Таким образом, работники компании, даже сами возможно это не осознавая занимаются самостоятельным образованием и развитием.

Согласно исследованию McKinsey Global Institute¹, использование корпоративных социальных сетей оптимизирует многие процессы:

- Доступ к информации осуществляется на 77 % быстрее.
- Расходы на связь сокращаются на 60 %.
- Упрощается доступ к знаниям внутренних экспертов на 52 %.
- Расходы на поездки сокращаются на 44 %.
- Удовлетворенность сотрудников увеличивается на 41 %. [1]

Соцсети являются ресурсом, позволяющим аккумулировать и сохранять лучший опыт сотрудников, предлагать персоналу удобные и оптимальные возможности по использованию накопленной информации. [2] Корпоративные социальные сети дают сотрудникам не только неформальное общение с коллегами (которое в свою очередь, крайне благотворно влияет на психологический климат в компании), но и дает возможность сотрудникам выразить себя в профессиональном плане, а так же изучить что-то новое в своей сфере деятельности. Саморазвитие здесь проявляется с двух сторон, и со стороны того, кто делится информацией, и со стороны получателя данных знаний.

4. Передача знаний более опытными сотрудниками

Наставничество – форма воспитания и профессиональной подготовки молодых рабочих, специалистов опытными наставниками. [3]

В развивающейся компании сотрудники хотят не только учиться чему-то новому сами, но и передавать свой опыт другим. Но не все сотрудники готовы отдавать свои секреты другим, ведь в наше время, на рынке, да и внутри компаний ведется постоянная конкуренция. Только при осознании сотрудником, что его возможность передавать свои знания и опыт, так же являются конкурентным преимуществом по сравнению с другими и личное стремление реализовываться, как специалист.

Наставничество является инструментом, помогающим таким сотрудникам.

Отметим, что каждая организация и ее люди – это, прежде всего, самообучающаяся система. Сотрудники учатся друг у друга, у руководителей, у партнеров, конкурентов, овладевают профессиональными навыками в специальных учреждениях или приглашают специалистов для обучения сотрудников фирмы. Когда организация в ходе обучения ставит и решает задачи, а главной задачей является активная и сплоченная реакция всего коллектива на вызовы быстро меняющейся внешней среды, тогда достигается эффект обучения. Учитывая эти факторы, наиболее эффективным инструментом для решения поставленных задач является система наставничества. [4]

С помощью передачи своих знаний новичкам сотрудники развивают свои лидерские качества, коммуникативные навыки. Наставничество является формой самообучения со стороны наставника, так как никого нельзя заставить заниматься новыми сотрудниками, это осознанное решение опытного работника. То, что у него есть знания, которыми он может поделиться, уже делает его более ценным кадром, а развитые в роли наставника лидерские компетенции дает ему огромные преимущества в будущем карьерном росте. А тот факт, что заслуга за весь профессиональный рост наставника лежит лишь на нем самом и определяет роль самообучения в данном методе.

Все выше перечисленные методы дают возможность сотрудникам самообучаться и развиваться. Но как побудить их использовать все эти методы, ведь без личной инициативы работников они абсолютно бесполезны?

Во-первых, демонстрация сотрудникам возможностей для самообучения за счет компании, поощрение личных инициатив и результатов в области саморазвития определяют будут ли работники стремиться к развитию себя, как профессионалов своего дела.

Во-вторых, сама корпоративная культура компании должна подчеркивать важность постоянного развития своих сотрудников. А так же, сама компания должна позиционировать себя, как постоянно развивающаяся и инновационная. Если сотрудники работают на изжившем себя оборудовании и по устаревшим технологиям их сложно будет убедить развиваться самим как профессионалам.

В-третьих, сотрудники должны чувствовать свое участие в своем собственном развитии. Нельзя отправлять их на курсы, которые им не интересны, или давать только те данные, которые они не считают полезными для своей деятельности. Важно давать возможность обратной связи и баланс между контролем и мотивированием.

И самое главное, важно дать понять своим сотрудникам, что их судьба в данной компании зависит только от них самих, если они не хотят развиваться вместе с организацией, то они теряют свою ценность. Согласно опросу, проведенному экспертами Российской академии народного хозяйства и государственной службы при президенте РФ почти две трети россиян (61,1%) боятся потерять работу. Знание этого страха необходимо направить в мотивацию сотрудников направленную на самообучение.

Библиографический список

1. С. Г. Ахметова / Корпоративные социальные сети в деятельности компаний // Вестник ПНИПУ = Bulletin of the Perm National Research Polytechnic University. Social and economic sciences. Социально-экономические науки. - 2013. - № 21. - С. 77-80.
2. Мирошников Г.Г., Спандерашвили Д.В. // Корпоративные социальные сети // Прикаспийский журнал: Управление и высокие технологии № 4, 2008. - С. 28-33.
3. Ожегов. С.И. «Толковый словарь русского языка» Изд-во: Оникс-ЛИТ, Мир и Образование, -2012. - С.1376.
4. Романова А. Ю. // Наставничество – эффективный элемент системы управления знаниями и кадровым потенциалом современных организаций // Молодежь и наука: сборник материалов X Юбилейной Всероссийской научно-технической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых с международным участием, посвященной 80-летию образования Красноярского края/отв. ред. О. А. Краев – Красноярск: Сиб. федер. ун-т., 2014. [Электронный ресурс] URL: http://conf.sfu-kras.ru/sites/mn2014/pdf/d01/s31/s31_025.pdf (дата обращения 20.01.2018)
5. Чуланова О.Л., Тимченко Я.А. Корпоративное обучение персонала и методы его оценки: подходы, инструментарий, проблемы и пути их преодоления // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 8, №1 (2016) [Электронный ресурс] URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/13EVN116.pdf> (дата обращения 21.01.2018)
6. Шестакова Е. В. // Университетский комплекс как региональный центр образования, науки и культуры : материалы Всерос. науч.-метод. конф. (с междунар. участием), 4-6 февр. 2015 г., Оренбург / М-во образования и науки Рос. Федерации, Федер. гос. бюджет. образоват. учреждение высш. проф. образования "Оренбургский гос. ун-т". - Электрон. дан. - Оренбург, 2015. - С. 2278-2283.
7. Cross, J Informal Learning: Rediscovering the Natural Pathways That Inspire Innovation and Performance. - John Wiley & Sons, 2007. - 320 p. - ISBN:978-0-7879-8169-3
8. HiST Mobile Project: Connecting Technology and People // Developing Excellence in Education and Learning (DEEL) Research Unit, Sør-Trøndelag University College in Trondheim, Norway. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.histproject.no/node/256> (дата обращения 20.01.2018)

СЕКЦИЯ 5. ЭКОНОМИКА ОТРАСЛЕЙ

УДК 33

Егорова И.К., Даянова Г.И. Экономические аспекты перехода табунного коневодства на органическое производство на примере Республики Саха (Якутия)

Economic aspects of the transition of herd horse breeding to organic production on the example of the Republic of Sakha (Yakutia)

Егорова И.К., Даянова Г.И.

Якутский НИИ сельского хозяйства им. М.Г. Сафронова

Egorova I.K., Dayanova G.I.

Yakut Research Institute of Agriculture. M.G. Safronov

Аннотация. В статье представлены некоторые предпосылки развития органического производства в табунном коневодстве в условиях Якутии. В настоящее время Правительство РФ одобрило проект Федерального закона «О производстве органической сельскохозяйственной продукции и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации». Экстенсивное ведение коневодства на обширных территориях республики, практически полное отсутствие использования химических удобрений должны быть переориентированы в полезное и эффективное русло. Предлагается изменить концепцию развития табунного коневодства в Якутии, позиционировать его как органическое производство, требующее разработки и реализации комплекса мероприятий.

Ключевые слова: табунное коневодство, Республика Саха (Якутия), органическое производство

Abstract. The article presents some prerequisites for the development of organic production in herd horse breeding in the conditions of Yakutia. At present, the Government of the Russian Federation has approved the draft Federal Law «About the production of organic agricultural products and amendments to certain legislative acts of the Russian Federation». The extensive management of horse breeding in the vast territories of the republic, the almost complete absence of the use of chemical fertilizers should be reoriented into a useful and efficient channel. It is proposed to change the concept of the development of herd horse breeding in Yakutia, to position it as an organic production that requires the development and implementation of a set of measures.

Keywords: herd horse breeding, the Republic of Sakha (Yakutia), organic production

В Республике Саха (Якутия) (РС (Я)) развито табунное содержание лошадей на основе использования естественных кормовых угодий. На территории Якутии сосредоточено 90,8 % поголовья лошадей Дальневосточного федерального округа (ДФО) и 13,1 % – Российской Федерации (РФ). Для народа саха табунное коневодство является исконно традиционным занятием, с которым связана культурная самобытность. Лошадь изображена на государственном гербе РС (Я).

В Якутии в большей степени развито продуктивное табунное коневодство мясного направления, которое также традиционно развито в ряде других регионов Южного, Приволжского, Сибирского федеральных округов РФ. Отличительными особенностями

табунного коневодства республики являются наличие трех местных пород, выведенных на основе якутской аборигенной лошади и имеющих уникальные биологические качества, применение вольно-косячного метода разведения, круглогодичное пастбищно-тебеневочное содержание лошадей. Якутская лошадь, как самостоятельная порода была утверждена в 1987 г. Под воздействием природно-климатических условий отдельных районов и прилития крови других пород исторически сформировались 3 локальных внутривидовых типа якутской лошади: коренной (основной), янский и колымский. В 2011 г. были утверждены Мегежекская и Приленская породы лошадей [1].

На начало 2017 г. выходное поголовье табунных лошадей Якутии составляло 181 505 голов. В мясном балансе республики мясо лошадей занимает второе место и составляет 34,8 %. В 2016 г. по сравнению с 2010 г. производство мяса лошадей в республике увеличилось на 81,1 %, деловой выход жеребят на 100 конематок повысился с 56 % до 64 % (Таблица 1) [2].

Таблица 1

Основные производственные показатели коневодства в Республике Саха (Якутия) за 2010-2016 гг.

	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2016 г. к 2010 г., %
Поголовье лошадей на конец года, голов	163444	170838	169715	167642	171514	176649	181505	111,1
в том числе кобыл, голов	90918	96876	101833	102865	105717	107069	109704	120,7
Деловой выход жеребят на 100 конематок, %	56	67	54	52	61	61	64	+8 п.п.
Падеж лошадей, %	3,1	2,5	3,8	3,4	2,4	2,3	2,1	-1 п.п.
Производство мяса лошадей в живом весе, тонн	6970	7404	7824	8843	8969	10321	12621	181,1
Производство мяса лошадей в убойном весе, тонн	3694	3924	4147	4687	4753	5470	6689	181,1

Мясо лошадей Якутии и субпродукты обладают высокой питательностью, хорошими диетическими свойствами. В рационе питания населения Якутии традиционно значительным остается конина и жеребятина, обуславливающие наличие определенного спроса на данный вид продукции. В якутской национальной кухне известны такие блюда как строганина из жеребятины, «ойгос» (мясо из реберной части жеребятины, конины), «харта» (из конской толстой кишки и рубца), «хаан» и «субай-хаан» (простая и деликатесная кровяная колбаса) [3].

Учеными отмечается высокая значимость жира лошадей якутской породы, являющегося источником полиненасыщенных жирных кислот (ПНЖК), способствующих восстановлению печени, очищению стенок сосудов от холестерина, повышению иммунитета. Что позволяет рекомендовать жеребятину как диетический продукт для профилактики атеросклероза и предотвращения (или уменьшения) дефицита ПНЖК у больных сердечно-сосудистыми заболеваниями, алиментарным ожирением. Сходство жира жеребятины с молочным жиром позволяет отнести его к перспективному сырью для производства детских диетических и лечебно-профилактических продуктов с включением жеребятины. Одним из важных продуктов коневодства является кобылье молоко, используемое для приготовления кумыса с уникальными тонизирующими и лечебными качествами. Он способствует повышению иммунитета человека, профилактике и лечению желудочно-кишечных и костных болезней, а также туберкулеза [4].

Главной особенностью отрасли табунного коневодства в Якутии является экологичность технологии производства и конечного продукта. Якутские лошади приспособлены к экстремальным условиям Севера, что позволяет им использовать не только летние пастбища, но и тебеневать зимой, добывая из-под снега остатки растительного корма в объемах, позволяющих сохранять жизнеспособность и воспроизводить потомство, не теряя при этом весовые кондиции и упитанность [5]. В отличие от табунных лошадей Казахстана, которые постоянно находятся под наблюдением человека, условия вольно-косячного содержания наиболее близки к условиям обитания диких копытных животных [6]. Необходимо использовать конкурентные преимущества отрасли и региона. В данном случае, экстенсивное ведение коневодства на обширных территориях республики, практически полное отсутствие использования химических удобрений должны быть переориентированы в полезное и эффективное русло, а именно в экологически чистое производство (органическое производство). То есть недостатки возможно превратить в достоинства.

Предполагается, что могут получить свое дальнейшее развитие исследования в области агроэкологии кормовых угодий, научные и инновационные разработки в достижении сельскохозяйственным производством и переработкой в подкомплексе табунного коневодства уровня соответствия требованиям органического производства. В связи с этим, могут быть изменены направления научно-технической и инновационной деятельности, перечень выполняемых работ, оказываемых услуг различными службами.

Производство экологически чистых продуктов питания при относительно небольшом объеме выпуска за счет высоких цен на деликатесную продукцию будет формировать основу экономики сельских территорий формата «эко-деревня» и обеспечивать самозанятость сельского населения. В целях сохранения природного потенциала и повышения безопасности пищевых продуктов конкурентным преимуществом в сфере производства продуктов питания должна стать их экологическая чистота [6].

Сегодня в мире существуют три основные системы стандартов органической продукции – EU Regulation, Codex Alimentarius Guidelines for Organically produced food, IFOAM Basic Standards, на основе которых выдается сертификат, присваивающий тем или иным продуктам статус органических. Однако для развития органического агропроизводства в Якутии недоступность сертификации по евростандартам выступает сдерживающим фактором из-за отдалённости территории как и в других восточных регионах России, в связи с чем резко возрастает стоимость сертификации [7].

В России рынок органической продукции до середины 2015 г. функционировал стихийно. С 30 июня 2015 г. приказом № 844-ст Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии, был утвержден и введен в действие разработанный аграрным комитетом Госдумы национальный стандарт ГОСТ Р 56508-2015 «Продукция органического производства. Правила производства, хранения, транспортирования». В данном стандарте введен термин «продукция органического производства (органическая продукция)», с соответствующим определением: продукция растительного, животного, микробного происхождения, а также аквакультуры в натуральном, обработанном или переработанном виде, употребляемая человеком в пищу, используемая в качестве корма для животных, посадочного и посевного материала, полученная в результате производства, сертифицированного на соответствие требованиям настоящего стандарта [8].

В настоящее время Правительство РФ одобрило проект Федерального закона «О производстве органической сельскохозяйственной продукции и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» [9]. Общий объем мирового рынка органических продуктов по прогнозам к 2020 г. составит около 212 млрд долларов. По данным «Агроэкоинформ», потенциал рынка экологической продукции в России на 2020 г. – 300 млрд руб. Потенциал внутреннего рынка органической продукции в России с учетом экспортного потенциала составляет примерно 700 млрд руб. В социально-экономическом отношении это более 15 тысяч сертифицированных производителей органической сельскохозяйственной продукции и около 1 млн созданных новых рабочих мест с высоким уровнем дохода на селе [10].

Стратегией повышения качества пищевой продукции в Российской Федерации до 2030 года предусмотрено обеспечение качества пищевой продукции как важнейшей составляющей укрепления здоровья, увеличения продолжительности и повышения качества жизни населения, содействие и стимулирование роста спроса и предложения на более качественные пищевые продукты и обеспечение соблюдения прав потребителей на приобретение качественной продукции. Одними из задач данной стратегии являются:

- создание механизмов стимулирования производителей к выпуску пищевой продукции, отвечающей критериям качества и принципам здорового питания;

- создание условий для производства пищевой продукции нового поколения с заданными характеристиками качества;

- приоритетное развитие научных исследований в области питания населения, в том числе в области профилактики наиболее распространенных неинфекционных заболеваний и разработки технологий производства, направленных на повышение качества пищевой продукции;

- продвижение принципов здорового питания [11].

В 2017 г. был дан старт торговому бренду «Сделано в Якутии», включающего в себя перечень натуральных свежих продовольственных товаров: молочную и мясную продукцию, полуфабрикаты, рыбу, колбасные и хлебобулочные изделия, а также напитки. Данный проект является инициативой Министерства сельского хозяйства и продовольственной политики РС (Я). Основная цель данного проекта заключается в том, чтобы напрямую организовать взаимодействие между республиканскими торговыми сетями и производителями, а также продвигать местную экологически чистую продукцию [12].

В соответствии со Стратегией социально-экономического развития Республики Саха (Якутия) на период до 2030 года с определением целевого видения до 2050 года в области АПК приоритетными отраслями будут оставаться [6]:

- с точки зрения повышения уровня самообеспечения основной сельскохозяйственной продукцией – молочное и мясное скотоводство, птицеводство, свиноводство, растениеводство, включая картофелеводство и овощеводство, а также рыболовство и рыбоводство;

- с точки зрения сохранения традиционного уклада жизни и обеспечения самозанятости сельского населения – табунное коневодство и северное домашнее оленеводство.

По данной стратегии наращивание объемов производства мяса и молока будет осуществляться на основе стабилизации и увеличения поголовья скота и птицы, роста их продуктивности в результате племенной работы, укрепления кормовой базы, перехода к новым технологиям содержания и кормления животных и птицы, строительства новых и реконструкции существующих скотопомещений. Развитие сельского хозяйства будет основываться на внедрении в производство интенсивных технологий, базирующихся на научно-технических достижениях. Должны сформироваться устойчивые бренды Якутии: продукция из жеребятины, оленины, рыбы, говядины, переработки дикоросов, чистая вода. Также дальнейшее развитие сельскохозяйственного производства будет базироваться на стимулировании кооперации малых форм хозяйствования и их интеграции с крупными агропромышленными предприятиями [6].

По нашим оценочным данным, при переходе на органическое производство мясной продукции табунного коневодства в Республике Саха (Якутия), учитывая современный уровень

рентабельности небольших коневодческих хозяйств (3,2-3,4 %), при условии неизменного уровня производства мяса лошадей (10,3 тыс. т в живом весе), государственной поддержки на 2018-2021 гг., ориентировочный удельный вес лошадей, выращиваемых в органическом производстве (38-55%), к 2021 г. рентабельность отрасли (в отличие от традиционного производства – 3,5 %) достигнет 25,4 % (Таблица 2). При этом уровень обеспечения экологически чистым мясным продуктом по отношению к потребности в мясе и мясопродуктах население республики будет составлять 5-7 %.

Как известно экологичность производимой продукции в животноводства начинается с органических пастбищ и применения органических кормов. Для постепенного перехода некоторых коневодческих хозяйств Якутии на производство органической сельскохозяйственной продукции в связи с вольно-косячной системой содержания лошадей и сезонностью использования пастбищ необходимо обеспечить:

- соблюдение сроков периода перехода к органическому способу ведения хозяйства за определенный промежуток времени, в ходе которого применяют требования, установленные для органического производства;

- осуществление подбора лошадей для органического производства [13];

- наличие органической сертификации пастбищных угодий хозяйств;

- отсутствие лошадей, выращиваемых в органическом производстве при выпасе лошадей, не удовлетворяющих требованиям к органическому производству, на органических пастбищах в течение ограниченного периода;

- соблюдение условий выпаса лошадей, выращиваемых в органическом производстве, на общих пастбищах с животными, не удовлетворяющих требованиям к органическому производству (отсутствие обработки пастбищ средствами и веществами, не разрешенными для использования в органическом производстве, минимум в течение трех лет; четкое отделение лошадей, выращиваемых в органическом производстве от лошадей, не удовлетворяющих требованиям к органическому производству).

Таблица 2

**Экономическая эффективность перехода табунного коневодства Республики Саха (Якутия)
на органическое производство**

	2018 г.				2019 г.				2020 г.				2021 г.			
	тради- ционный вариант	экологический вариант			тради- ционный вариант	экологический вариант			тради- ционный вариант	экологический вариант			тради- ционный вариант	экологический вариант		
		экол.	трад.	всего		экол.	трад.	всего		экол.	трад.	всего		экол.	трад.	всего
Цена 1 кг живой массы, руб.	192	278	192	235	201	322	201	261	209	355	209	282	217	434	217	326
Объем производства мяса лошадей в ж.в., тыс. т	10,3	3,9	6,4	10,3	10,3	4,4	5,9	10,3	10,3	5,0	5,4	10,3	10,3	5,7	4,6	10,3
Товарность, %	61	53	61	57	61	57	61	59	61	59	61	60	61	61	61	61
Объем реализации мяса лошадей, тыс. т	6,3	2,1	3,9	6,0	6,3	2,5	3,6	6,1	6,3	2,9	3,3	6,2	6,3	3,5	2,8	6,3
Выручка, млн руб.	1 214,8	578,8	753,2	1 332,0	1 271,7	813,6	724,8	1 538,5	1 322,3	1 038,5	687,6	1 726,2	1 373,0	1 502,9	617,8	2 120,7
Себестоимость 1 кг живой массы, руб.	229	321	229	275	240	336	240	288	250	348	250	299	259	350	259	305
Себестоимость реализованной продукции, млн руб.	1 448,9	667,4	898,4	1 565,7	1 518,4	850,1	865,4	1 715,5	1 581,8	1 017,2	822,5	1 839,7	1 638,7	1 212,1	737,4	1 949,4
Господдержка, млн руб.	285,0	108,3	176,7	285,0	300,0	129,0	171,0	300,0	315,0	151,2	163,8	315,0	323,0	177,7	145,4	323,0
Доходы от реализации и получения господдержки, млн руб.	1 499,8	687,1	929,9	1 617,0	1 571,7	942,6	895,8	1 838,5	1 637,3	1 189,7	851,4	2 041,2	1 696,0	1 680,6	763,1	2 443,7
Прибыль, млн руб.	50,9	19,7	31,5	51,3	53,3	92,6	30,4	122,9	55,6	172,5	28,9	201,4	57,3	468,5	25,8	494,3
Рентабельность, %	3,5	3,0	3,5	3,3	3,5	10,9	3,5	7,2	3,5	17,0	3,5	11,0	3,5	38,7	3,5	25,4

Перспективы развития табунного коневодства в современных условиях Якутии обусловлена не только социально-экономическими факторами региона, но и социальными, экологическими и технологическими вызовами на уровне мирового АПК, предполагающие [14]:

1. Повышение спроса на функциональное и персонализированное питание, продукцию органического сельского хозяйства. Статус территории, свободной от ГМО, может иметь значительные долгосрочные позитивные эффекты для глобальной конкурентоспособности на новых рынках продуктов питания (органические продукты питания и т.д.).
2. Развитие программ, обеспечивающих сельскохозяйственным товаропроизводителям прямой доступ к технологическим инновациям, не нарушающим традиционное хозяйствование с сохранением традиционного образа жизни малочисленных коренных народов, в том числе народов Севера.
3. Сохранение естественного биоразнообразия с предотвращением рисков снижения устойчивости АПК к сельскохозяйственным вредителям и болезням, сокращения генетического пула селекции, племенного дела, значительного роста уязвимости естественных экосистем к антропогенным воздействиям.
4. Сохранение и повышение плодородия почв сельскохозяйственных земель.
5. Формирование механизмов трансфера технологий от крупных к малым товаропроизводителям, приемлемых для всех заинтересованных сторон, механизмов взаимовыгодного технологического сотрудничества крупного и малого бизнеса в АПК.
6. Импортзамещение технологий в сфере хранения и транспортировки продуктов питания, разработка новых технологий, таких как биоцидная упаковка.
7. Реализация научно-технологических решений, учитывающих особенности региональной специализации и локальные агроклиматические условия, гибкое планирование ведения сельскохозяйственной деятельности на региональном и муниципальном уровнях, внедрение районированных пород животных, применение локализованных, кастомизированных технологий в целях повышения технологической независимости страны в сфере селекции, племенного дела.

В настоящее время по направлениям отечественного племенного животноводства в стране реализуется комплекс мер, направленных на создание и внедрение конкурентоспособных отечественных технологий, основанных на новейших достижениях науки и обеспечивающих производство племенной продукции (материала), имеющей в настоящее время высокую степень зависимости от племенной продукции (материала) иностранного производства [15]. Важно отметить, что табунное коневодство с имеющимся селекционно-генетическим потенциалом пород лошадей, разводимых на территории региона России –

Республики Саха (Якутия) не зависит от племенной продукции (материала) иностранного производства.

При оценивании перспектив развития АПК региона необходимо опираться на сведения об его территориально-географических характеристиках и культурно-исторических традициях, основанных на традициях ведения сельского хозяйства. При этом нужно учитывать, что в «Доктрине продовольственной безопасности Российской Федерации» обеспечение безопасности пищевых продуктов признано одной из основных задач обеспечения продовольственной безопасности независимо от изменения внешних и внутренних условий [16]. Это означает, что экологизация агропромышленного производства должна стать одним из приоритетных направлений развития сельского хозяйства.

Таким образом, предлагается изменить концепцию развития табунного коневодства в Якутии, позиционировать его как органическое производство, требующее разработки и реализации комплекса мероприятий. Предполагается, что могут получить свое дальнейшее развитие исследования в области агроэкологии кормовых угодий, научные и инновационные разработки в достижении сельскохозяйственным производством и переработкой в подкомплексе табунного коневодства уровня соответствия требованиям органического производства. В связи с этим, могут быть изменены направления научно-технической и инновационной деятельности, перечень выполняемых работ, оказываемых услуг различными службами.

Библиографический список

1. О состоянии и перспективах селекционно-племенной работы в Якутии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://old.sakha.gov.ru/node/233012> (дата обращения: 25.08.2017).
2. Сельское хозяйство в Республике Саха (Якутия) за 2011-2016 гг.: статистический сборник / Территориальный орган Федеральной службы Гос. стат. по Респ. Саха (Якутия). – Якутск, 2017. – 169 с.
3. Якутские блюда [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ethnic.ru/kyhnya/yakutskiye-blyuda.html> (дата обращения: 27.08.2017).
4. Устойчивое развитие табунного коневодства: материалы науч.-практ. конференции I Межд. конгресса по табунному коневодству (г. Якутск, 7 сентября 2006 г.). – Якутск: ГНУ ЯНИИСХ РАСХН, 2008. – 304 с.
5. Алексеев, Н.Д. Биологические основы повышения продуктивности лошадей: монография / Н.Д. Алексеев, М.П. Неустроев, Р.В. Иванов. – Якутск: ГНУ ЯНИИСХ СО РАСХН, 2006. – 280 с.
6. Стратегия социально-экономического развития Республики Саха (Якутия) на период до 2030 года с определением целевого видения до 2050 года: [утв. постанов. Прав-ва

Респуб. Саха (Якутия) 26.12.2016 г. № 455] [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <https://mineconomic.sakha.gov.ru> (дата обращения: 15.01.2018).

7. Борисова, О.В. Развитие сертификации органической продукции пищевой промышленности в Российской Федерации / О.В. Борисова // Материалы междунар. науч.-практ. конф. «Продовольственная безопасность, импортозамещение и социально-экономические проблемы развития АПК» (9-10 июня 2016 г.). – Новосибирск, 2016. – С. 54-58.

8. Опыт производства органической продукции в России: научный аналитический обзор / ФГБНУ «Росинформагротех», ГКУ «Ставропольский сельскохозяйственный информационно-консульт. Центр. – Ставрополь: Росинформагротех, 2016. – 47 с.

9. О производстве и обороте органической продукции (продукции органического производства) и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: Проект Федерального закона от 28.04.2017 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 17.01.2018).

10. Горбатов, А.В. Развитие рынка органической продукции в России / А.В. Горбатов // Фундаментальные исследования. – 2013. – № 11-1. – С. 154-158.

11. Об утверждении Стратегии повышения качества пищевой продукции в Российской Федерации до 2030 года [Электронный ресурс]: Распоряжение Правительства Российской Федерации от 29.06.2016 г. № 1364-р. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 17.01.2018).

12. Дан старт проекту «Сделано в Якутии» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://news.ykt.ru/mobile/article/57842> (дата обращения: 12.02.2018).

13. Продукция органического производства. Правила производства, хранения, транспортирования: ГОСТ Р 56508-2015 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gost.ru> (дата обращения: 15.01.2018).

14. Об утверждении Прогноза научно-технологического развития агропромышленного комплекса Российской Федерации на период до 2030 года: Приказ Министерства сельского хозяйства Российской Федерации № 3 от 12 января 2017 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 24.01.2018).

15. О мерах по реализации государственной научно-технической политики в интересах развития сельского хозяйства» [Электронный ресурс]: Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2016 г. № 350. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 24.01.2018).

16. Доктрина продовольственной безопасности Российской Федерации [Электронный ресурс]: Указ Президента Российской Федерации от 30.01.2010 г. № 120. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 10.02.2018).

УДК 33

Зейтумаева Э.Э. Развитие этнографического туризма в России

The development of ethnographic tourism in Russia

Зейтуллаева Э.Э.

магистрант

Казанский инновационный университет имени В.Г. Тимирязова (ИЭУП). Россия

Zeytullaeva E.E.

graduate student

Kazan State University of Innovation named after V.G. Timiryasova (IEEP). Russia

Аннотация. В данной статье рассматривается наличие этнографических проектов, позволяющих ближе познакомиться с национальной культурой и погрузиться в традиции того или иного народа. И на сегодняшний день, развитие объектов этнического стиля, является перспективным направлением развития туризма как в целом по России и частности, в Крыму.

Ключевые слова: Этнографический туризм, народ, проекты, национальная культура, традиции, строительство.

Abstract. This article examines the existence of ethnographic projects that allow you to get acquainted with the national culture and immerse yourself in the traditions of this or that people. And today, the development of objects of ethnic style, is a promising direction of tourism development as a whole in Russia and in particular, in the Crimea.

Keywords: Ethnographic tourism, people, projects, national culture, traditions, construction.

Этнографический туризм в России имеет большое будущее. На это указывает огромный потенциал страны, который составляют территория, культурное и историческое наследие. История России богата многими значимыми событиями – в разные времена здесь оставляли свои следы древние славяне, викинги, половцы, монголо-татары, шведы, скифы, генуэзцы, греки и другие народы. Наши предки переняли от них веру, традиции, разные внешние атрибуты и т.п. В некоторой степени это стимулирует развитие подобного туризма, который делает представителей разных народностей интересными друг другу.

Сегодня практически в каждом российском регионе появляются проекты, позволяющие ближе познакомиться с национальной культурой и погрузиться в традиции того или иного народа.

В анапском селе Гай Кодзоре открыт культурный армянский центр «Арин-Берд», где все приезжие смогут познакомиться с историей и культурой одной из самых больших диаспор на Кубани. Само поселение представляется в виде крепости с коваными воротами, которые охраняют древние войны. В центре весь интерьер выполнен в армянском стиле, на стенах огромные росписи, каждая из которых отражает важный момент в истории Армении. Клиентам предлагается посмотреть национальный танец со свечами. После пищи духовной туристов знакомят с национальными армянскими блюдами.

На территории Анапского района существует ещё один удивительный парк «Доброддея». В состав данного парка входит этнографическая экспозиция «Казачье подворье» представленное в виде казачьего музея, где всем желающим рассказывают об истории казачества на Кубани, там же работает фольклорный ансамбль. Вниманию туристов предстают казачья хата, казачья печь и птичник. В местном трактире можно оценить кубанскую кухню.

В Крымском районе Краснодарского края открыт этнический культурно-развлекательный центр «Кавказские легенды», в котором гостей знакомят с черкесскими обычаями и фольклором, угощают блюдами национальной кухни. Зрители также могут принять участие в театрализованной постановке черкесской свадьбы и зажигательных национальных танцах вместе с артистами.

Каждому желающему вместе с осмотром местных достопримечательностей, знакомством с национальными традициями предлагается занятия ремёслами, пешими или конными прогулками, оздоровительными мероприятиями, рыбалкой, общение с домашним скотом. Вы также можете принять участие в традиционных праздниках и обрядах, попробовать блюда национальной кухни и приобрести в качестве сувениров предметы традиционного быта.

Аналогичные проекты развиваются в Пермском крае призванные познакомить жителей и гостей региона с живой самобытной культурой коренных народов Прикамья, сделать этнокультурное своеобразие края объектом туризма.

В Нижегородской области предлагают уникальное путешествие по загадочным и малоизученным заволжским местам силы, осознанное исследование взаимосвязи внутреннего пространства и окружающего мира через красоту природы, познание национальной культуры и быта, освоение ремёсел.

На Чукотке стоит только попасть в дом к оленеводу, охотнику как моментально вливаешься в традиционный уклад. И за долгими утренними и вечерними «чаепитиями» пропитываешься их стилем жизни, переживаешь их захватывающие тундровые или морские истории, и просто становишься частью Чукотки на некоторое время.

Наличие такого количества крупных проектов говорит о том, что в настоящий момент интерес к традиционной культуре народов, их языкам, обычаям, обрядам, истории постоянно растёт. И на сегодняшний день строительство объектов этнического стиля является перспективным направлением развития туризма в России.

Библиографический список

1. Об утверждении Государственной программы развития курортов и туризма в Республике Крым на 2017-2020 годы Текст.: постановление Совета Министров Республики Крым [принято СМРК 29 декабря 2016 г.]. № 650. - С., 2016.;

2. Об утверждении Государственной программы развития курортов и туризма в Республике Крым на 2015-2017 годы Текст.: постановление Совета Министров Республики Крым [принято СМРК 9 декабря 2014 г.]. № 501. - С., 2014.;

3. Об утверждении федеральной целевой программы «Социально - экономическое развитие Республики Крым и г. Севастополя до 2020 года» Текст.: постановление Правительства РФ [принято Правительством РФ 11 августа 2014 г.]. № 790. - М., 2011.

4. О федеральной целевой программе «Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации Текст.: постановление Правительства РФ [принято Правительством РФ 2 августа 2011 г.]. № 644. - М., 2011.;

УДК 33

Флигинских Т.Н., Олейви Х.З., Бортников И.С. Финансовые аспекты деятельности ведущего сотового оператора

Financial aspects of the leading mobile operator

Флигинских Татьяна Николаевна

доктор экономических наук, профессор кафедры финансов, инвестиций и инноваций
Белгородский государственный национальный исследовательский университет

Олейви Хуссейн Забун

аспирант кафедры финансов, инвестиций и инноваций
Белгородский государственный национальный исследовательский университет

Бортников Иван Сергеевич

магистр кафедры финансов, инвестиций и инноваций
Белгородский государственный национальный исследовательский университет

Fliginskih Tatiana Nikolaevna

Doctor of economic sciences, professor of the Department of finance, investment and innovation
Belgorod State National Research University

Oleiwi Hussein Zaboon

graduate student of the Department of finance, investment and innovation
Belgorod State National Research University

Bortnikov Ivan Alekseevich

undergraduate of the Department of finance, investment and innovation
Belgorod State National Research University

Аннотация. Повышение эффективности формирования и распределения прибыли достигается путем грамотного управления и планирования. Для этого руководство Компании обязано подходить к принятию любого решения относительно финансового результата комплексно и обоснованно.

Ключевые слова: прибыль, доходы, активы, пассивы, финансовое состояние, финансовый сервис.

Abstract. Improving the efficiency of the formation and distribution of profit is achieved through competent management and planning. To do this, the company management is obliged to approach the adoption of any decision regarding the financial results in a comprehensive and well-founded.

Keywords: profits, income, assets, liabilities and financial condition, financial services.

Группа предоставляет широкий спектр телекоммуникационных услуг, включая голосовую мобильную связь и передачу данных, доступ в интернет, платное кабельное телевидение, различные дополнительные услуги беспроводной и фиксированной связи, интеграторские услуги, а также реализует оборудование и аксессуары. Основная деятельность группы осуществляется на территории России, Украины, Туркменистана и Армении.

В течение рассматриваемого периода 2014-2016 годы коэффициент текущей ликвидности изменялся разнонаправленно, значения показателя находились в диапазоне от 0,9 до 0,4. Это свидетельствует о недостатке ликвидных активов, то есть наличности и других

активов, которые можно легко обратить в денежные средства для погашения краткосрочной кредиторской задолженности. В течение всего рассматриваемого периода коэффициент быстрой ликвидности сохранял значение, не соответствующее ниже нормативного. Коэффициент абсолютной ликвидности, как и два другие, имеет значение ниже нормы. При этом нужно обратить внимание на имевшее место за весь анализируемый период негативное изменение – коэффициент абсолютной ликвидности постоянно снижался.

Коэффициент автономии на крайне низком уровне менее 0,5, что также свидетельствует о негативной тенденции, требующей крайних мер по устранению данной динамики.

Основным источником формирования валовой прибыли является выручка, которая на 1,1% уменьшилась за анализируемый период, что повлияло и на снижение прибыли от продаж. Прибыль до налогообложения при этом увеличилась на 75,8% за счет доходов от участия в других организациях, процентов к получению и прочих доходов. Чистая прибыль также увеличилась значительно на 78,5%. Но здесь надо учесть тот факт, что данные показатели еще корректируются с учетом курсовых разниц, что значительно снижает полученный результат.

В компании формируется новый подход к исследованию перспективных направлений развития бизнеса и последующему запуску продуктов и услуг: итеративную разработку сервисов, динамическое формирование требований и их выполнение командой экспертов различного профиля. Платежный сервис «Кошелёк МТС Деньги» позволяет осуществлять платежи внутри приложения «МТС Деньги», предоставляет услуги мобильного банкинга и возможность совершать переводы между пользователями кошелька по номеру телефона. Телефонный номер как единый идентификатор – это основное отличие нового сервиса «Кошелек МТС Деньги». Особое внимание в развитии финансового сегмента услуг уделяется инновациям. Запущены проекты по оплате банковскими картами МТС Банка через Apple Pay/Samsung Pay и собственное облачное решение для бесконтактных платежей в приложении «МТС Деньги». Кроме того, МТС стала первой Компанией в России, которая реализовала оплату в традиционном ритейле с лицевого счета мобильного телефона [6].

Фактор политической и экономической ситуации на Украине приводит к значительным потерям прибыли в результате ухудшения экономической ситуации сопровождающейся дальнейшим спадом производства, снижением кредитных рейтингов и ослаблением национальной валюты. Национальный банк Украины также ввел запрет на выплату дивидендов иностранным инвесторам, который неоднократно продлевался, и в соответствии с редакцией, действующей по состоянию на 31 декабря 2016, выплаты дивидендов подпадают под определенные ограничения. Этот фактор может оказать дальнейшее негативное влияние на конечные результаты деятельности Группы и ее финансовое положение.

Таким образом, финансовое состояние ПАО «МТС» в целом можно охарактеризовать как нестабильное, о чем свидетельствует не сбалансированная структура активов и пассивов, уменьшение активов, значительную долю основных средств, низкие темпы роста прибыли на фоне макроэкономической нестабильности. Компания постоянно ищет пути создания акционерной стоимости как с помощью своей коммерческой и финансовой стратегии, включая органическое и неорганическое развитие, так и путем управления капиталом Компании и структурой активов.

Библиографический список

1. Абалакина Т.В. Финансовые взаимоотношения с собственниками капитала в условиях рыночной экономики // Интернет-журнал Науковедение. – 2014. – №3 (22). – С. 2.
2. Догучаева, С.М. Механизм формирования и реализации инновационной политики облачных сервисов в социально-экономических исследованиях // Международный технико-экономический журнал. -2017. -№ 1. -С. 64-68.
3. Зубкова Л.Д., Дьячков, С.М. Методология инвестиционного анализа в развитии отрасли телекоммуникаций // Экономика. Бизнес. Банки. - 2017. - № 2 (19). - С. 55-72.
4. Каминский А.В., Лукашова О.А. Формирование стратегии конкурентных преимуществ оператора сотовой связи как способ достижения конкурентоспособности на рынке // Креативная экономика. – 2016. – № 4. – С. 451–460. – url: <https://bgscience.ru/lib/35060/>
5. Коробейников Д..А. Сценарии развития региональной платежной инфраструктуры в условиях цифровой экономики // Теория и практика общественного развития.- №10.- 2017.- С.42-45.
6. Сотовые операторы берут курс на 5G. Коммерческие Вести. [Электронный ресурс]. URL: <http://kvnews.ru/gazeta/2016/yanvar/-1/sotovye-operator-berut-kurs-na-5g> (дата обращения: 06.12.2017).

СЕКЦИЯ 6. ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИЯТИЯ

УДК 332.146.2

Борисенко М.В. Принципы стратегического планирования производственной деятельности

Principles of strategic planning of production activities

Борисенко Максим Владимирович,

Магистрант

образовательной программы очной Магистратуры направления подготовки 38.04.02 «Общий и стратегический менеджмент»

кафедры «Менеджмента, государственного и муниципального управления»,

Московский государственный университет технологий и управления им. К.Г. Разумовского (ПКУ)

Borisenko Maksim Vladimirovich,

Undergraduate

educational program full-time Graduate areas of training 38.04.02 "General and strategic management" of the Department "Management of state and municipal management",

Moscow state University

technology and management. K. G. Razumovsky (PKU)

***Аннотация.** В работе рассмотрены принципы стратегического планирования производственной деятельности. Принципы стратегического планирования определяют характер и содержание экономической деятельности в организации, правильное соблюдение которых создаёт предпосылки для эффективной работы предприятия.*

***Ключевые слова:** стратегические проблемы, эффективность, менеджмент, предприятия, промышленность, производство, оборудование.*

***Abstract.** The paper considers the principles of strategic planning of production activities. Principles of strategic planning to determine the nature and content of economic activities in the organization, the proper observance of which creates prerequisites for efficient operation of the enterprise.*

***Keywords:** strategic issues, performance, management, enterprise, industry, production, equipment*

В современной экономической теории отчетливо прослеживаются три существенно различающихся направления в развитии методологии стратегического управления. Первое направление наиболее тесно связано с общей экономической теорией и ориентировано на разработку проблематики стратегического управления макроэкономическими процессами. Второе направление охватывает проблемы долгосрочного развития производственно-коммерческой деятельности в рамках отдельных предприятий, компаний, корпораций и других организационных форм бизнеса. Третье направление является менее однородным и включает в себя широкий спектр исследований, которые связаны с выработкой научно-методической базы для обоснования функциональных стратегий в рамках отдельных видов

деятельности, в первую очередь долгосрочных проектов и программ технико-технологического развития, маркетинговой и инвестиционной деятельности[1].

Кроме исследований, входящих в перечисленные основные направления, существует значительное количество работ по организации стратегического управления на мезоуровне (в пределах отдельных регионов или отраслей и сфер производства), а также на крупнорегиональном и глобальном уровнях. Однако эти работы носят фрагментарный и разрозненный характер, поэтому можно констатировать зарождение новых направлений в теории стратегического управления[2].

Идеи стратегического менеджмента являются ярким проявлением "тихой управленческой революции", которая началась в американской экономике на рубеже 80-х годов. Обнаружив неспособность своих менеджеров справиться с нарастающими трудностями во внешней среде в самый затяжной за весь послевоенный период экономический кризис, американские корпорации столкнулись с кризисом управляемости своих хозяйственных систем. Поиски выхода из него осуществлялись не только на путях повышения квалификации управленческих кадров, но и за счёт перехода к новой концепции управления или к новой "управленческой парадигме", под которой понимается система взглядов, вытекающих из основополагающих идей научных результатов ряда крупных учёных и определяющих стержень мышления основной массы исследователей и менеджеров-практиков[3].

Суть этой концепции состоит в определённом отходе от управленческого рационализма, от начального убеждения, что успех предприятия определяется, прежде всего, рациональной организацией производства, снижением издержек за счёт выявления внутрипроизводственных резервов, повышением производительности труда и эффективности использования всех видов ресурсов[4].

Новая концепция управления строится на системном и ситуационном подходах к управлению. Корпорация рассматривается при этом, прежде всего, как открытая система; главные предпосылки успешной деятельности предприятия отыскиваются не только внутри, но и вне ее, т.е. успех связывается с тем, насколько удачно предприятие приспосабливается к внешнему окружению – научно-техническому, экономическому, социальному, политическому и т.п. Сумеет ли предприятие вовремя распознать угрозы для её существования, не упустит ли возможности, возникающие в её среде, сможет ли она извлечь максимум выгоды из этих возможностей – вот главные критерии эффективности всей системы управления, по отношению к которым внутренняя рациональность организации производства и управления всё же отходит на второй план[5].

Организационные механизмы приспосабливаются к поиску, выявлению новых проблем, а также выработке новых стратегических решений больше, чем к контролю уже принятых[6].

Другая важная черта стратегического менеджмента – это концепция предприятия как социальной системы. Не только характер стратегий, тип организационных структур, процедур планирования и контроля, но и стиль руководства, квалификация людей, их поведение, реакция на новшества и изменения должны постоянно анализироваться и совершенствоваться при построении организационных систем управления[7].

Важное значение придаётся факторам организационной культуры – установившимся в организации ценностям, индивидуальным и групповым нормам поведения, установкам, типам взаимодействий и т.д.[8].

Чтобы реализовать управленческое новшество, такое как стратегический менеджмент, необходимо переориентировать управленческое мышление с внутрипроизводственных проблем на внешние проблемы предприятия, требуется огромная целенаправленная работа по преодолению сопротивления изменениям и формированию новой организационной культуры[9].

Можно также сказать, что стратегическое управление – это такое управление предприятием, которое опирается на человеческий потенциал как на основу предприятия, ориентирует производство на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, в соответствии с изменениями окружающей среды и позволяющее добиваться конкурентных преимуществ, что позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе[10].

Формирование стратегии – это одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей предприятия и путей их достижения. Стратегия выступает не только в качестве инструмента обоснования, выработки и реализации долгосрочных целей и задач производственного, научно-технического, экономического, организационного и социального характера, не только как фактор, регулирующий деятельность предприятия до тех пор, пока намеченные цели и задачи не будут достигнуты, но одновременно и как средство связи предприятия с внешней рыночной средой[11].

Оказаться без стратегического управления – значит, подвергнуть риску само существование предприятия, лишить ее возможности прогнозировать и строить планы, обречь лишь на краткосрочные, порой сиюминутные или запоздалые решения[12].

Практика показывает, что те предприятия, которые осуществляют комплексное стратегическое планирование и управление, работают более успешно и получают прибыль значительно выше средней по отрасли. Для успеха необходимы целенаправленная концентрация сил и правильно выбранная стратегия. Иными словами, кто лучше планирует свою стратегию, тот быстрее достигает успеха[13].

В условиях жесткой конкурентной борьбы и быстро меняющейся ситуации предприятия должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел, но и вырабатывать долгосрочную стратегию поведения, которая позволяла бы им поспевать за

изменениями, происходящими в их окружении. Практика же показывает, что в действиях организаций стратегия, как правило, отсутствует, что и приводит зачастую к поражению в рыночной борьбе. Это происходит из-за того, что, предприятия планируют свою деятельность исходя из того, что окружение не будет меняться, либо в нем не будет происходить качественных изменений. И планирование начинается с анализа внутренних возможностей и ресурсов предприятия[14].

Стратегическое управление можно рассматривать как динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов. Эти процессы логически вытекают (или следуют) один из другого. Однако существует устойчивая обратная связь и соответственно обратное влияние каждого процесса на остальные и на всю их совокупность. В этом заключена важная особенность структуры стратегического управления[15].

Анализ среды обычно считается исходным процессом стратегического управления, так как он обеспечивает базу для определения миссии и целей предприятия и для выработки стратегий поведения, позволяющих предприятию выполнить миссию и достичь своих целей[16].

Анализ среды предполагает изучение трех ее частей: макроокружения; непосредственного окружения; внутренней среды. Анализ макроокружения включает в себя изучение влияния таких компонентов среды, как: состояние экономики; правовое регулирование и управление; политические процессы; природная среда и ресурсы; социальная и культурная составляющие общества; научно-техническое и технологическое развитие общества; инфраструктура и т.п.[17].

Непосредственное окружение анализируется по следующим основным компонентам: покупатели; поставщики; конкуренты; рынок рабочей силы. Внешняя среда неоднородна и дифференцирована по силе, периодичности, характеру влияния на предприятие. В ней можно выделить макроокружение (среду косвенного воздействия) и микровнешнюю среду (среду непосредственного окружения)[18].

Макроокружение создаёт общие условия, в которых действует предприятие, определяет для неё и других организаций границы допустимого и недопустимого. Подобно тому, как атмосфера по-разному действует на человека, так и макроокружение в разной степени влияет на предприятие в зависимости её «здоровья»[19].

Макроокружение по отношению к предприятию выступает как причина и условие ограничения (или возможности расширения) деятельности. Как предпосылка, вызывающая необходимость изменений на предприятии. Предпочтения, отдаваемые потребителями одному товару по сравнению с другими продуктами, часто могут основываться только на культурных традициях, привычках, отношении к мирозданию и обществу и другое. Изменение общественных ценностей и образа жизни, развитие субкультур и вторичных культурных ценностей, меняющийся стиль жизни- всё это мощный источник перемен в отрасли.

Возрастание интереса к здоровому образу жизни породило целые отрасли, производящие тренажёры, одежду и обувь для бега трусцой, средства для похудения, и в долгосрочной перспективе представляет серьёзную угрозу для табачной промышленности. Тревога по поводу загрязнения окружающей среды влияет на отрасли, производство в которых связано с перерабатываемыми отходами[20].

Изучение микровнешней среды направлено на анализ состояния тех составляющих внешней среды, с которыми предприятие находится в непосредственном взаимодействии. При этом важно подчеркнуть, что предприятие может оказывать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия, тем самым она может активно участвовать в формировании дополнительных возможностей и в предотвращении появления угроз её дальнейшему существованию[21].

Анализ потребителей как компоненты микровнешней среды предприятия в первую очередь имеет своей задачей составления профиля тех, кто покупает продукт, реализуемый предприятием. Потребители обычно имеют свои предпочтения и выбирают товары известных предприятий. Однако поведение потребителя, будь то индивидуальный потребитель или организационный, подвержено влиянию. Потребитель независим в своём выборе, но можно повлиять и на его мотивацию, и на поведение, если предлагаемое изделие или услуга рассчитаны на удовлетворение его нужд и ожиданий[22].

Предприятие может воздействовать на потребителей, предлагая им более совершенную по сравнению с конкурентами продукцию по более низким ценам, активно продвигая свой товар. При этом продавец может обеспечить привлекательные для покупателя условия для приобретения продукции[23].

Любая предприятие сталкивается на рынке с различными конкурентами. Это могут быть предприятия, предлагающие аналогичные товары и услуги, а также предприятия, выпускающие товары-заменители. Интенсивность конкуренции между ними проявляется в том, насколько энергично предприятия используют находящиеся в их распоряжении средства конкурентной борьбы. Обычно конкуренты стремятся придать какие-либо новые черты своей продукции, что отвечает желаниям потребителей, использовать специальные способы продвижения продукции на рынок, обеспечить более высокий уровень обслуживания клиентов. В то же время предприятия стараются использовать для укрепления своих позиций слабости друг друга[24].

Независимо от того, идёт ли ожесточённая конкурентная борьба или уровень конкуренции невелик, каждая компания должна разрабатывать стратегию, которая обеспечит превосходство над конкурентами и укрепит позиции предприятия. Сложность в большинстве отраслей состоит в том, что любая стратегия предприятия зависит от стратегий, используемых конкурентами, и тех ресурсов, которыми эти стратегии подкреплены[25].

В качестве поставщиков рассматриваются предприятия и отдельные лица, обеспечивающие компанию и её конкурентов материальными ресурсами, необходимыми для производства конкретных товаров и услуг. Очевидно, без наличия соответствующих компонентов предприятие не сможет функционировать. Нарушение регулярности поставок сырья и комплектующих изделий, нехватка тех или иных материалов могут в краткосрочном аспекте привести к упущенным возможностям сбыта, а в долгосрочном - к потере репутации в глазах потребителей[26].

Зависимость предприятия от её поставщиков тем выше, чем более уникальную продукцию они предлагают, чем сложнее и дороже переключение на использование товаров-заменителей в производственном процессе компании, чем значительнее влияние поставляемых материалов на качество и себестоимость конечного продукта. В случае сильной зависимости от поставщиков, предприятия стараются ориентироваться на установление с последними долгосрочных и взаимовыгодных отношений или разрабатывают стратегии, позволяющие им обеспечить контроль над поставщиками (например, стратегии интеграции)[27].

Посредники обеспечивают связь производителя с конечным потребителем. Использование посредников объясняется в основном их эффективностью в обеспечении широкой доступности товара и доведение его до целевых рынков. Благодаря своим контактам, опыту, размаху деятельности посредники зачастую предлагают предприятию больше того, что она обычно может сделать в одиночку. Посредники формируют канал распределения предприятия, призванный обеспечить передачу права собственности на товар или услугу от производителя к потребителю. Осуществляя управление каналом, компания проводит отбор посредников, осуществляет их мотивацию и оценивает их работу. В свою очередь посредники оказывают непосредственное влияние на результаты деятельности компании. В частности, чем меньше у предприятия возможности влиять на посредников, тем слабее её конкурентные позиции[28].

Под контактными аудиториями понимаются организации и учреждения, а также социальные группы, которые не являются прямыми партнёрами по бизнесу, однако представляют интерес с точки зрения их влияния на позиции предприятия и её успех в конкурентной борьбе. К конкурентным аудиториям относят финансовые круги, средства массовой информации, государственные учреждения, общественные организации, местные органы власти, широкую общественность. Например, средства массовой информации могут распространять благоприятную для компании информацию, а могут концентрировать внимание на её ошибках и недочётах. В первом случае репутация предприятия будет укрепляться, а во втором - предприятие может потерять своих потребителей. Стратегические решения, принятые предприятием, могут вызывать вопросы со стороны групп защитников окружающей среды, представителей национальных меньшинств и тому подобное[29].

Анализ внутренней среды вскрывает те внутренние возможности и тот потенциал, на который может рассчитывать предприятие в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей, а также позволяет более верно сформулировать миссию и лучше уяснить цели предприятия. Исключительно важно всегда помнить, что предприятие не только производит продукцию для окружения, но и обеспечивает возможность существования своим членам, предоставляя им работу, возможность участия в прибылях, создавая для них социальные условия и т.п.[30].

Определение миссии и целей, рассматриваемое как один из процессов стратегического управления, состоит из трех подпроцессов, каждый из которых требует большой и исключительно ответственной работы. Первый подпроцесс состоит в определении миссии предприятия, которая в концентрированной форме выражает смысл существования предприятия, ее предназначение. Далее идет подпроцесс определения долгосрочных целей. Завершается эта часть стратегического управления подпроцессом определения краткосрочных целей. Определение миссии и целей предприятия приводит к тому, что становится ясным, зачем функционирует предприятие и к чему она стремится. А, зная это, можно вернее выбрать стратегию поведения[31].

После того как определены миссия и цели, наступает этап анализа и выбора стратегии. Этот процесс по праву считается сердцевиной стратегического управления. С помощью специальных приемов предприятия организации, как она будет достигать своих целей, и реализовывать свою миссию[32].

Выполнение стратегии является критическим процессом, так как именно он в случае успешного осуществления приводит предприятия к достижению поставленных целей. Очень часто наблюдаются случаи, когда предприятия оказываются не в состоянии осуществить выбранную стратегию. Это бывает либо потому, что неверно был проведен анализ и сделаны неверные выводы, либо потому, что произошли предвиденные изменения во внешней среде. Однако часто стратегии не выполняются и потому, что управление не может должным образом вовлечь имеющийся у предприятия потенциал для реализации стратегии. В особенности это относится к использованию трудового потенциала[33].

Оценка и контроль выполнения стратегий является логически последним процессом, осуществляемым в стратегическом управлении. Данный процесс обеспечивает устойчивую обратную связь между тем, как идет процесс достижения целей, и собственно целя предприятия. Основными задачами любого контроля являются: определение того, что и по каким показателям проверять; осуществление оценки состояния контролируемого объекта в соответствии с принятыми стандартами, нормативами или другими эталонными показателями; выяснение причин отклонений, если таковые вскрываются в результате проведенной оценки; осуществление корректировки, если она необходима и возможна[34].

В случае контроля и выполнения стратегий эти задачи приобретают вполне

определенную специфику, обусловленную тем, что стратегический контроль направлен на выяснение того, в какой мере реализация стратегии приводит к достижению целей предприятия. Это принципиально отличает стратегический контроль от управленческого или оперативного контроля, так как его не интересует правильность выполнения стратегического плана, правильность осуществления стратегии или правильность выполнения отдельных работ, функций и операций. Стратегический контроль сфокусирован на том, возможно ли в дальнейшем реализовывать принятые стратегии, и приведет ли их реализации достижению поставленных целей. Корректировка по результату стратегического контроля может касаться как стратегий, так и целей предприятия [35].

В зависимости от выбранного объекта стратегического управления различают: корпоративную стратегию – стратегию предприятия в целом; бизнес-стратегию – стратегию отдельного стратегического подразделения предприятия; функциональную стратегию – стратегию функциональной зоны хозяйствования[36].

Примером корпоративной стратегии может служить стратегия предприятия в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка). Бизнес-стратегию может иллюстрировать стратегия подразделения по производству определённого вида товара многоотраслевой предприятия. Функциональная стратегия может быть представлена стратегией управления персоналом предприятия, производством, финансами и стратегиями в других сферах деятельности[37].

Возникновение и практическое использование методологии стратегического управления вызваны объективными причинами, вытекающими из характера изменений, в первую очередь, во внешней среде предприятия. Суть стратегического управления заключается в том, что, с одной стороны, существует четко организованное комплексное стратегическое планирование, с другой, – структура управления предприятия отвечает "формальному" стратегическому планированию и построена так, чтобы обеспечить выработку долгосрочной стратегии для достижения ее целей и создание управленческих механизмов реализации этой стратегии через систему планов[38].

В развитии методологии стратегического управления выделяют несколько этапов. Управление на основе контроля за исполнением, при котором реакция предприятия на изменения появляется после совершения событий. Это реактивная адаптация, которая наиболее естественна для предприятия, но требует много времени на осознание неизбежности изменений, выработку новой стратегии и адаптацию к ней системы. В условиях нарастания темпов изменений это неприемлемо[39].

Управление на основе экстраполяции, когда темп изменений ускоряется, но будущее еще можно предсказывать путем экстраполяции прошлых тенденций (долгосрочное планирование)[40].

Управление на основе предвидения изменений, когда начали возникать неожиданные явления и темп изменений ускорился, однако не настолько, чтобы нельзя было вовремя предусмотреть будущие тенденции и определить реакцию на них путем выработки соответствующей стратегии (стратегическое планирование)[41].

Управление на основе гибких экстренных решений, которое складывается в настоящее время, в условиях, когда многие важные задачи возникают настолько стремительно, что их невозможно вовремя предусмотреть (стратегическое управление в реальном масштабе времени)[42].

Долгосрочное и стратегическое планирование достаточно широко используются в практике управления многих крупных предприятий, хотя последнее внедрялось медленно и с большим трудом в течение 20 лет[43].

Основное различие между долгосрочным и стратегическим планированием заключается в трактовке будущего. В системе долгосрочного планирования делается допущение, что будущее может быть предсказано путем экстраполяции исторически сложившихся тенденций роста. Руководители предприятий обычно исходят из того, что в перспективе итоги деятельности улучшатся по сравнению с прошлым, и эту посылку закладывают в обоснование плана. Типичный результат такой практики – постановка оптимистических целей развития, с которыми не сходятся реальные результаты. Они могут быть выше, но чаще существенно ниже планируемых[44].

В стратегическом планировании важное место отводится анализу перспектив предприятия, задачей которого является выяснение тех тенденций, опасностей, возможностей, а также отдельных чрезвычайных ситуаций, которые способны изменить сложившиеся тенденции. Этот анализ дополняется анализом позиций в конкурентной борьбе[44].

Стратегическое планирование – это умение предвидеть цели предприятия, результаты ее деятельности и ресурсы, необходимые для достижения определенных целей[45].

Стратегическое планирование позволяет ответить на четыре важных вопроса: что хочет представлять из себя предприятие? каково положение предприятия в настоящее время, каковы итоги и условия её деятельности? в каком направлении предприятие планирует развиваться? каким образом и с использованием каких ресурсов могут быть достигнуты цели предприятия?

Стратегическое планирование можно назвать первым и наиболее значимым этапом стратегического управления. Один из "отцов" современного менеджмента А. Файоль отмечал: "Управлять – это предвидеть", а "предвидеть – это уже почти действовать" [46].

Принципы стратегического планирования определяют характер и содержание плановой деятельности в экономической организации, правильное соблюдение которых создаёт предпосылки для эффективной работы предприятия [47].

Четыре основных принципа планирования были определены Файолем, который назвал их общими чертами хорошей программы действия. Это принципы единства, непрерывности, гибкости и точности. Позже был обоснован ещё один ключевой принцип – принцип участия[48].

Принцип единства предполагает, что планирование в экономической организации должно иметь системный характер. Элементами планирования на предприятии являются отдельные подразделения, входящие в нее, и отдельные части самого процесса планирования. Взаимосвязь между подразделениями осуществляется на основе координации на горизонтальном уровне, т.е. на уровне функциональных подразделений. А единое направление плановой деятельности, общность целей всех элементов экономической организации становятся возможными в рамках вертикального единства подразделений, а именно – единства в рамках управленческой иерархии. Координация плановой деятельности отдельных функциональных подразделений выражается в том, что деятельность по планированию одной функциональной части организации должна быть связана с планированием деятельности других единиц данного уровня, а всякие изменения в планах одного из подразделений должны быть отражены в планах других подразделений[50].

Таким образом, взаимосвязь и одновременность – главные черты координации планирования на предприятии. Интеграция плановой деятельности предполагает, что на предприятии существует разнообразие относительно обособленных процессов планирования и частных планов подразделений, то есть разнообразие подсистем планирования, но каждая из этих подсистем должна действовать, исходя из общей стратегии предприятия. Все планы, созданные на предприятии, – это не просто совокупность или набор документов, а их взаимосвязанная система[51].

Принцип участия тесно связан с принципом единства и предполагает, что каждый член экономической организации становится участником плановой деятельности, независимо от должности и выполняемой функции. Процесс планирования должен привлекать к себе тех, кого оно непосредственно затрагивает. Личное участие членов предприятия в процессе планирования приводит к тому, что планы предприятия становятся личными планами работающих, а непосредственное участие в достижении целей предприятия приносит удовлетворение собственных потребностей работников. У работников появляются новые мотивы к эффективному труду, а на предприятии укрепляется командный дух. Партисипативное планирование объединяет две функции менеджмента, которые часто вступают в противоречие друг с другом, – оперативное руководство и стратегическое планирование. Планы перестают быть чем-то внешним для руководителей, так как руководители сами привлекаются к их составлению[52].

Принцип непрерывности выражается в осуществлении постоянного процесса планирования на предприятии, причём разработанные планы должны непрерывно приходить

на смену друг другу. Предпосылками непрерывности процесса планирования на предприятии могут быть: неопределенность внешней среды и наличие непредусмотренных изменений делают необходимой постоянную корректировку ожиданий предприятия относительно внешних условий и соответствующее исправление и уточнение планов; изменяются не только фактические предпосылки, но и представления предприятия о своих внутренних ценностях и возможностях[53].

И, наконец, непрерывный процесс планирования позволяет обеспечивать вовлеченность работников предприятия в плановую деятельность со всеми вытекающими из этого выгодами[54].

Принцип гибкости взаимосвязан с принципом непрерывности и заключается в придании планам и процессу планирования способности менять свою направленность в связи с возникновением непредвиденных обстоятельств. Планы должны составляться так, чтобы в них можно было вносить изменения, увязывая их с изменяющимися внутренними и внешними условиями. Для этого в планах должны быть предусмотрены так называемые допуски или резервы. Резервы не должны быть чересчур большими, так как от этого может пострадать точность планирования, в свою очередь слишком маленькие резервы влекут за собой частую корректировку планов, в связи с чем могут быть размыты ориентиры деятельности предприятия[55].

Принцип точности предполагает составление всякого плана с такой степенью точности, какая только совместима с неопределенностью будущей деятельности предприятия. Планы должны быть конкретизированы и детализированы в той степени, в какой позволяют внутренние и внешние условия предприятия. Стратегическое планирование определяет основные цели и общие направления деятельности предприятия, в связи с тем, что объём достоверной информации о будущем невелик, а диапазон и скорость изменений постоянно растут. В планах же, рассчитанных на короткие сроки и для отдельных подразделений предприятия, конкретность и проработка деталей должны стать обязательными чертами[56].

На сегодняшний день множество российских предприятий находится в критическом состоянии. Большинство управляющих неблагополучными предприятиями называют причинами такой неблагополучной ситуации: хроническую нехватку оборотных средств, падение платежеспособного спроса, неразумную налоговую политику властей[57].

При этом большинство таких предприятий имеют схожие черты. И похожи они не только неблагоприятным финансовым состоянием (это скорее следствие) и не только одинаковыми проблемами. Общее у них – это видение руководящим звеном проблем предприятия. По мнению руководства, все причины находятся вне предприятия. К ним относятся: отсутствие оборотных средств в результате денежных реформ и нестабильности рынка; падение спроса из-за отсутствия денежной массы; бартерные взаиморасчеты, представляющие собой нарушение привычных экономических и производственных связей;

налоговое бремя, порожденное некомпетентностью чиновников. Видно, что позиция руководства предприятий – позиция "внутренней жертвы", ищущей все причины своего неблагополучия вне рамок собственного поведения[58].

Сопоставив вышеуказанные утверждения с опытом деятельности успешных предприятий, получим следующий результат, отражающий поведение иных компаний. Так, менеджеры крупных российских компаний, имеющих положительный опыт развития, утверждают, что сталкиваются с теми же самыми повседневными проблемами, однако их позиция является более "защищенной" с точки зрения общего развития предприятия. Этим "защитным барьером" для них является четкое понимание конкретного результата, который предприятие собирается достичь в результате своей деятельности, и осознание тех бизнес-процессов, с помощью которых этот результат может быть достигнут в динамически изменяющейся среде[59].

Инструментом для постановки такого рода "барьера" служит стратегический план развития предприятия, позволяющий избегать нежелательных и усиливать действие положительных моментов развития. Однако для успешной деятельности предприятия в стратегическом периоде недостаточно разработать план действий, необходимо построить всю систему стратегического управления[60].

Итак, изложенная информация и ее анализ позволяют в полной мере представить, что правильное избранная и успешно претворенная в жизнь стратегия управления предприятием – залог его плодотворного функционирования в условиях рыночной экономики[61].

Естественно, хорошая стратегия в паре с удачным выполнением не гарантирует, что компании удастся полностью избежать периодов спада и неустойчивости. Иногда требуется время, чтобы усилия менеджеров привели к позитивным результатам. Тем не менее, следует помнить, что именно на плечи менеджера ложится ответственность за подготовку стратегии компании к непредвиденно жестким условиям путем предусмотрительного стратегического планирования – пожалуй, наиболее важной части стратегического управления[62].

Принятие стратегических решений – это выбор того, как и что планировать, организовывать, мотивировать и контролировать. В самых общих чертах именно это составляет основное содержание деятельности руководителя. Но так как единой для всех предприятий стратегии не существует и поэтому каждое предприятие, желающее выжить в жестких условиях рынка, вырабатывает свою собственную стратегию на основе анализа внешней среды, собственного потенциала, основываясь на целях и миссии предприятия[63].

Выработка стратегии предприятия – не самоцель стратегического управления. Эта сложная и трудоемкая работа приобретает смысл, только в том случае, если стратегия в дальнейшем успешно реализуется. Для того чтобы контролировать процесс реализации стратегии и быть уверенными в достижении поставленных целей, руководители предприятия

вынуждены разрабатывать планы, программы, проекты и бюджеты, мотивировать процесс, т. е. управлять им[64].

Планирование стратегии - вид управленческой деятельности, требующий значительных усилий и затрат времени. Главное же условие эффективного функционирования системы стратегического планирования - это постоянное внимание к нему со стороны высших руководителей, умение их доказать необходимость планирования привлечь к выработке и реализации стратегии широкий круг сотрудников. Это внимание особенно важно на первой стадии внедрения системы планирования на предприятия[65].

Выбор стратегии предприятия осуществляется руководством на основе анализа ключевых факторов, характеризующих состояние предприятия. Также выбор стратегии во многом зависит от стиля организационного поведения. Выделяют два основных стиля - приростный (от достигнутого) и предпринимательский. Стратегическое планирование является системным подходом к предпринимательскому стилю поведения[67].

Потенциал предприятия и стратегические возможности определяются ее структурой и качеством персонала. Не имея достаточно полной информацией о качестве персонала, руководство не может сделать верного выбора стратегии предприятия [68].

В заключение следует заметить, что организационное развитие предприятий в России, по всей видимости, проходит в соответствии с объективными законами и закономерностями развития организаций – закономерностями запаздывания и неадекватности. Необходимым условием снижения действия негативных факторов, вызванных данными закономерностями, на предприятия, является развитие и внедрение обязательной практики стратегического подхода к управлению предприятиями и планированию их деятельности.

Библиографический список

1. Филатов В.В., Дорофеев А.Ю., Деева В.А., Князев В.В., Кобулов Б.А., Кобиашвили Н.А., Мухина Т.Н., Паластина И.П., Руденко О.Е., Осинская Т.В. Москва, Теоретические основы проектирования систем менеджмента производственных предприятий в условиях экономической нестабильности. Коллективная монография, Москва, 2008.
2. Филатов В.В., Алексеев А.Е., Шленов Ю.В., Воробьев Д.И., Дорофеев А.Ю., Долгова В.Н., Женжебир В.Н., Пшава Т.С., Фадеев А.С., Фёдоров Б.К., Шестов А.В. Машиностроительный комплекс РФ: отраслевые, региональные и стратегические аспекты развития. Коллективная монография, Издательство: ЗАО "Университетская книга" Курск, 2017, с.672
3. Филатов В.В., Женжебир В.Н., Пшава Т.С., Фадеев А.С. и др., Инновационный менеджмент. Учебное пособие, Издательство: ЗАО "Университетская книга", Курск, 2018

4. Филатов В.В., Алексеев А.Е., Дорофеев А.Ю., Долгова В.Н., Женжебир В.Н., Колосова Г.М., Положенцева И.В., Лочан С.А., Пшава Т.С., Фадеев А.С., Шестов А.В. *Управленческое консультирование: менеджмент-консалтинг. Учебное пособие*, Курск, 2017
5. Филатов В.В., Алексеев А.Е., Галицкий Ю.А., Долгова В.Н., Дорофеев А.Ю., Женжебир В.Н., Кобиашвили Н.А., Князев В.В., Лочан С.А., Медведев В.М., Минайченкова Е.И., Мухина Т.Н., Петросян Д.С., Пшава Т.С., Фадеев А.С., Шестов А.В. *Менеджмент традиционные и современные модели. Справочник*, Москва, 2017
6. Филатов В.В., Алексеев А.Е., Диброва Ж.Н., Денисов М.А., Трифонов Р.Н., Медведев В.М., Фадеев А.С., Князев В.В., Женжебир В.Н., Пшава Т.С., Галицкий Ю.А., Борисова Т.А., Подлесная Л.В., Шестов А.В. *Методология управления экономической интеграцией и концентрацией на примере организации вертикально - интегрированного холдинга. Коллективная монография*, Курск, 2016.
7. Алексеев А.Е., Галицкий Ю.А., Женжебир В.Н., Дорофеев А.Ю., Денисов М.А., Маёрина Е.С., Положенцева И.В., Фадеев А.С. *Методология ценообразования инновационных проектов и научно- исследовательских работ, выполняемых по госзаказу органов исполнительной власти. Коллективная монография*, Москва, 2016.
8. Филатов В.В., Диброва Ж.Н., Медведев В.М., Женжебир В.Н., Князев В.В., Кобулов Б.А., Паластина И.П., Положенцева И.В., Кобиашвили Н.А., Фадеев А.С., Шестов А.В. *Совершенствование стратегического управления предприятия на основе ситуационного анализа и сбалансированной системы показателей. Коллективная монография*, Москва, 2015.
9. Филатов В.В., Медведев В.М., Князев В.В., Фадеев А.С., Женжебир В.Н., Галицкий Ю.А., Кобулов Б.А., Колосова Г.М., Шестов А.В., Подлесная Л.В. *Управление хозяйственными связями предприятия с поставщиками и потребителями. Коллективная монография*, Москва, 2015.
10. Ашальян Л.Н., Женжебир В.Н., Колосова Г.М., Медведев В.М., Паластина И.П., Положенцева И.В., Пшава Т.С., Фадеев А.С., Филатов В.В., Филатов А.В. *Научно-техническое развитие как инновационный фактор экономического роста. Коллективная монография*, Москва, 2014.
11. Ашальян Л.Н., Дадугин М.В., Диброва Ж.Н., Женжебир В.Н., Колосова Г.М., Пшава Т.С., Филатов В.В., Филатов А.В. *Управление лицензионной деятельностью: вопросы теории и практики. Коллективная монография*, Москва, 2013.
12. Филатов В.В., Шестов А.В. *Современные тенденции развития отраслей легкой промышленности: региональный, стратегический, инновационный аспект. Монография*, Москва, 2013.
13. Филатов В.В. *Концептуальные вопросы активизации инновационной деятельности в Российской Федерации. Москва, 2013.*

14. Баранников А.А., Бузу О.В., Гусар С.А., Дорофеев А.Ю., Михайлушкин П.В., Ноздрин В.В., Сафаргалиев М.Ф., Соколов С.Н., Филатов В.В., Чабанюк О.В., Черкасов М.Н., Чернов С.С. Проблемы формирования инновационной экономики. Под общей редакцией С.С. Чернова. Новосибирск, 2012.
15. Филатов В.В., Кобулов Б.А., Положенцева И.В. Инновационный менеджмент. Учебное пособие с тестовыми заданиями, с грифом УМО / Москва, 2011.
16. Филатов В.В., Долгова В.Н., Деева В.А., Князев В.В., Бачурин А.П., Медведева Т.Ю., Паластина И.П., Положенцева И.В., Женжебир В.Н. Государственное и муниципальное управление. Учебное пособие с тестовыми заданиями, с грифом УМО / Москва, 2010.
17. Филатов В.В. Управление инновационными рисками. Учебно-методический комплекс дисциплины. Направление подготовки магистров: 080200.68 – "Общий и стратегический менеджмент" / Курск, 2012.
18. Кобиашвили Н.А., Женжебир В.Н., Осинская Т.В., Фадеев А.С., Медведев В.М., Шестов А.В., Кретов М.И. Повышение эффективности системы менеджмента качества предприятия на основе оптимизации функциональной подсистемы. Интернет-журнал Науковедение. 2015. Т. 7. № 3 (28). С. 42.
19. Рукина И.М., Филатов В.В. Отходы производства и потребления как стратегический ресурс экономики будущего. Микроэкономика. 2017. № 5. С. 57-63.
20. Рукина И.М., Филатов В.В. Стратегическое управление переработкой твердых бытовых отходов в муниципальных образованиях Московского региона. Микроэкономика. 2017. № 6. С. 85-94.
21. Кобулова А.Б., Дадугин М.В., Филатов В.В. Методика управления стратегическим инвестиционным проектом на основе нечетко-множественной модели принятия решения.// Мат.-лы Международной научно-практической конференции «Инновационная политика хозяйствующего субъекта: цели, проблемы, пути совершенствования», секция: «Концептуальные особенности современного менеджмента», М.:МВЦ «Крокус- Экспо», РУДН, 2011, с. 315-328
22. Меркулов П.Б., Левачев А.С., Филатов В.В. Применение математического аппарата нечетких множеств для оценки рисков управления стратегическим инвестиционным проектом.// Мат.-лы Международной научно-практической конференции «Инновационная политика хозяйствующего субъекта: цели, проблемы, пути совершенствования», секция: «Концептуальные особенности современного менеджмента», М.:МВЦ «Крокус- Экспо», РУДН, 2011, с.504-523
23. Панов К.В., Филатов В.В. Разработка инвестиционной стратегии организации // Научный электронный архив. URL: <http://econf.rae.ru/article/7722> (дата обращения: 18.06.2013).

24. Положенцева И.В., Филатов В.В. Государственные инвестиционные стратегии, ориентированные на создание технопарков в современных условиях экономической нестабильности. Вестник Университета № 16, 2012, с.117-122
25. Zaitseva N.A., Larionova A.A., Fadeev A.S., Filatov V.V., Zhenzhebir V.N., Pshava T.S. Development of a strategic model for the formation of professional competencies of university students. Eurasian Journal of Analytical Chemistry. 2017. T. 12. № 7b. С. 1541-1548.
26. Larionova A.A., Zaitseva N.A., Fadeev A.S., Filatov V.V., Zhenzhebir V.N., Pshava T.S. The use of organizational and technological innovations in the process of managerial and engineering personnel's training/ Eurasian Journal of Analytical Chemistry. 2017. T. 12. № 7b. С. 1573-1580.
27. Rodinova N.P., Zaitseva N.A., Ostroukhov V.M., Dibrova J.N., Larionova A.A., Yazev G.V. Application of the competency model for assessing the effectiveness of the organizational structure in commercial organization. Man in India. 2017. T. 97. № 15. С. 331-341.
28. Рукина И.М., Филатов В.В. Центры технологического девелопмента - ключевой фактор модернизации и дальнейшего развития экономики России на ближайшую перспективу. //Качество. Инновации. Образование, 2013, № 5.
29. Рукина И.М., Филатов В.В. Государственная инновационная политика как ключевой фактор стратегии технологического прорыва. Качество. Инновации. Образование. 2014. № 3. С. 21-27.
30. Филатов В.В. Развитие промышленного комплекса России на основе регулирования рынка инноваций отраслевой экономической системы: Теория и методология. Монография. – М.: Кнорус, 2016
31. Филатов В.В. Формирование стратегии развития промышленных предприятий машиностроительного комплекса РФ. В сборнике: Наука и инновации в современных условиях. Сборник статей международной научно-практической конференции: в 5 частях. 2016. С. 132-139.
32. Филатов В.В. Изучение структурных отраслевых сдвигов в машиностроительном комплексе РФ. В сборнике: Проблемы внедрения результатов инновационных разработок. Сборник статей международной научно-практической конференции. 2016. С. 144-149.
33. Филатов В.В. Многофакторный анализ как инструмент формирования стратегии предприятий машиностроительного комплекса РФ. В сборнике: Проблемы современных интеграционных процессов и пути их решения. Сборник статей международной научно-практической конференции: в 2 частях. 2016. С. 195-202.
34. Филатов В.В. Основные направления технологической модернизации предприятий машиностроительного комплекса. В сборнике: Материалы и методы

инновационных исследований и разработок/ Сборник статей международной научно-практической конференции: в 3 частях. 2016. С. 205-211.

35. Филатов В.В. Региональные аспекты развития машиностроительного комплекса РФ. В сборнике: новые информационные технологии в науке. Сборник статей международной научно-практической конференции. 2016. С. 234-241.

36. Филатов В.В. Промышленная политика и направления реструктуризации машиностроительного комплекса. В сборнике: Инновационные механизмы решения проблем научного развития. Сборник статей международной научно-практической конференции: в 4 частях. 2016. С. 245-251.

37. Филатов В.В. Факторы, способствующие совершенствованию отраслевой структуры машиностроительного комплекса РФ. В сборнике: Инновационные процессы в научной среде/ Сборник статей международной научно-практической конференции: в 4 частях. 2016. С. 263-270.

38. Филатов В.В., Голованов В.И. Актуальные вопросы управления реструктуризацией предприятия с целью повышения его рыночной стоимости. Вестник Университета (Государственный университет управления). 2012. № 10-1. С. 202-206.

39. Филатов В.В., Голованов В.И. Актуальные вопросы управления рыночной стоимостью бизнеса на основе метода анализа иерархий. Вестник Университета (Государственный университет управления). 2012. № 9-1. С. 68-75.

40. Женжебир В.Н. Управление лицензионной деятельностью инновационных предприятий. В сборнике: Экономика, управление и финансы: современные теории и практические разработки Сборник научных трудов по материалам III Международного экономического форума молодых ученых. 2017. С. 21-57. 18

41. Женжебир В.Н. Механизмы и функции рынка отраслевых инноваций. В сборнике: Научные исследования и разработки: приоритетные направления и проблемы развития. Сборник научных трудов по материалам X Международного междисциплинарного форума молодых ученых . 2017. С. 40-74.

42. Женжебир В.Н. Современные проблемы торговли машинами и оборудованием. В сборнике: Инновационные процессы в научной среде. Сборник статей международной научно-практической конференции: в 4 частях. 2016. С. 82-89.

43. Женжебир В.Н. Исследование проблем современного машиностроения. В сб.: Проблемы внедрения результатов инновационных разработок. Сборник статей международной научно-практической конференции. 2016. С. 40-46.

44. Филатов В.В. Организационно- экономические механизмы формирования портфеля инноваций и стратегии развития производства. В сб.: Научные исследования и разработки: приоритетные направления и проблемы развития. Сб. науч. тр. по мат. X Международного междисциплинарного форума молодых ученых . 2017. С. 143-177.

45. Филатов В.В. Развитие промышленного комплекса России на основе регулирования отраслевого рынка инноваций. Дисс. ... д.-ра экон. наук: 08.00.05 / В.В. Филатов. - ИПР РАН. М., 2017. - 273 с.
46. Филатов В.В. Развитие промышленного комплекса России на основе регулирования отраслевого рынка инноваций. Автореф. дисс. ... д.-ра экон. наук: 08.00.05 / В.В. Филатов. - ИПР РАН. М., 2017. - 41 с.
47. Филатов В.В., Рукина И.М. Государственная инновационная политика как ключевой фактор стратегии технологического прорыва. Вестник Университета (Государственный университет управления). 2014. № 3. С. 92-99.
48. Рукина И.М., Филатов В.В., Женжебир В.Н. Положенцева И.В. Отраслевые технологии рециклинга в промышленном комплексе. Микроэкономика, 2018, № 1
49. Рукина И.М., Филатов В.В., Женжебир В.Н. Положенцева И.В. Экономическая конвергенция и технологическое предвидение. Микроэкономика, 2018, № 2
50. Рукина И.М., Филатов В.В., Женжебир В.Н. Положенцева И.В. Технологии рециклинга в пищевой и перерабатывающей промышленности. Микроэкономика, 2018, № 3
51. Филатов В.В. Развитие промышленного комплекса России на основе регулирования рынка инноваций отраслевых экономических систем. Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. 2017. № 5-4 (46). С. 126-132.
52. Филатов В.В. Методологические модели формирования и регулирования рынка инноваций отраслевой экономической системы пищевой промышленности. Монография. Издательство: ЗАО "Университетская книга", Москва, 2016, с. 137
53. Филатов В.В. Формирование и регулирование рынка инноваций отраслевой экономической системы пищевой промышленности: теория и методология. Монография. Издательство: ЗАО "Университетская книга", Москва, 2015, с. 290
54. Филатов В.В. Методология формирования и регулирования рынка инноваций отраслевой экономической системы. Монография. Издательство: ООО "Мир науки", Москва, 2016, с. 281
55. Филатов В.В. Взаимосвязь отраслевой экономической системы и рынка инноваций на примере пищевой промышленности России. В сб.: Наука и общество в современном мире: проблемы и перспективы развития. Мат.-лы межд. электрон. симпозиума. 2015. С. 82-102.
56. Мухина Т.Н., Минайченкова Е.И., Филатов В.В. Стратегическое планирование и прогнозирование инновационного развития предприятий. Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. 2014. № 3. С. 346-358.
57. Карасев М.В., Филатов В.В. Совершенствование стратегического управления инновационными проектами предприятия на основе современных экономико-математических методов. Качество. Инновации. Образование. 2013. № 1 (92). С. 35-49.

58. Филатов В.В. Стратегии и механизмы модернизации инновационно-технологического развития экономики России. Качество. Инновации. Образование. 2013. № 12 (103). С. 8-17.
59. Филатов В.В. Актуальные вопросы управления инновационной деятельностью предпринимательских ассоциаций и стратегических альянсов в условиях нарастающей глобализации. Качество. Инновации. Образование. 2012. № 5 (84). С. 32-41.
60. Филатов В.В., Колосова Г.М., Денисова Н.А. Стратегические подходы к инновационному сервису, формирующему новые региональные рынки. Качество. Инновации. Образование. 2012. № 9 (88). С. 44-49.
61. Филатов В.В., Миргородская М.Г., Паластина И.П., Тарасов А.А. Социально-экономические аспекты прогнозирования и стратегического планирования инновационной деятельности современных организаций. Вестник Университета (Государственный университет управления). 2012. № 15. С. 179-186.
62. Положенцева И.В., Филатов В.В. Государственные инвестиционные стратегии, ориентированные на создание технопарков в современных условиях экономической нестабильности. Вестник Университета (Государственный университет управления). 2012. № 16. С. 117-122.
63. Филатов В., Коваленко А. Инновационные программы лояльности клиентов: новая маркетинговая стратегия. Вестник Института экономики Российской академии наук. 2012. № 3. С. 78-83.
64. Коваленко А.В., Филатов В.В. Стратегические аспекты страхового маркетинга инноваций на региональном рынке услуг в современных условиях. МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2012. № 11. С. 56-61.
65. Коваленко А.В., Филатов В.В. Стратегические аспекты страхового маркетинга инноваций на региональном рынке услуг в современных условиях. МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2012. № 12. С. 78-83.
66. Аветисян М.В., Филатов В.В. Современное содержание и концептуальные особенности стратегического менеджмента. В сборнике: Образование-экономика-право: процессы трансформации и критерии эффективности. Материалы VII Международной научной конференции. 2011. С. 214-216.
67. Бачурин А.П., Филатов В.В., Женжебир В.Н., Диаров А.А., Гайдаренко Л.В. Совершенствование бизнес-стратегии управления товарными знаками на основе экономической целесообразности развития производства лицензионной продукции. Актуальные проблемы современной науки. 2010. № 2 (52). С. 15-19.
68. Елькин Н., Мошарова И., Кирдяшкин В., Филатов В. Новая техника -новые возможности. Хлебопродукты. 2003. № 5. С. 20.

УДК 33

Шендрикова О.О. Проблемы повышения производительности труда на предприятиях авиационной промышленности

Problems of increasing labor productivity in the aviation industry

Шендрикова Олеся Олеговна,
к.э.н., доцент, Воронежский
государственный технический университет
Shendrikova Olesya Olegovna,
Ph.D., Associate Professor, Voronezh
State Technical University

***Аннотация.** В статье автор рассматривает вопрос проблемы повышения производительности труда на предприятиях авиационной промышленности.*

***Ключевые слова:** производительность труда, промышленные предприятия.*

***Abstract.** In the article the author considers the problem of increasing labor productivity at the enterprises of the aviation industry.*

***Keywords:** productivity, industrial enterprises.*

В последние годы актуальность вопросов повышения производительности труда на промышленных предприятиях подтверждается пристальным интересом правительства Российской Федерации. Доказательством чего являются результаты прошедших съездов с участием Путина В.В., в частности Пленарного заседания съезда РСПП в марте 2016г. [2], заседания Совета по стратегическому развитию и приоритетным проектам в марте 2017г [3], на которых обсуждались вопросы и ставились конкретные задачи по повышению производительности труда, а так же разработанная Министерством экономического развития Российской Федерации Приоритетная программа «Повышение производительности труда и поддержка занятости» на 2017- 2021гг [1].

Принимая во внимание простоту современной демографической ситуации, именно производительность труда становится ключевым фактором, способным обеспечить достижение целевых экономических показателей [4]. В соответствии с Приоритетной программой «Повышение производительности труда и поддержка занятости» [1] на рисунке 1 изображен системный подход к повышению производительности труда, предложенный Минэкономразвития.



Рисунок 1. Системный подход к повышению производительности труда

Так же Правительством РФ выбраны 6 пилотных регионов, в которых с 2017г. начата реализация программы «Повышение производительности труда и поддержка занятости» (рисунок 2) [1].



Рисунок 2. Регионы РФ, реализующие Приоритетную программу по повышению производительности труда и поддержки занятости.

Воронежская область не вошла в число регионов, являющихся участниками реализации программы. Однако вопросы повышения производительности труда, в частности, на промышленных предприятиях Воронежа и области, в настоящее время стоят достаточно остро. В соответствии со стратегическим планом развития г. Воронежа на период до 2020 г. [5] в качестве главных причин негативных тенденций, оказывающих влияние на развитие региона, названы следующие:

- существенный спад производства на промышленных предприятиях, в первую очередь – на градообразующих предприятиях ОПК, неконкурентоспособность промышленной продукции;
- сокращение потребности в производимой на промышленных предприятиях города продукции, ориентированной на оборонные нужды Российской Федерации;
- устаревшие основные фонды, низкий уровень производительности труда на промышленных предприятия, в частности, на предприятии авиастроения.

Таким образом, от состояния производительности труда на промышленных предприятиях напрямую зависит конкурентоспособность и эффективность экономики региона.

Отдельного внимания требуют проблемы повышения производительности труда на предприятии авиационной промышленности, расположенном в г. Воронеже – ПАО Воронежском акционерном самолетостроительном обществе (ПАО «ВАСО»). На начало 2018 г. на предприятии работает около 6000 чел. С 2006г. ПАО «ВАСО» входит в состав ОАК (Объединенной авиастроительной корпорации) [6] и ведет свою деятельность в русле корпоративной инновационной и кадровой политики, тем самым возлагая на себя ряд задач, решение которых по сей день требует модернизации оборудования, реструктуризации производства, реформирования системы управления предприятием.

В рамках ОАК за Воронежским акционерным самолетостроительным обществом закреплено [6]:

- производство дальне магистральных-широкофюзеляжных самолетов Ил-96;
- производство региональных самолетов Ан-148;
- производство агрегатов для региональных самолетов SSJ-100 и агрегатов для военно транспортных самолетов Ил-76МД90А;
- выполнение работ по проектам международной кооперации с европейским концерном Airbus;
- участие в проектах перспективного самолета МС-21 и легкого военно транспортного самолета Ил-112.

Являясь одним из крупнейших промышленных предприятий г. Воронежа и Воронежской области, членом ОАК, ПАО «ВАСО» не реализует в своей работе элементы пятого технологического уклада (как, например, такие промышленные предприятия г. Воронежа, как

ОАО «КБХА», «Воронежский механический завод» - филиал ФГУП «ГКНПЦ им. М.В. Хруничева», ОАО «Концерн «Созвездие»). На авиационном заводе преобладает традиционное производство, основанное на четвертом технологическом укладе. Что является одним из серьезных препятствий на пути к повышению производительности труда.

Следующей проблемой, сопряженной с низким уровнем производительности труда на ПАО «ВАСО», является структура его производства, а именно ориентация производимой продукции на внутреннее потребление, низкую долю экспорта, и, как следствие, невозможность интеграции предприятия в мировом пространстве.

В качестве внешних факторов, оказывающих сдерживающее влияние на рост производительности труда как на исследуемом предприятии, так и на предприятиях ОАК в целом, можно выделить следующие:

1. Наличие и рост межрегиональной конкуренции за мобильные ресурсы (трудовые, финансовые).
2. Усиление межрегиональной конкуренции производителей авиационной продукции (в том числе в составе ОАК).
3. Низкая конкурентоспособность отечественной продукции по сравнению с зарубежными аналогами на мировом рынке авиационной промышленности.
4. Рост централизации бюджетных финансовых ресурсов.
5. Увеличение технологического отставания производства авиационной промышленности от конкурентов за рубежом.
6. Рост дефицита квалифицированных специалистов и стремительное старение рабочих кадров.

Подытоживая вышесказанное, основные проблемы повышения производительности труда на ПАО «ВАСО» можно классифицировать следующим образом:

1. Устаревшие технологии и техника: их применение в процессе производства продукции приводит к высокому износу основных фондов предприятия, что влечет вложение поступающих инвестиций не в покупку нового оборудования, а в капитальный ремонт имеющегося.
2. Неполное использование производственных мощностей: на предприятии присутствует методика загрузки мощностей любыми путями с целью улучшения финансового положения, однако это ведет к неоправданным изменениям инфраструктуры и порождает в будущем необходимость реструктуризации для реализации программ по повышению производительности труда.
3. Низкий уровень финансирования: отсутствие стабильного финансирования в рамках работы по негосударственным заказам, влекущее за собой возникновение серьезных задержек по предоплатам в процессе производства, и, как следствие, несоблюдение сроков изготовления продукции.

4. Недостаточный уровень обеспеченности предприятия кадрами: высокая степень ротации персонала на предприятии порождает проблему обеспеченности специалистами с техническим образованием.

5. Низкая эффективность управленческих решений: составление внутренней отчетности в избыточных объемах; многократное дублирование различных функций, документов; отсутствие эффективных механизмов доведения информации до исполнителей.

6. Низкий уровень организации труда: отсутствие четкой постановки задач, ответственных лиц, контрольных точек, системы поощрения досрочного выполнения заданий.

Только решение вышеперечисленных проблем повышения производительности труда позволит как ПАО «ВАСО», а так же ОАК в целом, эффективно двигаться к достижению поставленных целей, а именно сохранению и развитию научно-производственного потенциала авиастроительного комплекса Российской Федерации, концентрации интеллектуальных, производственных и финансовых ресурсов для реализации перспективных программ создания авиационной техники, обеспечению безопасности и обороноспособности государства.

Библиографический список

1. Приоритетная программа «Повышение производительности труда и поддержка занятости». Министерство экономического развития Российской Федерации. URL: <http://economy.gov.ru/wps/wcm/connect/3f498d13-ac58-42e2-8d2d-e4291cc6b3f6/presentation.pdf> (дата обращения: 05.02.2018г.)

2. Пленарное заседание съезда РСПП. Владимир Путин выступил на пленарном заседании съезда Российского союза промышленников и предпринимателей. URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/54051> (дата обращения: 05.02.2018г.)

3. Заседание Совета по стратегическому развитию и приоритетным проектам. Под председательством Владимира Путина в Кремле состоялось заседание Совета при Президенте по стратегическому развитию и приоритетным проектам. URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/54079> (дата обращения: 05.02.2018г.)

4. Повышение производительности труда может обеспечить достижение целевых экономических показателей. URL: <http://economy.gov.ru/minrec/about/structure/deplno/201702113> (дата обращения: 05.02.2018г.)

5. Стратегический план социально-экономического развития городского округа город Воронеж на период до 2020 года. URL: <http://www.voronezh-city.ru/administration/organizations/list/121> (дата обращения: 05.02.2018г.)

6. ПАО «ВАСО» URL: <http://www.vaso.ru/index.php/home/missiya> (дата обращения: 05.02.2018г.)

СЕКЦИЯ 7. УЧЕТНО-АНАЛИТИЧЕСКАЯ СИСТЕМА ПРЕДПРИЯТИЯ

УДК 332.146.2

Занина Е.А. Минимизация рисков и потерь в производственно-хозяйственной деятельности предприятия на основе процедуры due diligence

Minimization of risks and losses in production and economic activity of the enterprise on the basis of due diligence

Занина Екатерина Александровна,

Магистрант

образовательной программы очной Магистратуры направления подготовки 38.04.02 «Общий и стратегический менеджмент»

кафедры «Менеджмента, государственного и муниципального управления»,

Московский государственный университет технологий и управления им. К.Г. Разумовского (ПКУ)

Zanina Ekaterina Aleksandrovna,

Undergraduate

educational program full-time Graduate areas of training 38.04.02 "General and strategic management" of the Department "Management of state and municipal management",

Moscow state University

technology and management. K. G. Razumovsky (PKU)

Аннотация. В работе рассмотрены вопросы минимизации рисков и потерь в производственно-хозяйственной деятельности предприятия на основе процедуры due diligence. Цель процедуры due diligence – избежать или максимально снизить существующие предпринимательские риски (экономические, правовые, налоговые, политические, маркетинговые). При построении системы риск-менеджмента на предприятии необходимо применение сочетания структурно-организационного и процессно-функционального подходов, которое учитывает уровень риска, меры управления рисками.

Ключевые слова: организация, механизмы, рынок, риск-менеджмент, система управления, промышленное предприятие, производство, машины, оборудование, due diligence.

Abstract. The paper considers the issues of minimizing risks and losses in production and economic activity of the enterprise on the basis of due diligence. The purpose of the procedure due diligence – avoid or minimize existing business risks (economic, legal, tax, political, marketing). The construction of a system of risk management in the enterprise requires the use of a combination of structural-organizational and process-functional approaches, which takes into account the level of risk, measures for risk management.

Keywords: the organization, machinery, market, risk management, control system, industrial enterprise, manufacturing, machines, equipment, due diligence.

Для эффективного функционирования предприятия важно управлять не только отдельными рисками, но и разрабатывать комплексное решение для всех возможных и существующих рисков предприятия. Данный комплекс решений по управлению экономическими рисками и неопределенностью позволяет иметь финансовую стабильность, высокую конкурентоспособность и прибыльность. Его суть в том, чтобы оптимизировать набор возможных рисков и возможных неопределенностей и подготовить меры для их устранения.

Это обуславливает актуальность данной темы[1].

Несмотря на актуальность проблемы сложно найти хорошие современные литературные источники по риску и неопределенности. В некотором роде это связано с тем, что риск не сочетается с идеальным характером развития экономики. До 80х годов экономика России развивалась стабильными темпами. Первый кризис коснулся инвестиционной сферы – снизился ввод основных производственных фондов. Это привело к тому, что произошло снижение объемов национального дохода, промышленной и сельскохозяйственной продукции. Зарубежных источников, посвященных теме экономических рисков и неопределенности, больше, поскольку исследователи других стран лучше разбираются в экономической среде[2].

Сейчас Россия переживает нелегкие времена, которые негативно влияют на ее экономическое состояние, поэтому анализ экономических рисков и неопределенности чрезвычайно важен и полезен. Данная тема интересна тем, что риск и неопределенность оказывают большое влияние на простые и нормальные процессы в экономике: торговля, инвестирование, рост экономики[3].

Для эффективного функционирования предприятия важно управлять не только отдельными рисками, но и разрабатывать комплексное решение для всех возможных и существующих рисков предприятия. Данный комплекс решений по управлению экономическими рисками и неопределенностью позволяет иметь финансовую стабильность, высокую конкурентоспособность и прибыльность. Его суть в том, чтобы оптимизировать набор возможных рисков и возможных неопределенностей и подготовить меры для их устранения[4].

В системе управления риском важная роль принадлежит правильному выбору мер предупреждения и минимализации риска, которые в значительной степени определяют ее эффективность. Система снижения рисков включает в себя определенные методы и пути: получение исчерпывающей информации о предстоящем выборе и результате; уклонение от риска; диверсификация; резервирование средств на покрытие непредвиденных расходов; лимитирование; хеджирование; страхование рисков, самострахование; проверка партнеров по бизнесу и условий заключения сделки; подбор персонала предпринимательской организации; передача риска; другие методы[5].

Выбор конкретного из приведенных методов минимизации риска зависит от опыта и возможностей предпринимателя и любого другого руководителя. Для более эффективного результата как правило применяется совокупность методов[6].

В своей деятельности руководитель встречается со множеством рисков, потому кроме основных методов их минимизации использует способы конкретные, применяемые только в данном случае. И действительно, действия, направленные на смягчении риска, могут быть самыми разными. Люди записываются на курсы экстремального вождения, чтобы уменьшить

вероятность попадания в аварию в сложных условиях, - это тоже стратегия смягчения, минимизации, устранения риска. Выбор того или иного метода зависит от конкретной ситуации, степени риска и возможностей предприятия. Именно этим определяется принципиальное решение: принять риск, снижая его отрицательные последствия различными методами, или уклониться от него[7].

Фирма в процессе осуществления хозяйственной деятельности может отказаться от совершения финансовых операций или от вида деятельности связанного с высоким уровнем риска. Данное направление нейтрализации рисков – наиболее простое и радикальное, оно позволит полностью избежать потенциальных потерь, но отнюдь не способствует получению прибыли, связанной с рискованной деятельностью[7].

Центральное место в оценке хозяйственного риска занимают анализ и прогнозирование возможных потерь ресурсов при осуществлении производственно-хозяйственной деятельности предприятия. При этом имеется в виду не расход ресурсов, объективно обусловленный характером и масштабом хозяйственной деятельности, а случайные, непредвиденные, но потенциально возможные потери, возникающие вследствие отклонения реального хода хозяйственной деятельности от плана[8].

Чтобы оценить вероятность тех или иных потерь, обусловленных развитием событий по непредвиденному варианту, следует, прежде всего, определить все виды потерь, связанных с реализацией проекта, и уметь заранее исчислить их или измерить как вероятные прогнозные величины. При этом естественно желание оценить каждый из видов потерь в количественном измерении и уметь свести их воедино, что, к сожалению, далеко не всегда удается сделать [9].

Говоря об исчислении вероятных потерь в процессе их прогнозирования, необходимо иметь в виду, что случайное развитие событий, оказывающее влияние на ход и результаты хозяйственной деятельности, способно приводить не только к потерям в виде повышенных затрат ресурсов и снижения конечного результата, но и снижение затрат другого ресурса. Поэтому если случайное событие оказывает двойное воздействие на конечные результаты проекта, операции или сделки, имеет неблагоприятные и благоприятные последствия, то при оценке риска необходимо в равной степени учитывать и те и другие[10].

Потери, которые могут быть в хозяйственной деятельности, целесообразно разделять на материальные, трудовые, финансовые, потери времени, специальные виды потерь. Материальные потери проявляются в не предусмотренных предпринимательским проектом дополнительных затратах или прямых потерях оборудования, имущества, продукции, сырья, энергии т.д.[11].

По отношению к каждому отдельному из перечисленных видов потерь применимы свои единицы измерения. Наиболее естественно измерять материальные потери в тех же единицах, в которых измеряется количество данного вида материальных ресурсов, то есть в физических единицах веса, объема, площади и др. Однако свести воедино потери,

измеряемые в разных единицах, и выразить их одной величиной не представляется возможным. Поэтому практически неизбежно исчисление потерь в стоимостном выражении, в денежных единицах. Для этого потери в физическом измерении переводятся в стоимостное измерение путем умножения на цену единицы соответствующего материального ресурса. Для значительного количества материальных ресурсов, стоимость которых заранее известна, потери сразу можно оценивать в денежном выражении[12].

Трудовые потери представляют потери рабочего времени, вызванные случайными, непредвиденными обстоятельствами. В непосредственном измерении трудовые потери выражаются в человеко-часах, человеко-днях или просто часах рабочего времени. Перевод трудовых потерь в стоимостное, денежное выражение осуществляется путем умножения количества трудочасов на стоимость (цену) одного часа[13].

Финансовые потери - это прямой денежный ущерб, связанный с непредусмотренными платежами, выплатой штрафов, уплатой дополнительных налогов, потерей денежных средств и ценных бумаг. Кроме того, финансовые потери могут возникнуть при недополучении или неполучении денег из предусмотренных источников, при невозврате долгов, неоплате покупателем поставленной ему продукции, уменьшении выручки вследствие снижения цен на реализуемую продукцию и услуги. Особые виды денежного ущерба связаны с инфляцией, изменением валютного курса, дополнительным к узаконенному изъятием средств предприятий в государственный бюджет[14].

Потери времени существуют тогда, когда процесс хозяйственной деятельности идет медленнее, чем было намечено. Прямая оценка таких потерь осуществляется в часах, днях, неделях, месяцах запаздывания намеченного результата. Чтобы перевести оценку потерь времени в стоимостное измерение, необходимо установить, к каким потерям дохода, прибыли способны приводить случайные потери времени [15].

Специальные виды потерь проявляются в виде нанесения ущерба здоровью и жизни людей, окружающей среде, престижу предприятия. Чаще всего специальные виды потерь крайне трудно определить в количественном, еще труднее в стоимостном выражении. Естественно, что для каждого вида потерь исходную оценку возможности их возникновения и величины следует производить за определенное время, охватывающее месяц, год, срок осуществления проекта. При проведении комплексного анализа вероятностных потерь для оценки риска важно не только установить все источники риска, но и выявить, какие источники преобладают. Анализируя перечисленные выше виды потерь, необходимо разделить вероятные потери на определяющие и побочные исходя из самой общей оценки их величины [16].

При определении хозяйственного риска побочные потери могут быть исключены в количественной оценке уровня риска. Если в числе рассматриваемых потерь выделяется один вид, который либо по величине, либо по вероятности возникновения заведомо подавляет

остальные, то при количественной оценке уровня риска можно принимать только этот вид потерь. Кроме того, необходимо учитывать только случайные потери, не поддающиеся прямому расчету, непосредственному прогнозированию и потому не учтенные в предпринимательском проекте. Если потери можно заранее предвидеть, то они должны рассматриваться не как потери, а как неизбежные расходы и включаться в расчетную калькуляцию проекта[17].

Так, предвидимое движение цен, налогов, их изменение в ходе осуществления хозяйственной деятельности разработчик обязан учесть в бизнес-плане. Только в силу несовершенства используемых методов расчета параметров хозяйственной деятельности или недостаточно глубокого бизнес-плана систематические ошибки могут рассматриваться как потери в том смысле, что они способны изменить ожидаемый результат в худшую сторону. Следовательно, прежде чем оценивать риск, обусловленный действием сугубо случайных факторов, необходимо отделить систематические потери от случайных. Это необходимо с позиций математической корректности, так как процедуры действий со случайными величинами существенно отличаются от процедур действий с детерминированными величинами[18].

При заключении любой сделки для снижения риска по хозяйственным контрактам предпринимателю необходимо проверить предполагаемого партнера. Основное правило бизнеса: «доверяй, но проверяй». Возможный путь избежать ошибок при выборе партнера — создание собственной системы сбора и анализа информации о потенциальных или существующих контрагентах. В качестве образца в этом случае можно использовать систему Due diligence — «должного внимания», практикуемую западными банками по отношению к своим клиентам. Эта система обеспечивает защиту от разного рода мошенничеств[19].

Due diligence представляет собой процедуру тщательного исследования деятельности компании и бизнеса с целью удостоверения в том, что раскрываемые сведения не содержат никаких неточностей, двусмысленного толкования, искажений или упущений. Этот процесс, как правило, продолжается по меньшей мере в течении 60 дней, и требует от менеджеров компании времени, терпения и конструктивного взаимодействия с проверяющими. Проведение этой процедуры предусматривает изучение компании и ее руководящего звена, которое проводится в процессе неоднократных посещений представителями андеррайтера и юристами производственных и офисных помещений, анализа имеющихся соглашений и договоров, финансовых отчетов, налоговых отчислений, рассмотрению протоколов заседаний совета директоров, протоколов собраний акционеров, составления различных вариантов сценария будущего развития компании и бизнеса, исследований отрасли и рынков, на которых работает компания.[20]

В действующем законодательстве РФ практически отсутствует определение правового аудита, корпоративного аудита, а тем более процедуры due diligence, отсутствуют и

механизмы, регламентирующие порядок его проведения[21].

Вследствие этого в российской практике понимание этого термина различно. Существует несколько подходов к пониманию термина дью дилидженс: due diligence – это система аналитических и оперативных мероприятий, направленных на всестороннюю проверку законности и коммерческой привлекательности планируемой сделки, инвестиционного проекта; due diligence – это «Правовой аудит»; due diligence – это прединвестиционное обследование, позволяющее получить достоверные и объективные представления об объекте инвестирования (ОИ)[22].

Специалисты, формулирующие термин дью дилидженс как систему аналитических и оперативных мероприятий, поясняют, что дью дилидженс является системной процедурой для покупки бизнеса. Дью дилидженс собирает и анализирует информацию, как для покупателя, так и для продавца с целью определения совершать или нет предлагаемую сделку. Получаемая информация связана со всеми аспектами приобретаемого бизнеса. Но, определяя, таким образом, термин дью дилидженс, мы упускаем, что в процессе дью дилидженс может и не предоставляться информация для продавца, если речь идет о враждебном поглощении. Также процесс дью дилидженс включает в себя оценку и анализ рисков[23].

Цель процедуры дью дилидженс – избежать или максимально снизить существующие предпринимательские риски (экономические, правовые, налоговые, политические, маркетинговые), в частности: риск приобретения предприятия (пакета акций) по завышенной стоимости; риск неисполнения обязательств предприятием-должником; риск утраты имущества, денег; риск причинения вреда (убытков), в т.ч. нематериальным активам, например, деловой репутации; риск инициирования судебных тяжб и их неблагоприятных последствий; риск наложения ареста на имущество или применения иных обеспечительных мер; риск признания сделки недействительной; риск наложения взыскания на имущество, ценные бумаги (акции); риск привлечения к налоговой, административной или уголовной ответственности; риск возникновения корпоративных конфликтов (захват, поглощение, судебные тяжбы); риск утраты интеллектуальной собственности (товарного знака, промышленного образца, изобретения, ноу-хау, коммерческой идеи, бизнес-плана и т.д.); политические риски и риск потери административных ресурсов (изменение законодательства, смена должностного лица, от которых зависит успех или стабильность соответствующего проекта, уголовное преследование); риск недобросовестных действий конкурентов (сговор с контрагентами, инициирование «заказных» налоговых, оперативных проверок, ценовая политика, лоббирование интересов и т.д.); риск неполучения или потери соответствующих разрешений, лицензий, согласований и т.д., от которых зависит проект, сделка и т.д.[24].

В объективном и компетентном проведении этих процедур заинтересованы обе стороны: как инвестор (покупатель), так и сторона, привлекающая инвестиции (продавец)[25].

Задача процедуры дью дилидженс — формирование независимого объективного представления: о рыночной стоимости объекта инвестирования (ОИ); о реальном финансовом состоянии ОИ; о рисках (как реальных, так и потенциальных), которые могут ухудшить финансовое состояние ОИ[26].

Начальная фаза «дью дилидженс» в действительности представляет собой процесс поиска, отслеживания, оценки и финансирования. Это исследование (оно может быть проведено покупателем или квалифицированным независимым экспертом) проводится с целью получения ответа на три главных вопроса: в интересах ли наших акционеров владеть и управлять данной компанией? сколько она стоит? можем ли мы позволить себе такие расходы?[27].

Для получения ответов первоначальное внимание концентрируется на текущих операциях компании и ее активах: как она зарабатывает на жизнь и насколько эффективно использует свои активы[28].

Один из основных инструментов дью дилидженс— анкета, включающая вопросы о названии компании-контрагента и адресах ее офисов за последние два-три года; о видах бизнеса, ею осуществляемых. Анкета может содержать вопросы о партнерах компании и их адресах, в нее включаются вопросы о финансовом состоянии компании и предполагаемом обороте или будущем среднем остатке на счете. Наиболее сложные вопросы анкеты связаны с происхождением капитала компании. Подобная анкета дает предварительную информацию о клиенте, и, в случае если что-то в его ответах настораживает, следует проводить дополнительное исследование, включающее поиск подтверждений (или опровержений) полученных данных, поиск фактов, о которых партнер умолчал, а также проверку сведений через других контрагентов[29].

Полнота «дью дилидженс» также зависит в определенной степени от того, какую информацию продавец хочет дать в форме заверений и гарантий, которые будут включены в соглашение о покупке. Остерегайтесь продавца, который хочет выйти чистеньким из быстрой сделки и не собирается давать каких-либо заверений или гарантий. Такие сделки являются высокорискованными и отнюдь не столь дешевыми, какими выглядят. Если вовлечены деньги акционеров, законодательство о предпринимательстве не сможет защитить участника быстрой сделки с любой стороны, если потом дела пойдут плохо. Многие продавцы противятся проведению обширной проверки и в ходе переговоров о сокращении объема заявлений и гарантий настаивают на том, чтобы покупатель посетил предприятие[30].

Даже если покупатель решит довериться заявлениям и гарантиям продавца, ему все равно необходимо провести по крайней мере такую проверку «дью дилидженс», которой будет достаточно для того, чтобы убедиться в платежеспособности продавца в плане выполнения заявлений и гарантий. Если возникают какие-либо сомнения относительно платежеспособности продавца в послепродажный период, должны быть образованы резервы

денежных средств[31].

Основными направлениями анализа, рассматриваемыми в ходе проведения operational due diligence, являются: историческое развитие бизнес компании, включая; краткое описание исторического развития компании; описание бизнеса; производство основной продукции и иных продуктов (услуг); другие виды деятельности (если есть); перечень дочерних компаний, филиалов, представительств; организационная структура, менеджмент, персонал; продажи; покупки[32].

Задачи operational due diligence: определение полноты и эффективности системы управления; идентификация проблем, которые могут возникнуть в системе управления; определение первоочередных мер, которые надо предпринять для предотвращения выявленных рисков. оценка затрат, необходимых для реализации этих мероприятий[33].

Основные типы рисков систем управления: наличие «провалов» в системах управления, препятствующих эффективному исполнению части бизнес-процессов; наличие в достаточно эффективных системах управления неформальных элементов и связей, которые могут разрушиться при увольнении части сотрудников; наличие негативных особенностей трудового коллектива (низкий уровень профессионализма и организационной культуры, затяжные конфликты, злоупотребления и др.)[34].

Типовые объекты исследования: организационно-функциональная структура; подсистема «сбыт»; подсистема «снабжение»; подсистема «планирование, учет, контроль и анализ»; подсистема «капиталовложения и ремонты»; подсистема «контрольная среда»[35].

Под контрольной средой понимаются осведомленность и действия руководства и управляющего персонала экономического субъекта, направленные на установление и поддержание системы внутреннего контроля, а также понимание важности такой системы. Контрольная среда задает тон в организации, оказывая влияние на осознание контроля ее сотрудниками и на этические стандарты экономического субъекта. Это основа эффективного внутреннего контроля, обеспечивающая дисциплину и организационную структуру экономического субъекта[36].

Основная ответственность за предотвращение и выявление мошенничества и ошибок лежит как на руководстве, так и на управляющем персонале хозяйственного субъект[37].

Понимание и оценка организации контрольной среды, определение насколько осуществлялись надлежащие средства контроля даст понимание того, как управляющий персонал организации под надзором ее руководства смог создать и поддержать культуру честного и этичного поведения, а также установить надлежащие средства контроля для предотвращения, сдерживания и выявления нечестного поведения и искажения информации[38].

На пример, рассматривая элемент сообщения и принятия мер по соблюдению норм добросовестного поведения и нравственных ценностей, можно провести запросы к

управляющему персоналу организации и ее сотрудникам с целью наблюдения и достижения понимания того, как управляющий персонал сообщает сотрудникам о своих взглядах на методы ведения хозяйственной деятельности и этичное поведение[39].

При рассмотрении указанных выше элементов контрольной среды необходимо понять, насколько они реализуются в данном хозяйственном субъекте. Как правило, соответствующее аудиторское доказательство получается путем комбинирования запросов и других процедур оценки риска[40].

Для понимания модели контрольной среды учитываются такие обстоятельства, как независимость директоров и их способность оценивать действия управляющего персонала. Также учитывается наличие аудиторского комитета, разбирающегося в хозяйственных операциях организации и способного оценить, насколько достоверно отражается в финансовой отчетности деятельность организации (или достоверность представления отчетности во всех материальных отношениях) в соответствии с существующей схемой финансовой отчетности[41].

Сущность контрольной среды хозяйственного субъекта такова, что она оказывает сильное влияние на оценку рисков материального искажения. На пример, средства контроля, осуществляемые собственником-управляющим, могут сгладить проблему распределения обязанностей в малых организациях, или активный и независимый совет директоров может повлиять на философию и операционный стиль старшего управляющего персонала в более крупных организациях[42].

Понимание и оценка модели контрольной среды состоит также в том, чтобы установить, представляют ли сильные стороны элементов контрольной среды в совокупности необходимую основу для других компонентов внутреннего контроля, и не влияют ли на них ее недостатки. На пример, осуществление политики управления персоналом, направленной на прием на работу компетентных кадров в сфере финансов, бухгалтерии и информационных технологий не всегда предотвращает склонность высшего управляющего персонала завышать прибыль[43].

Изменения в контрольной среде могут оказать влияние на достоверность информации, полученной в результате предшествующих аудиторских проверок. На пример, решение управляющего персонала о направлении дополнительных средств на обучение и ознакомление с деятельностью по составлению финансовой отчетности может снизить риск ошибок при обработке финансовой информации. С другой стороны, отказ управляющего персонала от выделения достаточных средств для снижения рисков безопасности, представляемых информационными технологиями может негативно повлиять на внутренний контроль, позволив вносить незаконные изменения в компьютерные программы или данные, или позволив проводить несанкционированные операции[44].

Наличие удовлетворительной контрольной среды является положительным фактором

при оценке рисков материального искажения и влияет на сущность, временные рамки, и масштаб аудиторских процедур. В частности, это может способствовать снижению риска мошенничества, хотя удовлетворительная контрольная среда не всегда является сдерживающим фактором для мошенничества. Недостатки контрольной среды могут, напротив, снизить эффективность средств контроля и, следовательно, являться негативными факторами при оценке рисков материального искажения, особенно по отношению к мошенничеству[45].

Контрольная среда сама по себе не предотвращает, выявляет и исправляет материальные искажения в классах операций, статьях в отчетности, полученных в результате оценки, других статьях в отчетности и пояснительной информации в отчетности, а также в соответствующих предположениях составления отчетности. При оценке риска материального искажения, следовательно, следует учитывать наряду с контрольной средой влияние других компонентов; на пример, мониторинг средств контроля и выполнение определенных контролируемых действий[46].

Диверсификация риска является, пожалуй, наиболее сложным и интересным, требующим высокого профессионализма методом управления риском. Она представляет собой использование в хозяйственной практике экономико-математического понятия «отрицательная корреляция». Инвестируемые денежные средства направляются в совершенно независимые, никак не связанные между собой сделки и проекты. В этом случае при реализации рискованного события и появлении убытков по одной сделке можно рассчитывать на успешный и прибыльный исход другой. Более того, целесообразно ориентироваться на отрицательно коррелированные исходы, то есть выбирать инвестиционные ценности (объекты) с прямо противоположными векторами прибыльности. Тогда прибыли по одной сделке смогут компенсировать возможные убытки по другой[47].

Отметим, что хозяйственные риски — это неизбежная составная часть предпринимательской деятельности, поскольку они имманентны рынку. Риски нельзя устранить, но уменьшить возможный убыток — вполне реально. Этого можно добиться с помощью применения методов управления риском. Разумеется, управление рисками связано с определенными издержками для фирмы, но его осуществление необходимо и оправданно. Управляя рисками, фирма жертвует меньшим, чтобы сохранить большее. Она заменяет возможное появление значительных убытков на относительно небольшие, строго определенные издержки по управлению риском[48].

Предположительно риск-менеджмент ожидают следующие направления развития:

- взрывной рост информации о конъюнктуре, возможно, приведет к концентрации на риск-менеджменте "сверху" и отказу от детального риск-анализа бизнес-процессов низшего и среднего уровня (кроме самооценки и выборочного риск-аудита); индивидуализация риск-менеджмента: влияние психологии лиц, принимающих решения (ЛПР), станет более явным,

будет создан интерфейс "от клавиатуры к мыши" [49];

- в риск-менеджменте будут применяться "квантовые" финансы и эконофизика; проявится влияние этнокультурного контекста (например, исламского права); все большее количество специалистов начнет действовать, исходя из понимания того, что риск – это принципиальная невычислимость и в меньшей степени – стохастическая проблема[50];

- возникнет новая волна развития синергетического подхода, смежных дисциплин (теории хаоса и теории катастроф) в риск-менеджменте; продолжится развитие финансовой математики, моделей реальных опционов и деривативов для операционных рисков; шире будут применяться коинтеграция и другие меры связи для задач диверсификации портфеля[51];

- конвергенция страховщиков, риск-менеджеров, инженеров и других профессионалов смежных дисциплин (взаимный обмен знаниями и методологией, практическое сотрудничество)[52].

Важно помнить, что риск-менеджмент – это не попытка узнать что-то новое в ситуации неопределенности (разведка) и не попытка исправить последствия уже реализовавшихся рисков (антикризисное управление, восстановление), хотя эти две цели иногда попутно достигаются в ходе управления рисками[53].

Риск-менеджмент – это управление имеющимся риском в условиях неопределенности, когда дальнейшее уточнение информации невозможно или некупаемо, а борьба с последствиями реализовавшихся рисков является одновременно и защитой от еще не реализовавшихся новых рисков, а не только восстановлением как таковым[54].

Необходимо повышать практическую культуру экономико-математических методов в управлении рисками, например охватывать все большее количество направлений деятельности портфельным подходом, максимально использовать неисчерпаемые ресурсы метода реальных опционов, интерпретируя различные хозяйственные ситуации как опционы. А также совершенствовать философию количественных методов риск-менеджмента (синергетику, теорию глобальных факторов риска) и прикладные исследования в поисках решений вышеуказанных вопросов развития риск-менеджмента[55].

Создание собственной системы эффективного менеджмента на предприятии в условиях развивающихся рыночных отношений в России возможно лишь в направлении организации риск-менеджмента. В практической деятельности российских предприятий последних лет (особенно у финансовых компаний) наблюдается стремление к организации управления рисками[56].

В этой связи важным является: полный учет внешних и внутренних факторов, влияющих на характер организации риск-менеджмента на предприятии; выделение приоритета отдельных направлений развития риск-менеджмента для конкретного предприятия (с учетом профиля деятельности: финансовое или нефинансовое)[57].

В числе внешних факторов, определяющих организационную основу риск-менеджмента на предприятии (изменчивость цен, глобализация товарных и финансовых рынков, налоговая асимметрия, технологические достижения и др.), следует выделить усиление для российских предприятий фактора глобализации с вступлением России в ВТО[58].

Это приведет к росту для российских товаропроизводителей конкуренции, как на внешних, так и на внутренних (российских) товарных рынках, что неминуемо отразится на росте степени проявления различных предпринимательских и финансовых рисков в их деятельности. На организацию риск-менеджмента на конкретном предприятии естественно влияют и факторы внутреннего порядка, такие как потребность в ликвидности, нерасположенность к риску, агентские издержки и другие[59].

Следует отметить, что внешние и внутренние факторы организации риск-менеджмента на предприятии взаимосвязаны, то есть имеется определенная корреляция между ними. Это связано с тем, что и сами различные виды рисков взаимосвязаны и взаимообусловлены[60].

Так, в частности, усиление глобализации в связи с вхождением России в ВТО может повлечь за собой усиление налоговой асимметрии, вызванное протекционистскими действиями государства в отношении отдельных отраслей и производств отечественной экономики. В качестве другого примера может служить влияние фактора роста технологической оснащенности на усиление фактора изменчивости цен, а также влияние последнего на рост потребности в ликвидности[61].

Принципиальным для крупных и малых предприятий является выбор самой формы организации риск-менеджмента на предприятии. Для крупных и средних предприятий, вне зависимости от профиля деятельности (финансовая или нефинансовая), наиболее предпочтительным является создание в структуре аппарата управления структурного подразделения (отдела или службы управления рисками и рисковыми вложениями капитала)[62].

Это подразделение, в зависимости от сложности системы управления бизнесом на данном предприятии выводится на финансового директора, либо на начальника финансово-экономического управления данного предприятия. На малых предприятиях риск-менеджером предприятия является первый руководитель, поэтому он может использовать более эффективную форму организации риск-менеджмента (с позиции удельных затрат на 1 рубль снижения степени того или иного риска) – услуги профильной консалтинговой организации[63].

В России в настоящее время отсутствует сформировавшийся спрос со стороны малых предприятий на услуги по управлению рисками и рисковыми вложениями капитала, а консалтинговые компании преимущественно специализируются на маркетинговых услугах и услугах по бухгалтерскому сопровождению[64].

Следует также отметить, что конкретная модель организации риск-менеджмента на

предприятию существенно зависит от степени важности для конкретного предприятия проблемы разрешения риска (избежание, удержание, передача) и проблемы снижения степени риска (управление качеством, диверсификация, хеджирование, управление капиталом). В настоящее время крупные российские нефинансовые компании (напрямую или через финансовые организации) активно осуществляют различные финансовые операции на организованных финансовых рынках и тем самым подвергаются значительным финансовым рискам (ценовым, кредитным, операционным), при этом сохраняя определенные позиции на отдельных товарных рынках[65].

Для таких предприятий конкретная модель организации риск-менеджмента должна отражать значимость конкретного вида финансовых (инвестиционный, рыночный, не ликвидности и др.) и предпринимательских (имущественный, транспортный, производственный и др.) рисков путем выделения в структурном подразделении риск-менеджмента специальной службы по управлению конкретным видом риска (например, "Управление транспортными рисками", "Управление ценовыми рисками" и т.д.)[66].

Становление и развитие риск-менеджмента на российских предприятиях в значительной степени зависит от наличия соответствующих условий по подбору профильных специалистов. К сожалению, в настоящее время в России отсутствует налаженная система подготовки и переподготовки специалистов по управлению предпринимательскими и финансовыми рисками[67].

Для нефинансовых предприятий и организаций поучителен накопленный опыт организации риск-менеджмента в финансовых компаниях и особенно в кредитных организациях. Речь идет, прежде всего, об опыте работы отделов внутреннего аудита и экономического анализа российских коммерческих банков[68].

Конечно, в отличие от кредитных организаций, у нефинансовых компаний нет надзорного государственного органа типа Центрального банка РФ, который осуществляет меры по соблюдению коммерческими банками условий минимизации их совокупных рисков. Тем не менее, сам подход по созданию специализированных структурных подразделений по управлению рисками вполне применим и нефинансовыми предприятиями[69].

Организация риск-менеджмента на нефинансовых организациях вполне реальна через создание в рамках существующей финансовой службы предприятия специализированного структурного подразделения, которое бы осуществляло комплексную работу по выявлению, идентификации и оценки стоимости рисков для последующей разработки конкретных мер по разрешению или снижению степени различных видов риска[70].

Анализ риска и рискового вложения капитала основан на применении доступных количественных методов оценки степени риска. К сожалению, в системе оценки экономической эффективности деятельности нефинансовых предприятий отражаются лишь

коэффициенты ликвидности (абсолютной, срочной и текущей), чистый оборотный капитал и индекс кредитоспособности Альтмана, что явно недостаточно для оценки финансовой устойчивости предприятия с учетом присущих ему рисков. Нужна комплексная методика анализа риска и рискового вложения капитала для российских нефинансовых предприятий, охватывающая всю совокупность возможных рисков. Это позволит максимально проанализировать значимые для конкретного предприятия риски и на этой основе генерировать адекватные решения по разрешению или снижению степени влияния этих рисков[71].

Для дальнейшего развития риск-менеджмента на российских предприятиях особенно важна работа по разработке единой методологии организации управления рисками, а также методических положений для некоторых отраслей национальной экономики (транспорт, энергетика, сельское хозяйство, торговля и др.)[72].

Библиографический список

1. Филатов В.В., Миргородская М.Г., Паластина И.П., Тарасов А.А. Социально-экономические аспекты прогнозирования и стратегического планирования инновационной деятельности современных организаций. // Теоретический и научно- методический журнал «Вестник Университета», № 15, с.179-186
2. Филатов В.В., Дорофеев А.Ю., Деева В.А., Князев В.В., Кобулов Б.А., Кобиашвили Н.А., Мухина Т.Н., Паластина И.П., Руденко О.Е., Осинская Т.В. Москва, Теоретические основы проектирования систем менеджмента производственных предприятий в условиях экономической нестабильности. Коллективная монография, Москва, 2008.
3. Филатов В.В., Женжебир В.Н., Пшава Т.С., Фадеев А.С. и др., Инновационный менеджмент. Учебное пособие, Издательство: ЗАО "Университетская книга", Курск, 2018
4. Филатов В.В., Алексеев А.Е., Дорофеев А.Ю., Долгова В.Н., Женжебир В.Н., Колосова Г.М., Положенцева И.В., Лочан С.А., Пшава Т.С., Фадеев А.С., Шестов А.В. Управленческое консультирование: менеджмент-консалтинг. Учебное пособие, Курск, 2017.
5. Филатов В.В., Алексеев А.Е., Галицкий Ю.А., Долгова В.Н., Дорофеев А.Ю., Женжебир В.Н., Кобиашвили Н.А., Князев В.В., Лочан С.А., Медведев В.М., Минайченкова Е.И., Мухина Т.Н., Петросян Д.С., Пшава Т.С., Фадеев А.С., Шестов А.В. Менеджмент традиционные и современные модели. Справочник, Москва, 2017
6. Филатов В.В., Алексеев А.Е., Диброва Ж.Н., Денисов М.А., Трифонов Р.Н., Медведев В.М., Фадеев А.С., Князев В.В., Женжебир В.Н., Пшава Т.С., Галицкий Ю.А., Борисова Т.А., Подлесная Л.В., Шестов А.В. Методология управления экономической интеграцией и концентрацией на примере организации вертикально - интегрированного холдинга. Коллективная монография, Курск, 2016.
7. Алексеев А.Е., Галицкий Ю.А., Женжебир В.Н., Дорофеев А.Ю., Денисов М.А., Маёрина Е.С., Положенцева И.В., Фадеев А.С. Методология ценообразования инновационных проектов и научно- исследовательских работ, выполняемых по госзаказу органов исполнительной власти. Коллективная монография, Москва, 2016.

8. Филатов В.В., Диброва Ж.Н., Медведев В.М., Женжебир В.Н., Князев В.В., Кобулов Б.А., Паластина И.П., Положенцева И.В., Кобиашвили Н.А., Фадеев А.С., Шестов А.В. Совершенствование стратегического управления предприятия на основе ситуационного анализа и сбалансированной системы показателей. Коллективная монография, Москва, 2015.
9. Филатов В.В., Медведев В.М., Князев В.В., Фадеев А.С., Женжебир В.Н., Галицкий Ю.А., Кобулов Б.А., Колосова Г.М., Шестов А.В., Подлесная Л.В. Управление хозяйственными связями предприятия с поставщиками и потребителями. Коллективная монография, Москва, 2015.
10. Ашальян Л.Н., Женжебир В.Н., Колосова Г.М., Медведев В.М., Паластина И.П., Положенцева И.В., Пшава Т.С., Фадеев А.С., Филатов В.В., Филатов А.В. Научно-техническое развитие как инновационный фактор экономического роста. Коллективная монография, Москва, 2014.
11. Воронина М.В., Филатов В.В. Экономическое регулирование инновационно-инвестиционных процессов в АПК. Вестник Университета (Государственный университет управления). 2014. № 2. С. 81-91.
12. Филатов В.В., Воронина М.В. Анализ современных тенденций, способствующих реализации инновационной модели развития АПК. Вестник Университета (Государственный университет управления). 2014. № 1. С. 67-73.
13. Ашальян Л.Н., Дадугин М.В., Диброва Ж.Н., Женжебир В.Н., Колосова Г.М., Пшава Т.С., Филатов В.В., Филатов А.В. Управление лицензионной деятельностью: вопросы теории и практики. Коллективная монография, Москва, 2013.
14. Филатов В.В., Шестов А.В. Современные тенденции развития отраслей легкой промышленности: региональный, стратегический, инновационный аспект. Москва, 2013.
15. Филатов В.В. Концептуальные вопросы активизации инновационной деятельности в Российской Федерации. Москва, 2013.
16. Баранников А.А., Бузу О.В., Гусар С.А., Дорофеев А.Ю., Михайлушкин П.В., Ноздрин В.В., Сафаргалиев М.Ф., Соколов С.Н., Филатов В.В., Чабанюк О.В., Черкасов М.Н., Чернов С.С. Проблемы формирования инновационной экономики. Под общей редакцией С.С. Чернова. Новосибирск, 2012.
17. Филатов В.В., Кобулов Б.А., Положенцева И.В. Инновационный менеджмент. Учебное пособие с тестовыми заданиями, с грифом УМО / Москва, 2011.
18. Филатов В.В., Долгова В.Н., Деева В.А., Князев В.В., Бачурин А.П., Медведева Т.Ю., Паластина И.П., Положенцева И.В., Женжебир В.Н. Государственное и муниципальное управление. Учебное пособие с тестовыми заданиями, с грифом УМО / Москва, 2010.
19. Дорофеев А.Ю., Филатов В.В., Диаров А.А., Женжебир В.Н. Расстановка приоритетов в оперативном управлении, при осуществлении due diligence – комплексной методики управленческого консалтинга. Актуальные проблемы современной науки. 2010. № 4 (54). С. 16-18.
20. Дорофеев А.Ю., Филатов В.В., Женжебир В.Н., Диаров А.А. Стандартизация управления оценочной деятельностью на основе использования схематических изображений при осуществлении «due diligence» - комплексной методики управленческого консалтинга. Вопросы гуманитарных наук. 2010. № 4 (48). С. 29-30.

21. Дорофеев А.Ю., Филатов В.В., Диаров А.А., Женжебир В.Н. Анализ управленческих проблем, возникающих в экспертной деятельности при осуществлении due diligence - комплексной методики управленческого консалтинга. Современные гуманитарные исследования. 2010. № 4. С. 15-18.
22. Дорофеев А.Ю., Филатов В.В., Диаров А.А., Женжебир В.Н. Требования к структуре due diligence - комплексной методике управленческого консалтинга. Научно-теоретический журнал «Аспекты современной науки», – Выпуск №2 (02), Издательство «Перо - Принт» , 2010
23. Дорофеев А.Ю., Филатов В.В., Женжебир В.Н., Диаров А.А. Оценка персонала в рамках процедуры due diligence – комплексной методики управленческого консалтинга. Мир современной науки. 2010. № 1. С. 25.
24. Дорофеев А.Ю., Филатов В.В., Диаров А.А., Женжебир В.Н. Соотношение власти и принуждения в современном менеджменте. Научно-теоретический журнал «Мир современной науки», – Выпуск №2(02), Издательство «Перо - Принт» , 2010
25. Дорофеев А.Ю., Филатов В.В., Диаров А.А., Пшава Т.С. Факторный анализ управленческих процессов. Научно-теоретический журнал «Аспирант и соискатель» , – Выпуск №4(58), Издательство «Спутник+» , 2010
26. Дорофеев А.Ю., Филатов В.В., Женжебир В.Н., Диаров А.А. Проектное управление консалтинговым бизнесом в нестандартных ситуациях Научно-теоретический журнал «Вопросы экономических наук», – Выпуск №5(44), Издательство «Спутник+» , 2010
27. Дорофеев А.Ю., Филатов В.В., Женжебир В.Н., Диаров А.А. Критерии оценки системы показателей коммерческой организации с позиции стратегического менеджмента. Научно-теоретический журнал «Аспекты современной науки», – Выпуск №1(01), Издательство «Перо - Принт» , 2010
28. Филатов В.В. Управление инновационными рисками. Учебно-методический комплекс дисциплины. Направление подготовки магистров: 080200.68 – "Общий и стратегический менеджмент" / Курск, 2012.
29. Женжебир В.Н. Управление лицензионной деятельностью инновационных предприятий. В сб.: Экономика, управление и финансы: современные теории и практические разработки. Сб. науч. тр. по материалам III Межд. экономического форума молодых ученых. 2017. С. 21-57. 18
30. Женжебир В.Н. Механизмы и функции рынка отраслевых инноваций. В сб.: Научные исследования и разработки: приоритетные направления и проблемы развития. Сб. науч. тр. по материалам X Межд. междисциплинарного форума молодых ученых . 2017. С. 40-74.
31. Женжебир В.Н. Современные проблемы торговли машинами и оборудованием. В сб.: Инновационные процессы в научной среде. Сб. статей международной научно-практической конференции: в 4 частях. 2016. С. 82-89.
32. Женжебир В.Н. Исследование проблем современного машиностроения. В сб.: Проблемы внедрения результатов инновационных разработок. Сб. статей международной научно-практической конференции. 2016. С. 40-46.
33. Филатов В.В. Организационно- экономические механизмы инновационного

предпринимательства. В сб.: Экономика, управление и финансы: современные теории и практические разработки Сб. науч. тр. по материалам III Межд. экономического форума молодых ученых. Москва, 2017. С. 186-221.

34. Филатов В.В. Организационно-экономические вопросы структурной перестройки промышленности и АПК. В сб.: International Forum on Contemporary Global Challenges of Interdisciplinary Academic Research and Innovation Conference Proceedings. 2017. С. 40-74.

35. Филатов В.В. Промышленный комплекс России как объект исследования и инновационного развития. Инновации и инвестиции. 2016. № 11. С. 210-213.

36. Рукина И.М., Филатов В.В. Роль фундаментальных ценностей в общественном развитии. Микроэкономика. 2017. № 4. С. 107-116.

37. Рукина И.М., Филатов В.В. Отходы производства и потребления как стратегический ресурс экономики будущего. Микроэкономика. 2017. № 5. С. 57-63.

38. Рукина И.М., Филатов В.В. Стратегическое управление переработкой твердых бытовых отходов в муниципальных образованиях Московского региона. Микроэкономика. 2017. № 6. С. 85-94.

39. Zaitseva N.A., Larionova A.A., Fadeev A.S., Filatov V.V., Zhenzhebir V.N., Pshava T.S. Development of a strategic model for the formation of professional competencies of university students. Eurasian Journal of Analytical Chemistry. 2017. Т. 12. № 7b. С. 1541-1548.

40. Larionova A.A., Zaitseva N.A., Fadeev A.S., Filatov V.V., Zhenzhebir V.N., Pshava T.S. The use of organizational and technological innovations in the process of managerial and engineering personnel's training/ Eurasian Journal of Analytical Chemistry. 2017. Т. 12. № 7b. С. 1573-1580.

41. Дорофеев А.Ю., Филатов В.В., Долгова В.Н., Бачурин А.П. Проектирование систем менеджмента в условиях экономической нестабильности. – Научно-теоретический журнал «Вопросы гуманитарных наук». – Выпуск №3(41), Издательство «Спутник+», 2009, с.45 - 49, 0.39/ 0.09 п.л.

42. Дорофеев А.Ю., Филатов В.В., Долгова В.Н., Бачурин А.П. Теоретический цикл менеджмента в условиях экономической нестабильности. – Научно-теоретический журнал «Вопросы экономических наук». – Выпуск №3(36), Издательство «Спутник+», 2009 –с. 55 - 56

43. Дорофеев А.Ю., Филатов В.В., Долгова В.Н., Бачурин А.П. Технологии менеджмента в нестабильных экономических условиях. – Научно-теоретический журнал «Проблемы экономики». – Выпуск №3(31), Издательство «Спутник+», 2009 – с.18-21

44. Дорофеев А.Ю., Филатов В.В., Долгова В.Н., Бачурин А.П. Инструментарий и оценка эффективности систем менеджмента в условиях экономической нестабильности. – Научно-теоретический журнал «Аспирант и соискатель». – Выпуск №3(51), Издательство «Спутник+», 2009 –с.22-24

45. Дорофеев А.Ю., Филатов В.В., Бачурин А.П. Анализ схем распределения фокус-групп внимания в менеджменте. Научно-теоретический журнал «Вопросы экономических наук». – Выпуск №1(40), Издательство «Спутник+», 2010 –с.40-42

46. Дорофеев А.Ю., Филатов В.В., Паластина И.П., Бачурин А.П. Формирование менеджмента организации на основе управления стоимостью. Научно-теоретический журнал

«Проблемы экономики», – Выпуск №1(35), Издательство «Спутник+», 2010 –с.57-59

47. Дорофеев А.Ю., Филатов В.В., Титкова А.В., Бачурин А.П. Актуальные проблемы взаимодействия менеджмента компаний с международными консалтинговыми фирмами. Научно-теоретический журнал «Актуальные проблемы современной науки», – Выпуск №1(51), Издательство «Спутник+», 2010 –с.16-18

48. Дорофеев А.Ю., Филатов В.В., Бачурин А.П. Анализ дефектов в управлении, возникающих на основе личностной мотивации менеджера. Научно-теоретический журнал «Аспирант и соискатель», – Выпуск №1(55), Издательство «Спутник+», 2010 –с.12-14

49. Дорофеев А.Ю., Филатов В.В., Положенцева И.В., Бачурин А.П. Анализ специфики менеджмента нестандартных ситуаций в консультационном бизнесе. Научно-теоретический журнал «Вопросы гуманитарных наук», – Выпуск №1(45), Издательство «Спутник+», 2010 –с.58-60

50. Дорофеев А.Ю., Филатов В.В., Бачурин А.П. Анализ практики менеджмента организации на основе формальных клиенто -ориентированных систем. Научно-теоретический журнал «Современные гуманитарные исследования», – Выпуск №1(32), Издательство «Спутник+», 2010 –с.30-32

51. Дорофеев А.Ю., Филатов В.В., Положенцев В.И., Паластина И.П., Бачурин А.П. Анализ проблем управления рисками при оценке нематериальных активов предприятия. Научно-теоретический журнал «Вопросы экономических наук», – Выпуск №2(41), Издательство «Спутник+», 2010 –с.70-72

52. Левитская И.А., Колосова Г.М., Денисова Н.А., Филатов В.В., Женжебир В.Н. Управление рыночной стоимостью бизнеса на основе метода дисконтированных денежных потоков. Научно-теоретический и прикладной журнал «Альманах современной науки и образования» – Выпуск №1(44), Издательство «Грамота», 2011 –с.162-167

53. Деева В.А., Денисова Н.А., Колосова Г.М., Женжебир В.Н., Филатов В.В. Управление рыночной стоимостью бизнеса на основе подхода сравнения продаж. Современные гуманитарные исследования. 2010. № 6. С. 26-31.

54. Аветисян М.В., Паластина И.П., Титкова А.В. Женжебир В.Н., Филатов В.В. Анализ современных методов и подходов к управлению рыночной стоимостью и оценки бизнеса. Научно-теоретический журнал «Современный гуманитаризм» – Выпуск №1(05), Издательство «Перо», 2011 –с.15-11

55. Дорофеев А.Ю. Положенцева И.В. Филатов В.В. Переход от стоимости к ценности и от ценности к фундаментальной стоимости. Научно-теоретический журнал «Вопросы экономических наук», – Выпуск №2(47), Издательство «Спутник+», 2011 –с.7-11

56. Дорофеев А.Ю. Гайдаренко Л.В. Нурмагомедова Н.В. Сафронов Б.И. Филатов В.В. Проблемы управления процедурой экспертизы отчетов об оценке. Научно-теоретический журнал «Мир современной науки» – Выпуск №2(05), Издательство «Перо», 2011 –с.10-15

57. Богданова И.С., Воронин С. В., Филатов В.В. Необходимость стратегической службы для принятия управленческих решений в коммерческих организациях. Научно-теоретический и прикладной журнал «Альманах современной науки и образования» – Выпуск №5(49), Издательство «Грамота», 2011 –с.162-167

58. Миргородская М.Г., Паластина И.П., Тарасов А.А., Нурмагомедова Н.В.,

Филатов В.В. Управление несостоятельностью (банкротством) предприятия с применением статистических и математических методов. Научно-теоретический и прикладной журнал «Альманах современной науки и образования» №2 – Выпуск №2(33), Издательство «Грамота», 2011 –с.180-184

59. Филатов В.В., Паластина И.П., Тарасов А.А., Нурмагомедова Н.В., Кобулова А.Б. Управление предприятием на основе экономико-математического моделирования. Научно-теоретический журнал «Проблемы экономики» №1, – Выпуск №1(41), Издательство «Спутник+», 2011 –с.55-62

60. Филатов В.В., Лочан С.А., Петросян Д.С. Развитие промышленного комплекса России как фактор обеспечения национальной безопасности. В сб.: Современные задачи инженерных наук. Сб. науч. тр. Межд. научно-технического симпозиума «Экономические механизмы и управленческие технологии развития промышленности» Межд. научно-технического Форума «Первые международные Косыгинские чтения». 2017. С. 309-311.

61. Меркулов П.Б., Левачев А.С., Филатов В.В. Применение математического аппарата нечетких множеств для оценки рисков управления стратегическим инвестиционным проектом.// Мат.-лы Международной научно-практической конференции «Инновационная политика хозяйствующего субъекта: цели, проблемы, пути совершенствования», секция: «Концептуальные особенности современного менеджмента», М.:МВЦ «Крокус- Экспо», РУДН, 2011, с.504-523

62. Медведева Т.Ю., Хомутинникова Т.В., Филатов В.В. Риск- менеджмент инновационных процессов в АПК в кризисных условиях.//Мат.-лы Международной научно-практической конференции «Инновационная политика хозяйствующего субъекта: цели, проблемы, пути совершенствования», секция: «Концептуальные особенности современного менеджмента», М.:МВЦ «Крокус- Экспо», РУДН, 2011, с. 486-495

63. Рукина И.М., Филатов В.В. Роль инновационного управления в развитии экономики знания// Качество. Инновации. Образование, 2013, № 1.

64. Рукина И.М., Филатов В.В. Роль интеллектуальной собственности и нематериальных активов в управлении инновационной экономикой на современном этапе. //Качество. Инновации. Образование, 2012, № 10.

65. Рукина И.М., Филатов В.В. Центры технологического дeвeлoпмeнтa - ключевой фактор модернизации и дальнейшего развития экономики России на ближайшую перспективу. //Качество. Инновации. Образование, 2013, № 5.

66. Рукина И.М. Филатов В.В. Роль инновационного управления в развитии экономики знания. //Качество. Инновации. Образование, 2013, № 1.

67. Рукина И.М., Филатов В.В. Интеллектуальный капитал как инновационный ресурс экономики знаний.//Вестник Университета (Государственный университет управления). 2012, № 12.

68. Рукина И.М., Филатов В.В. Интеллектуальный капитал как инновационный ресурс экономики знаний. //Вестник Университета (Государственный университет управления). 2012, № 18.

69. Рукина И.М., Филатов В.В. Роль инновационного управления в развитии экономики знания. //Качество. Инновации. Образование. 2012. № 12.

70. Язев Г.В. Управление инновационными рисками как средство развития малого бизнеса в регионах России. Инновационный менеджмент. 2013. № 5. С. 56.

71. Язев Г.В. Управление инновационными рисками как средство развития малого бизнеса в регионах России. Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Московский государственный университет технологий и управления. Москва, 2011

72. Язев Г.В. Управление инновационными рисками как средство развития малого бизнеса в регионах России. Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Московский государственный университет технологий и управления. Москва, 2011

Электронное научное издание

**Экономическое регулирование, развитие и деловая среда:
вызовы, тенденции и приоритеты**

сборник научных трудов по материалам I Международной научно-практической
конференции

5 февраля 2018 г.

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

Подготовлено с авторских оригиналов

