

ФГБОУ ВПО «Иркутский государственный университет»  
Байкальская международная бизнес-школа

ISSN 2412-5318

международный научный электронный журнал



# Бизнес-образование в экономике знаний

экономика знаний  
корпоративные финансы  
управление персоналом  
управление качеством  
ит в управлении  
теория и практика маркетинга  
технологии обучения  
инновации в области образования

май 2019 **N2[13]**

## Содержание

<b>Аргучинцев Д. А.</b> Становление международных стандартов финансовой отчетности: хронология и основные события начального этапа .....	3
<b>Астахов А. А.</b> Менеджер по продажам должен быть «в поле» .....	7
<b>Астахов А. А.</b> Современные методы продаж .....	9
<b>Афанасьев С. В., Наумова Е. О., Фроленок В. В.</b> Разработка бренда Иркутской области как объединяющего и направляющего элемента маркетинговой стратегии региона .....	11
<b>Балашов Н. А.</b> Проблемы лесного хозяйства и лесопользования Иркутской области и их возможные решения .....	16
<b>Basharov A., Kurganskaia G., Zvereva A.</b> Methods for assessing the probability of delays in the implementation of long-term projects .....	18
<b>Болтенков И. А., Каратуева М. В.</b> Комплексный проект автоматизированной системы поддержки принятия решений в здравоохранении .....	22
<b>Ган Н. С.</b> Интерактивные методы преподавания в дистанционной части программы двойного диплома УКМУ-ИГУ .....	25
<b>Годван Д. Ф.</b> Геймификация. Применение игровых систем в бизнесе .....	28
<b>Давыденко А. В.</b> Главные конъюнктуро-образующие факторы в новых рыночных реалиях для малого и среднего бизнеса .....	32
<b>Иваник Е. Д., Курганская Г. С.</b> Анализ внешних рисков в компании нефтегазового сектора. 35	
<b>Катровский Ю. А., Соковец О. А.</b> Оценка влияния специфики туризма в регионе на экномику и уровень инфляции .....	39
<b>Кожина С. Э.</b> Анализ стоимости бизнес-процесса .....	41
<b>Коржик И. А.</b> Опасность влияния мусора на окружающую среду и необходимость борьбы с ним .....	46
<b>Котляр Е. В., Пушкарева Е. М.</b> Система финансового планирования в ПАО «ИРКУТСКЭНЕРГО» .....	48
<b>Красильникова Е. О.</b> Механизмы регулирования и согласования интересов стейкхолдеров в компании .....	50
<b>Сольский Б. В.</b> Управленческий учет: как это должно быть .....	55
<b>Тюленева В. Е.</b> Состояние водоохраной зоны Иркутской области, проблемы, связанные с ее загрязнением и способы их решения .....	58
<b>Khaykhadaeva O.</b> Sustainable transport: Austria's experience .....	60
<b>Харченко А. А.</b> Анализ и пути повышения эффективности работы государственных и негосударственных структур поддержки и стимулирования развития малого и среднего предпринимательства на территории иркутской области .....	65
<b>Харченко А. А.</b> Поддержка и развитие малого и среднего предпринимательства в Иркутской области .....	68
<b>Шакирова М. В.</b> Сущность и значимость системы финансового планирования на предприятии 71	
Сведения об авторах .....	81

Международный научный электронный журнал «Бизнес-образование в экономике знаний»  
Учредитель: ФГБОУ ВО «Иркутский государственный университет»  
Адрес редакции: 664003, г. Иркутск, ул. К. Маркса, 1  
Тел. редакции: +7 3952 42-71-30  
Гл. редактор: Н. В. Юдалевич  
E-mail: [science@buk.irk.ru](mailto:science@buk.irk.ru)  
Номер свидетельства о регистрации: ЭЛ № ФС 77 – 71619  
ISSN: 2412-53-18  
12+

© Аргучинцев Д. А., 2019

Иркутский государственный университет, г. Иркутск

В данной статье будет проведен ретроспективный анализ становления моделей международных стандартов финансовой отчетности в зарубежной практике на раннем этапе. Понимание важности процессов экономической интеграции и процессы глобализации привели профессиональное сообщество бухгалтеров к созданию наднациональных систем финансового учета. Этот путь начался во второй половине прошлого века и продолжится в будущем. Понимание причин и истоков позволят читателю понять архаичность национальных систем учета в глобальной экономике. В статье будут описаны исторические этапы и конкретные события, происходившие в те временные промежутки. Будут рассмотрены организационные структуры, занимающиеся и занимавшиеся данной проблематикой.

*Ключевые слова:* МСФО, КМСФО, СМСФО, консолидированная финансовая отчетность, бухгалтерский учёт, международные стандарты, международные финансовые организации

**В** статье рассматривается общая хронология появления понятия международных стандартов финансовой отчетности на начальном этапе. Истоки этого понятия крайне важны в текущие годы для Российской Федерации. Переход на новую модель учёта невозможен без глубинного понимания предмета. Как известно практика применения российского бухгалтерского учёта лежит в сфере налогового контроля, а не открытости финансовых инструментов и возможности инвестирования внешним капиталом.

Существует огромное количество понятий, нацеленных на работу с рыночными механизмами, увеличением прозрачности отчетности, которых нет в российских системах. Но прежде чем рассматривать подобные нюансы, надо знать основы данных механизмов. А прежде всего историю их образования. Как процессы глобализации привели Европу к общему пониманию становления финансовых механизмов, будет рассмотрено в данной статье.

Чтобы понимать важность международных стандартов финансовой отчетности (далее МСФО), следует обратить внимание на сегодняшний день. Никакой крупный проект невозможен без экономического участия многих сторон. Например, для создания проектов гражданских самолетов «Airbus» требуется участие профессионалов из Германии, Франции, Испании, Великобритании, а с недавних пор и Канады. Перед ними стоит задача консолидировать усилия для создания продукта, преодолев технологические и языковые границы. Но любой проект может погубить обычная бюрократия. Различные проблемы в оформлении финансовых, логистических и других документов. В данном случае эти консорциумы должны работать синхронно, не отвлекаться и не затягивать время на переоформление документации под национальные требования отдельных государств.

Из нашего времени переместимся в 60-е. Мир, разделенный на несколько общественно-политических формаций, представлял собой сборную солянку из национальных систем учета.

Каждая страна имела свой подход и историческую ретроспективу по отношению к реализации финансово-учетных систем. Тем не менее, полярность мира изначально предопределила первый этап международных финансово-экономических союзов. Исторически сложилось, что Соединённые Штаты Америки вышли из войны с наименьшими потерями, что позволило им перекинуть часть своих доходов на помощь Европейским союзникам. Разделение Европы на блоки лишь усилило будущие экономические связи. В обиход начал входить термин: «Транснациональная корпорация». Разумеется, экономические связи такого объема существовали и до того периода, но в большинстве своём носили колониальный характер. Неудивительно, что, прежде всего работу над международными стандартами финансовой отчетности начал Центр ООН по транснациональным корпорациям. Для развития глобальных экономических отношений был необходим универсальный язык общения [6].

Но взаимодействие началось ещё на уровне организаций. Представители института дипломированных бухгалтеров Англии и Уэльса решили продемонстрировать, насколько отличается учетная политика в разных странах. Директор института Генри Бенсон привлек к данной проблематике ведущие научные центры, к работе института подключились Американский институт дипломированных бухгалтеров; Институт сертифицированных бухгалтеров Шотландии и Институт сертифицированных бухгалтеров Ирландии и Канадский институт дипломированных бухгалтеров. Эта инициатива породила в 1967 году исследовательскую группу бухгалтеров [2].

Чем же занималась эта группа? Прежде всего, методическими изысканиями. Специалисты брали как базовые, так и общие принципы и статьи финансовой отчетности и пытались соотнести с подобным в других государствах. Очень быстро выяснилось, что, хотя участвующие в проекте страны и похожи в правовом смысле, но их учетная политика оказалась практически несопоставима.

Проведенный критический анализ вылился в несколько крупных сборников работ, которые в будущем заложили фундамент для будущей системы МСФО.

Стоит отметить, что подобный подход для новых стран в системе МСФО имеет место и в настоящее время. Но при этом системы национальных стандартов проигрывают накопленному международному опыту и продолжают использоваться по причине нежелания серьезных финансовых вложений в изменение структур учета. Например, в РФ структуры банковского и коммерческого секторов используют параллельный учет по МСФО. Это приводит как к излишним трудозатратам, так и к элементарным несоответствиям финансовых показателей. Система российского бухгалтерского учета выгодна лишь для налоговых органов и абсолютно непонятна для внешних инвесторов. Отсутствие понимания протяженности денег во времени, справедливой стоимости активов делают национальную систему непрозрачной и непривлекательной для международного рынка инвестиций.

Рабочая группа из специалистов и научных сотрудников показала свою эффективность, и спустя шесть лет в 1973 году в Лондоне был создан Комитет по международным стандартам финансовой отчетности (далее КМСФО). Задачей КМСФО была уже не просто методическая работа, а реальная работа над гармонизацией стандартов. Основной промежуточной целью было систематизирование уже полученного опыта и выдача рекомендаций по максимальному раскрытию информации. Изначально комитет состоял из представителей стран: Австралии, Канады, Франции, ФРГ, Японии, Мексики, Нидерландов, США, Великобритании и Ирландии. Спустя два года появились первые результаты — будущие стандарты МСФО «Раскрытие бухгалтерских принципов» и «Оценка и представление товарно-материальных запасов в контексте системы учета по исторической стоимости» [4].

Восьмидесятые годы расширили возможности комитета и отношения глобальных игроков рынка к МСФО. В это время формируется еще одна важная задача появления МСФО — необходимость введения конкретного механизма, который бы помог привлечь иностранные инвестиции. Универсальность новых стандартов и их прозрачность должна была способствовать увеличению скорости обмена иностранных капиталов, что, в конечном счете, и произошло. В 1981 г. КМСФО учредил международную Консультационную группу, в состав которой входили представители международных организаций, занимающихся подготовкой финансовой отчетности, пользователи финансовой отчетности, фондовые биржи и организации, осуществляющие контроль над рынками ценных бумаг. Консультационная группа проводила

заседания с целью обсуждения технических вопросов по проектам КМСФО, рабочей программы и стратегии Комитета [3]. В 1982 году КМСФО расширяется за счет новых членов и получает признание от Совета международной федерации бухгалтеров (далее СМФБ), как профилирующая организация в процессе принятия МСФО. Несмотря на признание, КМСФО по своей природе остался независимой частной организацией, цель которой состоит в разработке единых принципов бухгалтерского учета, используемых коммерческими предприятиями и другими организациями всего мира при составлении финансовой отчетности. Этап мирового признания завершается в 1989 году, Европейская федерация бухгалтеров поддерживает международную унификацию и более активное участие стран Европы в деятельности КМСФО. СМФБ утверждает директиву для предприятий государственного сектора, обязывающую государственные коммерческие предприятия использовать МСФО при подготовке финансовой отчетности [4].

Следующий этап стартует в 1995 году, это период появления ключевых наборов МСФО. Начинается тесное взаимодействие с авторитетными международными организациями. Европейские страны внедряют МСФО на уровне законодательства, хотя национальные стандарты продолжают оказывать преобладающую роль. Во многом этот этап привязан к общей геополитической картине мира. Создание Европейского союза, самого мощного общественно-экономического предприятия, основанного на принципах равноправия и сотрудничества. КМСФО заключает соглашение с Международной организацией комиссий по ценным бумагам о том, что все будущие разработки стандартов будут приняты к исполнению в странах Европейского союза. В этом же году происходит основание Консультативного совета по МСФО, в его состав включал крупных специалистов в сфере финансовой отчетности, бухгалтеров и заинтересованных игроков рынка из крупных компаний. Консультативный совет осуществлял надзор за деятельностью КМСФО, включая вопросы финансирования.

В 1997 году образован Постоянный комитет по интерпретациям стандартов, в состав которого входят 12 голосующих членов. Основная задача разработка интерпретаций МСФО для окончательного одобрения КМСФО. Несмотря на то, что процессы гармонизации и конвергенции финансовой отчетности были заложены в механизмах КМСФО изначально, наличие такой структуры сильно упрощало пример адаптации стандартов. Если вернемся в сегодняшний день, то мы увидим, как не повезло тем странам, которые только присоединяются к МСФО. МСФО представляет собой единый и уникальный свод рекомендаций, вобравший в себя максимальное

количество общепринятых государственных принципов, которые часто противоречат устоявшимся законодательным актам. Например, МСФО не дает корректировать стоимость запасов. В системах русского бухгалтерского учета это является размытым пунктом, который позволяет скрыть различные манипуляции в процессе закупок. Или, например, возможен конфликт между положениями бухгалтерского учета, кодексами и нормативно правовыми актами: считать ли лесные дороги к просекам основными средствами, или нет? Любое национальное законодательство придумывает огромное количество мелких пояснений, которые вступают в фундаментальные противоречия друг с другом, вместо того, чтобы выработать единую систему.

В 1999 году в Комитет входят уже 140 бухгалтерских организаций по всему миру. Процессы обмена капитала, сложность операций показывает, что Комитет не может в текущем виде справиться с поставленными задачами. В результате решений о реформировании управление деятельностью КМСФО было возложено на попечителей. В состав Правления вошли 22 попечителя для обеспечения максимального международного представительства. Попечители несли ответственность за назначение членов Комитета по интерпретациям финансовой отчетности и Консультационного совета по стандартам. Помимо этого, попечители должны были привлекать финансирование и выявлять стратегически важные вопросы, влияющие на стандарты финансовой отчетности и способствующие четкому применению МСФО. Кроме того, попечителям давались полномочия осуществлять контроль за редакционной деятельностью по выпуску и одобрению стандартов МСФО для международных бухгалтерских организаций.

Но этих мер оказалось недостаточно, несмотря на международное признание и обилие профилирующих организаций, сам КМСФО оказался рудиментарным органом, который функционировал в свободном режиме, что не позволяло быстро реагировать на получаемые вызовы. Международные организации выдвинули четкие требования к новой структуре: использование внешнего аудита, полная занятость для сотрудников и сокращение их числа, финансовая независимость, открытость и прозрачность. Требования были понятны, и в 2001 году Комитет был преобразован в Совет по международным стандартам финансовой отчетности (далее СМСФО). С этого момента начинается современная история МСФО.

Мы рассмотрели основную хронологию начальных этапов. Теперь стоит сосредоточиться на их фактическом наполнении. Что было сделано за 30 лет функционирования, и что собой представлял СМСФО на момент создания.

Сразу стоит отметить, что за три десятилетия функционирования стандарты МСФО так и не стали универсальными инструментами экономического взаимодействия на Западе. Это произошло лишь после 2005 года, на современном этапе функционирования МСФО. Стандарты применялись и применяются для составления консолидированной финансовой отчетности всеми включенными в биржевой листинг на европейских биржах компаниями, в том числе кредитными и страховыми организациями. При этом обязательное применение не касалось компаний, не входящих в листинг, а также компаний, не составляющих консолидированную финансовую отчетность. Страны ЕС были наделены правом самостоятельно принять решение о базе для составления финансовой отчетности такими компаниями в соответствующих юрисдикциях [1].

Важно отметить, что хоть история МСФО начиналась с сотрудничества между странами Британского содружества и США, американская система бухгалтерского учета (USGAAP) оставалась достаточно устойчивой и не подразумевала достаточной конвергенции с МСФО. По сравнению с МСФО американская система имела и имеет как плюсы, так и минусы. С одной стороны, составителям отчетности может быть удобнее пользоваться детализованными, прописывающими каждый шаг стандартами US GAAP. С другой стороны, чрезмерной подробностью, отсутствием четкой структуры, сложная иерархия американских стандартов усложняют пользование ими. При этом американские стандарты несколько чаще идут на компромисс с достоверностью отчетности в пользу рациональности и простоты ведения учета [1]. При этом следует отметить, что МСФО зачастую дает только общие принципы, без рассмотрения частных случаев. Тем не менее, учитывая общие принципы открытости и прозрачности, лежащие в основах МСФО, стоит отдавать предпочтение данному методу. К концу 90-х осознание недостатков обеих систем привело к пониманию создания планов по гармонизации систем. Комиссия по ценным бумагам и биржам США провела анализ основных стандартов и опубликовала обзор в феврале 2000 года. Этот анализ дал начало процессу конвергенции US GAAP с Международными стандартами финансовой отчетности.

Что же конкретного было сделано за эти тридцать лет? КМСФО выпустил 41 стандарт МСФО (IAS или International Accounting Standards), но это лишь базовая основа данной работы. Упомянутый выше Комитет по интерпретациям проделал большую часть черновой работы, занимаясь детальным описанием, как положений самих стандартов, так и случаев, которые под стандарты не попадали.

Но самым важным моментом можно считать, что эти стандарты становились популярны у конечных пользователей. Соответствие принципам

МСФО задекларировали такие организации, как Exxon и другие многонациональные и транснациональные корпорации. Почему это произошло? Существует несколько причин. Для Европы это, прежде всего, сложность национальных стандартов. В США же принципам USGAAP нанесло поражение мошенническое дело компании Enron. Принцип мошенничества был прост — по одному юридическому адресу было зарегистрировано 692 дочерние компании. Проводимые через них операции увеличивали себестоимость и продажную цену электричества. С другой стороны, на офшоры оформлялись долги корпорации, которые руководство не хотело афишировать. Таким образом, афера заключалась не в сокрытии доходов, а в сокрытии убытков. Существенными для дела оказались факты участия в фальсификации отчетности специалистов аудиторской компании Arthur Andersen, дававшей положительные заключения об отчетности компании.

Популярность стандартам принесло и их неукоснительное соблюдение принципов, выдвинутых еще в середине 90-х международными финансовыми организациями:

1. они должны были иметь базовый набор бухгалтерских утверждений об общепринятом методе учета;
2. они обязаны были соответствовать высокому качеству, исходя из свойств сопоставимости и прозрачности, и предусматривать раскрытие необходимой информации;
3. они должны были строго соблюдаться;
4. они должны были быть обеспечены интерпретациями.

Были, конечно, проблемы и на международном уровне. Так, в период с 1970 по 1980 гг. Организация объединенных наций и Организация экономического сотрудничества и развития усомнились в приоритете КМСФО для установления международных стандартов. По их мнению, Комитет по международным стандартам не обладал достаточным количеством прав для ведения своей деятельности. Международная федерация бухгалтеров дважды пыталась взять под свою власть КМСФО путем поглощения. Обе попытки были неудачны, и КМСФО продолжил свою деятельность как независимая организация [2]. Но, как было указано выше, реформированию система всё-таки подверглась. Рассмотрим, что из себя представил СМСФО в 2001 году.

Сначала рассмотрим основные задачи, которые ставились перед Советом в отличии от КМСФО. Прежде всего, формулировать и издавать в интересах общества единый комплект высококачественных, понятных и практически реализуемых всемирных стандартов финансовой отчетности, которые необходимо соблюдать при предоставлении финансовых отчетов. Ну и конечно, сотрудничать с национальными органами, отвечающими за разработку и внедрение

стандартов финансовой отчетности для обеспечения максимального сближения стандартов финансовой отчетности во всем мире с целью их общемирового принятия и признания.

Мы уже рассмотрели структуру попечителей и Комитета по интерпретациям, который после реформирования остался в структуре СМСФО. В состав Совета входили лица, подготавливающие и использующие финансовую отчетность, аудиторы и научные работники, всего 14 членов, 12 из которых работали на постоянной основе. Члены СМСФО назначались попечителями на срок от 3 до 5 лет. Несколько членов Совета непосредственно отвечали за координацию работы с органами, устанавливающими национальные стандарты финансовой отчетности. Повседневная работа Совета осуществлялась с участием разнообразного технического и административного персонала. СМСФО занимался подготовкой и изданием МСФО, подготовкой и публикацией Проектов стандартов, установлением порядка рассмотрения комментариев, полученных по опубликованным Проектам, обсуждением Проектов стандартов, публикацией основ для выработки заключений [5].

Подведем общий итог первого этапа становления МСФО. Начиная с 60-х годов прошлого века, процессы глобализации запустили в профессиональной среде понимание важности создания единого экономического пространства, живущего в единых правовых рамках. Прежде всего, это касалось отображения финансовой отчетности в организациях. В 1973–1989 гг. основой деятельности созданного для этого органа КМСФО стало обобщение практики ведения учета в экономически развитых странах, представление и раскрытие информации в финансовой отчетности, а итогом первые прообразы стандартов МСФО. Период с 1989 по 1995 гг. принято считать началом формирования системы МСФО как системы стандартов, базирующейся на единых принципах. Многие компании начинают следовать принципам МСФО и переходить на них по всему миру для успешного функционирования в международном экономическом поле. В 1995–2000 гг. разрабатываются ключевые наборы стандартов, согласованные с авторитетными международными организациями. Страны Европы начинают разрешать использование МСФО для параллельного учёта, отчетность по МСФО становится допустимой для листинга крупнейших бирж мира. В 2000 году МСФО начинают признавать и в Северной Америке, по причине большого количества скандалов, связанных с USGAAP, начинается процесс взаимной конвергенции. 2001 год завершает первую строку, связанную со стандартами IAS, происходит реформирование КМСФО в СМСФО. Следующие этапы — это дальнейшее распространение стандартов МСФО, переход на стандарты вида IFRS, разработка МСФО для общественного

сектора. Уроки и выводы кризиса 2009 года будут рассмотрены в дальнейших публикациях. ■

1. Каланов А. Н. МСФО в мире / А. Н. Каланов – М.: В2ВMedia, 2006. – № 3. – С.15-16.

2. Комарова А. А. История развития международных стандартов финансовой отчетности и их влияние на формирование отчетности в мире. / А. А. Комарова. – М.: Научная библиотека, 2014. – № 4. – С.120-126.

3. Миславская Н. А. Международные стандарты учета и финансовой отчетности. Учебник / Н. А. Миславская, С. Н. Поленова – М.: Дашков и К, 2017. – 372 с.

4. МСФО в кармане. – М.: «Делойт и Туш СНГ», 2008.– С.20-26.

5. Модеров С. В. Международные стандарты финансовой отчетности [Электронный ресурс] // Институт проблем предпринимательства – URL: <http://www.iprnou.ru/article.php?idarticle=001224> (Дата обращения: 10.03.2019)

6. Международные стандарты финансовой отчетности (МСФО) [Электронный ресурс] // Институт проблем предпринимательства – URL: [http://www.as-audit.ru/consulting/book\\_keeper/megdsfo/msfo/](http://www.as-audit.ru/consulting/book_keeper/megdsfo/msfo/) (Дата обращения: 09.03.2019)

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Каланов А. Н. МСФО в мире / А. Н. Каланов – М.: В2ВMedia, 2006. –№3. – С.15-16.

Комарова А. А. История развития международных стандартов финансовой отчетности и их влияние на формирование отчетности в мире. / А. А. Комарова. – М.: Научная библиотека, 2014. – № 4. – С.120-126.

Международные стандарты финансовой отчетности (МСФО) [Электронный ресурс] // Институт проблем предпринимательства – URL:

[http://www.as-audit.ru/consulting/book\\_keeper/megdsfo/msfo/](http://www.as-audit.ru/consulting/book_keeper/megdsfo/msfo/) (Дата обращения: 09.03.2019)

Миславская Н. А. Международные стандарты учета и финансовой отчетности. Учебник / Н. А. Миславская, С. Н. Поленова – М.: Дашков и К, 2017. – 372 с.

Модеров С. В. Международные стандарты финансовой отчетности [Электронный ресурс] // Институт проблем предпринимательства – URL: <http://www.iprnou.ru/article.php?idarticle=001224> (Дата обращения: 10.03.2019)

МСФО в кармане. – М.: «Делойт и Туш СНГ», 2008.– С.20-26.

#### Formation of international financial reporting standards: chronology and main events of the initial stage

© Arguchintsev D., 2019

This article is a retrospective analysis of formation of models of international accounting standards in foreign practice at an early stage. Understanding the importance of economic integration processes and globalization processes led the professional accountancy community to create supranational financial accounting systems. This journey began in the second half of the last century and will continue in the future. Understanding the causes and origins will allow the reader to understand the archaic nature of national accounting systems in the global economy. The article will describe the historical stages and specific events that occurred in those time gaps. In addition, the organizational structures related to this issue will be considered.

*Keywords:* IFRS, IASB, IASK, consolidated financial statements, accounting, international standards, international financial organizations

УДК 331.103.226

#### МЕНЕДЖЕР ПО ПРОДАЖАМ ДОЛЖЕН БЫТЬ «В ПОЛЕ»

© Астахов А. А., 2019

Иркутский государственный университет, г. Иркутск

В настоящее время в большинстве крупных российских организациях сотрудник коммерческого отдела занимающейся реализацией товаров или услуг называется менеджером по продажам. В его обязанности помимо продаж входит осуществления контроля отгрузки товара или качеством предоставляемой услуги. По-нашему мнению такой подход является ошибочным, менеджер по продажам должен продавать, привлекать новых клиентов, а не посвящать свое время на операционную деятельность.

В данной статье предлагается решением данной проблемы посредством найма в штат сотрудников помощника менеджера по продажам.

*Ключевые слова:* помощник менеджера по продажам, менеджер по продажам

**Н**а сегодняшний день конкуренция задает высокие требования к организациям и к их штату сотрудников. Однако, высококвалифицированный штат сотрудников не способен обеспечить динамическое развитие

организации, если в нем не наложено взаимодействие между сотрудниками.

Недаром в мире бизнеса бытует мнение, что рынки завоевывают не компании, а команды людей. Хорошо организованная командная работа и высокий профессионализм сотрудников является



необходимым фактором роста и развития организации. Исходя из этого, ребром встает вопрос, что не всем сотрудникам удастся найти общий язык со своими коллегами по команде.

Умение создавать команды и управлять ими, должно быть первым в списке компетенции современных руководителей, находящихся на разных уровнях управления.

Отдел продаж — это место где товар или услуга организации превращается в деньги и чем опытнее персонал, чем крепче деловые связи сотрудников, тем быстрее происходит оборачиваемость товаров. Боевой единицей отдела продаж является менеджер продаж, именно так называется должность человека, продающего товары или услуги в большинстве организаций. Как правило, в обязанности менеджера по продажам входит не только реализация товара, но и еще контроль процесса отгрузки, доставки товара, правильность заполнения реализационных документов, ведение

работа по расширению клиентской базы, работа над удержанием уже привлеченных покупателей. Вследствие чего менеджер по продажам вынужден тратить свое рабочее время на контроль текущих дел. Менеджер по продажам должен продавать, приводить в организацию новых клиентов. А для решения оперативных задач предлагается привлечь в штат нового сотрудника, который будет консультировать уже привлеченных клиентов менеджера и решать текущие задачи, возникающие в повседневной деятельности. Данная мера позволит освободить менеджера по продажам от рутинной офисной работы и даст дополнительное время для выполнения своих прямых обязанностей.

Иными словами, основной боевой единицей является уже не менеджер по продажам, а коллаборация менеджера по продажам и его помощника. При этом оценка эффективности их работы должна проводиться по следующей формуле:

$$\text{Эффективность работы} = \frac{\text{Результат деятельности команды}}{\text{Затраты на создание и управление}}$$

Необходимо отметить, тот факт, что менеджеру и оператору приходится работать в связке друг с другом. Следовательно, они зависимы от качества работы каждого из них в отдельности. Менеджеру будет выгоднее как можно быстрее обучить своего помощника специфике работы в той или иной сфере, что бы его помощник начал как можно быстрее и качественнее выполнять свои обязанности по обслуживанию клиентов и их удержанию в организации. В свою очередь помощник заинтересован в скором усвоении материала, для того что бы отпустить своего менеджера «в поля». Другими словами, создание такой рабочей группы позволит создать условия, где люди могут обмениваться своими профессиональными навыками и решать текущие задачи в более сжатые сроки.

На этапе формирования профессиональной команды продаж, необходимо точно определить, для каких целей она нужна, для достижения каких результатов (в какие сроки и с какими показателями эффективности). Необходимым условием эффективной работы команды является наличие общей цели. Наличие цели дает понимание ради чего команда существует и для чего человек трудится в ней. В нашем случае менеджер и его помощник имеют цель, совершить как можно большее число высокомаржинальных сделок. Также необходимо заранее определить проблемы эффективности продаж, определить, какие знания и умения сотрудников были бы полезны для их решения, продумать правила командной работы, выявить необходимые для работы роли и функции членов Команды, определить конкретные цели деятельности каждого.

Необходимо понимать, что процесс формирования рабочей команды — это не только

организационная разработка руководителя, посредством которой распределяются задачи и ответственность, но и разработка командообразования для эффективного достижения цели с наилучшими результатами с учётом специфики внешней и внутренней среды. Достижение поставленных целей в команде достигается не только за счёт профессионализма каждого члена команды, но и социальных показателей благоприятный социально-психологический климат в команде, взаимопонимание и поддержка, доверие и взаимообучение, согласие и взаимопомощь.

Командная работа в связке менеджер-помощник необходима для оперативного решения задач или нестандартных ситуаций, где менеджер и помощник имеют одинаковые взгляды на сложившуюся ситуацию и могут в паре разработать эффективный план действий на вызовы как внутренней, так и внешней среды. К тому же если принять во внимание, что работа идеального менеджера по продажам не привязана к офису, то доверию к своему помощнику должно быть на высоком уровне.

В данной статье была предложена идея по оптимизации работы отдела продаж путем добавления в него нового штатного сотрудника — помощника менеджера продаж и последующей их коллаборации. Предполагается, что при освобождении менеджера от операционной деятельности связанной с выполнением технических действий, направленных на правильность оформления отгрузки или предоставления того или иного товара, позволит увеличить продажи. Всю текущую работу с клиентами предполагается возложить на помощника менеджера. Также создание таких

групп позволяет сотрудникам быстро обмениваться профессиональными компетенциями. Однако, эффективное функционирование таких групп возможно только при наличии общей цели и общей мотивацией сотрудников, входящих в состав группы.■

---

1. Ефимова С. А. Коммерческая служба предприятия. Организация эффективной работы / С. А. Ефимова, А. П. Плотников. - М.: Дашков и Ко, Вест Кей, 2016. - 272 с.

2. Захарова Ю. А. Торговый маркетинг. Эффективная организация продаж / Ю. А. Захарова. - М.: Дашков и Ко, 2015. - 136 с.more-v-avguste (Дата обращения: 28.12.2017)

3. Киндер Джек Азбука успешных продаж / Джек Киндер Гэри Киндер. - М.: Попурри, 2016. - 288 с.

4. Кондрашов В. М. Менеджмент продаж / В. М. Кондрашов. - М.: Вузовский учебник, 2015. - 288 с.

5. Макаров О. Путь торговли. Большая книга / О. Макаров. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. - 400 с.

6. Семаков С. Л. Прогнозирование и управление продажами в торговых сетях / С. Л. Семаков, А. С. Семаков. - М.: ФИЗМАТЛИТ, 2016. - 144 с

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Захарова Ю. А. Торговый маркетинг. Эффективная организация продаж / Ю. А. Захарова. - М.: Дашков и Ко, 2015. - 136 с.more-v-avguste (Дата обращения: 28.12.2017)

Ефимова С. А. Коммерческая служба предприятия. Организация эффективной работы / С. А. Ефимова, А. П. Плотников. - М.: Дашков и Ко, Вест Кей, 2016. - 272 с.

Киндер Джек Азбука успешных продаж / Джек Киндер Гэри Киндер. - М.: Попурри, 2016. - 288 с.

Кондрашов В. М. Менеджмент продаж / В. М. Кондрашов. - М.: Вузовский учебник, 2015. - 288 с.

Макаров О. Путь торговли. Большая книга / О. Макаров. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. - 400 с.

Семаков С. Л. Прогнозирование и управление продажами в торговых сетях / С. Л. Семаков, А. С. Семаков. - М.: ФИЗМАТЛИТ, 2016. - 144 с.

---

#### Sales Manager must be «in the field»

© Astakhov A., 2019

At present, in most large Russian organizations, an employee of the sales department engaged in sales is called a sales manager. In addition to sales, his responsibilities include monitoring the shipment of goods or the quality of the services provided. In our opinion, this approach is erroneous, the sales manager should sell, attract new customers, and not devote his time to operations.

This article proposes a solution to this problem by hiring an assistant sales manager in staff.

*Keywords:* assistant sales manager, sales manager

---

УДК 658.84

## СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ ПРОДАЖ

© Астахов А. А., 2019

Иркутский государственный университет, г. Иркутск

В условиях рыночной экономики каждая коммерческая организация стремится к максимизации прибыли с целью дальнейшего своего развития. Как известно, чем выше степень превращения товар или услуг в денежные средства, тем больше средств организация может направлять на свое развитие. Основываясь на этих суждениях, следует вывод, что современным организациям необходимо оптимизировать работу структуру сбыта продукции так, чтобы оборачиваемость товаров была как можно выше. Продажи, как раз, оказывают прямое влияние на показатель оборачиваемости и насколько профессионально сотрудники отдела продаж подходят к своим обязанностям, настолько можно считать деятельность организации эффективным.

*Ключевые слова:* методы продаж

На сегодняшний день наблюдается негативное отношение стран Еврособща к нашему государству. Но, не смотря на этот факт, продолжают свою деятельность множество торговых организаций. Следует отметить, что коммерческим организациям следует усовершенствовать свои методы и подходы к продажам для достижения необходимого уровня прибыли в сложившихся экономико-политических условиях. Вследствие этого во главу угла встают эффективные методы продаж как инструмент эффективного функционирования коммерческих организаций.

В зависимости от специфики экономической деятельности методы продаж могут иметь вариативность, но все они имеют базу, основанную на пяти методах продаж.

Первым методом является обслуживание. Основа данного метода в высоком уровне сервиса. Главная задача обслуживания — пассивная продажа. Другими словами, клиент уже ознакомлен с продукцией организации, ее условиями продажи и уровнем профессионализма ее сотрудников и клиента данные показатели удовлетворяют, и он готов и покупать ту или иную продукцию фирмы.

Как правило, такую методику используют с так называемыми «теплыми клиентами», с которыми уже заключен договор, и все процессы продажи ему продукции отлажены. Кроме того, данную методику используют дистрибьютерские компании, которые имеют в своем распоряжении постоянный ассортимент и спрос на свою продукцию.

Основой данного метода является стандартное поведение, то есть вежливое приветствие клиента, консультация, быстрое оформление документов прививают клиенту к стандартному поведению. Благодаря этому, происходит удержание покупателя. Это обуславливается тем, что человек, сталкивающийся с такой методикой, настраивается на определенный стиль общения, и заранее может прогнозировать, как будет происходить коммуникация и решение проблем.

Агрессивный метод продаж. Главная задача — реализовать свой товар любым способом. Как правило, таким методом пользуются страховые компании, что выражается в полном ориентировании на свой продукт в ущерб потребностям покупателя. Такой метод имеет следующую последовательность действий:

- привлечение внимания;
- формирование интереса у потенциального покупателя;
- провоцирование желания приобрести товар;
- убеждение в правильности выбора;
- действие.

Для использования данного метода необходимо владеть такими навыками как: умение устанавливать контакт, проводить презентацию, работать с возражениями, заключать сделки.

Данный метод был популярен в конце 20 века. В современных условиях экономики такой метод применяется небольшим количеством организаций.

Спекулятивный метод продаж. Имеет ориентацию на личный интерес человека принятия покупки. Данный метод часто сопровождается такими поощрениями как дорогие подарки, взятка и так далее. Как правило, такая методика применяется с бюджетными организациями и ориентирована на лиц, принимающих решения. Данный метод основан на навыках установления контакта и использования техник манипуляции.

Консультативный метод продаж. Задача данного метода осуществление постоянных продаж. Следует сказать, что этот метод хорошо показал себя в продажах как дорогих товаров, так и более дешевых. Сотрудник, применяющий данный метод продаж должен уметь грамотно задавать вопросы и слушать клиента, а также делать презентацию, побуждающую клиента приобрести товар. Этот метод получил широкое применение, так как ориентирован на удовлетворение потребностей клиента.

Комплексные продажи. Главная функция комплексного метода — формирование совместными усилиями покупателя и продавца

решения той или иной проблемы требующей покупку определенного товара. Важно сказать, что продавец и покупатель должны прикладывать одинаковое количество усилий.

Такой метод чаще всего используется при продаже сложных и высокотехнологичных продуктов. Комплексные продажи имеют свой алгоритм:

- Открытие. Данный этап является анализом рынка покупателя и состояния его фирмы.
- Диагностирование. На этом этапе продавец должен понять потребности покупателя на основе полученных данных анализа пункта 1
- Консультирование. разработка совместного решения продавца и покупателя, которые удовлетворяет потребности обеих сторон.
- Передача. Происходит внедрение выбранного товара.

Ввиду быстрого развития информационных технологий в бизнесе в последнее время большое внимание стало уделяться такому методу как электронная коммерция. Данный метод появился в связи с развитием сети Интернет. Электронная коммерция предполагает минимальное участие продавца в процессе продажи. Многие предприниматели используют данный метод продаж благодаря тому, что Интернет позволяет получать и передавать неограниченное количество информации.

Резюмируя, можно сказать, что современное состояние экономики и рынка способствует генерации различных способов и методов продаж. Часть из них имеет ориентацию на клиента. Часть специализированна на продвижении товара вопреки потребностям. Но все способы и методы продаж основаны на пяти ключевых методах: обслуживание, агрессивный метод, спекулятивный метод, консультативный метод, комплексные продажи. С развитием сети Интернет большой популярностью стала пользоваться электронная коммерция.

Необходимо помнить, что продажи, также как и любой процесс, подчиняются правилам менеджмента и каждое действие или принятие решения должна начинаться с анализа состояния текущей среды и анализом после принятия решения. Данный анализ необходим для определения верно ли было принято решение, правильно ли предсказаны последствия данного решения. То же самое должно происходить в процессе продажи товара клиенту, то есть сначала необходимо проанализировать его потребность и готовность продавца ее удовлетворить. Также необходимо анализировать какие методы лучше всего использовать тем или иным типом клиента, а также оценивать их эффективность после проведения переговоров или отгрузки. ■

---

1. Асланов Т. Как увеличить объем продаж / Т. Асланов. - М.: Имидж-Медиа, 2015. - 202 с.

2. Гагаринов В. И. Россия в международной торговле / В. И. Гагаринов. - М.: АСА, 2014. - 184 с.
3. Ефимова С. А. Коммерческая служба предприятия. Организация эффективной работы / С. А. Ефимова, А. П. Плотников. - М.: Дашков и Ко, Вест Кей, 2016. - 272 с.
4. Леман Дж. Руководство для менеджера по продажам / Дж. Леман. - М.: Попурри, 2016. - 448 с.
5. Макаров О. Путь торговли. Большая книга / О. Макаров. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. - 400 с.
6. Новикова Г. Продажи. Выиграй в конкурентной борьбе / Г. Новикова, А. Богач. - М.: БХВ-Петербург, 2016. - 224 с.
7. Рекхэм Н. СПИН-продажи / Н. Рекхэм. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. - 336 с.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Асланов Т. Как увеличить объем продаж / Т. Асланов. - М.: Имидж-Медиа, 2015. - 202 с.
- Гагаринов В. И. Россия в международной торговле / В. И. Гагаринов. - М.: АСА, 2014. - 184 с.
- Ефимова С. А. Коммерческая служба предприятия. Организация эффективной работы / С. А. Ефимова, А. П. Плотников. - М.: Дашков и Ко, Вест Кей, 2016. - 272 с.

- Леман Дж. Руководство для менеджера по продажам / Дж. Леман. - М.: Попурри, 2016. - 448 с.
- Макаров О. Путь торговли. Большая книга / О. Макаров. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. - 400 с.
- Новикова Г. Продажи. Выиграй в конкурентной борьбе / Г. Новикова, А. Богач. - М.: БХВ-Петербург, 2016. - 224 с.
- Рекхэм Н. СПИН-продажи / Н. Рекхэм. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. - 336 с.

---

#### Modern methods of sales

© Astakhov A., 2019

In a market economy, each commercial organization seeks to maximize profits in order to further its development. As higher the degree of rotation of goods or services in money, the more money can be directed to development. Modern organizations need to optimize the structure of product sales so that the turnover of goods is as high as possible. Sales, as a matter of fact, have a direct impact on the turnover rate and how professionally the sales staff is suited to their responsibilities as an organization's activity can be considered as effective.

*Keywords:* methods of sales

---

УДК 332.145

### РАЗРАБОТКА БРЕНДА ИРКУТСКОЙ ОБЛАСТИ КАК ОБЪЕДИНЯЮЩЕГО И НАПРАВЛЯЮЩЕГО ЭЛЕМЕНТА МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ РЕГИОНА

© Афанасьев С. В., Наумова Е. О., Фроленок В. В., 2019

Иркутский государственный университет, г. Иркутск

На сегодняшний день ни один экономический объект, вне зависимости от масштабов и целей создания, не может обойтись без той или иной маркетинговой стратегии, представляющей собой не просто «рекламный план», а тщательно продуманную систему взаимодействия с внешними и внутренними элементами среды. Не являются исключением и субъекты Российской Федерации, в частности рассматриваемая в данной статье Иркутская область. Авторами статьи были разработаны и представлены некоторые ключевые элементы маркетингового продвижения области посредством брендинга территории, и последующего продвижения бренда.

*Ключевые слова:* бренд, маркетинговая стратегия, стратегия, региональное развитие

**Б**ренд территории — объединяющий и направляющий элемент стратегии развития области. Авторы статьи полагают, что бренд территории является необходимым элементом стратегии развития иркутского региона. Поэтому основными целями данной статьи будут объяснение понятия бренда в рамках регионального развития, обоснование его необходимости, а также возможность формирования добавочной стоимости за счёт создания и внедрения бренда области.

Также, будут обозначены цели и задачи, которые преследуются при создании бренда, и приводятся инструменты, которые можно применить в процессе достижения обозначенных целей.

Прежде всего, видится необходимым определить понятие бренда как такового. Бренд — есть некая совокупность ассоциаций, мнений,

мыслей, эмоций, связанных с продуктом, услугой или иным объектом у конечного потребителя. В рассматриваемом случае с регионом или территорией. Бренд позволяет повысить узнаваемость, которая открывает широкие перспективы для привлечения человеческого капитала и инвестиций.

Проиллюстрировать возможность создания добавочной стоимости для региона могут примеры. Так, Бургундия — регион Франции, известный производством и продажей самых лучших и дорогих вин в мире. Это создаёт добавочную стоимость земли в регионе. Цена за 1 гектар земли под виноградник в Бургундии составляет приблизительно пятьсот миллионов рублей (<https://www.green-acres.fr/houses-for-sale>, [11](https://www.french-property.com/properties-for-</a></p></div><div data-bbox=)

sale?regions=burgundy&currency=EUR&land\_size\_unit=m%C2%B2&property\_types\_all=land&sort\_by=price). Швейцария известна своими надежными банками (<http://www.finsovet.org/shvejcarskie-banki.html>). Многие иностранцы предпочитают хранить деньги там, что позволяет поддерживать денежный объём в рамках государства на достаточно высоком уровне. Высококачественный курортный отдых обеспечивает популярность региона Белокурихи ([www.belokurikha.ru](http://www.belokurikha.ru)), что формирует большой поток туристов, обеспечивающий входящий денежный поток.

Таким образом, бренд территории позволяет повысить узнаваемость и популярность региона, что в свою очередь привлекает инвесторов, предпринимателей, туристов, позволяет обеспечить экономический рост и рост уровня жизни населения региона. И не будем забывать про патриотизм и любовь к месту, в котором живешь.

В ходе работы были выделены следующие цели разработки бренда:

- во-первых, повышение узнаваемости региона;
- во-вторых, привлечение людей на постоянное место жительства и ведение бизнеса (специалистов, инвесторов, бизнесменов), а также

временное пребывание на территории (специалисты с временной локацией, туристы);

- в-третьих, формирование положительного образа региона, как внутри страны, так и на мировой арене.

Исходя из поставленных целей, была сформирована задача повышения узнаваемости региона как:

- бизнес-региона;
- ИТ региона;
- историко-культурного региона;
- туристического региона;
- региона, имеющего инфраструктурные преимущества;
- региона с научной школой и образовательными традициями.

Также были выделены целевые аудитории, на которые должен влиять бренд. Целевая аудитория в общем была разделена на две основные группы: внутренняя группа, представленная жителями Иркутской области, в частности, студенческим и бизнес-сообществами, и внешняя группа — состоящая из туристов и потенциальных инвесторов российского и мирового уровней. В соответствии с выделенными группами были сформулированы специфические цели, представленные в таблице ниже (Таблица 1):

Таблица 1. Задачи по целевым аудиториям

Целевая аудитория	Задачи
<b>Жители Иркутской области</b>	Формирование проактивной позиции населения Повышение общего уровня патриотизма и доверия
<b>Инвесторы</b>	Как бизнес-региона Как продвинутого ИТ региона Как туристического региона Как региона, имеющего инфраструктурные преимущества
<b>Туристы</b>	Как историко-культурного региона Как туристического региона Как экологического региона
<b>Перспективная молодёжь</b>	Как бизнес-региона Как продвинутого ИТ региона Как перспективного региона
<b>Представители бизнеса</b>	Как бизнес-региона Как продвинутого ИТ региона Как туристического региона Как региона, имеющего инфраструктурные преимущества

Далее, была разработана обобщающая концепция бренда области, сформулированная следующим образом: «Иркутская область — область на семи волнах». Выбор волн как символа был продиктован несколькими обстоятельствами. В первую очередь, область неизбежно ассоциируется со знаменитым озером Байкал и его водами. Также, волны сами по себе символизируют движение, изменение, динамичность. Представленная формулировка является легко запоминаемой, что увеличивает шансы более скорого повышения узнаваемости

бренда и ассоциируемой с ним территории. Основная идея данной концепции заключается в выделении семи направлений развития, имеющих перспективы в рамках территории, и в то же время привлекательных для обозначенных целевых аудиторий. Такой подход позволяет скомбинировать в одном бренде интересы сразу нескольких целевых аудиторий, а также создать возможность диверсифицированного одновременного развития точек роста, распределённых по территории субъекта. В таблице

ниже представлен вариант распределения предполагаемых «волн» развития по некоторым выделяющимся точкам роста — населённым пунктам области (таблица 2). Данный вариант является черновым и очевидно нуждается в

дальнейшей доработке, которая вполне возможна, в том числе за счёт гибкости описываемой концепции, позволяющей переставлять и заменять элементы, сохраняя при этом ключевую идею и общую символичность задумки.

Таблица 2. Точки роста и Волны развития

Волны	Города
Туризм	Байкальск / п. Листвянка / Голоустное
Стартапы, ИТ, инновации	Иркутск
Культура (спорт, медиа, искусство)	Ангарск (Питерский архитектор, музеи, хоккейный клуб Ермак)
Сельское хозяйство	Усолье-Сибирское (Янта, Белореченское)
Наука и образование	Иркутск
Промышленность, энергетика	Братск (второй в объёме по промышленности в области)
Торговля	Слюдянка

Авторами также были отобраны инструменты, эффективно способствующие продвижению разработанного бренда. К ним в частности отнеслись событийный маркетинг, уникальные продукты, символы, легенды и лозунги, а также атрибутика. Как основной инструмент выделяется событийный маркетинг. Событийный маркетинг — проведение различных мероприятий (событий, «ивентов») для привлечения людей, денег и повышения узнаваемости. Ниже приведены примеры того, как возможно использовать событийный маркетинг для реализации концепции «Область на семи волнах».

Волна 1. Туризм. Для продвижения в рамках данного направления можно прибегать к организации следующих мероприятий. Ярмарка народного творчества, Народные празднества, Ледовый переход (туристический пеший переход по льду Байкала через самое узкое его место), прочиелешие походы, а также авторское нововведение: массовые забеги на собачьих упряжках, возможно, так же по льду озера.

Волна 2. Стартапы и инновации. Примерами событий, проводимых в обозначенном направлении, могут быть:

- выставка бизнес-идей,
- бизнес-классы и курсы,
- промышленные выставки (разработки технологий и продукции),
- франчайзинговые выставки.

Волна 3. Культура. Данная волна может быть разделена на 3 отдельных направления, в каждом из которых можно проводить те или иные мероприятия.

Первое направление — медиа. Местный мини «Золотой глобус» / «Оскар» (конкурс лучших фильмов / актеров), мероприятия по популяризации историй, легенд, сказок, книг.

Второе направление — искусство: Музыкальный фестиваль (по подобию существующего фестиваля «Звезды на Байкале»), выставки современного искусства с приглашением знаменитых деятелей искусства, выездные пленеры, конкурсы театральных постановок, конкурсы зодчества.

Третье направление — спорт. Спортивные мероприятия весьма популярны в настоящее время, и потому особенно важны в рамках продвижения бренда. К мероприятиям этого направления может отнестись лыжный чемпионат (Всемирный, или более мелкого масштаба), бурятские народные виды спорта, различные состязания на льду Байкала, а также олимпиады и соревнования разных видов.

Волна 4. Сельское хозяйство. Продвижение данного сектора брендинга может приносить дополнительные средства в бюджет области, а также способствовать развитию агрокультурного комплекса. К формам событийного маркетинга, направленных на продвижение местного сельского хозяйства, относятся следующие мероприятия: форум сельского хозяйства, выставки продовольственных продуктов (ярмарки), Эко-Ферма (экскурсии, мастер-классы), этническая ферма.

Волна 5. Наука и образование. Для привлечения перспективной молодёжи в область, необходимо так или иначе поддерживать академическую активность в рамках региона, для чего видится необходимым проводить соответствующие ивенты: организация центров мирового дистанционного обучения, ведение и поддержка баз знаний (на базе ЦОД «Облака Сибири»).

Волна 6. Промышленность. Продвижение промышленного сектора также является немаловажной задачей стратегического маркетинга области, так как наличие промышленных

объектов гарантирует наличие рабочих мест в регионе, что опять же стимулирует интерес работоспособного населения, в частности, молодежи. Этому благоприятствует проведение таких мероприятий, как геологические, недропользовательские форумы, «Энергетические» выставки, медиа-выставки производственных возможностей (функционирующие заводы, площадки для строительства).

Волна 7. Торговля. Торговля — исконное занятие населения рассматриваемой территории. Соответственно, дальнейшее продвижение региона как важной торговой и логистической точки имеет стратегическое значение для развития области в целом. Для этой цели, авторы могут предложить следующие событийные инструменты: развитие и продвижения локальных брендов посредством различных выставок и ярмарок, торговые выставки, логистические конференции, форумы.

Часть волн может пересекаться, так, например, торговая выставка может проводиться одновременно с ярмаркой народного творчества.

Еще один инструмент достижения целей бренда — создание новых уникальных локальных продуктов и популяризация продуктов уже существующих. Авторы предлагают несколько вариантов таких продуктов:

- Байкальский Як (ещё не существующий товарный знак);
- кедровый орех, лесные ягоды (это продукты уже существующие, но не получившие широкой известности);
- Биофарма (лекарственная продукция, созданная на основе традиционных рецептов из натуральных органических компонентов, характерных для флоры и фауны региона);
- натуральная косметика — косметцевтика, а также вода (которая уже представлена на рынке за пределами области);
- продукты с высокой водной добавленной стоимостью (которые пока не являются широко распространёнными).

Предполагается продвижение данных продуктов, за счёт их экологичности, уникальных свойств, либо невозможности производства на территории других субъектов.

Примером разработки относительно успешной локальной продукции является компания «Дикая Сибирь» (<https://wildsiberia.org>), занимающаяся производством натурального пюре из диких лесных ягод. История данной компании тесно связана с духом предпринимательства: житель области принял решение разработать и запустить в производство необычный продукт, основываясь на ресурсах, доступных на территории региона. Сформулировав основную идею, предприниматель столкнулся с проблемой недостаточности знаний в сфере производства. Для решения возникшего затруднения, он обратился к действующему научному сотруднику Иркутского

государственного университета, и с его помощью смог реализовать свою задумку: была разработана технология, благодаря которой получается продукт без консервантов и подверженный минимальной термической обработке. Данный пример доказывает возможность создания успешного продукта за счёт привлечения локальных материальных и интеллектуальных ресурсов. Однако, существуют проблемы, решение которых одним человеком невозможно. Так, перед рассматриваемой компанией стоит вопрос о масштабировании производства, для которого требуются денежные вложения. Найти их на территории области непросто в силу отсутствия эффективной площадки, предназначенной для взаимодействия инвесторов и перспективных проектов. Данный пример наглядно демонстрирует наличие ресурсов, необходимых для успешной предпринимательской деятельности на территории, и наличие барьеров для этой деятельности, устранить которые можно посредством создания и продвижения бренда региона.

В качестве следующего инструмента была рассмотрена совокупность таких элементов бренда как символы, легенды и лозунги. Данные элементы воздействуют на аудиальную и визуальную память людей, создают дополнительные ассоциации с территорией, повышают общую узнаваемость.

Авторы статьи предлагают использовать в качестве символов эндемичных представителей местной фауны, такие как нерпа. Знаковым символом также может стать мифическое существо, представленное на гербе области — бабр ([http://irkipedia.ru/content/babr\\_simvol\\_irkutskaya\\_oblasti](http://irkipedia.ru/content/babr_simvol_irkutskaya_oblasti)), не существующий более ни в одной другой геральдической системе. Соединяя в одном изображении несколько наполненных символическим смыслом элементов, можно получить достаточно мощное ассоциативное послание, воздействующее на целевые аудитории. К примеру, авторы статьи предлагают следующую эмблему: бабр на фоне Байкала, на бабре — мужчина (символ предпринимательства), над головой человека горит лампочка, как символ новых идей.

Символами территории также могут являться знаковые личности. К примеру, декабристы, Яков Похабов, Александр Вампилов, Валентин Распутин, Денис Мацуев. Представлять Иркутскую область в качестве символов также могут уникальные, привлекательные для туристов географические объекты: Байкал, пик Черского, Саянские горы и тому подобное.

Помимо символики, немаловажным элементом формирования и продвижения бренда являются лозунги, помимо визуального восприятия задействующие аудиальные каналы. Авторы статьи предлагают несколько вариантов лозунгов:

«Байкал — место силы» — достаточно давно сформулированная устойчивая фраза, выделяющая знаменитое озеро как место скопления различного

рода мощных энергий. Именно этот лозунг в течение уже многих лет привлекает многочисленных последователей различных культов, а также прочих туристов, заинтересованных в мистических силах.

«Иркутск — город событий» — лозунг, подчёркивающий динамичность территории, а также поддерживающий идею развития событийного маркетинга как основного инструмента предпринимательской стратегии. Несмотря на видимую сконцентрированность лозунга на главном городе области, он может охватывать весь регион, так как название города в любом случае созвучно имени области.

«Иркутск — город для храбрых» — это придуманный авторами статьи лозунг, обладающий привлекательностью для таких целевых аудиторий, как молодые специалисты и предприниматели. Идея заключается в следующем: Иркутская область — местность, неоднократно кардинально менявшаяся под влиянием смелых, сильных личностей (те же казаки Похабова, декабристы), появившихся здесь по тем или иным причинам. Образ человека, способного посредством собственных сил значительно менять окружающую его действительность, является привлекательным для большинства амбициозных, способных молодых людей, привлечение которых в область и является одной из целей разрабатываемого бренда.

«Иркутск — город свободомыслия», опять же, упор данного лозунга делается на молодёжную аудиторию, готовую к переменам, желающую их. Смысл данного лозунга поддерживается периодически возникающими непредсказуемыми политическими событиями, создающими области репутацию «бунтующего», готового к переменам региона.

Еще один инструмент поддержания бренда — атрибутика. Под атрибутикой авторы статьи предполагают символы и лозунги, нанесенные на одежду, добавленные в брендовые видео или же на сувениры, равно как и сувенирную продукцию саму по себе.

На этом менте описание цельной концепции заканчивается. Авторы статьи полагают, что предложенные идеи подлежат дальнейшей доработке, а также адаптации под реалии текущего положения области.

Далее авторы предлагают несколько модернизаций краткосрочного характера, внедрение которых может благоприятно сказаться на имидже области, сразу же по степени их реализации.

К примеру, сайт «Инвестиционный портал Иркутской Области» (<http://www.invest.irkobl.ru/>) в настоящий момент доступен лишь на трёх языках, что недопустимо мало для сайта, рассчитанного на международное пользование. Также, при реализации предложенной концепции, необходимо будет создать сайты Волн для того, чтобы публиковать на них расписания мероприятий,

выкладывать фото- и видеотчеты, регистрироваться, тем самым облегчая процессы взаимодействия заинтересованных сторон с информацией о регионе.

Также, хотелось бы обратить внимание на некоторые перспективные, но на сегодняшний день недостаточно развитые и продвигаемые для целевых аудиторий. К таковым, например, относится так называемый «биотех». Богатая флора и фауна нашего региона открывает огромные возможности для исследований, которые могут привести к получению новых лекарств от инфекционных и раковых заболеваний. Экотуризм, по нашему мнению, будет хорошей альтернативой классическому туризму, так как последний представляет собой опасность для экологии региона, в то время как экотуризм не имеет негативного влияния на экологию и является новым мировым трендом.

Продолжая идею развития народного творчества как элемента брендинга, стоит обратить внимание на такой феномен как сказки. Несмотря на культурное богатство региона, достаточно небольшая доля местного населения знакома с местным фольклором. Это большое упущение, так как формирование патриотизма, любви к родным местам и желания создавать что-то новое и прекрасное закладывается с детства как раз посредством приобщения к образцам народного искусства.

На этом предложения авторов на текущий момент исчерпываются. Однако, как уже неоднократно упоминалось выше, концепция сама по себе является пусть и перспективной, но пока не завершённой, и потому не готовой к практическому применению, что даёт почву для дальнейшей работы по рассмотренной теме. В случае же успешной доработки, преподнесённые в этой статье идеи могут принести Иркутской области множество выгод, от экономических и политических до общекультурных. ■

---

1. Бабр — символ Иркутска и Иркутской области [Электронный ресурс] // Министерство экономического развития Иркутской области / — URL:[http://irkipedia.ru/content/babr\\_simvol\\_irkutska\\_i\\_irkut\\_skoju\\_oblasti](http://irkipedia.ru/content/babr_simvol_irkutska_i_irkut_skoju_oblasti) (Дата обращения: 02.02.2019)

2. Белокуриха курорт России, лечение и отдых в санаториях России [Электронный ресурс] // Курорт Белокурихи. Сеть санаториев / — URL:<https://www.belokurikha.ru/> (Дата обращения: 02.02.2019)

3. Дикая Сибирь — официальный сайт компании [Электронный ресурс] // Дикая Сибирь. Натуральные порошки из диких сибирских ягод для приготовления напитков и соусов. Сохраняем вкусы тайги / — URL:<https://wildsiberia.org/> (Дата обращения: 02.02.2019)

4. Инвестиционный портал Иркутской области [Электронный ресурс] // ИркипедияRu. Энциклопедия и новости Приангарья / — URL:<http://www.invest.irkobl.ru/> (Дата обращения: 02.02.2019)



5. Швейцарские банки [Электронный ресурс] // ФИНСОВЕТ – финансы, новости мира финансов / – URL: <http://www.finsovet.org/shvejcarskie-banki.html> (Дата обращения: 02.02.2019)

6. Land for sale in Burgundy, France [Электронный ресурс] // French-Property.com – Real Estate, Real Living, Real France / – URL: [https://www.french-property.com/properties-for-sale?regions=burgundy&currency=EUR&land\\_size\\_unit=m%C2%B2&property\\_types\\_all=land&sort\\_by=price](https://www.french-property.com/properties-for-sale?regions=burgundy&currency=EUR&land_size_unit=m%C2%B2&property_types_all=land&sort_by=price) (Дата обращения: 02.02.2019)

7. Property Burgundy [Электронный ресурс] // green-acres.com/ – URL: <https://www.green-acres.fr/property-for-sale/burgundy> (Дата обращения: 02.02.2019)

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Land for sale in Burgundy, France [Электронный ресурс] // French-Property.com – Real Estate, Real Living, Real France / – URL: [https://www.french-property.com/properties-for-sale?regions=burgundy&currency=EUR&land\\_size\\_unit=m%C2%B2&property\\_types\\_all=land&sort\\_by=price](https://www.french-property.com/properties-for-sale?regions=burgundy&currency=EUR&land_size_unit=m%C2%B2&property_types_all=land&sort_by=price) (Дата обращения: 02.02.2019)

Property Burgundy [Электронный ресурс] // green-acres.com/ – URL: <https://www.green-acres.fr/property-for-sale/burgundy> (Дата обращения: 02.02.2019)

Бабр — символ Иркутска и Иркутской области [Электронный ресурс] // Министерство экономического развития Иркутской области / – URL: [http://irkipedia.ru/content/babr\\_simvol\\_irkutska\\_i\\_irkutskoj\\_oblasti](http://irkipedia.ru/content/babr_simvol_irkutska_i_irkutskoj_oblasti) (Дата обращения: 02.02.2019)

Белокуриха курорт России, лечение и отдых в санаториях России [Электронный ресурс] // Курорт Белокурихи. Сеть санаториев / –

URL: <https://www.belokurikha.ru/> (Дата обращения: 02.02.2019)

Дикая Сибирь – официальный сайт компании [Электронный ресурс] // Дикая Сибирь. Натуральные пюре из диких сибирских ягод для приготовления напитков и соусов. Сохраняем вкусы тайги / – URL: <https://wildsiberia.org/> (Дата обращения: 02.02.2019)

Инвестиционный портал Иркутской области [Электронный ресурс] // ИркипедияRu. Энциклопедия и новости Приангарья / – URL: <http://www.invest.irkobl.ru/> (Дата обращения: 02.02.2019)

Швейцарские банки [Электронный ресурс] // ФИНСОВЕТ – финансы, новости мира финансов / – URL: <http://www.finsovet.org/shvejcarskie-banki.html> (Дата обращения: 02.02.2019)

---

### Developing the brand of the Irkutsk oblast as a commoning and guiding element of the region's marketing strategy

© Afanasyev S., Naumova E., Frolenok V., 2019

Today, no economic object, no matter how big it is, can do without a marketing strategy, which is not just an «advertising plan», but an elaborate system of interaction with external and internal elements of the environment. The subjects of the Russian Federation are no exception, as well as the Irkutsk region considered in this article. Authors of the article have developed and presented some key marketing elements of the region through territory's branding and the subsequent promotion of the brand.

*Keywords:* brand, marketing strategy, strategy, regional development

---

УДК 351.35

## ПРОБЛЕМЫ ЛЕСНОГО ХОЗЯЙСТВА И ЛЕСОПОЛЬЗОВАНИЯ ИРКУТСКОЙ ОБЛАСТИ И ИХ ВОЗМОЖНЫЕ РЕШЕНИЯ

© Балашов Н. А., 2019

Иркутский государственный университет, г. Иркутск

В данной статье рассматриваются основные проблемы экологии лесов и возможные пути их решения в Иркутской области. Автором описаны различные проблемы данной отрасли, статистические данные, и гипотетические решения перечисленных проблем.

*Ключевые слова:* лесное хозяйство, лесопользование, переработка, рациональное потребление

По данным информационного ресурса Lesprominform.ru: «на территории области сосредоточено 12 % запасов древесины спелых лесов страны, а доля особо ценных хвойных пород, таких как сосна и кедр, значительна даже в масштабах планеты» [1].

«В соответствии со статистическими данными: «по землям, покрытым лесной растительностью, обеспеченность населения Иркутской области выше общероссийского показателя (5,5 га) в 4,8 раза, по древесным ресурсам — в 6,6 раза. Для

сравнения: площадь лесов земного шара, приходящаяся на одного жителя планеты, всего 0,6 га. Таким образом, жители Иркутской области обеспечены лесными угодьями в 44 раза больше, чем среднестатистический землянин» [1].

Действительно, лес является той самой вещью, которая дает нам возможность продолжать жить, продолжать дышать. Деревья производят очень важный для жизни человека кислород. Если его не будет, то и человеческая раса, по сути, не выживет и исчезнет с лица Земли. Поэтому мы должны

сберечь все те немногие лесные территории, которые ещё сохранились, для будущих поколений и передать нашим потомкам бесценные знания в этой сфере.

Но начнем с того, что на данный момент существуют множество проблем в лесопользовании и лесном хозяйстве Иркутской области: чрезмерная и бесконтрольная вырубка лесов, загрязнение лесных территорий, неэффективная переработка отходов деревообработки. И все они нуждаются в решении.

К примеру, исходя из данных, приведенных порталом IRK.ru: «ежегодно в лесах области заготавливается более 34 миллионов кубометров древесины, что равнозначно сведению леса с площади более 150—200 тысяч гектаров (приблизительно, Люксембург занимает такую же территорию)» [2].

Не стоит забывать и про то, что остаётся после обработки и изготовления изделий из древесины. На сегодняшний день переработка отходов лесного производства и деревообработки находится в весьма перспективном положении, но с почти не реализованным потенциалом. Так проезжая по Качугскому тракту, по Александровскому тракту и по многим другим местам Иркутской области, вы бы могли заметить, что на территории нашей области имеется достаточно много предприятий по деревообработке и пиломатериалам. Но среди этих предприятий крайне мало организаций «полного цикла», где всю древесину (цельный брус, опилки и стружку) использовали бы по максимуму.

Почему же ситуация с переработкой отходов лесопереработки так важна для нас? По данным информационного ресурса Gardenweb.ru: «при заготовке в стране около 380 млн. м<sup>3</sup> древесины в год отходы в виде сучьев и вершин на лесозаготовительных предприятиях составляют около 60 млн. м<sup>3</sup>, а на лесопильно-деревообрабатывающих предприятиях в виде горбылей, срезок, оторцовок, опилок, стружек и др. — 85 млн. м<sup>3</sup>. Исходя из таких объемов, можно понять, что данный аспект также требует пристального внимания. Одновременно в леспромпхозах, транспортирующих заготавливаемую древесину сплавом, ежегодно остается на лесосеках около 60 млн. м<sup>3</sup> древесины лиственных пород и лиственницы. Общий объем всех древесных отходов в нашей стране определяется более чем в 200 млн. м<sup>3</sup> в год» [3]. Исходя из таких объемов, можно понять, что данный аспект также требует пристального внимания.

Пожары также вносят свои коррективы в состояние лесных угодий нашей области. Судя по исследованиям, произведенным информационным агентством ИнтерФакс: «всего в сезоне 2018 года в Иркутской области был зарегистрирован 631 лесной пожар на площади 74 тыс. га, в 2017 году был 1 061 пожар на площади 235 тыс. га» [4].

Итак, вот, что мы имеем:

- нерациональная вырубка древесины;

- проблемность сферы переработки отходов лесопереработки;

- пожары.

Всё же, как нам противостоять этим проблемам?

Для борьбы с рубками мы предлагаем организовать на каждых 500 га леса специальные КПП, оборудованные спутниковой и радиосвязью, квадрокоптерами, противопожарным оборудованием, для мониторинга и более эффективной охраны лесных угодий. Это также может помочь в более быстром реагировании на пожароопасные ситуации в лесу.

Что же касается переработки отходов с деревообрабатывающих производств, то тут необходима организация лесопромышленных заводов, которые объединяли бы в себе лесопилки, деревообрабатывающие мощности, а также химические предприятия, занимающиеся переработкой остатков. Находиться они должны на одной площадке и обязательно должны включать полную переработку всех лесоматериалов, прибывающих на производство. Но что касается выдачи лицензий для таких организаций, то здесь стоит ввести одно очень важное условие: чтобы получить лицензию для организации такой деятельности, предприятие должно иметь на своей территории производство по переработке соответствующих отходов (стружка, опилки, кора и др.). В противном случае организация не получит лицензию на лесоперерабатывающую деятельность либо лицензирующий документ будет изъят в судебном порядке.

Теперь же перейдем к самим продуктам переработки лесных отходов.

Сегодня самым перспективным сегодня является изготовление пеллет. Доказано, что уровень их теплопроводности близок к углю. К примеру, информационный портал Neftegaz.ru выяснил: «в процессе сжигания каменного угля образуется тепла 22 МДж/кг, а при сжигании древесных брикетов — 19 МДж/кг. А вот обычные дрова дают только 10 МДж/кг. Также важно, что в процессе сжигания брикетов образуется очень малый объем золы и газа CO<sub>2</sub>» [5].

Но для того, чтобы наше население более охотно переходило на пеллеты необходимо создать также программы по субсидированию таких производств и продвижению данного средства в СМИ.

На самом деле, вопрос «рационального и безопасного» лесного хозяйства требует безотлагательного решения, и нельзя допустить, чтобы на него «закрывали глаза».■

---

1. Леса Иркутской области [Электронный ресурс] // Журнал профессионалов ЛПК «Леспромформ». дан. — М., 2015 - 2019. URL: <https://lesprominform.ru/jarticles.html?id=4278> (Дата обращения: 22.03.2019)

2. Объем вырубок леса в Иркутской области в 2016 году превысил показатели советских времен [Электронный ресурс] // Информационный портал IRK.ru. дан. – М., 2016 - 2019. URL: <https://www.irk.ru/news/20170322/cutting/> (Дата обращения: 22.03.2019)

3. О древесине в строительстве [Электронный ресурс] // Информационный строительно-садоводческий портал GardenWeb. – М., 2012 -2019. URL: <http://gardenweb.ru/o-drevesine-v-stroitelstve> (Дата обращения: 22.03.2019)

4. Площадь лесных пожаров в России достигла почти 60 тыс. га [Электронный ресурс] // Информационное агентство ИнтерФакс. дан. – М., 2018 - 2019. URL: <https://www.interfax.ru/russia/616515> (Дата обращения: 22.03.2019)

5. Виды топлива для твердотопливных котлов и сравнительная таблица их теплотворной способности [Электронный ресурс] // Информационный портал Neftegaz.ru – М., 2016 -2019. URL: <https://neftegaz.ru/science/view/1268-Vidy-topliva-dlya-tverdotoplivnyh-kotlov-i-sravnitel'naya-tablitsa-ih-teplotvornoy-sposobnosti> (Дата обращения: 22.03.2019)

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Виды топлива для твердотопливных котлов и сравнительная таблица их теплотворной способности [Электронный ресурс] // Информационный портал Neftegaz.ru – М., 2016 - 2019. URL: <https://neftegaz.ru/science/view/1268-Vidy-topliva-dlya-tverdotoplivnyh-kotlov-i-sravnitel'naya-tablitsa-ih-teplotvornoy-sposobnosti> (Дата обращения: 22.03.2019)

Леса Иркутской области [Электронный ресурс] // Журнал профессионалов ЛПК «Леспромформ». дан. – М., 2015 - 2019. URL:

<https://lesprominform.ru/jarticles.html?id=4278> (Дата обращения: 22.03.2019)

Объем вырубок леса в Иркутской области в 2016 году превысил показатели советских времен [Электронный ресурс] // Информационный портал IRK.ru. дан. – М., 2016 - 2019. URL: <https://www.irk.ru/news/20170322/cutting/> (Дата обращения: 22.03.2019)

О древесине в строительстве [Электронный ресурс] // Информационный строительно-садоводческий портал GardenWeb. – М., 2012 -2019. URL: <http://gardenweb.ru/o-drevesine-v-stroitelstve> (Дата обращения: 22.03.2019)

Площадь лесных пожаров в России достигла почти 60 тыс. га [Электронный ресурс] // Информационное агентство ИнтерФакс. дан. – М., 2018 - 2019. URL: <https://www.interfax.ru/russia/616515> (Дата обращения: 22.03.2019)

---

#### Problems of forestry and forest use of the Irkutsk region and their possible solutions

© Balashov N., 2019

The article deals with the main problems of forest ecology and possible solutions in the Irkutsk region. Some recommendations for organizing the workplace better have been worked out. The author describes the various problems of the industry, statistics, and hypothetical solutions to these problems.

*Keywords:* forestry, forest management, recycling, rational consumption, forest problems

---

УДК 658.001.63:651

#### METHODS FOR ASSESSING THE PROBABILITY OF DELAYS IN THE IMPLEMENTATION OF LONG-TERM PROJECTS

© Basharov A., Kurganskaia G., Zvereva A., 2019

Irkutsk State University, Irkutsk

The article is devoted to the problem of effective management of long-term projects, in which there are high risks of untimely execution of individual stages, which may lead to the disruption of the entire project. The authors propose an approach to estimating the probability of project delays, using an adequate distribution law, which is implemented in EXCEL. The article presents the results obtained on the statistical model of the project.

*Keywords:* project management, project delays, probability measure of future events, scenario-probability distributions

Today's trends of fast speed of changes make companies pay special attention to strategic goals and leadership position. The strategy involves large-scale milestones in the development of the company, which should provide a leading position in the market. By these milestones are meant large projects, the implementation of which requires long-term participation. According to Hirschman, projects are privileged particles of the development process. However, the longer the time period of the project and

the larger the scale, the more difficult it is to implement it in accordance with the original plan formulated at the initiation of the project. Management cannot predict the probability of future events that will occur in a few years. Nevertheless, management is obliged to adapt the current state of the project, make forecasts and develop scenarios for the near future, and build operational plans according to the strategic plan.

The strengthening of economic stability in different countries is developing with distinction. Many

countries have not yet adapted to the crisis conditions, such as the financial crisis in 2008, the European sovereign debt crisis in 2010 and the crisis due to global changes in commodity prices in 2014. However, the global economy shows growth of 2,4 % compared to last year and is expected to grow by 3 % in 2019. Investment activity has more favorable conditions compared to last year, but the increase in the riskiness of investments is the main barrier to business development. The uncertainty of the political situation, trade policy, adjustment of Central banks' rates leads to an increase in risk when investing especially for a long period [9]. For example, the risk of a recession of the yield curve is high. That is, the investor has the same risk when investing in short-term assets and long-term; although, in the normal state of the yield curve long-term assets should have a higher yield [1,4]. Thus, long-term projects are primarily costly.

As noted by Albert Waterson, a World Bank employee, most projects have limitations in the administration of the project implementation process [8]. Planning and management are the most common problems. The dynamics of change are diverse and large-scale, so traditional project management methods need to be revised. Special attention should be paid to the skills of managers such as resource mobilization, decision-making and coordination according to the changing environment. The probability of occurrence of adverse events is high, and it is necessary to take into account these values.

Rondelli identified several resistances that are obstacles to the successful implementation of projects. The reasons may be related to the obtaining of appropriate permits for activities in the project, inter-organizational rivalry, the lack of priority rules in the allocation of resources, the lack of planned scenarios, lack of flexibility in the action plan and the rules of priority of work. The author also emphasized the reasons associated with the increase in the project budget related to delays. For example, the lack of systematic analysis of the current activities of the project, the reliability and availability of information about the project for all participants, and the inability to anticipate delays in the fulfillment of obligations of suppliers and contractors to perform other tasks with the least losses in the most optimal sequence [8].

Multitasking and complex projects, which have several performers located in different territories, require high attention in the analysis of the implementation of the project plan. Project management should take into account unforeseen delays, failure to meet the requirements of various project participants, coordination at several levels of the stages of work, as well as control the budget within non-critical limits due to deviation from the schedule. An example of such a complex project is large-scale construction, for the implementation of which the Irkutsk Company is responsible. The project has several levels of coordination: between the parent company and the subsidiary, coordination between subsidiaries and between the subsidiary and

contractors. According to the work schedule, half of the work should have already been completed, but there are 5 % of overdue tasks on the schedule. There are a number of reasons why these delays are possible. In order not to reduce the percentage of deviations from the action plan, a frequency analysis of causes was used to determine the level of risk of a specific cause and consequences in the form of delays.

Frequency analysis involves determining the frequency of events related to a certain criterion. On the basis of the data obtained, a risk map is constructed, which displays the range of probabilities of negative consequences. In this case, the risk matrix consists of two criteria: the cause of delay and the probability of occurrence of the event. Probability is calculated by counting the frequency of overdue tasks with a time range. Thus, the management of the organization can determine what causes require more attention and more careful monitoring, and what causes of delays are not require increased attention, but should also be taken into account. However, the risk map formulated by this method can only make sense for the analysis of completed work, reporting and identifying failures. Also, these risk maps have a fairly rough estimate and clear boundaries in the definition of small, medium and high risk. Another drawback is that the sample is limited, for example, for a large project with many tasks for compiling a heat risk map, it is necessary to group the samples, which is not convenient and accurate to determine the probability of occurrence of an event. The Manager, based on this risk map, will not be able to predict future possible problems with deadlines [5]. To perform this task and have a vision of the probability of future delays, management should analyze previous experience of work and set the estimated function, the rules of which will be built scenarios [3].

Any rule that allows you to find the probability of all values of a random variable called the law of distribution of its probabilities. This law is given in the form of a table for a discrete random variable, which lists all its possible values and their probabilities [3]. However, the resulting distribution table may not be suitable or practical because of the scale of the tables. Therefore, for the convenience of the analysis, the distributions of random discrete quantities are approximated by continuous distributions, allowing the use of relatively simple methods of calculation, even with an unlimited number of scenarios. To set such distributions, use the function  $F(x)$  called the distribution function of a random variable or the distribution law. Having defined the distribution function or probability density distribution of a random variable, we can draw conclusions about the degree of reliability of the events that generate it. However, to solve many practically important problems, it is often enough to know the values of only a few characteristics (parameters) of a random variable, which give a less complete but more visual representation of its distribution. The most important of these are the mean, variance, and standard deviation.

The author has chosen several completed tasks related to the delay for one of the reasons. The results of the frequency analysis are shown in red in Figure 1. Further, such measures as the mean deviation and standard deviation were found. This is necessary to specify an array of random numbers formed on the basis of statistical data. After Excel generates a possible outcome of the work, the quantitative

indicators of the number of days overdue were also calculated. This work was carried out to compare real data and randomly generated and check whether it is possible to rely on the given random parameters. The figure shows that the data correlate with each other, so a normal distribution generated with random numbers and parameters of statistical data can be considered valid.

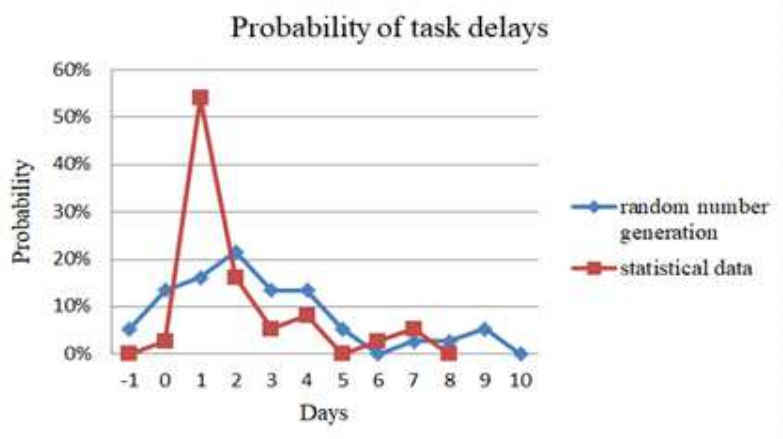


Fig.1. Comparison of the function of normal distribution of statistical and random data

The law of distribution of a random variable includes the calculation of the mean and standard deviation. However, we may assume that it is possible to specify one constant, which will not require these calculations. This method of constructing the predicted probability values is called the Poisson distribution law [6]. On the basis of previous calculations, the author suggested three values of the constant, which

will determine how many tasks will have delays and presumably how many days it will be. The Figure 2 shows the difference in three scenarios: pessimistic, more probable and optimistic. The more probable scenario is as close as possible to the actual frequency data relative to the probability percentage. This confirms that the law of distribution of a discrete random variable can be used in the planning of work.

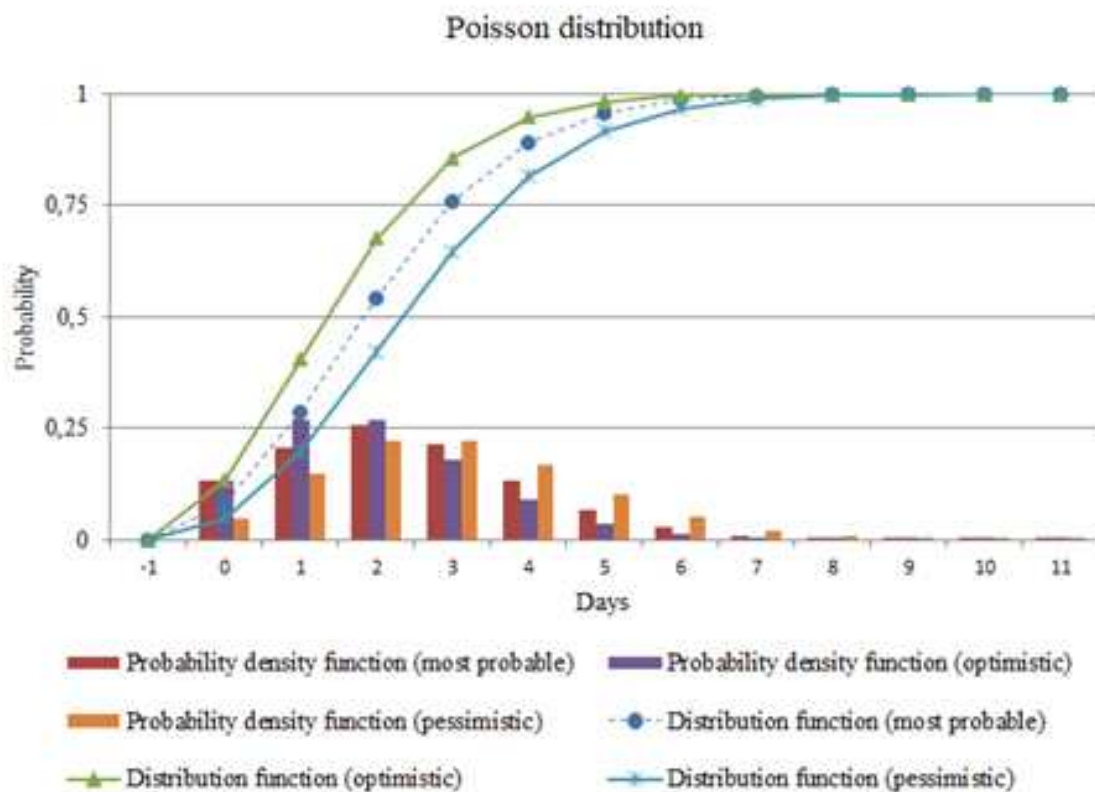


Fig.2. Poisson distribution law as a method of predicting scenarios of future events

The pessimistic forecast illustrates that the task will have a delay of 6 days with a probability of 5 %, while the optimistic forecast shows that the delay of 6 days is probably only 1 %. It is assumed that the consideration of the three scenarios allows more efficient development of plan options, and change of the baseline [2]. It means that managers relying on the data on the three scenarios of work execution can form three scenarios of the network schedule and, if necessary, change the basic plan [7].

Thus, this article analyzes the real data of overdue tasks for various reasons of delay. Based on the frequency analysis of real data, the predicted values of the three scenarios were constructed using the laws of distribution of a random variable. The obtained data were close to the real data, which allows using the forecast values for planning the work of the project. With this data, managers can establish reserves regarding the impact of previous causes of downtime and the resulting probability ratio. There is an additional opportunity to use several scenarios of the action plan to change the baseline in case of delays. In conclusion, project managers can implement the plan with fewer losses and minimize deviation from the schedule. ■

1. 10 More Reasons Companies Should Care About Sustainability [Электронный ресурс] // Business Insider, 2012 – URL: <https://www.businessinsider.com/the-top-10-benefits->

[of-convincing-your-company-to-care-about-sustainability-2012-3](https://www.businessinsider.com/the-top-10-benefits-of-convincing-your-company-to-care-about-sustainability-2012-3) (Дата обращения: 15.03.2019)

2. Better project management through beta distribution [Электронный ресурс] // iSixSigma, 2019 – URL: <https://www.isixsigma.com/methodology/project-management/better-project-management-through-beta-distribution/> (Дата обращения: 15.03.2019)

3. Normal Distribution and Its Application in PERT | Project Management [Электронный ресурс] // Project Management Institute, Inc., 2009 – URL: <http://www.yourarticlelibrary.com/project-management/normal-distribution-and-its-application-in-pert-project-management/94827> (Дата обращения: 15.03.2019)

4. Recessions And Yield-Curve Inversion: What Does It Mean? [Электронный ресурс] // Forbes, 2019 – URL: <https://www.forbes.com/sites/leonlabrecque/2019/03/29/recessions-and-yield-curve-inversion-what-does-it-mean/#74a3bf545890> (Дата обращения: 12.03.2019)

5. Risk Heat Map [Электронный ресурс] // Chartered Global Management Accountant, 2013 – URL: <https://www.cgma.org/resources/tools/essential-tools/risk-heat-maps.html> (Дата обращения: 15.03.2019)

6. The Poisson Distribution and Poisson Process Explained [Электронный ресурс] // Towards Data Science, 2019 – URL: <https://towardsdatascience.com/the-poisson->

distribution-and-poisson-process-explained-4e2cb17d459 (Дата обращения: 13.03.2019)

7. What are the roles of scenario planning in project management? [Электронный ресурс] // Project Management Institute, Inc., 2009 – URL: <https://www.pmi.org/learning/library/scenario-planning-project-management-6858> (Дата обращения: 13.03.2019)

8. Why development projects fail: problems of project management in developing countries / D. Rondinelli - Drexel Hill, Pa.: Project Management Institute, 1976 - 7(1), 10–15.

9. World Economic Situation and Prospects 2018 [Электронный ресурс] // United Nations, 2018 – URL: [https://www.un.org/development/desa/dpad/wp-content/uploads/sites/45/publication/WESP2018\\_Full\\_Web-1.pdf](https://www.un.org/development/desa/dpad/wp-content/uploads/sites/45/publication/WESP2018_Full_Web-1.pdf) (Дата обращения: 11.03.2019)

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

10 More Reasons Companies Should Care About Sustainability [Электронный ресурс] // Business Insider, 2012 – URL: <https://www.businessinsider.com/the-top-10-benefits-of-convincing-your-company-to-care-about-sustainability-2012-3> (Дата обращения: 15.03.2019)

Better project management through beta distribution [Электронный ресурс] // iSixSigma, 2019 – URL: <https://www.isixsigma.com/methodology/project-management/better-project-management-through-beta-distribution/> (Дата обращения: 15.03.2019)

Normal Distribution and Its Application in PERT | Project Management [Электронный ресурс] // Project Management Institute, Inc., 2009 – URL: <http://www.yourarticlelibrary.com/project-management/normal-distribution-and-its-application-in-pert-project-management/94827> (Дата обращения: 15.03.2019)

Recessions And Yield-Curve Inversion: What Does It Mean? [Электронный ресурс] // Forbes, 2019 – URL: <https://www.forbes.com/sites/leonlabrecque/2019/03/29/recessions-and-yield-curve-inversion-what-does-it-mean/#74a3bf545890> (Дата обращения: 12.03.2019)

Risk Heat Map [Электронный ресурс] // Chartered Global Management Accountant, 2013 – URL: <https://www.cgma.org/resources/tools/essential-tools/risk-heat-maps.html> (Дата обращения: 15.03.2019)

The Poisson Distribution and Poisson Process Explained [Электронный ресурс] // Towards Data Science, 2019 – URL: <https://towardsdatascience.com/the-poisson-distribution-and-poisson-process-explained-4e2cb17d459> (Дата обращения: 13.03.2019)

What are the roles of scenario planning in project management? [Электронный ресурс] // Project Management Institute, Inc., 2009 – URL: <https://www.pmi.org/learning/library/scenario-planning-project-management-6858> (Дата обращения: 13.03.2019)

Why development projects fail: problems of project management in developing countries / D. Rondinelli - Drexel Hill, Pa.: Project Management Institute, 1976 - 7(1), 10–15.

World Economic Situation and Prospects 2018 [Электронный ресурс] // United Nations, 2018 – URL: [https://www.un.org/development/desa/dpad/wp-content/uploads/sites/45/publication/WESP2018\\_Full\\_Web-1.pdf](https://www.un.org/development/desa/dpad/wp-content/uploads/sites/45/publication/WESP2018_Full_Web-1.pdf) (Дата обращения: 11.03.2019)

---

### Методы оценки вероятности задержек при реализации долгосрочных проектов

© Башаров А.Р., Зверева А. С., Курганская Г.С., 2019

Статья посвящена проблеме эффективного управления долгосрочными проектами, в которых велики риски несвоевременного выполнения отдельных этапов, что может привести к срыву всего проекта. Авторы предлагают подход к оценке вероятности задержек в работе над проектом, используя адекватный закон распределения, который реализован в EXCEL. В статье приводятся результаты, полученные на статистической модели проекта.

*Ключевые слова:* управление проектами, задержки в ходе реализации проекта, сценарии распределения вероятностей

---

УДК 338.46

## КОМПЛЕКСНЫЙ ПРОЕКТ АВТОМАТИЗИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОДДЕРЖКИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В ЗДРАВООХРАНЕНИИ.

© Болтенков И. А., Каратуева М. В., 2019

Иркутский государственный университет, г. Иркутск

Статья посвящена изменению вопросам информатизации медицины, ее основными проблемами и ограничениями. Проведение анализа показало, что медицинские информационные системы направлены на решение текущих проблем, и совершенно не занимаются предотвращением и предупреждением появления новых пациентов. В статье рассматривается возможность введения новой системы стратегического превентивного управления здоровьем граждан на федеральном уровне, а также описаны основные принципы её действия. Эта система позволит решить ряд важных стратегических и операционных задач, что может помочь в конечном итоге перейти к более прогрессивной методологии бюджетирования.

*Ключевые слова:* медицина, бюджет ориентированный на результат, цифровизация, жизненный цикл, стратегическое планирование, оперативное планирование, качество жизни людей

В соответствии с государственной программой «Цифровая экономика Российской Федерации» [1] и ее целью — «создание экосистемы цифровой экономики Российской Федерации, в которой данные в цифровой форме являются ключевым фактором производства во всех сферах социально-экономической деятельности, и в которой обеспечено эффективное взаимодействие, включая трансграничное, бизнеса, научно-образовательного сообщества, государства и граждан», развитие цифровой экономики неотделимо от развития человеческого капитала и повышения качества жизни, где медицина — один из краеугольных камней.

На сегодняшний день цифровизация в России только набирает обороты. И медицинский сектор столкнулся с проблемами: «цифровизация здравоохранения идет без необходимой нормативной базы и технических стандартов» [2]. На сегодняшний день цифровизация медицины ограничивается созданием каталога учреждений, где пациент лечился и где хранятся данные о нем. Вопросы качества жизни населения, которые сегодня поставлены в приоритет федеральных и региональных программ, включают в себя такой важный параметр как состояние здоровья населения. На сегодняшний день действующей проактивной политики управления здоровьем населения нет.

Сегодня в медицинской сфере идет политика лечения заболевания, а не улучшения здоровья. Если мы говорим о результативности тех или иных решений на федеральном и региональном уровне, то результативность заключается не в том, сколько больных вылечили, а в том какова средняя статистика по улучшению здоровья. На наш взгляд необходима комплексная система улучшения

здоровья с созданием инструментов, позволяющих проводить мониторинг, планировать, контролировать определенные параметры здравоохранения, тем самым управляя качеством жизни. Мы считаем, что те системы управления автоматизации, которые сегодня существуют, предлагаются к разработке, действуют в пилотном формате в некоторых регионах, не решают вопросы управления качеством здоровья населения, они решают локальные проблемы учета.

Наше предложение — это принципиально новая стратегическая идеология превентивного управления здоровьем. Мы предлагаем создание комплексной концепции единой автоматизированной системы хранения и обработки данных о здоровье человека привязанная, к условному жизненному циклу человека (система).

Жизненный цикл человека — это стадии жизни, охватывающие различные состояния человека, начиная с момента рождения. В соответствии с нашей концепцией мы предлагаем привязать этапы жизненного цикла человека не к возрасту, а к административным ведам.

Учитывая, что человек может мигрировать в разные регионы страны, данное решение должно быть реализовано на федеральном уровне, должна быть единая автоматизированная система, в том числе обмена данными, чтобы данные не терялись в случае оказания медицинских услуг вне базового региона.

Система позволит хранить в себе данные из всех источников и по запросу выдавать их, как и собственнику данных, так и различным учреждениям. Составленная в системе медицинская карта позволит снизить риски и повысить эффективность принимаемых решений.

Таблица 1. Основные этапы жизни и потенциальные стороны

№	Возраст, лет	Медицинские учреждения
1	0–3	Перинатальный центр, больница, ясли.
2	3–7	Детский сад, больница, поликлиника, иные медицинские учреждения.
3	7–18	Школа, колледж, больница, поликлиника, иные медицинские учреждения.
4	18–23	ВУЗ, армия, больница, поликлиника, иные медицинские учреждения.
5	23–40	Работодатель, больница, поликлиника, иные медицинские учреждения.
6	40–60	Работодатель, больница, поликлиника, иные медицинские учреждения.
7	60 и старше	Система пенсионного обеспечения, больница, поликлиника, иные медицинские учреждения.

На каждом из этапов жизненного цикла человека необходимы свои методы диагностики, профилактики, лечения и так далее. Сквозной анализ накопленных данных о состоянии здоровья позволяет увеличить срок и качество

жизни человека, путем эффективного предотвращения заболеваний и перенаправить основные бюджетные средства на диагностику болезней, что всегда является более эффективным и стратегически более выгодным.



### Принципы работы системы

Система позволит решать, как операционные, так и стратегические задачи. Операционные задачи:

Быстрый поиск и добавление новых данных обо всех случаях оказания пациенту медицинской помощи, контактов с медицинскими учреждениями, как частными, так и бюджетными;

Онлайн доступ врача к полному перечню данных о пациенте: проведенные исследования, случаи амбулаторно-поликлинического характера, стационарное лечение пациента, вызовы скорой помощи, поставленные ранее пациенту диагнозы, выписанные рецепты, результаты лечения, противопоказания к применению тех или иных видов лечения, перечень непереносимых препаратов. Доступ у врача есть, независимо от того, в какой медицинской организации пациент обслуживался ранее. Исключения составляют некоторые диагнозы по таким направлениям, как наркология, психиатрия, венерология, СПИД, туберкулез;

Из-за сокращения времени на поиск нужных данных пациента, необходимых для принятия решений, врач сможет уделить больше внимания непосредственно работе с пациентом. Как следствие, повышается качество оказания медицинской помощи населению.

### Стратегические задачи:

#### Качество планирования:

- прогнозирование стратегических показателей;
- планирование затрат на здравоохранение в регионах;
- мониторинг здоровья населения, и предложения по его улучшению.

#### Качество управления:

- своевременная закупка медикаментов, реагентов в больницы и поликлиники;
- расчет оптимальной численности медицинского персонала;
- определение потенциального объема медицинских услуг, которые будут нужны в конкретном периоде времени.

Если вернуться к вопросу о результативности управления здравоохранения на федеральном и региональном уровне, то важность должна быть не в эффективности содержания бюджетной сферы, направленной на лечение больных, а на ключевые показатели улучшения здоровья населения, стратегического улучшения качества жизни в целом, а не вопрос содержания бюджетной сферы на лечение больных, а как раз, соответствует стратегии бюджетирования, ориентированного на результат.

На основании данных, находящихся в системе на всех стадиях жизненного цикла пациента, и их глубокой аналитике, можно оптимизировать затраты на здравоохранение с позиции бюджетирования, ориентированного на результат, и

повысить эффективность СОНКО (Социально Ориентированные Некоммерческие Организации)

Бюджетирование, ориентированное на результат (БОР) — это более прогрессивная по сравнению с затратным методом методология подготовки и исполнения бюджета, где акцент переносится с затрат на результаты. В русскоязычной литературе применяются также термины «бюджетирование по результатам» и «программно-целевой подход» [3].

Открытость концепции программно-целевого бюджетирования (бюджетирования, ориентированного на результат) означает, что включаемая в нее система элементов не является неизменной, а, напротив, допускает многовариативность, различные способы установления связи между государственными расходами и значимыми для общества результатами.

Достоинства бюджетирования, ориентированного на результат, состоят в следующем:

- предоставление государством населению именно тех общественных благ и услуг, в которых общество реально заинтересовано;
- бюджетирование, ориентированное на результат, обеспечивает финансирование тех общественных благ и услуг, количество, качество, стоимость, время, и место предоставления которых в наибольшей мере отвечает потребностям общества и характеризуется наивысшими показателями социальной эффективности при заданных ресурсных ограничениях.

Переход на бюджетирование, ориентированное на результат, позволяет критически осмыслить сложившиеся направления расходов средств, и отказаться от многих видов расходов, осуществляемых «по инерции», без надлежащего социально экономического обоснования необходимости этих расходов.

Выбор решений производится с учетом не только сиюминутных, но более отдаленных последствий;

Усиливается ответственность государственных министерств за конечный результат, под которым имеется в виду не просто предоставление определенного объема услуг или выполнение определенного объема работ, но и достижение определенных качественных показателей;

Качественно изменяется система поддержки принятия управленческих решений. В частности, благодаря наличию информации о том, как могут повлиять разные уровни финансирования программ на социальную и экономическую эффективность государственных расходов, появится возможность сокращать расходы, не сокращая программы.

Все это имеет особо большое значение для управления будущими рисками, прежде всего риском того, что на будущее поколение будет возложен непомерный груз финансовых обязательств, образовавшихся в результате принятия неявных или неучтенных обязательств. ■

---

1. Распоряжение правительства российской федерации от 28 июля 2017 г. №1632-р Утвердить прилагаемую программу «Цифровая экономика Российской Федерации»

2. Медицине тесно в цифровом контуре [Электронный ресурс] // Коммерсант – 2019 выпуск № 57 – Электронная версия печатной публикации – URL: [https://www.kommersant.ru/doc/3931106?utm\\_source=twitter.com&utm\\_medium=social&utm\\_campaign=amplifr\\_social](https://www.kommersant.ru/doc/3931106?utm_source=twitter.com&utm_medium=social&utm_campaign=amplifr_social) (Дата обращения: 05.04.2019)

3. Бюджетирование, ориентированное на результат: цели и принципы [Текст] // Отдел Макроэкономической и отраслевой политики, сектор государственных финансов Московское отделение Нидерландского Экономического Института, NEI-ECORYS. — М., 2002. — С. 5.

4. Овчинцева С. А. Бюджетирование, ориентированное на результат, как инструмент повышения эффективности бюджетного процесса // Пространство экономики. 2009. № 2-2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/byudzhetrovanie-orientirovannoe-na-rezultat-kak-instrument-povysheniya-effektivnosti-byudzhethnogo-protssesa> (Дата обращения: 05.04.2019)

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Бюджетирование, ориентированное на результат: цели и принципы [Текст] // Отдел Макроэкономической и отраслевой политики, сектор государственных финансов Московское отделение Нидерландского Экономического Института, NEI-ECORYS. — М., 2002. — С. 5.

Медицине тесно в цифровом контуре [Электронный ресурс] // Коммерсант – 2019 выпуск № 57 – Электронная версия печатной публикации – URL:

[https://www.kommersant.ru/doc/3931106?utm\\_source=twitter.com&utm\\_medium=social&utm\\_campaign=amplifr\\_social](https://www.kommersant.ru/doc/3931106?utm_source=twitter.com&utm_medium=social&utm_campaign=amplifr_social) (Дата обращения: 05.04.2019)

Овчинцева С. А. Бюджетирование, ориентированное на результат, как инструмент повышения эффективности бюджетного процесса // Пространство экономики. 2009. № 2-2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/byudzhetrovanie-orientirovannoe-na-rezultat-kak-instrument-povysheniya-effektivnosti-byudzhethnogo-protssesa> (Дата обращения: 05.04.2019)

Распоряжение правительства российской федерации от 28 июля 2017 г. №1632-р Утвердить прилагаемую программу «Цифровая экономика Российской Федерации»

---

### Complex project of automated support system for decision-making in health care

© **Boltenkov I., Karatueva V., 2019**

The article is devoted to change the issues of informatization of medicine, its main problems and limitations. The analysis showed that medical information systems are aimed at solving current problems, and they are not at all involved in preventing and preventing the emergence of new patients. The article considers the possibility of introducing a new system of strategic preventive management of citizens health at the federal level, and also describes the basic principles of its action. This system will allow to solve a number of important strategic and operational tasks, which can help in the end to move to more progressive budgeting methodology.

*Keywords:* medicine, result oriented budget, digitalization, life cycle, strategic planning, operational planning, quality of people life

---

УДК 378. 37.02

## ИНТЕРАКТИВНЫЕ МЕТОДЫ ПРЕПОДАВАНИЯ В ДИСТАНЦИОННОЙ ЧАСТИ ПРОГРАММЫ ДВОЙНОГО ДИПЛОМА УКМУ-ИГУ

© **Ган Н. С., 2019**

Иркутский государственный университет, г. Иркутск

В статье приводится краткий обзор интерактивных методов преподавания в зарубежной практике в целом и реализуемых Университетским колледжем Мерилендского университета на программе двойного диплома с Иркутским государственным университетом. Обобщаются данные опроса студентов данной программы за последние четыре года обучения с 2014 по 2018 гг.

*Ключевые слова:* методика преподавания; интерактивные методы преподавания; программа двойного диплома; профессиональная компетенция

**Ц**елью применения компетентностного подхода в системе высшего образования является повышение внимания к эффективному формированию профессиональных компетенций. Традиционно под профессиональной компетенцией подразумеваются навыки, знания и умения сотрудника решать вопросы и задачи в доверенной ему предметной области [5].

Такое определение профессиональной компетенции требует изменений в методике и педагогике преподавания, предлагаемой университетскими учебными планами. Их следует наполнить методами преподавания, которые обеспечивают обучение будущих специалистов таким образом, чтобы они могли предъявлять необходимый результат. Безусловно, традиционная

методика преподавания в высшем учебном заведении (с помощью лекций, объяснений и упражнений) также важна для профессионального развития. Однако, когда формируется такой сложный феномен как компетенция, то в настоящее время начинают всё более сильно ощущаться ограничения большинства методов преподавания. Поэтому можно утверждать, что современное образование должно делать акцент на индивидуальной вовлеченности и активности студента, организации среды для индивидуального, экспериментального и практического обучения, где студентам предлагается на выбор различные задания, а также гибкие тренинговые программы, в которых студенты могут обучаться в наиболее комфортном и приемлемом для себя ритме.

Далее будет приведен обзор наиболее распространенных интерактивных методов преподавания в зарубежных университетах и описаны методы преподавания в дистанционной части программы УКМУ-ИГУ.

Наиболее широко распространенными методами преподавания, описанными в иностранной научной литературе, применяемыми в системе высшего образования за пределами России, являются тренинги, метод анализа кейсов, метод моделирования поведения, метод отзывов однокурсников (коллег), метод игровых проектов, метод игры «Метафора», метод рассказа историй, метод «Корзина» и метод активного обучения.

Тренинг — это такой метод преподавания, который нацелен на развитие навыков и знаний в любой сфере посредством последовательного выполнения заданий, упражнений и игр. Этот метод позволяет преподавателю предоставить участникам недостающую информацию и способствует развитию профессиональных навыков и подобного поведения во время выполнения должностных обязанностей. Активное вовлечение всех студентов в процесс тренинга является большим преимуществом данного метода преподавания.

Метод анализа кейсов — это метод, тренирующий навык решения задач и проблем на конкретных примерах действующих компаний и организаций. Суть этого метода состоит в коллективном анализе ситуации, разработке решения и публичной защите представленного решения проблемы. В процессе анализа кейса студенты вырабатывают навыки работы в группе, индивидуального моделирования решения поставленной задачи, индивидуальной аргументации и защиты разработанного решения.

Метод моделирования поведения — это метод преподавания навыков межличностного и профессионального поведения. Этот метод имеет три стадии реализации. Первая — это презентация модели профессионального поведения, которую необходимо выучить, второе — это наиболее точное воспроизведение предложенной модели поведения и третье — обратная связь,

представляющая степень успеха представления наиболее релевантной модели поведения.

Метод отзывов однокурсников (в некоторой литературе описывается, как peer review или peer feedback — анализ однокурсников или отзыв однокурсников) предполагает анализ работы студента его или ее однокурсниками в текущей работе. Студенты описывают действия, заслуги и решения, принятие другим студентом для решения поставленной задачи.

Метод игровых проектов — это метод преподавания, где обучение происходит посредством решения задач в виде ролевой игры. Преподаватель предлагает проблему для исследования на первом этапе. Далее студенты разделяются на две конкурирующие группы и придумывают решение задачи. На третьем этапе студенты распределяют роли и защищают выработанные ими решение поставленной задачи.

Метод игры «Метафора» — метод преподавания, нацеленный на развитие новых видов деятельности студентов и умения переключаться с одной поведенческой модели на другую. Основной целью данного метода является обнаружение новых способов поставленной задачи в рамках заданной метафоры.

Метод рассказа историй обучает будущих профессионалов правилам поведения на работе с помощью реальных историй из профессиональной жизни в различных сферах деятельности. Рассказывая студентам о сути и содержании той или иной работы, ее тонкостях и особенностях, о различных возникающих ситуациях на предприятии, преподаватель, таким образом, готовит студентов к пониманию традиций, культуры и философии всей профессиональной деятельности. Здесь необходимо предоставлять информацию максимально объективно, чтобы студенты могли избежать возможного будущего разочарования при выборе будущей профессии.

Метод «Корзина» — это метод преподавания, основанный на имитации наиболее распространенных ситуаций специалистов в своей области. В такой ситуации студенты должны учиться представлять выполнение незапланированных рабочих задач эффективно. Такой метод требует предварительного описания сценария проведения задания и распределение ролей.

Метод активного обучения — это относительно новый метод, который уже зарекомендовал себя в современном образовании. Он обеспечивает организацию средой для самообразования. Этот метод позволяет студентам эффективно решать проблемы. Выполняется группами студентов. Во время работы студенты сами разрабатывают свой собственный путь решения поставленной задачи и презентуют свои наработки. Группа преподавателей обсуждает результаты публичной защиты и называет победителя. В таком случае оценка работы представляется более объективной.

Далее рассмотрим, какие интерактивные методы преподавания используются на программе двойного диплома, которая реализуется Байкальской международной бизнес-школой Иркутского государственного университета совместно с партнером-вузом из США Университетским колледжем Мерилендского университета. Программа сотрудничества в сфере предоставления высшего образования существует с 1990 года и в современном своем виде представляет собой прохождение минимум 30 дисциплин, эквивалентных 90 зачетным единицам, в Иркутском государственном университете и 10 дисциплин (30 зачетных единиц) в УКМУ в дистанционном режиме через обучение онлайн.

Среди десяти курсов, которые студенты проходят онлайн, есть курсы гуманитарной направленности, курсы из естественных и точных наук: два курса основ бухгалтерского учета, управление знаниями, предпринимательство и бизнес-планирование, управление цепочками поставок, инвестиции, деловое письмо, финансовый анализ, банковская система — деньги и банки и лидерство в 21 веке.

Обучение через интернет имеет свою специфику и не позволяет в настоящее время реализовывать многие интерактивные методы преподавания, которые могут использоваться в аудиториях на занятиях с личным присутствием студентов и преподавателя face-to-face.

Кроме привычных методов обучения таких, как видео или аудио лекции, чтение учебников и статей, выполнение тестов, проверочных работ преподаватели УКМУ используют интерактивные методы преподавания. Сто процентов курсов включают в себя задания на анализ кейсов и участие в онлайн дискуссиях с профессором и однокурсниками. Примерно восемь из десяти курсов также предлагают студентам такую практику как отзывы однокурсников. Именно этот метод практически не применяется в российской педагогической практике и представляет интерес российским студентам, обучающимся на международной программе. Сто процентов студентов программы двойного диплома в опросе отметили этот метод преподавания как интересный и полезный, так как он не только дает обратную связь в форме 20–25 мнений сокурсников о деятельности студента, учит воспринимать конструктивную критику, но и помогает выработать в себе этичное поведение в ситуациях, симулирующих профессиональную среду.

В заключении следует отметить, хотя дистанционное обучение пока не реализует большое количество интерактивных методов преподавания, тем не менее, такие методы меняют

роль преподавателя от простого передатчика информации студентам к организатору и координатору педагогического процесса и позволяют формировать компетенции будущих профессионалов посредством организации деятельности студентов, максимально приближенной к содержанию профессиональной деятельности. Задачей современных педагогов может стать размышление над возможностью инкорпорировать больше интерактивных методов обучения через интернет.■

1. Бонвелл Ч. Ч. Активное обучение / Ч. А. Бонвелл. – Washington, D.C. : The GeorgeWashingtonUniversity, 2012. – 297 с.
2. Гринвуд Г. И. Кейс-стадиздляпреподавателей / Г. И. Гринвуд. – New York. : Random House, 2009. – 305 с.
3. Джинотт Х. Преподаватель и ребенок / Х. Джинотт. – NewYork. :MacMillan, 2011. – 189 с.
4. Фогарти Р. Дизайн интерактивных видов работ / Р. Фогарти. – NewYork. : Skylight Publishing, 2010. – 248 с.
5. Профессиональная компетенция [Электронный ресурс] / URL: [www.delen.ru/nyuansy-biznesa/professionalnaya-konpetenciya.html](http://www.delen.ru/nyuansy-biznesa/professionalnaya-konpetenciya.html) (Дата обращения: 19.09.2018)

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Бонвелл Ч. Ч. Активное обучение / Ч. А. Бонвелл. – Washington, D.C. : The GeorgeWashingtonUniversity, 2012. – 297 с.
- Гринвуд Г. И. Кейс-стадиздляпреподавателей / Г. И. Гринвуд. – New York. : Random House, 2009. – 305 с.
- Джинотт Х. Преподаватель и ребенок / Х. Джинотт. – NewYork. :MacMillan, 2011. – 189 с.
- Фогарти Р. Дизайн интерактивных видов работ / Р. Фогарти. – NewYork. : Skylight Publishing, 2010. – 248 с.
- Профессиональная компетенция [Электронный ресурс] / URL: [www.delen.ru/nyuansy-biznesa/professionalnaya-konpetenciya.html](http://www.delen.ru/nyuansy-biznesa/professionalnaya-konpetenciya.html) (Дата обращения: 19.09.2018)

#### On issues of teaching methods in the ISU-UMUC dual-degree distance program

© Gan N., 2019

The article briefly summarizes interactive methods of teaching in the context of global international practice as well as in the practice of dual-degree program between Irkutsk State University and University Maryland University College. The program students survey data are synthesized within the last four years of studies between 2014 and 2018.

*Keywords:* Teaching methods, interactive methods of teaching, dual-degree program, professional competence

© Годван Д. Ф., 2019

Иркутский государственный университет, г. Иркутск

Данная работа рассматривает теоретические и практические аспекты внедрения геймификации в различные бизнес-процессы. Выделяются характеристики эффективных игровых систем, приводятся примеры успешного использования игровых механик в различных областях.

*Ключевые слова:* геймификация, игровые системы, игровые элементы, игровой процесс, бизнес-процессы

**Г**еймификация, в широком понимании этого слова — это перенос отдельных элементов и характеристик игры в неигровую сферу. Для органичной геймификации различных видов деятельности разрабатываются игровые системы — специальные среды, в которых разворачивается игровой процесс. В современном мире механика геймификации в той или иной форме применяется почти во всех областях — в маркетинге, в рекрутинге, в производстве, в продажах, в обучении и даже в системах государственного управления.

В бизнесе геймификация может применяться как для оптимизации бизнес-процессов внутри компании (внутренняя геймификация), так и для взаимодействия с клиентами (внешняя геймификация).

В середине 2000-х руководитель отдела тестирования Microsoft Росс Смит столкнулся с проблемой — недостаточной эффективностью работы подконтрольных ему людей. Тестирование программного обеспечения — очень важный этап в производственном процессе компании. Находить системные и визуальные ошибки в пользовательском интерфейсе способны только люди, этот процесс невозможно автоматизировать. Microsoft разрабатывает десятки видов ПО, и его нужно тестировать на всех языках, на которых оно поступает в продажу. Кроме того, многие находят рабочий процесс тестирования крайне скучным. Даже компании с такими крупными ресурсами, как Microsoft, было трудно находить достаточное количество сотрудников в отдел тестирования, а уже имеющиеся работали крайне неэффективно. Глава отдела Росс Смит предложил неожиданное решение — внедрение в этот процесс игровых механик.

Так, была создана рейтинговая система, которая включала в себя всех сотрудников компании из

разных филиалов по всему миру. Участникам начислялись баллы за нахождение ошибок в продуктах Microsoft; рейтинговые таблицы были открыты для просмотра. Среди сотрудников началось настоящее соревнование — каждый хотел занять высокое место в рейтинге. Многие занимались этим в свободное от работы время, причем сотрудникам не доплачивали, «игра» проходила исключительно на добровольной основе. По результатам отчетного периода 4,5 тысячи участников проверили более полумиллиона диалоговых окон и зарегистрировали 6,7 тысяч отчетов об ошибках. Сотрудники компании признали процесс увлекательным и затягивающим. Таким образом, благодаря использованию игровых элементов Microsoft вместо проблемного и неэффективного отдела тестирования получили огромное количество заинтересованных людей, которые выполняли работу быстро, качественно, и к тому же бесплатно.

Этот случай является показательным примером внедрения внутренней геймификации. Хотя она и применялась во многих компаниях задолго до Microsoft (например, конкурс на «Лучшего работника месяца», существующий во многих сетях кафе быстрого питания и не только — тоже своего рода геймификация), компания смогла одной из первых создать современную эффективную игровую систему для внутреннего пользования с применением цифровых технологий. Сейчас подобные рейтинговые системы для сотрудников применяются в большинстве крупных компаний по всему миру [1].

Главная задача геймификации — повышение интереса (для внутренней геймификации — интереса сотрудника к работе, для внешней — клиента к продукту). Рассмотрим характеристики, которыми должна обладать игровая система, чтобы эффективно справляться со своей задачей:

Таблица 1. Характеристики эффективной игровой системы

Добровольное участие	Игрок может проникнуться интересом, только когда у него есть свобода выбора — играть или не играть. Он сам должен принять решение о вступлении в игру, в противном случае он будет воспринимать её, как навязанную, не сможет достаточно глубоко погрузиться в игровой процесс.
Прогресс разбит на уровни	Чтобы удерживать внимание участника в течение большего времени, прогресс в игре разделяют на части — уровни. Достижение каждого

	последующего уровня не должно быть слишком легким или слишком сложным, иначе игрок быстро потеряет интерес. Наблюдение постоянного прогресса позволяет подкреплять мотивацию на продолжение игры.
Вознаграждение за успехи	Для того чтобы мотивировать игрока дольше оставаться в игре нужно регулярно подкреплять его интерес вознаграждениями за любые успехи в рамках игрового процесса, например, за достижение нового уровня. В качестве награды могут выступать новые игровые возможности, новые звания, элементы кастомизации и т.д.
Социальные действия	Для того чтобы пользователь комфортно чувствовал себя в условиях игровой системы, его необходимо помещать в социальную среду, где он сможет взаимодействовать (либо конкурировать) с другими игроками.
Постоянное обновление контента	Как часто бы пользователь не «посещал» игру — каждый день или каждый час — он всегда должен видеть какие-либо нововведения и изменения, это позволяет поддерживать интерес в течении очень длительного времени.

Эти характеристики основываются на принципах человеческой психологии. Люди гораздо более охотно занимаются любой деятельностью, если видят моментальный результат и постоянный прогресс [2].

Также при проектировании игровой системы необходимо учитывать разные интересы пользователей в игровом процессе. Согласно модели Андрея Марчесвского среди участников игры выделяются 5 психотипов: игрок, коммуникатор, творец, ачивер и филантроп [3].

Для игрока интересна сама игра, он будет учувствовать в любом игровом процессе, который поощряется тем или иным образом;

Коммуникатор находит важным установление контактов и связей с другими участниками;

Основной мотив творца — созидание. Творцы не любят строгих правил и ограничений, они ценят свободу и креативность;

Ачивер (от англ. achieve — достигать) — тип, нацеленный на преодоление препятствий. Ачиверы получают удовольствие, решая сложные задачи.

Филантроп ставит во главу угла ощущение себя частью чего-то важного и большего, чем он сам, будь то глобальная цель или массовое сообщество.

Компании, использующие принцип сетевого маркетинга (MLM) — например, американская Amway, шведская Oriflame, российская NL International и многие другие — строят всю внутреннюю структуру на основемеханике геймификации. Они используют уровневую систему карьерного роста, часто применяют внутреннюю валюту для подсчетов, регулярно стимулируют активных сотрудников наградами и поощрениями, будь то новое звание, возможность участия в специальных конференциях или щедрые подарки.

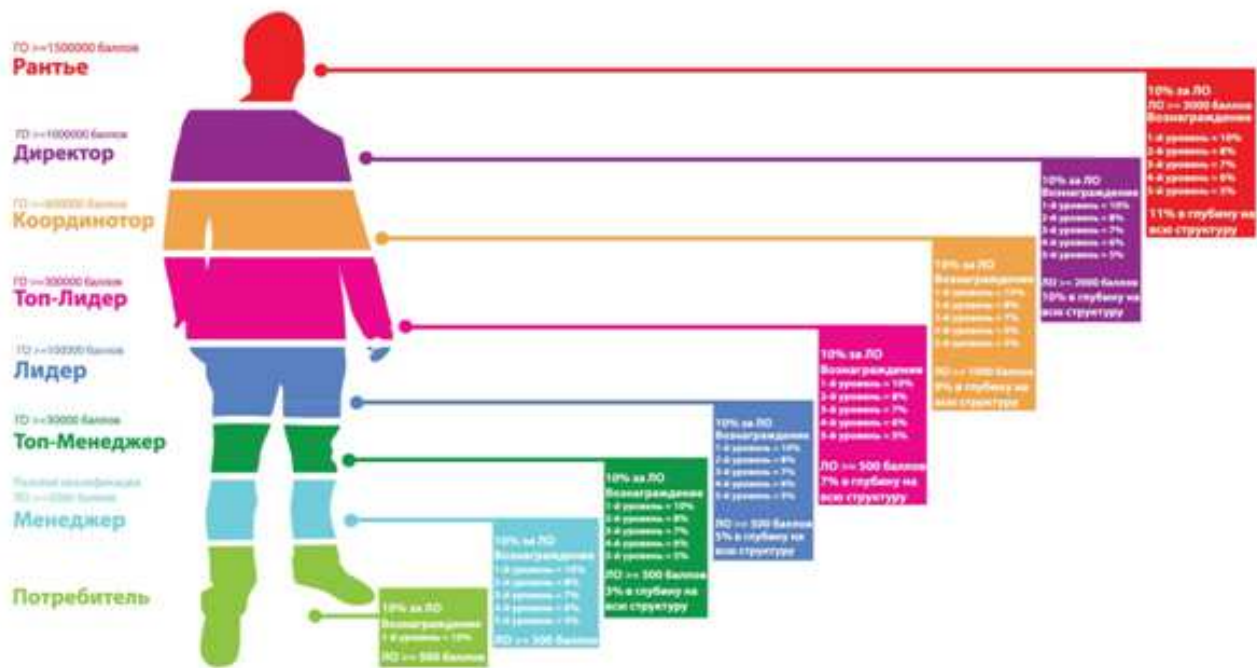


Рис. 1. Типовой пример схемы карьерного роста в MLM-компаниях

Такая система позволяет поддерживать эффективность сотрудников на высоком уровне, что положительно сказывается на общих финансовых показателях компании.

В случае, когда компания изначально не строилась на базе игровых механик, а внедряет внутреннюю геймификацию в уже существующий корпоративный уклад, нужно принимать во внимание что все игроки уже являются частью определенного сообщества (сотрудники компании). Соответственно они имеют общие ориентиры — корпоративную этику и стремление к развитию и определенному положению внутри организации. Кроме того, мотивационная составляющая игрового процесса должна быть связана с уже существующей в компании системой вознаграждения и не противоречить ей.

Если внутренняя геймификация нацелена на повышение эффективности работы сотрудников компании, то внешняя — на вовлечение потребителей и потенциальных клиентов в использование её продуктов. Существует огромная вариация способов применения механик внешней геймификации — от реферальных систем до интерактивных элементов в онлайн сервисах и рекламе. Рассмотрим несколько примеров.

Многие авиакомпании используют так называемую систему полётных миль. Потребитель пользуется услугами авиакомпании (а иногда и услугами компаний партнеров, которые могут работать в совершенно других сферах), и за это ему начисляются бонусные очки — мили, которые он

может потратить на авиабилеты или какие-либо привилегии (например, повышение класса билета или посадка на самолет без очереди). Таким образом человек вовлекается в повторное использование услуг компании и постепенно привыкает к ней, становится постоянным клиентом.

На российском рынке хорошим примером применения игровых систем является сервис Кинопоиск. Право писать рецензии на фильмы в первые дни после премьеры предоставляется только постоянным пользователям, а самых активных вознаграждают билетами на предпоказы, именными значками и другими бонусам. В результате пользователи имеют мотивацию к активному наполнению сайта контентом, а Кинопоиск существенно экономит на штате кинокритиков.

В целом, именно онлайн сервисы имеют наибольший потенциал для внедрения игровых элементов в привычные процессы. Один сервис заказа еды вместо стандартной корзины добавил на свой сайт интерактивный элемент — тарелку, разделенную на 4 части. Когда клиент заказывает блюдо, оно занимает одну из частей тарелки. Сделав выбор и заказав одно блюдо, клиент видит, что на тарелке осталось свободное место. Людям очень не нравится чувство незавершённости и, стремясь получить вознаграждение (в данном случае — чувство удовлетворения от сборки всего «пазла»), клиент заказывает дополнительные блюда, повышая тем самым продажи ресторана [4].

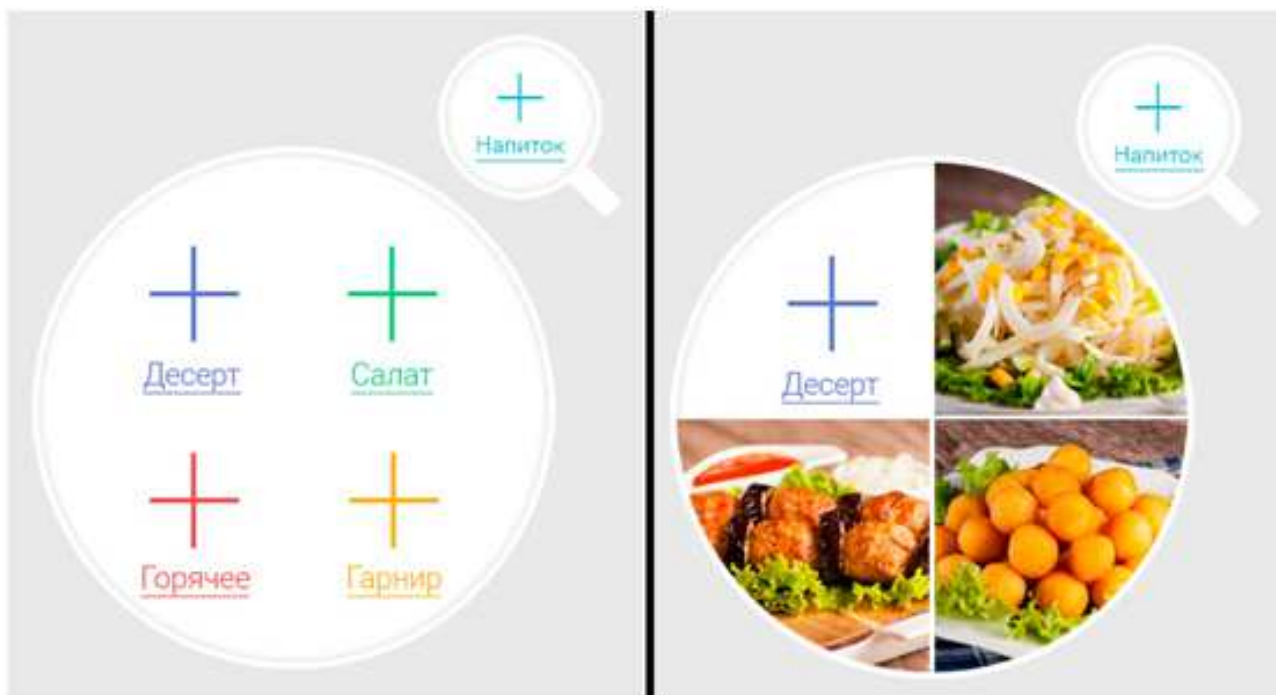


Рис. 2. Сайт сервиса заказы еды [4]

Подобные интерактивные системы могут применяться на сайтах магазинов одежды (возможность «примерить» понравившуюся вещь на фотографию модели и посмотреть, как она сочетается с другими предметами гардероба), автосалонов (конфигуратор, где можно наглядно увидеть различные комплектации автомобиля и собрать свой вариант) и т.д. Всё это существенно повышает интерес пользователя и впоследствии ведет к увеличению продаж.

Таким образом, геймификация может применяться для повышения эффективности бизнеса в различных формах и видах. Перспективы применения этого инструмента очень велики, особенно в отраслях, нацеленных на взаимодействие с современной молодёжью (миллениалами по теории поколений). ■

1. Вербх К., Хантер Д. Вовлекай и властвуй. Игровое мышление на службе бизнеса / [Пер. с англ. А. Караш]. — М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2015. — 224 с.

2. Маркеева А. В. Геймификация как инструмент управления персоналом современной организации // Российское предпринимательство. — 2015. — Том 16. — № 12. — С. 1923-1936. URL: <https://creativeconomy.ru/lib/9255> (Дата обращения: 28.03.2019)

3. Константинова Е. С., Гришан М. А. Геймификация. Типология игроков и механик // Новое поколение. 2017. № 11. с. 57-62 URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=29233348> (Дата обращения: 28.03.2019)

4. Что такое геймификация на сайте и как ее реализовать [Электронный ресурс] // Блог YAGLA Электрон. дан. — М., 2014 -2019. URL: <https://yagla.ru/blog/marketing/что-такое-geymifikaciya-na-sayte-i-kak-ee-realizovat/> (Дата обращения: 28.03.2019)

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Вербх К., Хантер Д. Вовлекай и властвуй. Игровое мышление на службе бизнеса / [Пер. с англ. А. Караш]. — М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2015. — 224 с.

Константинова Е. С., Гришан М. А. Геймификация. Типология игроков и механик // Новое поколение. 2017. № 11. с. 57-62 URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=29233348> (Дата обращения: 28.03.2019)

Маркеева А. В. Геймификация как инструмент управления персоналом современной организации // Российское предпринимательство. — 2015. — Том 16. — № 12. — С. 1923-1936. URL: <https://creativeconomy.ru/lib/9255> (Дата обращения: 28.03.2019)

Что такое геймификация на сайте и как ее реализовать [Электронный ресурс] // Блог YAGLA Электрон. дан. — М., 2014 -2019. URL: <https://yagla.ru/blog/marketing/что-такое-geymifikaciya-na-sayte-i-kak-ee-realizovat/> (Дата обращения: 28.03.2019)

## Gamification.the application of game systems in buisness

© Godvan D., 2019

This article deals with the theoretical and practical aspects of implementation of the gamification into various business processes. The characteristics of effective gaming systems are highlighted, and examples of the successful use of game mechanics in various fields are given.

*Keywords:* gamification, game systems, game elements, gameplay, business processes



© Давыденко А. В., 2019

Иркутский государственный университет, г. Иркутск

Любое торговое сообщество является организованной системой различных сегментов. Неважно, что рассматривать, рынок в целом или рынок определённого товара, каждая система наполнена своими особенностями и сложностями. В условиях развития рыночной экономики РФ и интеграции ее в глобальные хозяйственные процессы, происходит рост конкуренции внутри страны. С целью повышения эффективности управления в процессе предпринимательской деятельности, возникает острая необходимость изучения конъюнктуры рынка. В данной статье выделяются ключевые факторы, анализ которых, позволит исследовать рынок и составить дальнейший прогноз развития рыночной ситуации. В новых рыночных реалиях, малому и среднему бизнесу необходимо постоянно отслеживать рыночную конъюнктуру рынка и корректировать свою модель поведения, с целью повышения результативности своей деятельности.

*Ключевые слова:* конъюнктура, конъюнктуру-образующие факторы, анализ рынка, эффективность, конкуренция, торговое предложение, новые технологии, рыночные реалия, телекоммуникационные технологии, цена, спрос, предложение

С процессом осуществления предпринимательской деятельности малого и среднего бизнеса связано большое количество различных действий, которые направлены на выполнение определенных задач. Если фирма является живой и прогрессивной, ее действия как правила направлены на повышение своей конкурентоспособности и получение заданного уровня прибыли.

Ключевой вопрос заключается в том, какие действия необходимо произвести? Что необходимо сделать? Как необходимо это сделать? В обычной жизни перед приобретением товара, человек зачастую изучает информацию о товаре, анализирует различные предложения, получает рекомендации родственников или друзей, и только после всего этого принимает взвешенное решение и производит покупку. Данный процесс можно описать как анализ рынка, пусть и в рамках определённого товара. Казалось бы, все достаточно просто: изучай, анализируй, принимай решение и действуй, но в большинстве случаев, поведенческая модель малого бизнеса заключается в повседневном выполнении уже ранее отработанного набора действий, не включающего в себя анализ и изучение информации.

В 2000-е годы, владельцы бизнеса, в силу отсутствия конкурентов на рынке, могли, при наличии достаточного капитала, занять определённую нишу и за короткий период выйти на большие обороты в бизнесе. При этом от них не требовалось автоматизировать бизнес, контролировать экономические показатели, повышать эффективность управления, и т.д. Незрелость рынка в те года, позволяла многие годы, вести предпринимательскую деятельность, ничего не меняя, и получать прибыль.

Сегодня рынок наиболее динамичен, это обусловлено появлением большего количества независимых участников и повышения конкуренции. Новые технологии в производстве, повышение скорости информационного обмена за

счет развития телекоммуникационных технологий повышают динамику развития любого рынка товаров или услуг. Рыночные реалия сейчас складываются вокруг минимизации складских запасов, развития логистических технологий, различных информационных сервисов и всемирной паутины интернет. Распределение товара уже происходит напрямую от завода до розничного магазина, формы розничного магазина могут быть разными. В некоторых сферах бизнеса розничный магазин уже не востребован, поскольку покупатели делают покупки в интернет магазинах и ждут доставку по указанному ими адресу. Телекоммуникационные технологии позволяют выполнять определенную работу из любого уголка нашей планеты. Уже нет строгой привязки к рабочему месту, многие работы отдаются на аутсорсинг компаниям, которые могут находиться за рубежом.

Если рассмотреть любой товарный рынок, я не смогу назвать, где не происходил бы рост конкуренции. Наиболее остро происходит конкуренция с федеральными сетями. Выход федерального игрока на новый рынок всегда связан с демпингом, и их финансовые возможности позволяют им это делать на протяжении достаточно длительного периода. Автоматизация бизнеса в крупных компаниях позволяет им минимизировать операционные издержки и понизить порог рентабельности в бизнесе, что не может позволить себе малый бизнес.

В процессе осуществления своей деятельности малый и средний бизнес должен проводить анализ конъюнктуры рынка. Существует масштабная проблема в методах и подходах в анализе конъюнктуры рынка, многие компании сознательно игнорируют его или вовсе не придает этому большого значения. Те компании, которые понимают, что дальнейшее развитие их компании зависит от сложившейся конъюнктуры, не всегда могут, позволят вкладывать большие средства в системный анализ рынка. Любая компания должна

грамотно подходить к вопросу анализа рынка, необходимо понимать цели данного анализа. Масштабный анализ рынка требует больших финансовых затрат и не всегда он оправдан. Анализ конъюнктуры рынка подразумевает изучение большого количества разных факторов, и это величина не постоянная.

Умение оценивать сложившуюся ситуацию, помогает компаниям создавать правильную маркетинговую политику, своевременно корректировать складские остатки, менять вектор развития компании или вовсе переориентировать свой бизнес. Чем выше степень знания конъюнктуры рынка, тем меньше предпринимательский риск в дальнейшем.

Исследование рынка всегда начинается с постановки цели, которая будет влиять на состав изучаемых показателей. Далее процесс исследования будет складываться из сбора, обработки, анализа и систематизации информации, чтобы повысить воспринимаемость данной информации. Дальше необходимо провести факторный анализ, для оценки их воздействия на конкретные показатели. Чтобы подчеркнуть многообразие факторов, которые могут влиять на различные показатели, можно их разделить на следующие группы: временные или постоянные, циклические или нециклические, стимулирующие или сдерживающие развитие, усиливающие или ослабляющие друг друга. Проблемой малого и среднего бизнеса заключается не в определении всех факторов, имеющих воздействие на их бизнес, а выделение наиболее значимых факторов.

В данной статье я хочу выделить основные конъюнктуро-образующие факторы, что позволит не тратить время и средства на анализ большого количества ненужной информации и поможет выбрать наиболее правильную модель поведения.

Любой рынок существует и развивается в тесной взаимосвязи с другими рынками, и находится в зависимости от экономической ситуации в стране и мире в целом. Изучение рынка необходимо разделять на два главных момента: анализ внешней среды и внутренней конъюнктуры товарного рынка. Если рассматривать комплексное изучение внешней среды, можно выделить шесть основных факторов: политические, экономические, социальные, технологические, правовые и экологические. Все они в разной степени влияют на общехозяйственную ситуацию в стране, воздействие каждого фактора в определенной ситуации может быть существенное. Главное отличие между ними, это время реакции на рынок и прогнозируемость, при изменении любого показателя каждого фактора. Очевидно, что по данным критериям, выделить можно экономический фактор, на нем и необходимо делать акцент при анализе внешней среды для малого и среднего бизнеса. Оценка общеэкономической ситуации в стране ведения бизнеса и определение этапа экономики (стагнация,

кризис или рост), будет являться главной задачей при анализе. Для оценки сложившейся общеэкономической ситуации, хочу выделить основные показатели обязательные к изучению: рост ВВП, уровень инфляции, уровень безработицы, ставка рефинансирования, минимальный размер оплаты труда. Все показатели необходимо изучать в динамики, только таким образом можно дать объективную оценку данным показателям. После определения этапа экономики, важно составить прогноз дальнейшего развития событий, так как на основании него будет формироваться управленческая модель поведения, необходимо определить ключевые показатели, влияющие на управленческие решения.

Как правило, оценка «всей картины» происходит по принципу от общего к частному, и в данной ситуации анализ конъюнктуры рынка должен проходить после оценки внешней среды.

Для развития, любой предприниматель должен знать состояние потребительского рынка, на котором он осуществляет свою деятельность, а также тенденции его изменения. Другими словами, необходимо знать совокупность сложившихся условий, в которых происходит процесс обмена товара на деньги. В свою очередь анализ сложившихся условий будет сводиться к изучению величины спроса и предложения, где главным фактором будет являться цена. Неценовые факторы, которые оказывают влияние на величину спроса и предложения, такие как уровень дохода, число покупателей, потребительские ожидания и т.д. относятся к внешним факторам, и время их воздействия на рынок может быть существенным или незначительным. Безусловно данные факторы важны, но для формирования более долгосрочных прогнозов.

Динамика изменения цен — главный показатель конъюнктуры. Ее прогноз — это основа для составления прогноза изменений всех других рыночных процессов, характеризующих конъюнктуру потребительского рынка.

Существенное влияние на изменение цен на товары или услуги могут оказывать: инфляция, увеличение или уменьшение себестоимости, новые технологии в производстве, субсидии, изменения в налоговом законодательстве, но когда рынок находится в состоянии равновесия, основное влияние на уровень цен оказывает конкуренция. Фактор «цена» необходимо рассматривать и анализировать в разрезе ценового анализа товара и комплексного анализа конкурентов, важно знать модель поведения каждого конкурента в процессе формирования цены и ее контроля.

Новые рыночные реалии, которые сложились на сегодняшний момент, подразумевают высокий уровень конкуренции со стороны крупных федеральных компаний и международных торговых сетей. Высокий уровень конкуренции обусловлен высоким качеством и разнообразной структурой предложения. Малый и средний

бизнес, работая в том же сегменте, отвечает на данную конкуренцию банальным снижением цены на предлагаемый товар или услугу, что приводит к ценовой борьбе на потребительских рынках. Итог данного противостояния заканчивается, как правило, уходом с рынка наиболее слабых игроков.

Перед провидением анализа конкурентов, необходимо иметь понимание о сегментации рынка по ценовому признаку. То есть, нет смысла анализировать конкурентов, которые работают в нижнем ценовом сегменте, если Вы представляете сегмент более дорогих, но аналогичных товаров. Конечно, важным моментом в данном случае будет анализ изменения емкости рынка каждого ценового сегмента, необходимо понимать динамику рынка. В условиях снижения данного показателя по отношению к аналогичному периоду прошлых лет, конкуренция в данном сегменте будет возрастать и наоборот.

При анализе рынка, всегда необходимо уметь быстро и качественно анализировать конкурентов. Идеальным вариантом будет создание единого шаблона, где будут, учтены все необходимые критерии анализа, и все данные будут систематизированы. Объективная оценка должна складываться после изучения как рациональных, так и эмоциональных факторов. К рациональным факторам можно отнести следующее: структура организации, технологии, уровень автоматизации, наличие административного ресурса, наличие основных средств, наличие прав интеллектуальной собственности, уровень квалификации сотрудников, применение современных технологий в процессе логистики и управления и т.д., наличие возможности привлечения инвестиций, наличие сайта компании, проведение маркетинговых мероприятий, удобство расположения. К эмоциональным факторам можно отнести: репутацию (имидж), чистоту и уют в торговых залах, наличие стандартов выкладки товаров и их поддержание, приветливость персонала, послепродажное обслуживание, восприятие бренда или торгового знака и лозунга. По всем эмоциональным показателям оценка должна проходить «глазами покупателя».

После детального анализа конкурентного окружения, следующим этапом будет ценовой анализ товаров и услуг. Изучение ценовой политики, должно заключаться в понимании структуры цены. Важно понимать, закупочные цены конкурентов, процент маркетинговых затрат на единицу прибыли, уровень маржи, действующие акции, уменьшающие прибыль, предоставление отсрочки платежа клиентам, важно знать реальный доход конкурентов с каждой продажи. Особое внимание необходимо уделить анализу дополнительных услуг и условия их предоставления, особенно если они входят в стоимость покупки товара. При ценовом сравнении необходимо учитывать комплексное торговое предложение, учитывая даже сервисное

обслуживание, если такое условие предусмотрено спецификой товара. Создание дополнительной стоимости товаров, за счет предоставления дополнительных услуг, включенных в стоимость товара, широко используется крупными компаниями, которые в свою очередь предоставляют их с минимальными затратами за счет качественного управления издержками. Ценовая оценка товара будет заключаться не только в уровне цен и ценовой политикой для оптовых покупателей, но и в уровне дохода уменьшенного на величину дополнительных затрат связанных с формированием фактической стоимостью торгового предложения.

Немаловажно сделать оценку предложения, с точки зрения ассортимента по видам товаров и количества складских учетных единиц, подразумевающие различные типоразмеры, расцветки, формы и т.д. Необходимо отметить важность данного показателя, в том, что любой покупатель привык к выбору, и его необходимо предоставлять. При прочих равных клиент выберет ту компанию, где клиент сможет получить выбор. При итоговой оценке, необходимо внести комментарий по качеству товара, особенностям дизайна, наличия новинок и т.д., необходимо отметить то, что может отличать Вас от конкурентов.

К главным факторам конъюнктуры рынка, я хочу отнести тенденцию развития спроса. У каждого товара есть жизненный цикл, и он составляет определенный период, в связи с этим важно анализировать процесс удовлетворения потребностей покупателей. Необходимо отслеживать изменения срока оборачиваемости товара на рынке, следить за уменьшением общих объемов продаж по рынку, контролировать появление более совершенных аналогов с точки зрения торгового предложения. Формирование или смещение спроса в сторону другого товара, происходит постепенно, выявления данного момента ключевая задача при оценке данного фактора.

Систематическое изучение общей конъюнктуры рынка помогает компаниям вовремя реагировать на рыночные изменения. Появляется возможность корректировать свои планы по достижению своих стратегических целей. В данной статье я постарался выделить главные конъюнктуро-образующие факторы, анализ которых не потребует больших финансовых затрат, а при наличии сотрудников определенной квалификации, данный анализ возможно сделать самостоятельно и в короткие сроки.

В современном мире наличие достоверной, проверенной информации помогает принимать правильные решения и улучшать свое конкурентное преимущество. Результаты анализа конъюнктуры потребительского рынка совместно с оценкой общехозяйственной конъюнктуры являются фундаментом для составления

конъюнктурного прогноза на краткосрочный период. ■

1. Менеджмент : пер. с англ. / Р. Л. Дафт ; ред. С. К. Мордовин. - 8-е изд. - СПб. : Питер, 2010. - 800 с. : ил. - (Классика МВА).

2. Анурин В., Муромкина И., Евтушенко Е., Маркетинговые исследования потребительского рынка. - М.-С.-Петербург, - 2006.

3. Пигунова О. Ассортиментная концепция предприятия торговли // Маркетинг. - 2009. - №1 - С.68-74

4. Бородко Т. Л., Беляцкий Н. П. Мониторинг товарных рынков / Маркетинг в России и за рубежом № 5 - 2003.

5. Голубков Е. П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. 2007 г. с. 98.

6. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия, Москва, ИНФРА-М, 2006.

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Анурин В., Муромкина И., Евтушенко Е., Маркетинговые исследования потребительского рынка. - М.-С.-Петербург, - 2006.

Бородко Т. Л., Беляцкий Н. П. Мониторинг товарных рынков / Маркетинг в России и за рубежом № 5 - 2003.

Голубков Е. П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. 2007 г. с. 98.

Менеджмент : пер. с англ. / Р. Л. Дафт ; ред. С. К. Мордовин. - 8-е изд. - СПб. : Питер, 2010. - 800 с. : ил. - (Классика МВА).

Пигунова О. Ассортиментная концепция предприятия торговли // Маркетинг. - 2009. - №1 - С.68-74

Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия, Москва, ИНФРА-М, 2006.

## Major conjunction-forming factors in new market realities for small and medium business

© Davydenko A., 2019

Any trading community is an organized system of various segments. It does not matter what to consider, the market as a whole or the market of a certain product, each system is filled with its own features and complexities. In the conditions of the development of the market economy of the Russian Federation and its integration into global economic processes, there is an increase in competition within the country. In order to improve management efficiency in the business process, there is an urgent need to study market conditions. This article highlights the key factors, the analysis of which will allow to explore the market and make a further forecast of the development of the market situation. In the new market realities, small and medium businesses need to constantly monitor market conditions and adjust their behavioral model in order to improve their performance.

*Keywords:* conjuncture, conjuncture-forming factors, market analysis, efficiency, competition, sales proposition, new technologies, market realities, telecommunication technologies, price, demand, supply

УДК 658.014.1:16

## АНАЛИЗ ВНЕШНИХ РИСКОВ В КОМПАНИИ НЕФТЕГАЗОВОГО СЕКТОРА

© Иваник Е. Д., Курганская Г. С., 2019

Иркутский государственный университет, г. Иркутск

В статье представлена методика анализа влияния внешних факторов, ориентированная на компании нефтегазового сектора. В основе предлагаемой методики, которая позволяет выявить как угрозы, так и потенциальные возможности, лежит количественный анализ объективных данных. Приводится набор базовых показателей, по которым в EXCEL выполняется анализ рисков на примере нефтедобывающей компании

*Ключевые слова:* управление рисками, методика анализа рисков, внешние угрозы в нефтегазовом секторе

Оценка рисков — это весьма важный этап в стратегическом управлении любой компании. В современном менеджменте нет, и не может быть, единой методики анализа рисков. В основном предлагаются подходы, схемы, которые нужно рассмотреть, разрабатывая собственную систему оценку рисков и управления рисками. И хотя каждая компания сталкивается с уникальным набором рисков, очевидно, что он в основном определяется видом деятельности компании.

Поскольку суть внешних угроз и внутренних проблем существенно отличается, то и подходы к анализу должны быть разными, адекватными их

природе. В данной статье представлена попытка сформировать общую методику анализа рисков в нефтегазовом секторе России и реализовать ее в EXCEL.

Ключевые моменты методики проиллюстрированы расчетами на примере ИНК — Иркутской нефтяной компания»:

- Год основания — 2 000
- Уставный капитал — 1,3 млрд. рублей
- Штат — около 8 000

ООО «ИНК» является одним из крупнейших независимых производителей углеводородного сырья в России. Иркутская нефтяная компания (ИНК) в 2017 г. увеличила добычу жидких

углеводородов (нефть и газовый конденсат) на 9 % по сравнению с 2016 г., до 8,5 млн. т.

Иркутская нефтяная компания и аффилированные с ней юридические лица (группа компаний ИНК) занимаются геологическим изучением, разведкой и добычей углеводородного сырья на месторождениях и лицензионных участках недр в Восточной Сибири — в Иркутской области, Республике Саха (Якутия) и Красноярском крае [2].

По соображениям бизнес-этики и коммерческой тайны далее статье используются модельные данные.

Первым и важнейшим шагом методики является оценка текущего состояния компании по сформированной системе сбалансированных показателей, соотнесенной с деревом целей компании. Набор показателей может быть настроен для конкретной компании, но предполагается, что он будет охватывать четыре направления:

Финансы. Активы, к чему, в первую очередь, относим месторождения.

Бизнес-процессы. Интеллектуальный капитал, куда должен войти персонал, собственные инновации,

Для каждого показателя через параметры на листе дерева целей должно быть задано целевое значение, и указано допустимое отклонение факта от цели. Это позволит оценить текущее состояние, назовем их условно:

- хорошее;
- нейтральное;
- плохое.

Оценка формируется динамически, можно «проиграть» несколько сценариев, или провести сравнительный анализ по подразделениям, или подобным другим компаниям.

Ниже представлен пример оценки текущего состояния компании на модельных данных.

Таблица 1. Оценка текущего состояния компании на модельных данных

№	ПЕРСПЕКТИВА	ЦЕЛЬ	ПОКАЗАТЕЛИ					
			НАЗВАНИЕ	ФАКТ (2017 г.)	ЦЕЛЕВОЕ ЗНАЧЕНИЕ	ВЕС	ОТКЛОНЕНИЕ	СОСТОЯНИЕ ОБЪЕКТА
1	ФИНАНСЫ	улучшение финансового состояния компании	выручка	131,9	100	18%	21,9	ХОРОШЕ
2			текущая ликвидность	2	1,5	22%	0,5	ХОРОШЕ
3			рентабельность собственного капитала	29	20	24%	9	ХОРОШЕ
4			рентабельность продаж	28	20	16%	8	ХОРОШЕ
5			коэффициент фин. независимости	65	60	20%	5	ХОРОШЕ
				203		100%		
			НАЗВАНИЕ	ФАКТ (2017 г.)	ЦЕЛЕВОЕ ЗНАЧЕНИЕ	ВЕС	ОТКЛОНЕНИЕ	ИЗМЕНЕНИЕ ОБЪЕКТА
1	Активы(месторождения)	увеличение количества месторождений и их эффективности	увеличение количества месторождений и их уровень добычи	21	20	21%	1	ХОРОШЕ
2			увеличение уровня добычи месторождений	40	40	18%	0	НЕЙТРАЛЬНОЕ
3			повышение коэффициента рентабельности месторождений	15	15	16%	0	НЕЙТРАЛЬНОЕ
4			повышение доли собственных месторождений в регионе	25	25	25%	0	НЕЙТРАЛЬНОЕ
5			удовлетворенность потребителей	25	25	20%	0	НЕЙТРАЛЬНОЕ
						100%		
			НАЗВАНИЕ	ФАКТ (2017 г.)	ЦЕЛЕВОЕ ЗНАЧЕНИЕ	ВЕС	ОТКЛОНЕНИЕ	ИЗМЕНЕНИЕ ОБЪЕКТА
1	БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ	повышение эффективности бизнес-процессов	процента нерентабельных производств	20	20	25%	0	НЕЙТРАЛЬНОЕ
2			оборачиваемость запасов	27	20	20%	7	ХОРОШЕ
3			процент брака и несчастных случаев	5	5	10%	0	НЕЙТРАЛЬНОЕ
4			доля просроченных поставок	10	5	15%	5	ПЛОХОЕ
5			повышение эффективности добычи	8	5	10%	1	ПЛОХОЕ
6			уровень качества поставляемого сырья	82	75	20%	7	ХОРОШЕ
						100%		
			НАЗВАНИЕ	ФАКТ (2018 г.)	ЦЕЛЕВОЕ ЗНАЧЕНИЕ	ВЕС	ОТКЛОНЕНИЕ	ИЗМЕНЕНИЕ ОБЪЕКТА
1	ПЕРСОНАЛ	комплексная квалификация персонала и обеспечение их профессионального развития	затраты на повышение квалификации сотрудника в год	40000	30 000	16%	10000	ХОРОШЕ
2			коэффициент текучести персонала	10	15	25%	-5	ХОРОШЕ
3			коэффициент удовлетворенности персонала	70	70	18%	0	НЕЙТРАЛЬНОЕ
4			квалификационность сотрудников	86	75	26%	11	ХОРОШЕ
5			повышение квалификации	50	40	13%	10	ХОРОШЕ
						100%		
			СОСТОЯНИЕ ОБЪЕКТА					
			ХОРОШЕ					
			НЕЙТРАЛЬНОЕ					
			ПЛОХОЕ					

Как можно увидеть выше у компании присутствуют проблемы в некоторых позициях:

- доля просроченных поставок;
- повышение эффективности добычи.

Что касается доли просроченных поставок, это временно. Что касается эффективности, то она зависит от множества факторов как внутренних, так и внешних, при этом внутренние зачастую

являются следствием внешних угроз, например, уровень используемых технологий зависит от внешнего рынка оборудования. Сейчас этот рынок современного оборудования закрыт из-за санкций.

На основе расчётов по системе сбалансированных показателей и экспертных оценок формируется таблица SWOT-анализа, приведена ниже:

Таблица 2. SWOT-анализ ИНК

	<b>ВОЗМОЖНОСТИ</b>	<b>УГРОЗЫ</b>
	1. рост спроса на нефть и газовый конденсат	1. снижение доли рынка
	2. появление новых производственных технологий	2. санкции
	3. освоение новых месторождений	3. снижение спроса на нефть и газовый конденсат
	4. набор новых квалифицированных сотрудников	4. устаревание технологий
	5. открытие новых рынков сбыта	5. появление на рынке новых конкурентов
		6. снижение цен на нефть
<b>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ</b>	<b>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ И ВОЗМОЖНОСТИ</b>	<b>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ И УГРОЗЫ</b>
1. высокое качество продукции	* высокое качество продукции может увеличить охват компании на мировых рынках	* высокое качество продукции, а также сырья и материалов позволят компании удержать существующую долю рынка и поддерживать спрос на продукцию на необходимом уровне
2. высокая квалификация персонала	* высокая квалификация персонала может способствовать внедрению новых производственных технологий в компании	
3. использование новейших технологий	* низкий процент брака способствует улучшению репутации компании	* высокая квалификация персонала позволит компании внедрить новые технологии на производстве
4. низкий процент брака		
5. быстрый доступ к сырью и материалам	* использование качественного сырья и материалов может способствовать повышению спроса на продукцию компании	
6. высокая рентабельность собственного капитала	* Хорошие фин показатели способствуют устойчивому развитию компании	* высокая рентабельность собственного капитала и продаж позволит удержаться компании на рынке при появлении на рынке новых сильных конкурентов
7. высокая рентабельность продаж		
<b>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ</b>	<b>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ И ВОЗМОЖНОСТИ</b>	<b>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ И УГРОЗЫ</b>
1. низкий темп роста отрасли		
2. снижение спроса на углеводород	* низкий темп роста отрасли может помочь долго занимать свои рынки сбыта	* дальнейшее снижение спроса на углеводороды может привести к снижению прибыли и уменьшению доли рынка компании
3. открытие новых источников энергии	* набор новых квалифицированных сотрудников поможет компании увеличить удовлетворенность клиентов и повысить выручку компании	* появление новых источников энергии, а также появление новых конкурентов могут привести к уменьшению прибыли компании и дальнейшему снижению доли рынка

На основе SWOT-анализа можно сделать вывод, что основными проблемами компании являются санкции, снижение цены на нефть и снижение спроса на продукцию из-за открытия новых источников энергии, что, в свою очередь, влияет на

такие показатели такие как выручка, чистая прибыль и т. д.

Для более детального рассмотрения внешних угроз выполнен PEST-анализ, приведенный ниже:

Таблица 3. PEST-анализ ИНК

<b>Политические факторы</b>	<b>Экономические факторы</b>
Западные страны продолжают активно вносить законопроекты, так называемые «Санкции», Войны на ближнем востоке могут влиять на сырьевые рынки. Рост Влияния силовых структур на нефтегазовый сектор. Больше влияния государства на экономику.	В следующем году официальный прогноз по росту ВВП страны 1,6 %. Доступность кредитов будет расти. Инфляция прогнозируется на уровне 5 % [3], снижение безработицы до 10 %, Уровень располагаемых доходов населения снизится. Курсы основных валют будут продолжать расти.
<b>Социокультурные факторы</b>	<b>Технологические факторы</b>
В обществе растет положительное отношение частным компаниям, и к бизнесу. Более массовый переход на личный транспорт, что приводит к увеличению на нефтепродукты.	Технологического порыва в отрасли не наблюдается. Игроки не спешат ввозить технологии, использующиеся на более развитых рынках. В добывающей отрасли не разрабатываются технологии, позволяющая снизить себестоимость добычи сырья.

PEST-анализ показывает, что основной внешней проблемой нефтегазового сектора в России это санкции, запрещающие западным партнерам работать с компаниями в России, из-за этого компании не могут купить оборудование и технологии. И понятно, почему практически вся территория РФ находится в зоне сложных климатических условий следовательно, ресурсы трудно извлекаемые, поэтому компаниям

жизненно необходимы передовые технологии, которых сейчас у российского производителя нет. Такие же проблемы появляются при выходе на добычу на шельфе. К существенным спекулятивным рискам нефтегазового сектора можно отнести государственное регулирование с одной стороны поддерживает отечественные компании, но с другой значительно ограничивает

самостоятельность при принятии стратегических решений.

На заключительном этапе методики выполняются расчеты вероятности и величины ущерба каждого риска. При наличии необходимых фактических данных применяются объективные статистические методы, а при их недостатке (или отсутствии) приходится использовать экспертные методы, которые могут дать только качественную оценку основных внешних рисков.

Ниже приведена шкала качественных оценок основных выявленных внешних рисков компании ИНК, сформированная на основе обобщения данных Ростстата [3]:

- по вероятности;
- маловероятный;
- вероятный;
- весьма вероятный;
- по ущербу;
- неопасный;
- допустимый;
- весьма опасный.

Таблица 4. Оценка вероятностей внешних рисков и возможного ущерба при их реализации

№	Риск	Вероятность внешнего риска			Степень возможного риска		
		Маловероятно	Вероятно	Весьма вероятно	Неопасно	Допустимо	Весьма опасно
1	Изменение курса ИИИ		+		+		
2	Изменение валютных курсов		+			+	
3	Изменение "стандартов" на продукцию			+			+
4	Изменение курсов цен на продукцию			+		+	
5	Изменение цены контрактов		+			+	
6	Риск соблюдения экологических норм и газов		+			+	
7	Операционные риски на производстве		+				+
8	Операционные риски на производстве		+			+	

Наглядно общие результаты анализа представлены на карте рисков

Таблица 5. Карта внешних рисков ИНК

		Степень воздействия			
		НИЗКАЯ		ВЫСОКАЯ	
Вероятность	Весьма вероятно				
	Вероятно	6			3
	Маловероятно	1	2		7
	Неопределимо		5	8	
	Маловероятно				4
		НИЗКАЯ		ВЫСОКАЯ	

Мы видим, что на данный момент наиболее опасным является санкционный риск и изменения в правилах госрегулирования. Остальные риски хотя и существенны, но не являются катастрофическими для компании.

Таким образом, предлагаемая методика позволяет руководству компании нефтегазового сектора адекватно оценить текущее состояние компании в соответствии с установленными целевыми показателями, просчитать возможные сценарии, выделить наиболее существенные внешние угрозы, определить их вероятности и уровень возможных потерь при разных сценариях, а также ранжировать их. Выполненный системный анализ позволит в дальнейшем разработать

обоснованные предложения по снижению выявленных рисков. Демонстрационный прототип методики доступен по адресу:

[http://stud.buk.irk.ru/2019/ivanik\\_model.xlsm](http://stud.buk.irk.ru/2019/ivanik_model.xlsm)

1. Управление рисками // [Электронный ресурс] Электрон. дан. - [Б. м.], 2019 URL: <https://www.occ.treas.gov/publications/publications-by-type/comptrollers-handbook/country-risk-management/pub-ch-country-risk.pdf> (Дата обращения: 10.03.2019)

2. Сайт компании ИНК // [Электронный ресурс] Электрон. дан. - [Б. м.], 2019 URL: <https://irkutskoil.ru/> (Дата обращения: 10.03.2019)

3. Сайт Федеральной службы государственной статистики // [Электронный ресурс] Электрон. дан. - [Б.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Сайт компании ИНК// [Электронный ресурс] Электрон. дан. - [Б. м.], 2019 URL: <https://irkutskoil.ru/> (Дата обращения: 10.03.2019)

Сайт Федеральной службы государственной статистики // [Электронный ресурс] Электрон. дан. - [Б. м.], 2019 URL: <https://www.gks.ru> / (Дата обращения: 10.03.2019)

Управление рисками // [Электронный ресурс] Электрон. дан. - [Б. м.], 2019 URL: <https://www.occ.treas.gov/publications/publications-by-type/comptrollers-handbook/country-risk->

## Analysis of external risks in oil and gas producing company

© Ivanik E., Kurganskaya G., 2019

The article presents a method to analyze the influence of external factors, focused on companies in the oil and gas sector. The basis of the proposed methodology, which allows to identify both threats and potential opportunities, is a quantitative analysis of objective data. A set of basic indicators is presented, on the base of which the risk analysis has been realized by EXCEL on example of the oil-producing company.

*Keywords:* risk management, risk analysis techniques, external threats in the oil and gas sector

УДК: 33.057.7

## ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ СПЕЦИФИКИ ТУРИЗМА В РЕГИОНЕ НА ЭКОНОМИКУ И УРОВЕНЬ ИНФЛЯЦИИ

© Катровский Ю. А., Соковец О. А., 2019

Иркутский государственный университет, г. Иркутск

В последнее время в Российской Федерации многие регионы рассматривают туризм, как отправную точку для роста, основной аспект возможного увеличения валового регионального продукта. Однако развитие туризма имеет как сторонников, так и противников, которые считают, что увеличение количества туристов способствует негативному антропогенному влиянию на экологию. В данной статье рассмотрены не только экологические, но и экономические факторы влияния туризма на регионы присутствия. Гипотеза, которую мы исследуем, заключается в том, что кроме положительных аспектов в виде притока денежных средств в регион, рост количества туристов влияет на рост инфляции в регионе. В статье выявлена зависимость между увеличением количества туристов и изменением инфляционной составляющей экономики региона, проанализированы факторы, влияющие на экономику и уровень инфляции в регионе, выявлена корреляция между повышением уровня туризма и ухудшением или улучшением экономической ситуации в регионе.

*Ключевые слова:* влияние туризма, экономика, инфляция

Вопросы развития туризма считаются приоритетными для многих стран и регионов, в Российской Федерации существуют федеральные и региональные программы развития туризма, которыми занимаются специальные агентства по туризму.

Агентства разрабатывают в основном программы развития въездного туризма. Однако, вопросы оценки экономических последствий туризма на национальном, государственном и местном уровне остаются слабо проработанными.

Туризм способствует созданию новых рабочих мест, увеличению привлекательности региона и снижению уровня безработицы, появлению новых секторов в экономике, таким как производство сувенирной продукции, специализированные производства продуктов питания, развивает индустрию гостеприимства.

Основные показатели, характеризующие развитие туристической деятельности в Иркутской области, представлены в таблице.

Таблица 1. Основная статистика въездного туризма в Иркутской области

№	Наименование показателя	2016 (отчет)	2017 (отчет)	2018 (оценка)	Динамика 2018г./2017г. (+/-), %
1.	Объем туристского потока в Иркутскую область (тыс. чел.), в том числе:	1 525,8	1 597,8	1 655,8	+3,6
	Количество иностранных туристов	156,8	211,0	295,3	+40,0
2.	Объем предоставленных платных услуг в туристско-рекреационной сфере, (млн руб.), из них:	5 370,6	5 605,5*	6 238,3	+11,3



2.1	Туристские услуги	1 957,5	2 153,6*	2 601,7	+20,8
2.2	Санаторно-оздоровительные услуги	1 499,0	1 363,0*	1 484,3	+8,9
2.3	Услуги гостиниц и аналогичных средств размещения	1 914,1	2 088,9*	2 152,3	+3,0
3.	Сумма налоговых поступлений от деятельности гостиниц и ресторанов и туристических агентств в консолидированный бюджет Иркутской области (млн руб.)	643,5	759,2	869,9	+14,6

Составлено по отчету агентства по туризму Иркутской области о проделанной работе за 2018 год

Из данной таблицы видно, что туризм в нашем регионе развивается, основная доля туристов — россияне, из внешних туристов значительную долю занимает Китай (по данным отчета агентства по туризму на 2018 год въездной поток из Китая составляет 186,2 тыс. человек, что выше на 37,2 % в сравнении с 2017 годом). Из-за заниженного курса рубля по отношению к юаню китайским туристам выгодно пользоваться услугами и покупать товары в нашем регионе.

Наиболее востребованные туристские маршруты пролегают по основным направлениям движения туристских потоков в регионе: Иркутск — пос. Листвянка — Кругобайкальская железная дорога (далее, КБЖД) — Култук — Утулик — Байкальск, а также Иркутск — Малое море (далее, МРС) — о. Ольхон.

Туризм стал самым мощным фактором негативного антропогенного воздействия на природу Байкала. Большинство пожаров происходит по вине туристов, протоптанные туристами дороги уничтожают травяной покров и являются причиной эрозии. Животные так же попадают под влияние туристических потоков, строительство отелей лишает виды привычного места обитания, а некоторые виды страдают из-за браконьерства.

Тем не менее, поддержка общества важна для туризма, поскольку это деятельность, которая затрагивает многие сферы жизни. Туристические предприятия в значительной степени зависят друг от друга, а также от других предприятий, правительства и местного населения. Экономические выгоды и издержки туризма так или иначе касаются практически каждого жителя страны и Иркутской области.

Туристическая деятельность также имеет определенные экономические издержки, включая прямые издержки, понесенные туристическими предприятиями, государственные расходы на инфраструктуру для улучшения обслуживания туристов, а также расходы и перегрузку, которые несут отдельные лица общество [1].

Туристическая сфера сталкивается не только с заинтересованными в экономической выгоде лицами, но и с людьми, которые находят для себя отрицательные стороны. Разумное решение в отношении развития туризма в Иркутской области должно основываться на объективной оценке, как выгод, так и издержек. Необходимо понимание того кто выигрывает от большого числа туризма и того, кто за него платит.

Недостаточная разработанность поставленной проблемы и ее значимость для теории может привести к негативным последствиям.

Карта расходов туриста условно выглядит следующим образом:

Таблица 1 Альтернативы расходов туриста

Аренда недвижимости/размещение в отеле
Прокат автомобилей/пользование такси/ пользование стандартными туристическими сервисами
Комплексные туры: размещение, перевозки, а также приобретение туристской страховки/самостоятельный туризм
Питание в ресторанах/кафе/ покупка продуктов в супермаркете
Культурный/развлекательный туризм или шоппинг

Для каждой из возможно выбранных альтернатив для туристов есть список отрицательных факторов для экономики региона.

Если турист выбирает размещение в съемных апартаментах (квартирах) вместо отелей, то это способствует увеличению цен на квартиры, вызывает неконтролируемый и плохо учитываемый поток туризма и провоцирует развитие серого сектора экономики (за счет отсутствия контроля и налогообложения в ряде таких сервисов).

Места общественного питания в популярных туристических локациях так же поднимают цены, поскольку туристы более платежеспособны, нежели местное население. Кафе и рестораны в

Листвянке, 130 квартале, приближенные к наиболее проходным местам имеют завышенную ценовую категорию.

Туризм исторически рассматривался в большинстве стран как троюродный брат других секторов экономики, начинают ресурсных отраслей производства. Действительно, за последние несколько десятилетий экономической отчетности туристические расходы всегда были скрыты в различных категориях услуг [2].

Более того, увеличение оборота туризма обычно приводит к увеличению производства, цен и заработной платы в отраслях, которые продают продукцию напрямую туристам. Наибольший рост

цен будет приходиться на разные туристические товары и услуги. Обычно это товары и услуги, которые жители потребляют только тогда, когда они совершают поездки (проживание, пассажирский транспорт, услуги турагентств, рекреационные услуги сувенирные товары), к этому также относятся рестораны и продукты питания [3]. Одной из самых заинтересованных групп являются сотрудники этих отраслей, которые получают прирост заработной платы.

При увеличении туристического потока идут изменения в моделях землепользования от сельскохозяйственного общества к индустрии туризма, идет введение модифицированных моделей землепользования. Более выгодным становится поставить гостиницу, отель любой формы — от бутик-отеля до экоотеля, чем объекты общественной инфраструктуры. Это означает, что небольшие участки земли продаются по высоким ценам, что способствует инфляции.

Последствия инфляции могут протекать по-разному. Богатые туристы покупают продукты по более высоким ценам, и когда поставщики понимают, что это увеличивает их прибыль, они еще больше повышают цены [4]. Это означает, что компании, обслуживающие туристов, легко могут конкурировать с теми, кто обслуживает местное население, как следствие, местные жители вынуждены тратить больше и становиться беднее.

Мы рассмотрели только ряд аспектов влияния туризма на инфляцию в регионе. Это несомненно комплексный вопрос, требующий значительного осмысления и оценки. ■

---

1. Федеральное агентство по туризму [Электронный ресурс] // Официальный сайт – URL: <https://www.russiatourism.ru/contents/deyatelnost/rol-turizma-v-rossiyskoy-ekonomike/> (Дата обращения: 27.03.2019)

2. Туризм как отрасль экономики и перспективы его развития [Электронный ресурс] // Заочные электронные конференции – URL: <http://www.econf.rae.ru/article/5801> (Дата обращения: 28.03.2019)

3. Финансовая культура [Электронный ресурс] // Что такое экономический рост – URL: <https://fincult.info/article/chto-takoe-ekonomicheskij-rost-i-pri-chem-tut-inflyatsiya/> (Дата обращения: 28.03.2019)

4. Научно-методический электронный журнал «Концепт» – URL: <https://e-koncept.ru/2014/55162.htm> (Дата обращения: 30.03.2019)

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Научно-методический электронный журнал «Концепт» – URL: <https://e-koncept.ru/2014/55162.htm> (Дата обращения: 30.03.2019)

Туризм как отрасль экономики и перспективы его развития [Электронный ресурс] // Заочные электронные конференции – URL: <http://www.econf.rae.ru/article/5801> (Дата обращения: 28.03.2019)

Федеральное агентство по туризму [Электронный ресурс] // Официальный сайт – URL: <https://www.russiatourism.ru/contents/deyatelnost/rol-turizma-v-rossiyskoy-ekonomike/> (Дата обращения: 27.03.2019)

Финансовая культура [Электронный ресурс] // Что такое экономический рост – URL: <https://fincult.info/article/chto-takoe-ekonomicheskij-rost-i-pri-chem-tut-inflyatsiya/> (Дата обращения: 28.03.2019)

---

## Assessment of the impact of the specificity of tourism in the region on the economy and inflation

© Sokovets O., Katrovskii Y., 2019

Recently, in the Russian Federation, many regions consider tourism as a starting point for growth, the main aspect of a possible increase in the gross regional product. However, the development of tourism has both supporters and opponents who believe that the increase in the number of tourists contributes to the negative anthropogenic impact on the environment. This article considers not only environmental but also economic factors of tourism influence on the regions of presence. The hypothesis that we are investigating is that in addition to the positive aspects in the form of cash flows to the region, the increase in the number of tourists affects the growth of inflation in the region. The article reveals the relationship between the increase in the number of tourists and changes in the inflationary component of the region's economy, analyzes the factors affecting the economy and the level of inflation in the region, reveals the correlation between the increase in the level of tourism and the deterioration or improvement of the economic situation in the region.

*Keywords:* Influence of tourism, economy, inflation

---

УДК 658.14

## АНАЛИЗ СТОИМОСТИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА

© Кожина С. Э., 2019

Иркутский государственный университет, г. Иркутск

В данной статье рассмотрена методика расчёта затрат на бизнес-процесс. Описаны способы сбора первичных данных о процессе, формы моделирования процесса в графическом и табличном представлении. Авторами был проведен анализ

времени выполнения операций, рассчитана стоимость бизнес-процесса. Заключительным этапом являлся анализ стоимости бизнес-процесса и формирование соответствующих выводов.

*Ключевые слова:* стоимость бизнес-процесса, моделирование бизнес-процесса, анализ бизнес-процесса

Большинство компаний построено по функциональному принципу, где есть множество различных подразделений, которые иерархически подчиняются друг другу. Но есть и те, которые руководствуются процессным подходом к управлению.

Бизнес-процесс — поток работ, который выполняется в рамках компании. Это тот поток работ, те действия, которые делаются в компании для достижения той или иной цели. Когда мы говорим об управлении бизнес-процессами, мы рассматриваем деятельность компании не через призму функциональных подразделений, а через призму существующих бизнес-процессов.

Чтобы определить, сколько стоит для компании тот или иной процесс, необходимо понять набор операций из чего складывается процесс и время сотрудников, затраченное на его исполнение. Соответственно первым шагом всегда является описание бизнес-процесса, при этом детализация при описании должна позволять определить исполнителя по каждой операции и нормировать её по времени. Существует множество программных продуктов для построения графической схемы модели процесса, например, MS Visio, Aris,

Business Studio и т.д. (в нашем случае будет использован программный продукт для моделирования бизнес-архитектуры — Business Studio). Многие пренебрегают графическим описанием процесса по причине того, что для расчёта затрат не нужны различные сценарии бизнес-процесса, важно знать лишь их порядок и частоту исполнения. Также, ссылаясь на цели моделирования, утверждают, что расчёт затрат на процесс обусловлен необходимостью экономической оценки эффекта от предлагаемых мероприятий по оптимизации бизнес-процесса. Однако, залог успешной работы с процессами и первым неотъемлемым шагом является моделирование. Только через моделирование возможно детальное представление всех шагов процесса (операций), и связей между ними.

Вместе с графической схемой процесса для расчёта затрат необходимо использовать таблицу в MS Excel, куда необходимо перенести название операций, исполнителей и заполнить другие столбы, представленные в шаблоне. Параметры, которые необходимы для определения стоимости бизнес-процесса, отражены в таблице 1.

Таблица 1. Определение стоимости бизнес-процесса

Название операции	Исполнитель	Кол-во операций в мес.	Коэффициент использования	Кол-во операций в мес. (с учётом коэф. использ.)	Время выполнения операции (мин.)	Общее время за месяц (мин.)	Стоимость минуты ресурса (руб.)	Стоимость одной операции (руб.)	Общая стоимость операции за месяц (руб.)

Следующим шагом, после описания бизнес-процесса, является определение времени, затраченного на выполнения каждой операции. Существует несколько подходов для сбора данных:

«Фотография» выполнения операции наблюдателем;

Экспертная оценка;

Анализ данных в информационной системе.

Наиболее точным и предпочтительным вариантом для бизнес-аналитика является третий вариант, когда сбор данных о времени, затраченном на операцию, происходит в информационной системе. Однако, такой подход не всегда применим, т.к. не все данные о процессе могут храниться в информационной системе. Самый быстрый и простой подход — это экспертная оценка. В этом случае, среднюю длительность той или иной операции определяет эксперт, заинтересованный в качестве сбора данных для получения объективных результатов стоимости процесса. Оставшийся подход заключается в том,

что за сотрудником закреплён специально выделенный человек, наблюдатель, который проводит «фотографию» выполнения операций, фиксируя количество операций, которое выполняет сотрудник за временной промежуток времени. Полученные данные следует разместить в столбце «Время выполнения операции».

Далее, необходимо рассчитать стоимость необходимых ресурсов на выполнение процесса. Оценка основных затрат на выполнение операций происходит через анализ заработных план и других начислений сотрудникам, участвующим в бизнес-процессе. Стоимость единицы рабочего времени сотрудника отображается в столбце «Стоимость минуты ресурса». Данные только по заработной плате не дадут полной картины стоимости бизнес-процесса, т.к. необходимо проанализировать и другие категории затрат, например, аренда, расходные материалы, затраты на амортизацию и пр. Дополнительные категории затрат для удобства лучше агрегировать в стоимость одного рабочего

места и именно её разносить по затратам сотрудников в соответствии с тем или иным правилом разнесения.

Итак, после того как у нас имеются все исходные данные, а именно: норматив времени (в таблице — время выполнения операции), частота исполнения операции (в таблице — коэффициент использования), исполнитель, стоимость минуты ресурса можно рассчитать стоимость операции. Стоимость одной операции рассчитывается простым умножением стоимости минуты ресурса (с учётом стоимости рабочего места) на длительность выполнения операции. Если умножить стоимость минуты ресурса на общее время выполнения

операции за месяц, то в столбце «Общая стоимость операций за месяц» можно увидеть, сколько стоит данная операция за месяц. А суммирование стоимости всех операций показывает, во сколько обходится компании весь бизнес-процесс.

Рассмотрим на примере процесса «Проверка и бухгалтерская обработка кассовых документов» одной торговой сети. Обоснованием для расчёта затрат на данный процесс является расчёт экономической целесообразности оптимизации бизнес-процесса в части его автоматизации в 1С. На рис. 1 представлена графическая схема процесса «Как есть / as is» в нотации BPMN в программном продукте Business Studio.

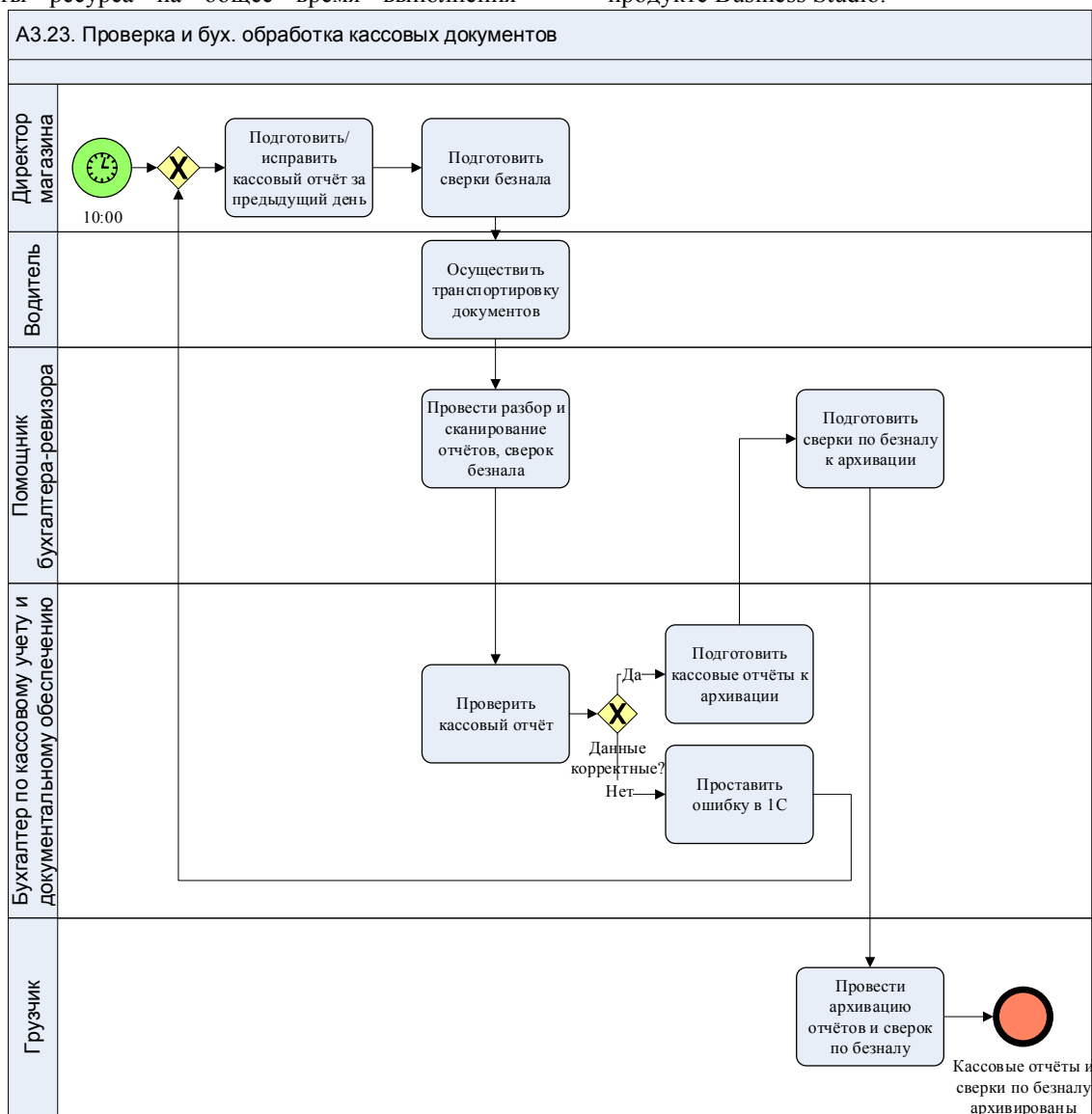


Рис. 1 Графическая схема процесса «Как есть / as is» «Проверка и бухгалтерская обработка кассовых документов»

На рис. 2, 3 представлен пример расчёта стоимости процесса «Проверка и

бухгалтерская обработка кассовых документов» по шаблону из Таблицы 1.

№	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	Название операции	Исполнитель	Количество процессов в мес	Коэффициент использования	Количество процессов в месяц (с учетом коэффициента использования)	Время выполнения операции (мин)	Общие время за месяц (мин)	Стоимость минуты ресурсы (руб.)	Стоимость одной операции (руб.)	Общая стоимость операции за месяц (руб.)
2	Подготовить кассовый отчет за предыдущий день	Директор магазина 1 формат	2460			3	7380	5,61	16,83	41 371,69 Р
3		Директор магазина 2 формат	4080			3	12240	3,62	10,85	44 253,97 Р
4	Подготовить кассовый отчет за предыдущий день (повторно)	Директор магазина 1 формат	2460	0,045	110,7	3	332,1	5,61	16,83	1 961,72 Р
5		Директор магазина 2 формат	4080	0,045	183,6	3	550,8	3,62	10,85	1 991,43 Р
6	Осуществить транспортировку кассовых отчетов и сверх безнала	Директор магазина 1 формат	2460			2	4920	5,61	11,21	27 502,07 Р
7		Директор магазина 2 формат	4080			2	8160	3,62	7,23	29 502,65 Р
8	Осуществить транспортировку кассовых отчетов и сверх безнала	Водитель	30						34,07	3 066,57 Р

№	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	Название операции	Исполнитель	Количество процессов в мес	Коэффициент использования	Количество процессов в месяц (с учетом коэффициента использования)	Время выполнения операции (мин)	Общие время за месяц (мин)	Стоимость минуты ресурсы (руб.)	Стоимость одной операции (руб.)	Общая стоимость операции за месяц (руб.)
8	Осуществить транспортировку кассовых отчетов и сверх безнала	Водитель	30						34,07	3 066,57 Р
9	Провести разбор и сканирование отчетов и сверх безнала	Главный бухгалтер-ревизор	6540			1,41	9221,4	2,03	2,84	18 793,02 Р
10	Проверить кассовый отчет (без ошибок)	бухгалтер по кассово му учету и документально му обеспечению	6540	0,6	3924	2	7848	2,38	4,76	18 685,71 Р
11	Проверить кассовый отчет (с ошибками)	бухгалтер по кассово му учету и документально му обеспечению	6540	0,4	2616	15	39240	2,38	35,71	93 426,57 Р

Рис. 2, 3 Пример расчёта стоимости процесса «Проверка и бух. обработка кассовых документов»

Общая сумма затрат на заработные платы сотрудникам для исполнения всех экземпляров процесса, необходимых в течение 1 месяца составила почти 290 тыс. руб. Стоимость одного рабочего места, а именно расходные материалы (бумага, кассовая лента) составила 85,5 тыс. руб./мес. Общая сумма затрат на весь бизнес-процесс — 375,5 тыс. руб./мес. В год затраты достигают сумму в 4 506 тыс. руб.

После расчёта стоимости затрат на процесс происходит их (затрат) анализ. Целью анализа конечно же является удешевление процесса или его операций. К наиболее частым причинам завышения стоимости операций можно отнести: привлечение сотрудников с высокой заработной платой для выполнения низкоквалифицированной работы, использование нескольких дублирующих друг друга информационных систем, излишние циклы согласования результатов, усложненный документооборот, большое количество повторений

и пр. Анализ полученных результатов осуществляется просто. При помощи фильтра и сортировки в MS Excel находятся самые дорогие операции и анализируются по двум параметрам: необходимость операций в бизнес-процессе, возможность их ускорения, исполнения низкооплачиваемым ресурсом или автоматизации. Иногда можно пытаться снижать стоимость за счёт минимизации коэффициента использования той или иной операции в бизнес-процессе. Например, применять контрольные операции только для особо критичных экземпляров бизнес-процесса.

Необходимо напомнить, что в нашем случае, обоснованием для расчёта затрат на данный процесс является расчёт экономической целесообразности оптимизации бизнес-процесса в части его автоматизации в 1С. На рис. 4 представлена графическая схема процесса «Как будет / to be» в нотации BPMN в программном продукте Business Studio.

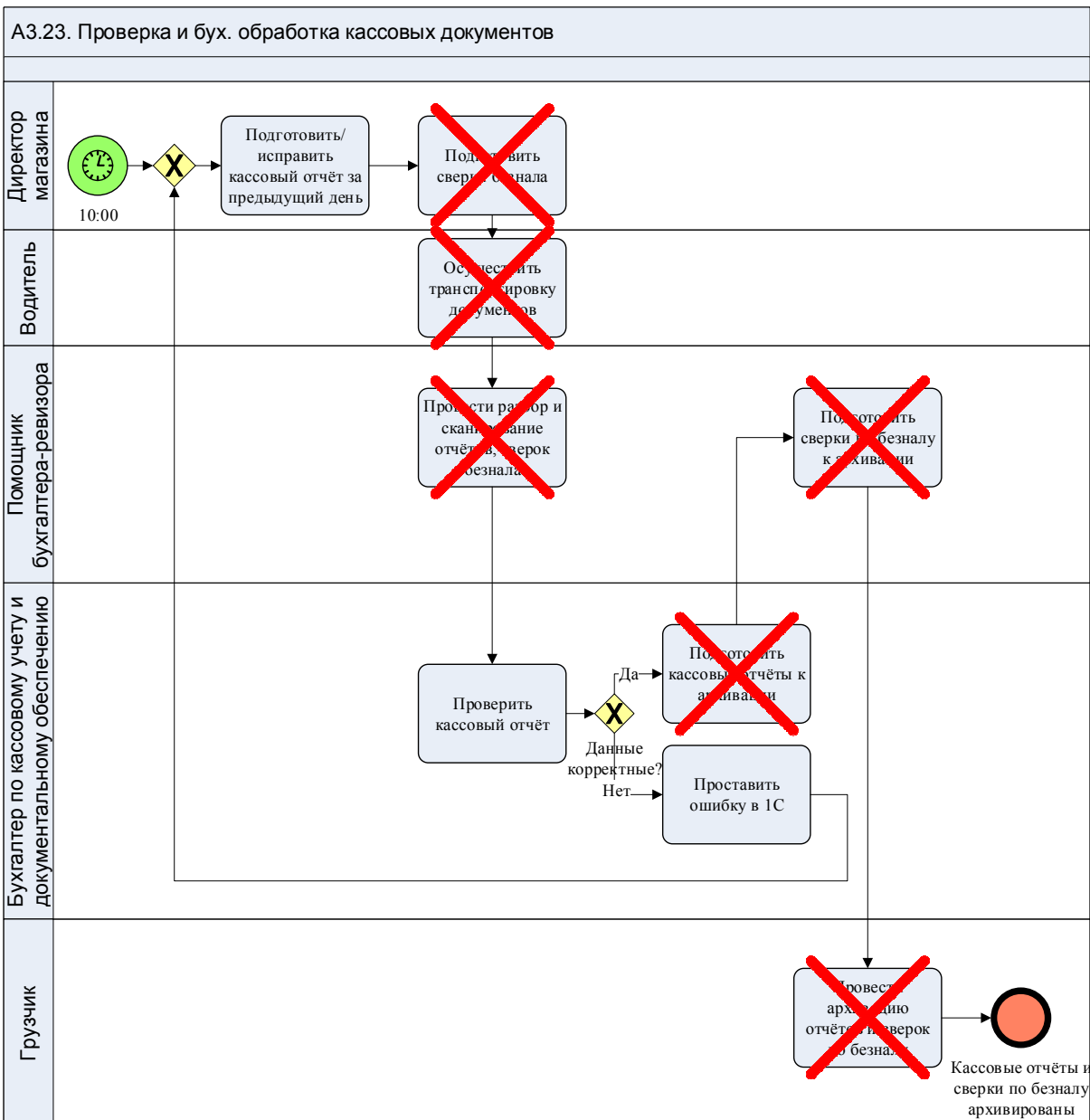


Рис. 4 Графическая схема процесса «Как будет / to be» «Проверка и бух. обработка кассовых документов»

Большинство операций процесса, в связи с его автоматизацией, уйдут. А те, что останутся, будут стоить гораздо дешевле для компании. Стоимость процесса будет составлять 48 тыс. руб./мес., что на 87 % меньше первоначальной стоимости. В год экономия по данному процессу составит почти 4 000 тыс. руб.

Анализ стоимости бизнес-процесса позволяет показать стоимости исполнения процесса, оценить эффект от оптимизации процесса, и даже дать данные для пересчёта себестоимости оказания той или иной услуги. Пример процесса, представленный в данной статье позволяет нам сделать вывод, что заниматься анализом стоимости нужно не только основных процессов (процессов, создающих ценность для потребителя), но и обеспечивающих (вспомогательных). Эффект от оптимизации таких процессов может быть заметен

гораздо выше, ввиду их (процессов) стабильности, т.е. низкой вариабельностью и устойчивости к изменениям. ■

1. Коптелов А. Как рассчитать стоимость бизнес-процесса [Электронный ресурс] // А. Коптелов / Корпоративная практика, 2016. – URL: <https://www.executive.ru/management/practices/1985778-kak-rasschitat-stoimost-biznes-protssesa> (Дата обращения: 25.12.2018)

2. Лозовицкий И. Б. Функционально-стоимостной анализ: успешная практика применения [Электронный ресурс] // И. Б. Лозовицкий / Проектирование бизнес-архитектур, 2017. – URL: [https://www.businessstudio.ru/upload/iblock/9d4/%D0%9B%D0%BE%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%86%D0%BA%D0%B8%D0%B9\\_%D0%A4%D0%A1%D0%90.pdf](https://www.businessstudio.ru/upload/iblock/9d4/%D0%9B%D0%BE%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%86%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D0%A4%D0%A1%D0%90.pdf) (Дата обращения: 20.01.2019)

3. Свод знаний по управлению бизнес-процессами BPM СВOK 3.0 / Под ред. А. А. Белайчука,

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Коптелов А. Как рассчитать стоимость бизнес-процесса [Электронный ресурс] // А. Коптелов / Корпоративная практика, 2016. – URL: <https://www.executive.ru/management/practices/1985778-kak-rasschitat-stoimost-biznes-protssessa> (Дата обращения: 25.12.2018)

Лозовицкий И. Б. Функционально-стоимостной анализ: успешная практика применения [Электронный ресурс] // И. Б. Лозовицкий / Проектирование бизнес-архитектур, 2017. – URL: [https://www.businessstudio.ru/upload/iblock/9d4/%D0%9B%D0%BE%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%86%D0%BA%D0%B8%D0%B9\\_%D0%A4%D0%A1%D0%90.pdf](https://www.businessstudio.ru/upload/iblock/9d4/%D0%9B%D0%BE%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%86%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D0%A4%D0%A1%D0%90.pdf) (Дата обращения: 20.01.2019)

## Business-process cost analysis

© Kozhina S., 2019

The article describes the methodology for calculating the costs of a business process. Ways of collecting primary data on the process, different forms of process modelling are described. The authors analyzed the duration of the operations, calculated the cost of the business process. The final stages were the analysis of the cost of the business process and the formation of conclusions.

*Keywords:* business process cost, business process modeling, business process analysis

УДК 574

## ОПАСНОСТЬ ВЛИЯНИЯ МУСОРА НА ОКРУЖАЮЩУЮ СРЕДУ И НЕОБХОДИМОСТЬ БОРЬБЫ С НИМ

© Коржик И. А., 2019

Иркутский государственный университет, г. Иркутск

В данной статье рассматривается актуальность экологических проблем в Иркутской области и возможные пути их решения.

Ключевые слова: экология, отходы, мусор

Одной из самых актуальных проблем экологии Иркутской области является загрязнение окружающей среды мусором. По статистике только 5 % отходов перерабатываются, остальные 95 % лежат на свалках и занимают огромные территории. В России скопилось около 60 миллионов тонн мусора [1]. Причем эта цифра постоянно растет. И на данный момент одним из решений этой проблемы является модернизация методов переработки отходов производства и потребления. Я предлагаю несколько нововведений в этой сфере:

Для начала стоит разобраться, что же такое отходы? Отходы — это предметы или вещества, которые образованы в процессе производства и потребления, предназначенные для переработки или уничтожения. Существует классификация отходов по опасности, составу, агрегатному состоянию и происхождению. Ввиду этого невозможно обделить вниманием раздельный сбор мусора.

Был принят закон о правилах обращения с отходами. Но, по моим наблюдениям, пока никакого прогресса нет. Если есть выделенные из бюджета деньги, в первую очередь нужно потратить их на специальные баки с обозначениями, какой тип мусора в нем должен содержаться. Обычно используют такое разделение:

бумага, стекло, пластик, металл и пищевые отходы. «На сегодняшний день в России действуют несколько правовых актов, совместно регулирующих вопросы отходов:

1. Федеральный закон «О лицензировании отдельных видов деятельности» от 04.05.2011 № 99-ФЗ, существенных изменений в который, за исключением общих правил действия лицензий и периодичности проверок лицензиатов, внесено за последний год не было. В данном законе утверждены требования к деятельности организаций, связанных с утилизацией отходов 1–4 класса опасности.

2. Федеральный закон «Об охране окружающей среды» от 10.01.2002 № 7-ФЗ, в который в 2018 были внесены некоторые поправки о создании автоматической системы контроля выбросов и сбросов загрязняющих веществ, негативно влияющих на состоянии среды.

3. Федеральный закон «О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения» от 30.03.1999 № 52-ФЗ, согласно которому с 2018 года санитарно-защитные зоны устанавливаются федеральным надзорным органом, а положение о санитарно-защитных зонах утверждается Правительством РФ». С 2019 года в силу вступили изменения. Одним из самых важных нововведений является появление регионального оператора,

который будет осуществлять сбор, транспортировку, обработку, утилизацию, обезвреживание и захоронение ТКО [2].

Увы, тарифы на вывоз мусора возросли с 2019 года. Цена зависит от регионального оператора и варьируется от 520 до 600 рублей [3].

Введение утилизационного сбора на неэкологичные упаковочные материалы, используемые во время производства продуктов, поможет увеличить количество денежных средств для решения проблем экологии. То есть, если производитель экономит на производстве упаковок, ему придется заплатить сбор, который будет в дальнейшем использован для улучшения состояния экологии или же предпринимателю придется использовать более экологичные и легкие для переработки материалы: стекло, картон, фольга.

Внедрение раздельного сбора мусора и модернизация переработки отходов помогут увеличить долю переработки на 40–50 %. Мусора на улицах станет заметно меньше, и это позитивно скажется на уровне жизни населения.

Но прогресс невозможен без населения, а точнее ответственного поведения людей. Среднестатистический россиянин не задумывается о том, чтобы выбрасывать мусор раздельно. Ему проще всего скинуть все отходы в один пакет и отнести на мусорку. Причина этому — лень. Для борьбы с ленью следует ввести штрафы за неправильное обращение с мусором. С самого детства стоит приучать людей к ответственности в этом плане. В школах и детских садах должны появиться контейнеры для раздельного сбора мусора. Это войдет в привычку, и в будущем человек будет грамотно избавляться от отходов.

По данным системы «2ГИС» в Иркутской области недостаточное количество пунктов переработки вторичного сырья. Так как это частный бизнес, для его развития следует ввести субсидии и иные привилегии, например, сниженная налоговая ставка или же предоставление земельных участков для приемных пунктов [4].

Во многих странах запрещены пластиковые пакеты, например, в Кении, Шри-Ланке, Сингапуре и Бангладеше [5]. Увы, в России такие пакеты стоят дешево и есть в каждом магазине. Ввиду плачевного состояния экологии, Иркутяне стали отказываться от пластиковых пакетов и использовать эко-сумки. Такой правильный настрой населения вселяет надежду и веру в светлое будущее. Молодежь готова встать на защиту экологии, с каждым годом становится всё больше волонтеров. Но без помощи государства им не справиться. Было бы интересно посмотреть на последствия изменения цен на полиэтиленовые пакеты и эко-сумки. Например, обычный пакет будет стоить 100 рублей, а многоразовая эко-сумка 50 рублей. Эта ценовая политика моментально даст желаемый результат и снизится уровень загрязнения окружающей среды.

Человек загрязняет окружающую среду с огромной скоростью и это представляет угрозу жизни на планете. Ежегодно более 9 миллионов людей умирает из-за плохих экологических условий [6]. Качество и продолжительность жизни будущих поколений зависят от наших действий. Если каждый человек будет заботиться об окружающем мире, экономить ресурсы и грамотно утилизировать отходы, то состояние нашей планеты улучшится. Не стоит переключать всю ответственность на правительство и рассчитывать, что оно должно с легкостью решать все экологические проблемы. Пора начинать действовать самому! ■

---

1. Статистика переработки мусора в мире [Электронный ресурс] // Рамблер Новости Электрон. дан. - М., 2018 -2019. – URL: [https://news.rambler.ru/other/40267605/?utm\\_content=rnews&utm\\_medium=read\\_more&utm\\_source=copylink](https://news.rambler.ru/other/40267605/?utm_content=rnews&utm_medium=read_more&utm_source=copylink) (Дата обращения: 16.02.2019)

2. Обзор нового закона о вывозе мусора в 2019 году [Электронный ресурс] // ЮрСовет / Электрон.дан.- М., 2019. – URL:<http://juresovet.ru/zakon-vyvoz-musora/> (Дата обращения: 16.02.2019)

3. Тарифы на вывоз мусора 2019 определены в Иркутской области [Электронный ресурс] // Комсомольская правда Электрон.дан.- М., 2018-2019. – URL:<https://www.irk.kp.ru/daily/26922/3969469/> (Дата обращения: 16.02.2019)

4. Центры переработки мусора 2ГИС [Электронный ресурс] // 2ГИС Иркутск Электрон.дан.- М., 2019. – URL: <https://2gis.ru/irkutsk/search/переработка%20мусора?query=State=center%2F104.26552%2C52.316113%2Fzoom%2F11> (Дата обращения: 16.02.2019)

5. В каких странах запрещены пластиковые пакеты? [Электронный ресурс] // Крамола Вести Электрон.дан.- М., 2018 - 2019. – URL: <https://www.kramola.info/vesti/metody-genocida/v-kakih-stranah-zapreshcheny-plastikovye-pakety> (Дата обращения: 16.02.2019)

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

В каких странах запрещены пластиковые пакеты? [Электронный ресурс] // Крамола Вести Электрон.дан.- М., 2018 - 2019. – URL: <https://www.kramola.info/vesti/metody-genocida/v-kakih-stranah-zapreshcheny-plastikovye-pakety> (Дата обращения: 16.02.2019)

Обзор нового закона о вывозе мусора в 2019 году [Электронный ресурс] // ЮрСовет / Электрон.дан.- М., 2019. – URL:<http://juresovet.ru/zakon-vyvoz-musora/> (Дата обращения: 16.02.2019)

Статистика переработки мусора в мире [Электронный ресурс] // Рамблер Новости Электрон. дан. - М., 2018 -2019. – URL: [https://news.rambler.ru/other/40267605/?utm\\_content=rnews&utm\\_medium=read\\_more&utm\\_source=copylink](https://news.rambler.ru/other/40267605/?utm_content=rnews&utm_medium=read_more&utm_source=copylink) (Дата обращения: 16.02.2019)

Тарифы на вывоз мусора 2019 определены в Иркутской области [Электронный ресурс] //



Комсомольская правда Электрон.дан.- М., 2018-2019.

URL:<https://www.irk.kp.ru/daily/26922/3969469/>

(Дата обращения: 16.02.2019)

Центры переработки мусора 2ГИС [Электронный ресурс] // 2ГИС Иркутск Электрон.дан.- М., 2019. – URL: <https://2gis.ru/irkutsk/search/переработка%20мусора?queryState=center%2F104.26552%2C52.316113%2Fzoom%2F11> (Дата обращения: 16.02.2019)

---

## Hazard effects of the garbage on the environment and necessity to fight against it

© Korzhik I., 2019

This article discusses the relevance of environmental problems in the Irkutsk region and possible solutions.

*Keywords:* ecology, waste, garbage

---

УДК658.14.012.22

## СИСТЕМА ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ПАО «ИРКУТСКЭНЕРГО»

© Котляр Е. В., Пушкарева Е. М., 2019

Иркутский государственный университет, г. Иркутск

В данной статье рассмотрена система финансового планирования в вертикально интегрированной компании ПАО «Иркутскэнерго». Описаны основные этапы финансового планирования. Рассмотрены виды финансового планирования и их характеристики, приведены примеры возможных рисков, при составлении финансовой отчетности.

*Ключевые слова:* финансовое планирование, консолидация отчетности, вертикально интегрированная компания

В условиях постоянно изменяющихся требований внешней среды, нестабильных цен на энергоносители и введения санкции, вопросы операционного финансового планирования и управления денежными средствами стоят достаточно остро. Ведь корректный сбор информации о планируемых расходах позволяет принимать взвешенные оперативные управленческие решения, которые необходимы в условиях дополнительных рисков. Кроме того, применение финансового планирования способствует достижению стратегических целей компании и сокращает число неверно принятых решений.

Современная экономическая теория и практика разработала множество определений финансового планирования, так в своем учебном пособии Разумовская Е. А., Шуклин М. С., Баженова В. И. и Панфилова Е. С. дают следующее определение: «Финансовое планирование — совокупность взаимосвязанных решений по управлению процессами формирования, перераспределения и использования финансовых ресурсов, реализующихся в детализированных финансовых планах» [1].

По мнению Щегловской Ю. А., «Финансовое планирование — это реализация мероприятий по составлению финансовых планов и плановых (нормативных) показателей с целью обеспечения предприятия необходимыми финансовыми ресурсами и повышения эффективности его финансовой деятельности в предстоящем периоде» [2].

Анализируя приведенные выше определения можно сделать вывод, что целью финансового планирования является определение такого объема

финансов, который обеспечит достижение определенных корпоративных целей. В современном мире такого рода баланс становится гарантом успешной и эффективной работы организации.

Основными этапами системы финансового планирования в организации являются:

- анализ финансового потенциала по внутреннему балансу;
- прогнозирование исходов реализации планов и принятия управленческих решений путем составления основных прогнозных документов (бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств и бюджет по балансовому листу);
- обоснование выбора оптимального варианта решения из ряда возможных, путем составления текущих финансовых планов;
- оценка результатов и контроль исполнения бюджетов через сравнение плановых и фактических показателей [3].

ПАО «Иркутскэнерго» — вертикально интегрированная компания, которая имеет распределенную систему управления. Иными словами, компания представляет собой объединение предприятий одной производственнотехнологической цепочки, которое не только производит товар, но и доводит его до конечного потребителя. «Иркутскэнерго» — материнская компания, которая осуществляет управление производством и денежными потоками во всей структуре. Таким образом, финансовое планирование в компании «Иркутскэнерго» включает в себя 3 раздела:

- финансовое планирование на уровне ПАО «Иркутскэнерго»;

- финансовое планирование на уровне всех дочерних и зависимых обществ (ДЗО) ПАО «Иркутскэнерго»;

- финансовое планирование на уровне группы «Иркутскэнерго».

Финансовое планирование на уровне ПАО «Иркутскэнерго» осуществляется центрами финансовой ответственности и отделом бюджетов, и предполагает проведение следующих мероприятий:

- анализ ретроспективных финансовых показателей;

- подготовка ожидаемого исполнения финансового плана до конца года;

- планирование необходимых работ на следующий год;

- составление и заполнение бюджетных форм;

- составление основных прогнозных документов (БДР, БДДС, ББЛ);

- составление уточненных ежемесячных планов (прогнозов);

- контроль исполнения бюджетов;
- разработка и утверждение финансового плана на следующий год.

В каждом дочернем и зависимом обществе компании процесс финансового планирования аналогичен ПАО «Иркутскэнерго», так как основывается на едином регламенте, который действует во всех компаниях группы.

Финансовое планирование на уровне группы «Иркутскэнерго» объединяет два предыдущих уровня и требует непрерывного и эффективного обмена информацией на каждом этапе. Помимо описанных ранее мероприятий 3 раздел финансового планирования включает в себя:

- формирование консолидированного финансового плана по группе «Иркутскэнерго»;

- формирование консолидированного уточненного ежемесячного плана по группе «Иркутскэнерго»;

- контроль исполнения консолидированных бюджетов.

Таблица 1. Виды финансового планирования [1]

Вид финансового планирования	Характеристика
<b>Стратегическое</b>	долгосрочное планирование (более 5 лет), которое тесно связано с принятой стратегией развития компании; позволяет принимать стратегически важные финансовые решения.
<b>Среднесрочное (перспективное)</b>	уточняет стратегический план и составляется на 1–3 года; содержит прогнозную отчетность: прогнозный баланс, бюджет доходов и расходов и бюджет движения денежных средств.
<b>Бизнес-планирование</b>	объединяет среднесрочное и текущее планирование; составляется бизнес-план, который включает в себя исследование основных направлений деятельности компании и позволяет принять решение о целесообразности планируемых мероприятий.
<b>Текущее (бюджетирование)</b>	осуществляется на основе стратегического плана сроком до 1 года; позволяет анализировать нестабильность внешних факторов и контролировать состояние компании; составляется сводный бюджет, который включает в себя операционный и финансовый бюджеты.
<b>Оперативное</b>	дает возможность управлять денежными потоками и контролировать платёжеспособность компании в рамках утвержденного бюджета; составляются платежные календари и кассовые планы.

Под стратегическим финансовым планированием в компании «Иркутскэнерго» подразумевается составление долгосрочных финансовых моделей в формате электронных таблиц, которые применяются для верхнеуровневого планирования и позволяют оперативно рассчитывать основные финансово-экономические показатели при различных сценариях. В рамках стратегического планирования формируется прогноз на 10 лет, проводится оценка стоимости бизнеса и проведение сценарного анализа, прогнозируются денежные потоки для целей моделирования дивидендных выплат, кредитного портфеля и привлечения заемного финансирования и подготавливается прогноз ключевых финансовых показателей компании.

Перспективное или среднесрочное планирование в компании реализуется через ежегодное составление:

- консолидированного бюджета доходов и расходов, который отражает прибыльность предприятия;

- консолидированного бюджета движения денежных средств, который показывает финансовые потоки, проходящие через компанию;

- консолидированного бюджета по балансовому листу, который отражает активы предприятия и их источники формирования.

Данные прогнозные документы составляются на один год с делением на 12 месяцев и позволяют принимать взвешенные управленческие решения, касающиеся финансовой деятельности компании.

В рамках бизнес-планирования в ПАО «Иркутсуэнерго» составляется и утверждается бизнес-план, который формируется с учетом основных направлений и тенденций развития отрасли, ожидаемых макроэкономических параметров, а также планируемых мероприятий в компании исходя из производственной необходимости и экономической целесообразности.

Текущее финансовое планирование в ПАО осуществляется через составление уточненных ежемесячных бюджетов, которые позволяют учесть ошибки бизнес-планирования и текущего планирования.

Оперативное финансовое планирование в компании осуществляется путем составления и исполнения платежного календаря, кассового и кредитного плана с детализацией по месяцам и определением конкретных платежных дат.

Особенностью финансового планирования в вертикально интегрированных компаниях является

консолидация отчетности, которая подразумевает процедуру запроса материнской компанией бюджетов и отчетности от всех подконтрольных ей предприятий. Проанализировав систему финансового планирования в ПАО «Иркутскэнерго», авторы сделали вывод, что во время процесса консолидации отчетности возникает значительное количество рисков, расхождений, недостоверной отчетности и фактов нарушения due diligence. Как правило, такие ошибки возникают по вине исполнителя, из-за незнания регламента формирования отчетности, из-за разногласий в формировании расходных статей бюджетов и бюджетных форм, которые направляют ЦФО и ДЗО, из-за низкого уровня владения программными продуктами сотрудников производственных отделов и из-за неправильного распределения времени на составление отчетных форм (рис. 1).



Рис. 1 Ошибки при консолидации отчетности в ПАО «Иркутскэнерго»

Такие ошибки приводят к тому, что консолидация финансовой отчетности становится достаточно затратной, так как на обработку некачественной отчетности тратится большое количество времени.■

1. Разумовская Е. А. Финансовое планирование и прогнозирование: учеб. пособие / Е. А. Разумовская, М. С. Шуклин, В. И. Баженова, Е. С. Панфилова. – Екатеринбург. : Изд-во Урал. ун-та, 2017. – 284 с.

2. Щегловская Ю. А. Бюджетирование как основа финансового планирования / Ю. А. Щегловская //Аудит и финансовый анализ. – 2010. – № 1.

3. Бурцев В. В. Бюджетирование в управлении коммерческой организации / В. В. Бурцев // Аудитор. – 2006. – № 3.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Бурцев В. В. Бюджетирование в управлении коммерческой организации / В. В. Бурцев // Аудитор. – 2006. – № 3.

Разумовская Е. А. Финансовое планирование и прогнозирование: учеб. пособие / Е. А. Разумовская, М. С. Шуклин, В. И. Баженова, Е. С. Панфилова. – Екатеринбург. : Изд-во Урал. ун-та, 2017. – 284 с.

Щегловская Ю. А. Бюджетирование как основа финансового планирования / Ю. А. Щегловская //Аудит и финансовый анализ. – 2010. – № 1.

#### Financial planning system in the company «Irkutskenergo»

© Kotlyar E., Pushkareva E., 2019

This article discusses the financial planning system in the vertically integrated company Irkutskenergo. It describes the main stages of financial planning. In this article, authors has analyzed types of financial planning and their characteristics. Also the author gave some examples of possible risks that may arise while preparing financial statements.

*Keywords:* financial planning, consolidation of reporting, vertically integrated company

УДК 334.784:651

## МЕХАНИЗМЫ РЕГУЛИРОВАНИЯ И СОГЛАСОВАНИЯ ИНТЕРЕСОВ СТЕЙКХОЛДЕРОВ В КОМПАНИИ

В статье рассмотрены основные механизмы регулирования и согласования интересов стейкхолдеров в компаниях. Проанализированы ключевые задачи системы корпоративного управления, ее принципы и влияние на удовлетворение интересов заинтересованных лиц. Проанализированы ключевые интересы стейкхолдеров, причины их конфликтов с другими заинтересованными лицами и примеры регулирования интересов в компаниях. Ключевым предметом регулирования проблемы выступает эффективная система корпоративного управления, задачей которой выступает урегулирование конфликтов, интересов и взаимовыгодного сотрудничества между ключевыми стейкхолдерами компании.

*Ключевые слова:* стейкхолдеры; заинтересованные лица; корпоративное управление; управление компанией

**А**ктуальность проблемы корпоративного управления на сегодняшний день возрастает благодаря процессу постоянного роста доли публичных компаний, которые используют привлечение внешнего финансового капитала за счет акционеров и инвесторов, которые становятся заинтересованными лицами этих предприятий. Как правило, такие публичные компании, например, в России выступают не просто открытыми структурами предпринимательской деятельности, но и транснациональными корпорациями, что делает круг их интересов и лиц, которые с ними связаны крайне широкими.

Ключевая задача корпоративного управления — это контроль корпоративных действий и процессов, которые касаются взаимных интересов аппарата менеджеров (руководителей) и владельцев предприятия, общей целью которых должны быть финансовые результаты производственной деятельности: прибыль, выручка, доход, снижение кредиторской задолженности, рост капитализации компании и основы ее клиентской базы [1, с.16].

По этой причине, многие руководители на сегодняшний день задаются вопросом о том, как управлять предприятием, чтобы улучшить взаимосвязь между ними и владельцами, и при этом, улучшить финансовые результаты деятельности компании и другие ее экономические и коммерческие показатели [2, с.137]. Кроме того, стоит не забывать о том, что помимо акционеров и собственников компании, есть и иные заинтересованные лица предприятия.

Стейкхолдерами (англ. stakeholders) признаются заинтересованные стороны, причастные стороны — физические лица либо компании, имеющие какие-либо интересы, удовлетворяющие их потребностям и ожиданиям, например, акционеры, сотрудники, менеджеры, контрагенты, государство и другие лица, заинтересованные в деятельности компании и ее действиях. Ключевыми стейкхолдерами компании выступают акционеры, инвесторы и ее руководители. Помимо вышперечисленных, круг заинтересованных лиц довольно широкий. Основная задача стейкхолдеров — это стимулирование деятельности организации, ее производственного цикла, развития бизнеса и так далее.

Стейкхолдеры являются одним из важных элементов корпоративного управления в компании, играя существенную роль в деятельности любой организации, и взаимодействие с ними во многом определяет эффективность компании на рынке. Следовательно, система корпоративного управления должна включать механизм выявления и прогнозирования интересов ключевых стейкхолдеров и построения на их основе стратегических ориентиров согласования и удовлетворения интересов стейкхолдеров

Одной из основных проблем в рамках корпоративного управления является то, что современная корпоративная практика по управлению включает в себя защиту интересов узкого круга лиц, среди которых акционеры и инвесторы компании. Однако назвать такую закономерность эффективной с точки зрения рынка и экономической выгоды затруднительно, ведь она порождает большое количество различных проблем, включая несогласованность стейкхолдеров с руководством компании и снижение их интересов к ее бизнес-деятельности. Более того, как показывает современная практика России и других стран мира, неудовлетворение потребностей определенных групп стейкхолдеров может привести к снижению производительности труда, финансовых показателей, забастовок, несогласованности в совете директоров, а иногда даже и к рейдерским атакам на компанию.

Корпоративное управление — это система взаимоотношений между менеджерами компании и их владельцами по вопросам обеспечения эффективности деятельности компании и защите интересов владельцев, а также других заинтересованных сторон.

Корпоративное управление имеет следующие ключевые цели и положительные стороны для развития бизнеса предприятия [3]:

- повышает инвестиционную привлекательность;
- помогает привлечь долгосрочных инвесторов;
- позволяет снизить стоимость кредитования;
- увеличивает рыночную стоимость компании.

В Кодексе корпоративного поведения, предусмотренном Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) говорится о том, что система корпоративного управления

должна признавать права заинтересованных сторон, установленные законом или по взаимной договоренности, и поощрять активное сотрудничество между корпорациями и заинтересованными сторонами в создании материальных ценностей и рабочих мест и поддержании жизнеспособности финансово устойчивых предприятий. В документе раскрываются пять разделов, так или иначе связанных с элементами корпоративного управления. «Права акционеров», «Равное отношение акционерам компании», «Роль заинтересованных лиц», «Раскрытие информации и прозрачность», «Обязанности совета директоров».

В разделе «Роль заинтересованных лиц» автор выделяет ключевые принципы заинтересованных лиц в системе корпоративного управления:

Права заинтересованных сторон, устанавливаемые законом или по взаимной договоренности, должны соблюдаться.

В случаях, когда интересы заинтересованной стороны защищены законом, заинтересованные стороны должны иметь возможность получить эффективную защиту в связи с нарушением своих прав.

Необходимо обеспечить возможность выработки механизмов, направленных на участие работников компании с целью повышения эффективности деятельности.

В тех случаях, когда заинтересованные стороны участвуют в процессе корпоративного управления, они должны иметь доступ к актуальной, полной и достоверной информации на своевременной и регулярной основе.

Заинтересованные стороны, включая работников компании и их представительные органы, должны иметь возможность свободно

высказывать совету директоров свою озабоченность по поводу незаконных или неэтичных действий, причем их права в результате не должны ущемляться.

Система корпоративного управления должна дополняться эффективными законами и нормативными актами в области банкротства, а также эффективным исполнением прав кредиторов [5].

Благодаря вышеизложенным принципам, корпоративное управление достигает высокого уровня эффективности по отношению к самой компании, к ее руководству, к ее акционерам и другим заинтересованным лицам, среди которых не только собственники/инвесторы, но и другие субъекты, относящиеся к деятельности предприятия.

Среди важнейших стейкхолдеров выступают акционеры компании, ключевыми интересами которых являются доход и прибыльность предприятия. Слабое место современной модели отечественного корпоративного управления в России — превышение значимости прав акционеров перед правами сотрудников, менеджеров, поставщиков, потребителей и других заинтересованных лиц. Оставаясь без должного внимания со стороны корпоративного управления, данные группы лиц не получают удовлетворение своих потребностей, что в конечном счете, создает условия, которые не благоприятно сказываются на деятельности предприятия. По этой причине, корпоративному управлению стоит касаться вопроса не, сколько взаимосвязи с собственниками компании, сколько взаимосвязи и с другими заинтересованными лицами, которые играют не менее важную роль в формировании конечных результатов деятельности организации.

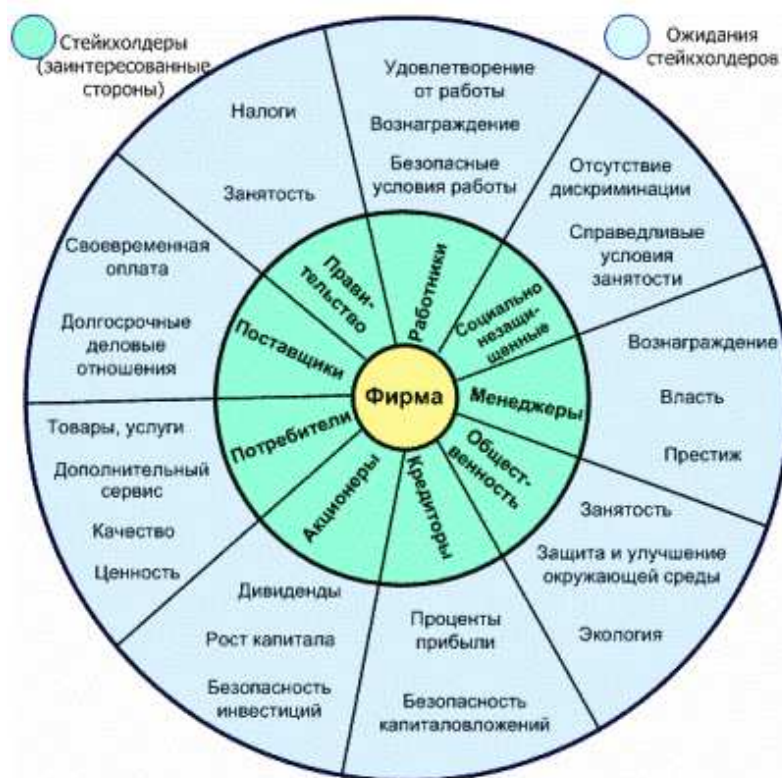


Рис. 1. Виды стейкхолдеров и их ожидания от предприятия [6]

На рис. 1 отражены ключевые стейкхолдеры среднего современного предприятия, каждый из которых требует от компании определенных ожидаемых действий и результатов.

В целом, можно выделить два стиля корпоративного управления по отношению ко всем стейкхолдерам: пассивное управление и активное управление.

При пассивном управлении можно наблюдать своеобразную «пустоту», где существует предприятие, ее корпоративное управление и стейкхолдеры, которые надеются на то, что менеджеры компании будут учитывать их интересы.

При активном управлении все иначе. Именно данный стиль корпоративного управления стоит считать эффективным и правильным с точки зрения рыночной эффективности деятельности бизнеса. В данном случае, предприятие и ее корпоративное управление нацелено на новые действия и меры по отношению к тому, чтобы удовлетворить интересы всех стейкхолдеров через различные практические инструменты.

В зависимости от того, будут ли удовлетворены интересы всех стейкхолдеров или нет, руководство предприятия может получить как эффективную бизнес-модель, так и убыточную, если их корпоративное управление не учитывает интересы других заинтересованных лиц (кроме акционеров и инвесторов компании).

На рис. 1 отражены девять ключевых групп стейкхолдеров, которые имеют отношения к деятельности современной корпорации.

Для примера остановимся на группе «акционеры». Ключевым инструментом удовлетворения этих заинтересованных лиц выступает рост финансовых показателей компании, благодаря которым могут расти рыночная капитализация акций и выплата дивидендов.

Возьмем еще два других стейкхолдера: «менеджеры» и «работники». Задача первых — это результаты компании, чтобы росли ее выручка, продажи, а издержки снижались. Вторые производят продукт, и, как и первые, получают за это вознаграждение. Но, на фоне их взаимоотношений формируется конфликт интересов. Например, первые могут применить такой инструмент — как рекапитализация прибыли. То есть, не проводить распределение выручки, а направлять ее сразу в развитие бизнеса. В таком случае не будет дивидендных отчислений. Примером такой политики выступают крупнейшие корпорации мира, например, Google, Amazon и другие.

В последнем случае, акции компании могут вырасти, что удовлетворит интересы акционеров, но, интересы группы «работники» при данной политике не удовлетворяются, что приводит к снижению эффективности работы. Если же менеджеры будут проводить рекапитализацию прибыли, это ударит по интересам акционеров, но, в конечном итоге, может удовлетворить их из-за роста капитализации компании.

Вопрос заключается в том, как найти баланс между интересами всех заинтересованных участников?

На данном примере демонстрируется конфликт интересов, аналогичная, как у акционеров в компании General Motors, которая, уволив 50 000 человек, смогла вернуть тренд роста цен на ее акции. Это стало плюсом для акционеров, и для менеджеров, имеющих за вознаграждение опционы, но, при этом, рабочий персонал остался недовольным, что стало причиной для их снижения производительности труда.

На самом деле, практически каждый инструмент корпоративного управления может удовлетворить интересы одних стейкхолдеров, но снизить их у других. Например, можно взглянуть на такие новейшие инструменты по улучшению взаимоотношений со стейкхолдерами, как корпоративно-социальная ответственность (КСО), корпоративная культура, и роботизация производства.

В случае КСО, мы получим удовлетворение работников компании, общества, которые выступают заинтересованными лицами, кроме того, получим удовлетворение интересов правительства, но, может получить сопротивление со стороны акционеров, ведь любое действие при КСО — это лишние издержки, а эффективность такой программы финансово оценить практически невозможно.

При роботизации производства мы получим удовлетворение интересов акционеров, менеджеров, правительства и потребителей, качество продукции для которых станет выше. Но, оценит ли этот инструмент рабочий персонал? Нет, их заинтересованность снизится из-за того, что этот инструмент угроза для их рабочего места. Из-за страха потерять работу, они могут потерять мотивацию работать, что ударит по финансовым показателям и станет причиной неудовлетворения интересов других заинтересованных лиц — кредиторов.

Как видим, корпоративному управлению необходимо соблюдать удовлетворение потребностей не только акционеров и владельцев предприятия, но и других стейкхолдеров, ухудшение настроения которых, может стать причиной цепочки будущих процессов по ухудшению ожиданий акционеров и собственников компании.

Стоит отметить, что корпоративное управление должно обеспечивать эффективность защиты интересов не только собственников и акционеров компании, но и других заинтересованных лиц, среди которых и рабочий персонал, общество, правительство, кредиторы, потребители, поставщики и другие стейкхолдеры.

Общий принцип и подход такого корпоративного управления сложно создать, ведь есть деятельность таких предприятий, где есть наличие одних стейкхолдеров и отсутствие других. Данный процесс, скорее всего, происходит на индивидуальной основе и включает в себя те же аспекты поведенческой экономики.

Ключевой задачей менеджера выступает анализ интересов всех стейкхолдеров и их учет при создании стратегического плана развития компании, результаты и бизнес-процессы которой, обязаны соблюдать защиту интересов и акционеров, и других заинтересованных лиц публичной компании. Ведь нарушение удовлетворенности ожидания одних, могут стать причиной неудачи удовлетворения потребностей ключевых акционеров и владельцев организации. С учетом последнего, весь процесс корпоративного управления потерпит неудачу, а его менеджеры допустят грубую ошибку, которая может снизить уровень конкурентоспособности их предприятия на фоне повышения рыночной конкуренции.

Именно благодаря положительному взаимоотношению руководителей, корпоративного управления и стейкхолдеров возможен рост и развитие бизнеса современной корпорации, которая из-за масштабов своего производства имеет повышенное количество заинтересованных лиц в ее деятельности.■

---

1. Байманова Л. А. Принципы эффективного корпоративного управления // Современные наукоёмкие технологии. №7. 2014. С.16-17.

2. Кесаев С. А. Проблемы реализации стратегии организации в отечественной и зарубежной практике // Вестник Университета (Государственного университета управления). 2013. № 10. С.136-139.

3. Служба Банка России по финансовым рынкам. Корпоративное управление: история и практика [Электронный ресурс] // — URL: [https://www.cbr.ru/sbrfr/archive/fsfr/fms/ru/legislation/corp\\_management\\_study/index.html](https://www.cbr.ru/sbrfr/archive/fsfr/fms/ru/legislation/corp_management_study/index.html) (Дата обращения 16.03.2019).

4. Корпоративное управление [Электронный ресурс] // — URL: <http://www.myshared.ru/slide/161240/> (дата обращения 16.03.2019).

5. Кодекс корпоративного поведения. Корпоративное управление в России. Федеральная комиссия по рынку ценных бумаг. Под общей ред. И. В. Костикова. — М.: ЗАО Издательство «Экономика», 2003. — 275 с.

6. Дуденков Д. А. Корпоративная социальная ответственность бизнеса и развитие теории стейкхолдеров // Современные проблемы науки и образования. — 2014. — № 6 — URL: <https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=15495> (Дата обращения: 16.03.2019)

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Байманова Л. А. Принципы эффективного корпоративного управления // Современные наукоёмкие технологии. №7. 2014. С.16-17.

Дуденков Д. А. Корпоративная социальная ответственность бизнеса и развитие теории стейкхолдеров // Современные проблемы науки и образования. — 2014. — № 6 — URL: <https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=15495> (Дата обращения: 16.03.2019)

Кесаев С. А. Проблемы реализации стратегии организации в отечественной и зарубежной практике // Вестник Университета (Государственного университета управления). 2013. № 10. С.136-139.

Корпоративное управление [Электронный ресурс] // — URL: <http://www.myshared.ru/slide/161240/> (дата обращения 16.03.2019).

Кодекс корпоративного поведения. Корпоративное управление в России. Федеральная комиссия по рынку ценных бумаг. Под общей ред. И. В. Костикова. — М.: ЗАО Издательство «Экономика», 2003. — 275 с.

Служба Банка России по финансовым рынкам. Корпоративное управление: история и практика [Электронный ресурс] // — URL: [https://www.cbr.ru/sbrfr/archive/fsfr/ffms/ru/legislation/corp\\_management\\_study/index.html](https://www.cbr.ru/sbrfr/archive/fsfr/ffms/ru/legislation/corp_management_study/index.html) (Дата обращения 16.03.2019).

---

## Mechanisms of regulation and agreement of interests of stakeholders in company

© Krasilnikova E., 2019

The article discusses the main mechanisms for regulating and coordinating the interests of stakeholders in companies. Analyzed the key objectives of the corporate governance system, its principles and the impact on the interests of stakeholders. Analyzed the key interests of stakeholders, the causes of their conflicts with other stakeholders and examples of the regulation of interests in companies. The key subject of regulation of the problem is an effective system of corporate governance, whose task is the settlement of conflicts, interests and mutually beneficial cooperation between the company's key stakeholders.

*Keywords:* stakeholders; interested people; corporate governance; company management

---

УДК 65.012.2

## УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ: КАК ЭТО ДОЛЖНО БЫТЬ

© Сольский Б. В., 2019

Иркутский государственный университет, г. Иркутск

У российского бизнеса немало проблем: «Дороги, пороги, налоги, тревоги, залогов». Но есть еще одна проблема, которая не вписывается в этот слоган, но является первопричиной всех остальных. Это управленческая неграмотность. Ничего личного, но факт: в нашем бизнес-сообществе у топ-менеджмента массово отсутствуют представление о специальных управленческих знаниях и уважение к ним. Конечно, это относится не ко всем руководителям, но к большинству — точно. К сожалению, и на уровне государственного сознания понимание важности управленческой грамотности тоже отсутствует. Действительно, к первому руководителю организации (директору, генеральному директору) никаких закрепленных на законодательном уровне профессиональных требований нет. Решение учредителя, запись в ЕГРЮЛ, и должность директора обеспечена. Поэтому часто «у руля фирмы» оказываются директора — не управленцы. А пока назначенный кормчий учится методом проб и ошибок (или не учится, а просто гордится высоким званием «директор», что тоже бывает), предприятие плывёт по течению. До первых камней.

*Ключевые слова:* управленческий учет, комплексная система учета

Российскому отношению к управлению предприятием много причин. Одна из них следующая. Цивилизованному Российскому бизнесу всего-то лет 20 от роду. И столько же лет новой российской школе управления. А западной школе управления более 130 лет. Начала формироваться эта школа в трудах экономистов XVI–XVIII веков. Но старт массовому практическому интересу к управлению организацией был дан в 1886 году. Тогда на ежегодном собрании Американского общества инженеров-механиков (ASME) выступил с докладом «Инженер как экономист» Генри Р. Таун, президент мануфактурной компании «Йель энд Тауни».

Впервые публично прозвучали слова о роли управления как относительно самостоятельной сфере научного знания и профессиональной специализации, по своей практической значимости не уступающей инженерному труду. Г. Таун

выдвинул гипотезу, что хорошие практики управления не случайно похожи друг на друга, что есть какие-то общие закономерности, которые следует изучать и распространять через систему специального обучения.

В начале XX-го века были опубликованы работы выдающихся Г. Форда, Г. Эмерсона, А.Файоля, Ф.Тейлора, которые однозначно закрепили понимание того, что управление экономической организацией — это не только отдельный вид деятельности, определяющий эффективность результата экономической организации, но и Наука. Наука, которую нужно развивать, изучать и понимать. Это они открыли управленческий цикл и объяснили, что управление — это «планирование + организация + учет + контроль + анализ и принятие решений и снова планирование+».

В 30-е годы XX века в развитие науки управления появились два новых направления:



эконометрика и экономико-математическое моделирование. И это настолько было значимо, что родоначальники этих направлений норвежский экономист Рагнар Фриш в 1969 г. и советский математик Канторович Л. В. в 1975 г. получили Нобелевские премии по экономике (на самом деле, Премии по экономическим наукам памяти Альфреда Нобеля, учрежденной Шведским государственным банком в 1969 г.).

В середине XX века управление организацией получило ещё одно мощное подкрепление в виде науки об общих (независящих от природы объекта) законах управления. Американский ученый Винер Н. назвал эту науку кибернетикой. Кибернетика позволила абстрагироваться в управлении организацией от своей самой большой проблемы — человеческого фактора. И это позволило приступить к созданию теории организации. За что её автор (Саймон Г.) в 1978 г. получил свою Нобелевскую премию по экономике. Но это «у них».

А в СССР с его партийно-административной системой управления отношение к науке управления предприятием было массово скептическим. Научная школа существовала, но отдельно от практики. А практика не воспринимала теорию. Поставленные партией номенклатурные руководители в большем числе не имели настоящего управленческого образования. В обществе расхожим было мнение, что «каждая кухарка может управлять государством». Это высказывание приписывали «самому» Ленину В. И., что должно было заставить принимать его без обсуждения и критики. Хотя, на самом деле, Ленин В. И. говорил ровно наоборот: «...мы понимаем, что любой чернорабочий и любая кухарка НЕ способны сейчас же вступить в управление государством».

В современной России негативно снисходительное отношение к теории управления организацией — это не побежденное пока наследие прошлого. Слишком много еще «у руля» остается воспитанников старой школы партийного управления и их наследников. Может поэтому в топе 100 лучших управленцев мира всего два россиянина, а экономика России, по общему мнению, низкоэффективна.

Сегодня сама жизнь требует повышения эффективности бизнеса, что напрямую зависит от эффективности управления. Большинству новых бизнесменов уже понятно, что нужны какие-то специальные знания, методики, управленческие приёмы. Но при этом большого желания учиться (переучиваться) пока нет («некогда, негде, не у кого»).

Зато детские сказки о чудесах ещё очень прочно остаются в нашей модели окружающего мира, где ожидание чуда часто заменяет желание учиться. Как «волшебные таблетки» процветания бизнеса часто воспринимаются новые понятия и слова. Одной из таких «волшебных таблеток»

управления бизнесом в последнее время стало определение управленческого учета.

Интерес к управленческому учету предопределен его определением: управленческий учет это система сбора, обработки и предоставления высшему руководству организации информации, необходимой ему для принятия обоснованных управленческих решений. Талантливое рекламное определение. Звучит магически красиво. Но при внимательном прочтении сами собой возникают следующие вопросы:

Какому именно высшему руководству предназначена информация?

Что это за необходимая высшему руководству информация, и почему её не было до появления управленческого учета и как быть, например, с бухгалтерской отчетностью?

Какие обоснованные управленческие решения принимает высшее руководство?

Когда определение не конкретно, появляется множество его вариаций. Мы не будем их цитировать и тем более не будем с ними спорить. Потому, что не нравятся все (иначе бы не было этой работы). Специально отметим, что в большом количестве трактовок управленческий учет противопоставляется бухгалтерскому учету.

С сожалением приходится констатировать, что в российской бизнес-среде высшее руководство не знает, не уважает и не понимает бухгалтерский учет. Доминирует мнение, что «бухгалтерский учет — это исключительно для налоговой, а для управленцев нужен свой управленческий учет».

В жизни часто «новое — это хорошо забытое старое». Управленческий учет, на самом деле, совсем не новое понятие. Если правильно обратиться к «старому», то многое встанет на свои места и будет понятным. Что мы и сделаем.

Аксиома: учет как функция управления, входит в состав управленческого цикла (планирование + организация + учет + контроль + анализ и принятие решений). В этом смысле учет всегда «управленческий». Не управленческого учета на предприятии не должно быть (бессмысленные потери на обработку не нужных данных). Наверное, не стоит ради красоты говорить бензиновый бензин, масляное масло и управленческий учет.

Учет на предприятии — это система сбора и обработки данных о фактах хозяйственной жизни предприятия. На всякий случай: обработка данных включает в себя регистрацию, верификацию, классификацию, хранение, передачу, защиту, логико-арифметическую обработку данных, формирование отчетов и т.д.

Учет на предприятии осуществляется в рамках «учетной системы», в которую входят: бухгалтерский учет, кадровый учет, производственный учет, складской учет, финансовый учет, учет продаж, учет работы с клиентами и другие учетные контуры (по

необходимости). Эти учеты задействованы в циклах управления среднего звена.

Таблица 1. Распределение ответственных по процессам

ПОДПРОЦЕСС	ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ
Снабжение	ОМТС
Производство	Цеха
Продажи	Сбыт (коммерческая служба)
Маркетинг	Маркетологи
Финансовая работа	Финансовая служба
Налоговые и иные расчеты с государством	Бухгалтерия
Работа с персоналом	ОУП
Внешние отношения	ПИАР
Делопроизводство	Канцелярия
Координация	Дирекция
Жизнеобеспечение	АХО ИТ Безопасность

На верхнем уровне управления находится своя система учета экономических показателей работы предприятия. Но как утверждает теория многоуровневых иерархических систем (а именно так и только так построены структуры управления бизнесом), экономика управляется на верхнем уровне, но «делается» на уровне управленцев среднего звена. Поэтому все «необходимые для принятия обоснованных решений» данные топ-менеджер может получить из учетных контуров среднего звена.

Вот и получается, что управленческий учет на самом деле это не особый вид учета, а вся учетная система предприятия, которая должна уметь формировать отчеты «для верха». И это не проблема, если бы «верх» знал, что ему надо.

Экономика предприятия — это в большей мере доходы и расходы. И лучше бухгалтерского учета (при его правильной организации, аудите и развитии) эти данные не даст никакой другой учет.

Таблица 2. Распределение процессов по функциям

ПОДПРОЦЕСС	Управленческая функция			
	Планирование	Учет	Контроль	Анализ
Снабжение				
Производство				
Продажи				
Маркетинг				
Финансовая работа				
Налоговые и иные расчеты с государством				
Работа с персоналом				
Внешние отношения				
Делопроизводство				

Координация				
Жизнеобеспечение				

Что же такое «управленческий учет»? Это распределённая учетная система, состоящая из нескольких контуров, в которой участвуют все руководители подразделений предприятия, и в которой ответственность за исполнения учетных операций и процедур не «перевешана» на «бухгалтерию» по причине, что в названии бухгалтерского учета есть слово «учет». На самом деле, если заменить термин «управленческий учет» на «экономический учет» всё может стать более простым и понятным. Потому что суть та же, а название менее туманное. ■

### Managerial accounting: as it has to be

© Solsky B., 2019

At the Russian business there are a lot of problems: «Roads, thresholds, taxes, alarms, pledges». But there is one

more problem which does not fit into this slogan, but is the prime cause of all others. It is administrative illiteracy. Anything personal, but fact: in our business community top management in large quantities has no idea of special administrative knowledge and respect for them. Of course, it concerns not all heads, but to the majority — precisely. Unfortunately, and at the level of the state consciousness understanding of importance of administrative literacy is absent too. Really, to the first head of the organization (the director, the CEO) there are no professional requirements fixed at the legislative level. The decision of the founder, entry in the USRLE, and a position of the director it is provided. Therefore often «the wheel of firm» has directors — not managers. For now the appointed helmsman studies a trial and error method (or does not study, and just is proud of a high rank «director» that too happens), the enterprise goes down stream. To the first stones.

*Keywords:* Management accounting, complex accounting system

УДК 338.48

## СОСТОЯНИЕ ВОДООХРАНОЙ ЗОНЫ ИРКУТСКОЙ ОБЛАСТИ, ПРОБЛЕМЫ, СВЯЗАННЫЕ С ЕЕ ЗАГРЯЗНЕНИЕМ И СПОСОБЫ ИХ РЕШЕНИЯ

© Тюленева В. Е., 2019

Иркутский государственный университет, г. Иркутск

Состояние водоохраной зоны Иркутской области, является одним из самых актуальных аспектов, рассматриваемых природоохранными организациями в России как на региональном, так и на национальном уровне, особенно в последние 20 лет. К сожалению, с развитием инфраструктуры в современном мире возникли серьезные ухудшения в состоянии окружающей среды, и Иркутская область не осталась в стороне данной проблемы.

*Ключевые слова:* природоохранная зона, экология, туризм, промышленность

**П**очему же именно Байкал является одним из важнейших достояний, которому следует уделить особое внимание? Потому что, благодаря ему наш край является уникальным. Байкал так же особенно ценен для нас, потому что в нем содержится около 19 % мировых запасов пресной воды. В Байкале воды больше, чем во всех вместе взятых пяти «Великих озёрах» и в 25 раз больше, чем, например, в Ладожском озере. Запасов воды Байкала хватило бы на 40 лет для жителей всей Земли, а одновременно утолить жажду смогли бы 46 x 1 015 человек. Байкал является памятником культурного и исторического наследия человечества. Но, на данный момент еще не наступила точка невозврата критической ситуации экологического состояния области, а значит, наша задача как будущего поколения обеспечить максимальную защиту озеру Байкал для сохранения его индивидуальности.

Существует несколько объектов на территории Прибайкалья, которые можно считать

нарушителями экологического равновесия озера. Немалое влияние на состояние Байкала оказывает гидроэлектростанция на реке Ангаре. Иркутская ГЭС повлияла на уровень Байкала, он повысился на 0,8–1,2 м. Были выявлены изменения в режиме перемещения наносов, разрушения некоторых пляжей и повышение уровня грунтовых вод. Также создание ГЭС повлияло на популяцию омуля. На данный момент вопрос с омулем считается решенным, но нельзя сказать, что эта ситуация не повлекла за собой неприятных последствий для состояния экологии Байкала. Вследствие работы гидроэлектростанции уничтожаются редкие виды флоры и фауны в бассейне Ангары из-за неконтролируемых сбросов воды. Стоит отметить, что на данный момент ресурсы Иркутской ГЭС избыточны для региона.

Особое внимание следует уделить Байкальскому целлюлозно-бумажному комбинату (БЦБК). Данное промышленное предприятие получило широкую известность как крупнейший

источник загрязнения Байкала. Осадки объемом более 8 миллионов кубических метров складируются в картах-накопителях БЦБК, расположенных в сейсмо-селеопасной зоне на площади более 145 га, из них самыми опасными отходами можно считать около 2 млн. кубометров шлам-лигнина (вещество, характеризующее одеревеневшие стенки растительных клеток) и около 1,9 млн. кубометров золы. Немаловажный фактор, на который обращают внимание экологи, это месторасположение загрязнений в 200 метрах от населенных пунктов и 400 метрах от озера Байкал.

Правительство старается вести активную политику по охране озера; далее указаны наиболее важные мероприятия, проведенные в целях улучшения экологии Байкала. Финансирование первоочередных мероприятий в 2011 на Байкальской природной территории были предусмотрены в размере 1 003 млн. рублей, в том числе на развитие особо охраняемых природных территорий 227,24 млн. рублей и на проведение природоохранных мероприятий по ликвидации накопленного экологического ущерба и развитие государственного экологического мониторинга на Байкальской природной территории — 775,76 млн. рублей. С осени 2013 года прекращено основное производство (а именно, варка целлюлозы) на Байкальском целлюлозно-бумажном комбинате, который без малого полвека считался главным загрязнителем байкальских вод. В рамках программы в 2015 году осуществлен первоочередной комплекс следующих мер по устранению последствий, связанных с хозяйственной деятельностью комбината: ликвидация негативных воздействий на окружающую среду техногенных хвостов обогащения полезных ископаемых; рекультивация нарушенных земель. Для решения данных вопросов нужно ввести некоторые изменения в экологическую политику Иркутской области. Мне кажется будет очень правильным решением, если в качестве примера по переработки промышленных химических отходов изучить опыт рекультивации лигниновых скоплений Селенгинского ЦБК и на его основе осуществить проект по очистке земли Прибайкалья.

Что касается решения вопроса с Иркутской ГЭС, то на данный момент ситуацию можно назвать стабильной, и в некотором смысле, улучшающейся для экологии Ангары. Экстремальное маловодье, длившееся с 2012 года, закончилось. Сейчас разрабатываются планы по модернизации ГЭС в пользу роста ее мощности и уменьшения вреда окружающей среде. Современные способы анализа состояния экосистемы Ангары помогают нам понять, что в 2019 году ожидаются весенние паводки. Чтобы уменьшить их последствия, приняты меры по увеличению сброса воды с 1 300 кубометров в секунду до 1 500. Это позволит нам предотвратить

затопления территории Приангарья, что произошло в 2006, 2010, 2013 и 2014 годах. Это говорит нам о том, что в настоящее время вопросы экологии действительно рассматриваются и в силу определенных возможностей решаются. В качестве перспективы можно рассмотреть идею перехода потребления электричества в пользу солнечной энергетики. За последние 10 лет стоимость литий-ионных аккумуляторов снизилась на 79 %. Если тенденция снижения стоимости будет продолжаться, то использование солнечных батарей для многих жителей области будет более выгодно не только в экологических целях, а в экономической выгоде при использовании электроэнергии. Это предложение является особенно актуальным в нашей области, где количество часов солнечного сияния в среднем составляет 2 200 часов в год, что не уступает местностям, расположенным в южной части России, например, Крыму и Северному Кавказу.

Необходимо отметить еще одно важное событие, направленное на восстановление экологического равновесия экосистемы Байкала. С 1 октября 2017 года запрещен вылов омуля (ценная промысловая рыба, эндемик) в Байкале. Данный запрет предполагает 15-ти процентный прирост численности омуля за 3 года.

Промышленные предприятия должны были предвидеть возможные последствия изменения окружающей среды, которые могут возникнуть в следствии их деятельности и продумать стратегию их сокращения. Как следствие с возникающими вопросами приходится разбираться на государственном уровне и за счет федерального бюджета создаются программы по защите Байкала. Можно надеяться, что перспективы экономического роста с учетом экологических и градостроительных требований также заложены в освоении ее природно-территориального ресурса в новом веке.

Вопросы более локальных аспектов экологии водоохраной зоны почти не рассматриваются большинством предприятий и областными органами управления. Это напрямую касается правил и законов организации туризма на Байкале. Их соблюдение требует дополнительного контроля, так как зачастую люди не осознают всей важности и ответственности за их деяния. Необходимо организовать специальные территории для отдыха туристов, чтобы минимизировать нанесение вреда земли. Считаю целесообразным создание дополнительных мест отдыха для пеших туристов и их поочередное использование в целях рекультивации использованных земель. Примером экологического обращения с прибрежной зоной является бухта МауаВау. Экосистема региона не смогла справиться с миллионным потоком туристов, в результате чего были практически полностью разрушены коралловые рифы, находящиеся в национальном парке данной местности. Решением данной проблемы стал запрет

на посещение бухты для туристов. Чтобы не допустить такой ситуации на берегах Байкала мы должны заранее позаботиться о состоянии озера и проводить постоянные профилактики восстановления его экосистемы.

Несмотря на попытки государства улучшать экосистему озера, на данный момент его экологическое состояние все еще находится в плачевном положении. Мы можем сделать вывод, что недостаточно лишь государственного участия в решении данной проблемы. Проблема экологии — это проблема не только исключительно органов власти, это вопрос для всех нас, для каждого. Пока общество не меняет свое отношение в данном вопросу, мы не сможем кардинально изменить сложившуюся ситуацию. Причем, речь не только о непосредственных жителях Прибайкальского края, но и о всех туристах, которые приезжают посетить это по истине необыкновенное место. ■

---

1. Байкальский целлюлозно-бумажный комбинат, антропогенное влияние [Электронный ресурс] // Энциклопедия и новости Приангарья, 2011-2017 – URL: [http://irkipedia.ru/content/baykalskiy\\_cellyulozno\\_bumazhnyu\\_kombinat\\_antropogennoe\\_vliyanie](http://irkipedia.ru/content/baykalskiy_cellyulozno_bumazhnyu_kombinat_antropogennoe_vliyanie) (Дата обращения: 18.02.2019)

2. РАН: в программе сохранения Байкала должны быть меры снижения антропогенной нагрузки [Электронный ресурс] // ТАСС, информационное агентство 1999-2019. – URL: <https://tass.ru/sibir-news/3831687> (Дата обращения: 18.02.2019)

3. Новости [Электронный ресурс] // 1991–2019 Интерфакс URL: <https://tourism.interfax.ru/ru/news/articles/53449/> (Дата обращения: 18.02.2019)

4. Запрет на вылов байкальского омуля [Электронный ресурс] // ТАСС, информационное агентство 1999-2019. – URL: <https://tass.ru/sibir-news/4924906> (Дата обращения: 18.02.2019)

5. Что делать с наследием БЦБК? [Электронный ресурс] // © 2017 «Первый Байкальский». Информационно-познавательный интерактивный портал, посвященный озеру Байкал – URL: <https://1baikal.ru/soxranim-bajkal/bajkal-pod-oxranoj/chto-delat-s-naslediem-bczbk> (Дата обращения: 18.02.2019)

6. Байкальский целлюлозно-бумажный комбинат [Электронный ресурс] // Свободная энциклопедия – URL: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Байкальский\\_целлюлозно-бумажный\\_комбинат](https://ru.wikipedia.org/wiki/Байкальский_целлюлозно-бумажный_комбинат) (Дата обращения: 18.02.2019)

7. Текущее состояние дел по ликвидации накопленных отходов БЦБК обсудили в Иркутске [Электронный ресурс] // ИА «Сибирские новости», 2001–2018 гг. – URL: <http://snews.ru/news/tekushchee-sostoyanie-del-po-likvidacii-nakoplennyh-othodov-bczbk-obsudili-v-irkutske> (Дата обращения: 18.02.2019)

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Байкальский целлюлозно-бумажный комбинат, антропогенное влияние [Электронный ресурс] // Энциклопедия и новости Приангарья, 2011-2017 – URL:

[http://irkipedia.ru/content/baykalskiy\\_cellyulozno\\_bumazhnyu\\_kombinat\\_antropogennoe\\_vliyanie](http://irkipedia.ru/content/baykalskiy_cellyulozno_bumazhnyu_kombinat_antropogennoe_vliyanie) (Дата обращения: 18.02.2019)

Байкальский целлюлозно-бумажный комбинат [Электронный ресурс] // Свободная энциклопедия – URL:

[https://ru.wikipedia.org/wiki/Байкальский\\_целлюлозно-бумажный\\_комбинат](https://ru.wikipedia.org/wiki/Байкальский_целлюлозно-бумажный_комбинат) (Дата обращения: 18.02.2019)

Запрет на вылов байкальского омуля [Электронный ресурс] // ТАСС, информационное агентство 1999-2019. – URL: <https://tass.ru/sibir-news/4924906> (Дата обращения: 18.02.2019)

Новости [Электронный ресурс] // 1991–2019 Интерфакс URL: <https://tourism.interfax.ru/ru/news/articles/53449/> (Дата обращения: 18.02.2019)

РАН: в программе сохранения Байкала должны быть меры снижения антропогенной нагрузки [Электронный ресурс] // ТАСС, информационное агентство 1999-2019. – URL: <https://tass.ru/sibir-news/3831687> (Дата обращения: 18.02.2019)

Текущее состояние дел по ликвидации накопленных отходов БЦБК обсудили в Иркутске [Электронный ресурс] // ИА «Сибирские новости», 2001–2018 гг. – URL: <http://snews.ru/news/tekushchee-sostoyanie-del-po-likvidacii-nakoplennyh-othodov-bczbk-obsudili-v-irkutske> (Дата обращения: 18.02.2019)

Что делать с наследием БЦБК? [Электронный ресурс] // © 2017 «Первый Байкальский». Информационно-познавательный интерактивный портал, посвященный озеру Байкал – URL: <https://1baikal.ru/soxranim-bajkal/bajkal-pod-oxranoj/chto-delat-s-naslediem-bczbk> (Дата обращения: 18.02.2019)

---

### The description of the condition of the water protection zone of the irkutsk region, the problems associated with its pollution and their solutions

© Tuleneva V., 2019

The condition of the water protection zone of the Irkutsk region is one of the most significant aspects considered by environmental organizations in Russia both at the regional and national level.

*Keywords:* nature protection zone, ecology, tourism, industry

---

УДК 330.342.44

## SUSTAINABLE TRANSPORT: AUSTRIA'S EXPERIENCE

© Khaykhadaeva O., 2019

Vienna has one of the best public transport systems in the world. The road to sustainable public transport was long, through gradual changes. In fact, Vienna was not a pioneer in introduction of any particular policy concerning public transport, but it successfully adopted and implemented other cities' good experience. This paper studies Vienna's experience of promoting sustainable transport. It analyzes the range of policies adopted and implemented and political process that enabled implementation of policies. Vienna's experience reveals that implementation of sustainable transport policies is a long process which demands compromises, trials and errors. Vienna's success would be probably modest without generous federal support.

*Keywords:* transport, public transport, public transport policy, Vienna

Recent research suggests that in Western Europe, North America, and Australia car ownership, use, and driver licensing have been declining since 2000. Studies of travel mode for some high-income cities also find a decline in the share of car trips and an increase in the share of walking, bicycling and public transport during the past twenty years (Cervero 1998; Newman&Kenworthy 2015; UN habitat 2013). For example, Vienna (Austria) decreased car mode share by 13 % over the past two decades, Paris — by 10 %, Copenhagen — by 9 %, Amsterdam and London — by 8 %, Munich, Stockholm and Zurich — by 7 %, Hamburg — by 6 %, Berlin — by 5 %. It is indeed impressive that many European cities have been successful in adoption and implementation certain policies to reduce car mode share and promote public transport, cycling and walking. No doubt, the falling car mode share have had positive impact on quality of life.

This paper studies Vienna's experience of promoting sustainable transport. It analyzes the range of policies adopted and implemented and political process that enabled implementation of policies. Vienna's experience reveals that implementation of sustainable transport policies is a long process which demands compromises, trials and errors, coalition-building among stakeholders and political parties.

#### Transport history

Historically, Vienna has been reluctant in the adoption of car use. Nowadays, Vienna remains a compact, monocentric city (Csendes&Opil 2006; Pirhofer&Stimmer 2015; Buehler 2017). It has large areas used as parks, forests, vineyards (Solicker 2015). The share of land use for urban development and transport infrastructure remains below 50 % (Buehler 2017).

Economic growth in period of 1980–1990 led to increase of motorization rate from 90 to 257 cars per 1000 population (Csendes&Opil, 2006; Pirhofer&Stimmer 2007, Buehler 2017). As a result, the problems of congestion, parking, air pollution, noise, traffic injuries have increased (Knoflaeber 2015). Transport plans in 1960s and 1970s considered the construction of autobahns in the city, but public opposition was able to block almost all of these proposals. Since the beginning of the 1970s, preservation of the old town with narrow streets and town squares became a top priority. Both public and ruling coalition (Democrats and Conservatives) supported this policy.

Population of Vienna decreased from 1.63 million in 1961 to 1.49 million in 1990, then increased to 1.80 in 2015 (City of Vienna, 2015). Recent population growth was partly due to immigration from other countries (Buehler et al. 2017). According to official statistics, about 1/3 of Vienna's residents have immigrant origin. More than 50 % of Vienna's immigrants came from Eastern and Southeastern Europe. Probably, these immigrants also contributed to the rise of public transport use and cycling.

#### Politics and transport plans

Vienna is a capital of Austria. It has a special status as both a city and federal state. The mayor of the city is also the prime minister of the state (Pelinka 2013). Since 1945, all Vienna's mayors were Social Democrats, and all transport ministers were Social Democrats till 2010, when a Green became transport minister (City of Vienna 2015c). Social Democrats have traditionally been strong supporters of public transport, social housing, and labor (Buehler et al. 2017). The Greens have supported environmental protection, public transport, bicycling, walking, restrictions on car use and parking. As for Conservative Party, in 1970–1980s they had a strong pro-environmental wing that supported public transport, car-free zones, green-space protection, and traffic calming (Csendes&Opil 2006).

Vienna's suburbs are located in the state of Lower Austria, which have been governed by the Conservatives from more than fifty years (Buehler et al. 2017). Lower Austria government (Conservatives) strongly supported investments in autobahns in contrast with public transport which had got only minor investment. Nowadays, car mode share amounts 64 % of daily trips to Vienna suburbs, whereas in the city itself it amounts only 27 %.

Since 1993, there has been a dramatic shift towards public transport within the city. It can be explained by public transport improvements, especially expansion of the U-Bahn (metro). These policies of public transport improvements have been evolving over decades, gradually with one policy building on another (Buehler 2017).

The City of Vienna has adopted a number of Transport Plans (1980, 1983, 2003, 2014), which highlight the continuity of transport policy. Being formally adopted by Vienna parliament, these plans have served as policy guides. The goals, contained in these plans, included expansion of public transport, limitation of roadway expansion, restriction of on-

street parking, improvement of walking and cycling, expansion of car-free zones.

#### Public Transport Improvement

Vienna's public transport is one of the best in the world. By 1910, Vienna already has an extensive tramway system. For decades, tramway was the main public transit; nowadays, it remains the key part of public transport in Vienna. In recent years, tramway tracks, stations were significantly modernized. The tramway provides services outside of the U-Bahn corridors. It remains an integral part of streetscape of Vienna, and no political party advocates its elimination (Buehler 2017).

Interestingly, but tramway trip increased with the expansion of the U-Bahn, from 242 million in 1990 to 294 million in 2013 (Wiener Linien 2000–2015). During the same period, U-Bahn rideship has grown from 246 million to 429 million. Due to its greater speed, the U-Bahn is the main transit mode in contemporary Vienna (Buehler et al. 2017).

Construction of the U-Bahn in Vienna began in 1969. The first line was opened in 1978. By 2015, the U-Bahn network reached 80 km (Prillinger 2015). During considered period of time, improvements of the U-Bahn included increases in frequencies and hours of services, more comfortable vehicles, modernized and more accessible stations.

In addition to the U-Bahn, the tramway, bus and regional rail system form an integral network of complementary services. Since 1990, all types of public transport have been improves: new bus and rail vehicles, modernized stations (tram, bus, railway), shorter headways, time information.

#### Funding

Funding is always an important issue. As for Vienna, its finance minister from 1973 to 1994, Hans Mayrs, was able to negotiate a 50 % federal share of funding of U-Bahn investments. The federal contribution was facilitated through an agreement of 1978, which remains in effect to this day.

The federal government owns and operates the S-Bahn (the U-Bahn is owned and operated by the City of Vienna). The federal government finances 80 % of the S-Bahn capital costs and 100 % of the S-Bahn operating subsidies for a basic level of services. All other costs are covered by the City of Vienna and the state of Lower Austria. The main problem with the S-Bahn is that it needs thorough modernization (Buehler et al. 2017).

The federal government supports public transit in three ways. Firstly, the cost of public transport fares for daily commutes of school students are covered by the federal government. Second, administrative and planning costs of coordination are paid by the federal government. Third, the city gains revenue sharing funds from the federal government. Due to its capital status, the City of Vienna revenues are twice as much as proceeds of the states (in per capita term).

In addition to mentioned above funding, Vienna has three local sources of public transit finance. Passenger fare revenues cover about 55 % of operating costs of

public transit. Second. The city levies a public transport tax on large employers. Third, the city gets revenues from on-street parking and city-owned parking garages (Buehler et al. 2017).

#### Fare policy

In Vienna, fare rates have been low for decades (in contrast with other European cities) (Civity 2011). In 2012, the price for an annual ticket for unlimited travel within the city was reduced from 449 euro to 365 euro (by 20 %). In the same year, the monthly passes were reduced from 49.5 euro to 45 euro (10 %). The annual ticket for school students costs 60 euro, semester-long tickets for university students — 75 euro.

In general, 92 % of all transit trips to Vienna are paid for with annual, monthly, weekly, semester passes (Buehler et al. 2017). The public transport mode share in Vienna has risen by 3 % (36 %–39 %) from 2011 to 2013 (the years immediately before and after the fare reduction). This is significant rise.

The fare cuts were opposed by managers of the city's public transport system until the city government agreed to cover all revenue losses. In fact, fare reduction led to significant increase of total fare revenue. On the other hand, operating costs also increased because of increased service to satisfy the increased demand (Buehler et al. 2017).

#### Political and public support

In Vienna, support for public transport have traditionally been strong and widespread. Even the right-wing Freedom Party supports further expansion of the U-Bahn. Labor unions and business communities also appear to be strong supporters of public transit. A lot of public transport construction firms, suppliers, public transport itself are major employers who provide jobs for many people.

Public support for public transport is expressed by public opinion. In a 2014 survey, 98 % of Vienna's residents described public transport as good or very good (Omnitrend 2015).

#### Conclusion

Vienna has one of the best public transport system in the world. The road to sustainable public transport was long, through trials and errors, gradual changes. In fact, Vienna was not a pioneer in introduction of any particular policy concerning public transport, but it successfully adopted and implemented other cities good experience. Vienna gradually and cautiously introduced new policies, beginning with projects and then expanding. Vienna has always conducted before and after surveys to measure success (or failure) of implemented policy. In addition to surveys, Vienna has conducted public referenda to find out public opinion on controversial policies.

Finally, Vienna's success would be probably modest without generous federal support. Vienna as political, economic and cultural capital enjoys excellent financial support from the federal government. ■

---

1. Buehler, R., Pucher, J., Gerike, R., and Goetschi, T. (2017). Reducing car dependence in the heart of Europe:

- Lessons from Germany, Austria, and Switzerland. *Transport Reviews*, 37(1), 4–28.
2. Buehler R., Pucher J. & Altshuler A. (2017) Vienna's path to sustainable transport, *International Journal of Sustainable Transportation*, 11:4, 257-271,
  3. Cervero, R. (1998). *The transit metropolis. A global inquiry*. Washington, DC: Island Press.
  4. City of Vienna. (1980). *Transport plan*. Vienna, Austria: City of Vienna.
  5. City of Vienna. (2013). *Results of referendum on parking management*. Vienna, Austria: City of Vienna.
  6. City of Vienna. (2014). *Transport plan*. Vienna, Austria: City of Vienna.
  7. City of Vienna. (2015a). *Transport planning*. Vienna, Austria: City of Vienna.
  8. City of Vienna. (2015b). *Statistics for Vienna*. Vienna, Austria: Statistik
  9. City of Vienna. (2015c). *Political system and history of Vienna governments*. Vienna, Austria: City of Vienna.
  10. City of Vienna. (2015d). *Revenue sources for the city*. <https://wien1x1.at/site/wo-kommt-das-geld-her/>.
  11. Civity. (2011). *Audit of transit fares in Europe*. Vienna, Austria: OVG Seminar, Austrian Transport Science Association.
  12. Csendes, P., and Opll, F. (2006). *Vienna. History of a city*. Vienna, Austria: Boehlau.
  13. Goodwin, P., & van Dender, K. (2013). Peak car—Themes and issues. [Special issue]. *Transport Reviews*, 33(3), 240–375.
  14. Grune Wien. (2002). *One decade of green party in city parliament*. Vienna, Austria: Green Party. <http://kurier.at/chronik/wien/>
  15. michael-haeupl-kaerntner-strasse-waere-mein-vorbild/24.694.768.
  16. Kalender, U. (2012). *History of transport planning in Berlin*. Cologne, Germany: FGSV.
  17. Knoflacher, H. (2007). The car drives us crazy. *Die Zeit*, 38, 12. [http://www.zeit.de/2007/38/Interv\\_-Knoflacher](http://www.zeit.de/2007/38/Interv_-Knoflacher).
  18. Krause, R. (2009). *History of Hamburg's Regional Transport Association, 1965 to Today*. Hamburg, Germany: HVV
  19. Kuhnimhof, T., Armoogum, J., Buehler, R., Dargay, J., Denstadli, J., & Yamamoto, T. (2012). Men shape a downward trend in car use among young adults—Evidence from six industrialized countries. *Transport Reviews*, 32(6), 761–779.
  20. Mercer. (2005–2015). *Quality of life rankings*. <https://www.imercer.com/content/quality-of-living.aspx>.
  21. Millard-Ball, A., & Schipper, L. (2011). Are we reaching peak travel? Trends in passenger transport in eight industrialized countries. *Transport Reviews*, 31(3), 357–378.
  22. Monocle Survey. (2010–2015). *Monocle quality of life surveys*. <http://monocle.com/film/affairs/the-monocle-quality-of-life-survey>.
  23. Neuwahl. (2015). *Opinion surveys, Vienna*. <http://neuwahl.com/wahlumfragen/stream.php?cidD2#facts>.
  24. Newman, P., & Kenworthy, J. (1999). *Sustainability and cities: Overcoming automobile dependence*. Washington, DC: Island Press.
  25. Newman, P., & Kenworthy, J. (2015). *The end of automobile dependence*. Washington, DC: Island Press.
  26. Omnitrend. (2015). *Market analysis for Wiener Linien*. Vienna, Austria: Omnitrend.
  27. OMNIL. (2011). *Mobility in the Isle de France Region 2010 (EGT—*
  28. *Enquetes Globales Transport*. Paris, France: Observatoire de la mobilite\_een^lle de France (OMNIL).
  29. Ossberger, M. (2014). *Mass transit in Vienna*. Vienna, Austria: Wiener Linien.
  30. Pelinka, A. (2013). *Policial system of Austria*. In: Ismayr, W. (Ed.), *Political systems of Western Europe* (3rd ed., pp. 521–553). Wiesbaden, Germany: VS Verlag fur Sozialwissenschaften.
  31. Pirhofer, G., and Stimmer, K. (2007). *Plans for Vienna 1945 to 2005*. Vienna, Austria: City of Vienna.
  32. Prillinger, H. (2015). *The Vienna subway*. Vienna, Austria: University Library Vienna.
  33. Pucher, J., & Buehler, R. (2008). Making cycling irresistible: Lessons from the Netherlands, Denmark, and Germany. *Transport Reviews*, 28(1), 495–528.
  34. Raab, M. (2014). *Effects and policies for parking management expansion*. Vienna, Austria: City of Vienna.
  35. Riedel, R. (2014). *Principles of parking management*. *Zeitschrift fur Verkehrsrecht*, 12a, 453–461.
  36. Sammer, G. (2012). *Data and information to support the decision for or against expansion of parking management*. Vienna, Austria: ZISCP Verkehrsplanung.
  37. Siemens Green City Index. (2009). *Green city index*. <http://www.siemens.com/entry/cc/en/greencityindex.htm>.
  38. Smart City Index. (2015). *The smartest cities in the world*.
  39. <http://www.fastcoexist.com/3038765/fast-cities/the-smartest-cities-in-the-world>.
  40. Socialdata. (2015). *Mobility indicators of cities*. Munich, Germany: Socialdata.
  41. Statistics Austria. (2015). *Characteristics of the population in Austria's states*. Vienna, Austria: Statistics Austria.
  42. *The Economist*. (2006–2015). *The Economist Intelligence Unit's quality-of-life index*. <http://www.economist.com/topics/economist-intelligence-unit>.
  43. Trafa. (2015). *Stockholm travel survey results*. Stockholm, Sweden: Trafa.
  44. Transport for London. (2011). *Travel in London*. London, UK: TFL.
  45. Transport for London. (2015). *London travel demand survey*. London, UK: TFL.
  46. TRB. (2001). *Making transit work. Special Report 257*. Washington, DC: Transportation Research Board.
  47. UBA. (2015). *Environmental zones*. Berlin, Germany: German Federal Ministry of the Environment.
  48. UN Habitat. (2013). *Planning and design for sustainable urban mobility: Global report on human settlements*. New York: Routledge.
  49. VOR. (2015). *Public transport ridership*. Vienna, Austria: Regional Public Transport Association for the Vienna Region (VOR).
  50. Wiener Linien. (2000–2015). *Annual report*. Vienna, Austria: Wiener Linien.
  51. Wiener Zeitung. (2013). *Haupt wants pedestrian zone without bicycles*.
  52. [http://www.wienerzeitung.at/dossiers/mariahilfer\\_strasse/576478\\_Haeupl-will-Fuzo-ohne-Radler.html](http://www.wienerzeitung.at/dossiers/mariahilfer_strasse/576478_Haeupl-will-Fuzo-ohne-Radler.html).

## LITERATURE

Buehler, R., Pucher, J., Gerike, R., and Goetschi, T. (2017). Reducing car dependence in the heart of Europe: Lessons from Germany, Austria, and Switzerland. *Transport Reviews*, 37(1), 4–28.

Buehler R., Pucher J. & Altshuler A. (2017) Vienna's path to sustainable transport, *International Journal of Sustainable Transportation*, 11:4, 257-271,



- Cervero, R. (1998). *The transit metropolis. A global inquiry*. Washington, DC: Island Press.
- City of Vienna. (1980). *Transport plan*. Vienna, Austria: City of Vienna.
- City of Vienna. (2013). *Results of referendum on parking management*. Vienna, Austria: City of Vienna.
- City of Vienna. (2014). *Transport plan*. Vienna, Austria: City of Vienna.
- City of Vienna. (2015a). *Transport planning*. Vienna, Austria: City of Vienna.
- City of Vienna. (2015b). *Statistics for Vienna*. Vienna, Austria: Statistik
- City of Vienna. (2015c). *Political system and history of Vienna governments*. Vienna, Austria: City of Vienna.
- City of Vienna. (2015d). *Revenue sources for the city*. <https://wien1x1.at/site/wo-kommt-das-geld-her/>.
- Civity. (2011). *Audit of transit fares in Europe*. Vienna, Austria: OVG Seminar, Austrian Transport Science Association.
- Csendes, P., and Opll, F. (2006). *Vienna. History of a city*. Vienna, Austria: Boehlau.
- Goodwin, P., & van Dender, K. (2013). Peak car—Themes and issues. [Special issue]. *Transport Reviews*, 33(3), 240–375.
- Grüne Wien. (2002). *One decade of green party in city parliament*. Vienna, Austria: Green Party. <http://kurier.at/chronik/wien/michael-haeupl-kaerntner-strasse-waere-mein-vorbild/24.694.768>.
- Kalender, U. (2012). *History of transport planning in Berlin*. Cologne, Germany: FGSV.
- Knoflacher, H. (2007). The car drives us crazy. *Die Zeit*, 38, 12. [http://www.zeit.de/2007/38/Interv\\_-Knoflacher](http://www.zeit.de/2007/38/Interv_-Knoflacher).
- Krause, R. (2009). *History of Hamburg's Regional Transport Association, 1965 to Today*. Hamburg, Germany: HVV
- Kuhnimhof, T., Armoogum, J., Buehler, R., Dargay, J., Denstadli, J., & Yamamoto, T. (2012). Men shape a downward trend in car use among young adults—Evidence from six industrialized countries. *Transport Reviews*, 32(6), 761–779.
- Mercer. (2005–2015). *Quality of life rankings*. <https://www.imercer.com/content/quality-of-living.aspx>.
- Millard-Ball, A., & Schipper, L. (2011). Are we reaching peak travel? Trends in passenger transport in eight industrialized countries. *Transport Reviews*, 31(3), 357–378.
- Monocle Survey. (2010–2015). *Monocle quality of life surveys*. <http://monocle.com/film/affairs/the-monocle-quality-of-life-survey>.
- Neuwahl. (2015). *Opinion surveys*, Vienna. <http://neuwahl.com/wahlumfragen/stream.php?cidD2#facts>.
- Newman, P., & Kenworthy, J. (1999). *Sustainability and cities: Overcoming automobile dependence*. Washington, DC: Island Press.
- Newman, P., & Kenworthy, J. (2015). *The end of automobile dependence*. Washington, DC: Island Press.
- Omnitrend. (2015). *Market analysis for Wiener Linien*. Vienna, Austria: Omnitrend.
- OMNIL. (2011). *Mobility in the Isle de France Region 2010 (EGT—Enquetes Globales Transport)*. Paris, France: Observatoire de la mobilite\_ee^lle de France (OMNIL).
- Ossberger, M. (2014). *Mass transit in Vienna*. Vienna, Austria: Wiener Linien.
- Pelinka, A. (2013). *Political system of Austria*. In: Ismayr, W. (Ed.), *Political systems of Western Europe* (3rd ed., pp. 521–553). Wiesbaden, Germany: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Pirhofer, G., and Stimmer, K. (2007). *Plans for Vienna 1945 to 2005*. Vienna, Austria: City of Vienna.
- Prillinger, H. (2015). *The Vienna subway*. Vienna, Austria: University Library Vienna.
- Pucher, J., & Buehler, R. (2008). Making cycling irresistible: Lessons from the Netherlands, Denmark, and Germany. *Transport Reviews*, 28(1), 495–528.
- Raab, M. (2014). *Effects and policies for parking management expansion*. Vienna, Austria: City of Vienna.
- Riedel, R. (2014). *Principles of parking management*. *Zeitschrift für Verkehrsrecht*, 12a, 453–461.
- Sammer, G. (2012). *Data and information to support the decision for or against expansion of parking management*. Vienna, Austria: ZISCP Verkehrsplanung.
- Siemens Green City Index. (2009). *Green city index*. <http://www.siemens.com/entry/cc/en/greencityindex.htm>.
- Smart City Index. (2015). *The smartest cities in the world*. <http://www.fastcoexist.com/3038765/fast-cities/the-smartest-cities-in-the-world>.
- Socialdata. (2015). *Mobility indicators of cities*. Munich, Germany: Socialdata.
- Statistics Austria. (2015). *Characteristics of the population in Austria's states*. Vienna, Austria: Statistics Austria.
- The Economist. (2006–2015). *The Economist Intelligence Unit's quality-of-life index*. <http://www.economist.com/topics/economist-intelligence-unit>.
- Trafa. (2015). *Stockholm travel survey results*. Stockholm, Sweden: Trafa.
- Transport for London. (2011). *Travel in London*. London, UK: TFL.
- Transport for London. (2015). *London travel demand survey*. London, UK: TFL.
- TRB. (2001). *Making transit work. Special Report 257*. Washington, DC: Transportation Research Board.
- UBA. (2015). *Environmental zones*. Berlin, Germany: German Federal Ministry of the Environment.
- UN Habitat. (2013). *Planning and design for sustainable urban mobility: Global report on human settlements*. New York: Routledge.

VOR. (2015). Public transport ridership. Vienna, Austria: Regional Public Transport Association for the Vienna Region (VOR).

Wiener Linien. (2000–2015). Annual report. Vienna, Austria: Wiener Linien.

Wiener Zeitung. (2013). Haupt wants pedestrian zone without bicycles.

[http://www.wienerzeitung.at/dossiers/mariahilfer\\_st\\_rasse/576478\\_Haeupl-will-Fuzo-ohne-Radler.html](http://www.wienerzeitung.at/dossiers/mariahilfer_st_rasse/576478_Haeupl-will-Fuzo-ohne-Radler.html).

---

## **Устойчивый транспорт: опыт Австрии**

© Хайхадаева О. Д., 2019

Система общественного транспорта Вены является одной из лучших в мире. Дорога к устойчивому общественному транспорту была длинной, через постепенные изменения. На самом деле, Вена не является пионером в принятии какой-либо особенной транспортной политики, но она успешно применила хороший опыт других городов. В данной статье рассматривается опыт Вены в продвижении устойчивого транспорта, анализируются реализованные политики. Опыт Вены показывает, что реализация политики устойчивого транспорта представляет собой продолжительный процесс, который связан с компромиссами, попытками и ошибками. Кроме того, успех Вены, вероятно, был бы несколько скромным без щедрой поддержки федерального правительства.

*Ключевые слова:* транспорт, общественный транспорт, политика общественного транспорта, Вена

---

УДК 330

## **АНАЛИЗ И ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И НЕГОСУДАРСТВЕННЫХ СТРУКТУР ПОДДЕРЖКИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ РАЗВИТИЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА НА ТЕРРИТОРИИ ИРКУТСКОЙ ОБЛАСТИ**

© Харченко А. А., 2019

Иркутский государственный университет, г. Иркутск

В данной статье приведено описание структуры проводимого научного исследования, направленного на выявление путей увеличения эффективности работы текущей системы поддержки малого и среднего предпринимательства на территории Иркутской области. Обозначены цель и задачи проведения данного исследования, отображены объект и предмет изучения в данном исследовании. Также приведено описание процесса планирования, составления структуры, и написания итоговой научной работы по результатам проведенного исследования, в виде магистерской диссертации, в том числе обозначены критерии актуальности и целесообразности использования различных научных ресурсов при составлении и написании данной работы;

*Ключевые слова:* экономика, малое и среднее предпринимательство, развитие малого и среднего предпринимательства в Иркутской области, экономические науки, научно-исследовательская работа

**А**ктуальность данного исследования заключается в том, чтобы провести анализ текущей ситуации, связанной с эффективностью работы государственных и негосударственных структур, занимающихся оказанием поддержки в функционировании субъектам малого и среднего предпринимательства на территории Иркутской области, целью работы которых является комплексное развитие малого и среднего предпринимательства на территории области, как одного из приоритетных направлений развития экономики Байкальского региона, с последующей выработкой предложений по улучшению эффективности работы данных структур, в комплексе составляющих инфраструктуру поддержки малого и среднего бизнеса на территории Иркутской области [1].

Объектами данного исследования являются анализируемые текущие механизмы государственной и негосударственной поддержки малого и среднего предпринимательства на территории Иркутской области.

Предметом изучения в данном исследовании является эффективность работы анализируемых структур государственной и негосударственной поддержки малого и среднего предпринимательства на территории Иркутской области [2].

Цель работы: провести комплексный анализ инфраструктуры поддержки малого и среднего предпринимательства на территории Иркутской области, исходя из результатов анализа дать независимую оценку эффективности работы данной системы, и предложить пути повышения эффективности её работы.

Задачи:

1. Охарактеризовать составляющие и описать текущий механизм работы инфраструктуры поддержки малого и среднего предпринимательства на территории Иркутской области (включая в себя государственные и негосударственные институты поддержки и развития)

2. Провести независимый анализ работы данной системы по ключевым критериям, дать независимую оценку

3. Исходя из выявленных проблем, предложить пути совершенствования работы данной системы

Ожидаемыми результатами исследования в свою очередь могут являться [4]:

1. Выявление текущих проблем, связанных с функционированием системы поддержки малого и среднего бизнеса в регионе;

2. Разработка предложений по модернизации текущих механизмов государственной и негосударственной поддержки малого и среднего бизнеса на обозначенной территории;

3. Разработка и реализация проектов создания новых механизмов государственной и негосударственной поддержки малого и среднего бизнеса на обозначенной территории (в том числе возможность создания новых структур и институтов поддержки);

4. Модернизация текущей стратегии развития инновационной политики региона (через разработку новых и модернизацию текущих механизмов поддержки малых инновационных предприятий на территории Иркутской области);

5. Модернизация текущей стратегии развития малого и среднего предпринимательства в области;

Данная работа имеет практическую значимость для развития экономики Иркутской области. Предполагаемый срок предоставления работы, согласно календарному учебному графику — 01 июня 2020 года.

При составлении и написании данной работы, будут использованы результаты проведенного исследования, а также различные научные ресурсы. В среднем при разработке и написании подобных работ используется от пяти до восьми различных направлений и способов получения информации, в которых можно выделить использование в среднем от трех до шести конкретных научных ресурсов. Так, например, если рассмотреть работу с учебными пособиями как направление получения информации, то конкретными научными ресурсами здесь будут выступать авторские учебники, или, если рассматривать оказание консультационно-методической поддержки со стороны сторонних экспертов как способ получения информации, то в качестве научных ресурсов, в виде источников информации будут использованы мнения и сформированные «обратные связи» экспертов с высоким уровнем теоретической подготовки, а также приобретенного практического опыта в соответствующих научных и профессиональных областях [5].

Не маловажным фактом является то, что при составлении работы должно четко прослеживаться соотношение использования теоретической информации и практической базы данных. Такое соотношение должно составлять примерно тридцать процентов теории и семьдесят процентов практики [3].

При использовании теоретической информации, важными факторами являются актуальность и степень новизны данной информации на сегодняшний день, которая должна составлять не более пяти лет, грамотная сформированная упаковка для дальнейшего восприятия, а также уровень сложности усвоения данной информации, так как теория не должна быть слишком сложной для восприятия. При использовании практической информации, наиболее важным фактором будет считаться то, где и при каких условиях была получена данная информация. Это могут быть результаты проведенного социального или научного исследования, результаты практического наблюдения, или же полученный опыт работы [5].

В частности при проведении исследования будет рассмотрен опыт работы в 2017 году программы развития малого и среднего предпринимательства на территории области — акселерационной программы стартап-школа «Байкал», как частного института поддержки и развития малого и среднего предпринимательства в регионе.

Миссией данной программы является расширение доступа групп населения, в частности молодого населения Иркутской области, к занятиям предпринимательской деятельности на территории области, через содействие в преодолении барьеров и облегчение входа начинающими предпринимателями в сегменты малого бизнеса региональной экономики.

Суть данного проекта заключается в том, что с резидентом программы проводится комплексная работа, включающая в себя обучения резидента основам предпринимательской деятельности, в том числе через взаимодействие резидента с действующими предпринимателями, региональными институтами поддержки субъектов МСП и государственными структурами, с последующей разработкой резидентом стартап-проекта создания предприятия, защитой данного проекта перед экспертной комиссией стартап-школы и дальнейшего вывода возвращенного в условиях программы предпринимателя и его проекта на потенциальное число заинтересованных инвесторов, в том числе государственные инвестиционные фонды [7].

Целями данного проекта являются:

- создание среды для развития инновационного предпринимательства, за счет роста числа высокотехнологичных и инновационных проектов;
- поддержка и развитие начинающих предпринимателей, работающих уже в известных направлениях бизнеса;
- стимулирование развития молодежного предпринимательства в Иркутской области; Задачами данного проекта в свою очередь также являются:

- содействие развитию профессиональных связей инновационных стартапов с российскими и зарубежными экспертами, корпоративными заказчиками, крупными предпринимателями и инвесторами;

- популяризация и обучение населения основам предпринимательства, содействие появлению «историй успеха», а также обучение предпринимателей уже существующим методам ведения бизнеса;

- содействие стартаперам в разработке бизнес-модели будущего малого предприятия;

- привлечение инвестиций ранних стадий для инновационных и бизнес проектов начинающих предпринимателей;

- популяризация идеи предпринимательства среди молодого населения Иркутской области.

Данный проект был реализован, запущена первая стартап-школа 30 сентября 2017 года. Завершена работа первой стартап-школы была 9 декабря 2017 года, в виде итоговой защиты созданных стартап-проектов.

В итоге двухмесячной работы программы, направленной на обучение резидентов основам предпринимательской деятельности, с дальнейшей подготовкой и защитой созданных резидентами бизнес проектами, были получены следующие результаты:

- общее количество заявленных резидентов на участие в программе составило 139 человек (из них более 80 резидентов являются учащимися высших учебных заведений г. Иркутска);

- общее количество подготовленных в условиях работы школы стартап-проектов составило 22 проекта;

- общее количество учебных часов программы составило более 90 часов;

- общее число субъектов малого бизнеса, принявших участие в программе по идеи «наставничества» составило более 20 компаний, в том числе различные предпринимательские и деловые сообщества города Иркутска;

Достаточность используемой информации определяется тем, в какой степени полученная информация перекрывает возникшие в ходе составления научной работы потребности, и возникающие структурные проблемы, что в свою очередь является полной полученной информации, а также отвечает ли используемая информация всем тем критериям, которые предъявляются при составлении работы. Например, в рамках проводимого исследования, нам необходимо будет провести анализ развития малого и среднего предпринимательства в нашей стране на данный момент времени. Полнотой полученной информации здесь будет являться то, какое количество территориальных субъектов Российской Федерации мы взяли для дальнейшего исследования, чтобы составить более полную картину развития предпринимательства в нашей

стране, а критериями информации могут быть различные экономические и социальные показатели развития малого и среднего предпринимательства в данных субъектах и на территории Российской Федерации в целом [6].

Таким образом, достаточность информации для планирования и завершения данной научной работы состоит из множества факторов и критериев. Прежде всего нужно определить какой тип информации мы планируем использовать, либо теоретическую, либо практическую, в зависимости от этого определить степень удовлетворения возникших потребностей при составлении данной работы, а также определить необходимые критерии для отбираемой информации. ■

---

1. Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2007 N 209-ФЗ

2. Распоряжение от 2 июня 2016 года № 1083-р «Об утверждении стратегии развития малого и среднего предпринимательства на период до 2030 года»

3. Положение о Высшей аттестационной комиссии при Министерстве образования и науки Российской Федерации. Утв. приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 20 июня 2011 г., № 474 (Положение о ВАК)

4. Окладникова Д. Р., Бибарсов К. Р., Харченко А. А. Малое и среднее предпринимательство: Тенденции отечественного и международного развития Сборник научных трудов «Новые технологии в социально-гуманитарных науках и образовании: современное состояние, проблемы, перспективы развития». - 2018. - С. 120–124

5. Елфимов В. И., Калмыков А. А. Выполнение магистерской диссертации : учебно-методическое пособие. — М. : Уральский университет, 2016. — 96 с.

6. Харченко А. А. Социальное предпринимательство в России. Международный научный электронный журнал «Бизнес образование в экономике знаний».- Иркутск, ИГУ - 2018. - № 3, 85-88 с.

7. Харченко А. А. Акселерационная программа стартап-школа «Байкал», направленная на развитие малого и среднего предпринимательства на территории Иркутской области. Международный научный электронный журнал «Бизнес образование в экономике знаний».- Иркутск, ИГУ - 2018. - № 3, 83-85 с.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Елфимов В. И., Калмыков А. А. Выполнение магистерской диссертации : учебно-методическое пособие. — М. : Уральский университет, 2016. — 96 с.

Окладникова Д. Р., Бибарсов К. Р., Харченко А. А. Малое и среднее предпринимательство: Тенденции отечественного и международного развития Сборник научных трудов «Новые технологии в социально-гуманитарных науках и образовании: современное состояние, проблемы, перспективы развития». - 2018. - С. 120–124

Положение о Высшей аттестационной комиссии при Министерстве образования и науки Российской

Федерации. Утв. приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 20 июня 2011 г., № 474 (Положение о ВАК)

Распоряжение от 2 июня 2016 года № 1083-р «Об утверждении стратегии развития малого и среднего предпринимательства на период до 2030 года»

Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2007 N 209-ФЗ

Харченко А. А. Социальное предпринимательство в России. Международный научный электронный журнал «Бизнес образование в экономике знаний». - Иркутск, ИГУ - 2018. - № 3, 85-88 с.

Харченко А. А. Акселерационная программа стартап-школа «Байкал», направленная на развитие малого и среднего предпринимательства на территории Иркутской области. Международный научный электронный журнал «Бизнес образование в экономике знаний». - Иркутск, ИГУ - 2018. - № 3, 83-85 с.

---

## **Analysis and ways to improve the efficiency of work of the state and non governmental structures to support and stimulate the development of small and medium business in the territory of the irkutsk region**

© Kharchenko A., 2019

This article describes the structure of the scientific research aimed at identifying ways and means of increasing the efficiency of the current system of support for small and medium-sized business in the Irkutsk region. The purpose and objectives of this study are indicated, the object and subject of study in this study are displayed. It also describes the process of planning, drawing up the structure, and writing the final scientific work on the results of the study, in the form of a master's thesis, including the criteria of relevance and feasibility of using various scientific resources in the preparation and writing of this work.

*Keywords:* economics, small and medium business, development of small and medium business in the Irkutsk region, economic sciences, research work

---

УДК 332.146.2

## **ПОДДЕРЖКА И РАЗВИТИЕ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В ИРКУТСКОЙ ОБЛАСТИ**

© Харченко А. А., 2019

Иркутский государственный университет, г. Иркутск

В данной статье обозначены основные критерии отнесения хозяйствующих субъектов в Российской Федерации к субъектам малого и среднего предпринимательства, описана необходимость функционирования и развития малого и среднего бизнеса в России сегодня, приведены основные ключевые показатели развития малого и среднего предпринимательства в Иркутской области за 2018 год, обозначены планы осуществления государственной поддержки развития малого и среднего предпринимательства в Иркутской области на 2019 год, а также рассмотрена действующая инфраструктура поддержки бизнеса в регионе, и описаны ее составные части.

*Ключевые слова:* экономика, предпринимательство, малое и среднее предпринимательство, развитие малого и среднего предпринимательства в Иркутской области

**Н**а сегодняшний день, большая часть малых предприятий в России представлена малыми и средними бизнесами [2].

К субъектам малого и среднего предпринимательства (далее, СМСП) относятся зарегистрированные, в соответствии с законодательством Российской Федерации, хозяйственные общества, хозяйственные партнерства, производственные кооперативы, потребительские кооперативы, крестьянские (фермерские) хозяйства и индивидуальные предприниматели (далее, ИП) [3].

В соответствии с федеральным законом № 209-ФЗ, и постановлением правительства РФ № 265 от 4 апреля 2016 г., к субъектам малого и среднего предпринимательства относятся [4]:

К субъектам малого предпринимательства относятся предприятия, с численностью

работников до 100 человек, и предельным значением дохода не более 800 млн. рублей (в т.ч. микропредприятия с численностью работников до 15 человек, и предельным значением дохода не более 120 млн. рублей) за отчетный календарный год;

К субъектам среднего предпринимательства относятся предприятия, с численностью работников до 250 человек, и предельным значением дохода не более 2 млрд. рублей за отчетный календарный год;

Малые и средние предприятия не являются антиподом крупных предприятий, они дополняют последние, являясь составной частью всего общественного капитала. Рыночная экономика предполагает тесное взаимодействие и интеграцию крупных и мелких хозяйственных единиц, при разграничении функций между ними. Крупное

производство в большей степени ориентируется на массовый, относительно однородный спрос, выпуск больших партий стандартной продукции. Малые и средние предприятия успешно функционируют на небольших рыночных сегментах, в нишах рыночного пространства. Если крупные формы предпринимательства способствуют повышению общехозяйственной эффективности, за счет экономии на масштабах деятельности, то малые и средние придают хозяйству гибкость, мобильность, способность к быстрым структурным и техническим сдвигам.

Именно в силу указанных причин, государственное финансовое регулирование, направленное на стимулирование развития малого и среднего предпринимательства в России, является необходимостью в современной экономике [1].

Рассматривая на примере Иркутскую область, развитие малого и среднего предпринимательства за 2018 год, можно охарактеризовать следующими показателями:

1. Общее количество СМСП в области составило 89 761 субъект, что на 0,22 % больше числа СМСП в области за 2017 год. Из них:

- 35 601 юридических лиц категории микропредприятий;
- 3 113 юридических лиц категории малых предприятий;
- 226 юридических лиц категории средних предприятий;
- 50 821 индивидуальный предприниматель;

2. Среднесписочная численность работников, занятых у СМСП составила 230 382 человека, что на 2,6 % ниже показателя среднесписочной численности работников СМСП за 2017 год [7].

Малый бизнес в области решает несколько важных социальных задач. Основная из них это создание рабочих мест. С учетом коэффициента семейности, почти в каждой семье Иркутской области есть работники малых и средних предприятий. Особое значение это имеет для молодежи, которая всегда может найти работу в соответствии с полученным образованием, или же создать свое собственное дело. Кроме того, товары и услуги малых и средних предприятий создают комфортные условия для жителей области. Немаловажное значение для областной экономики имеет тот факт, что именно в небольших компаниях эффективнее всего развиваются инновационные технологии.

Одним из механизмов государственной поддержки предпринимательства в регионе является подпрограмма «Поддержка и развитие малого и среднего предпринимательства в Иркутской области» на 2015–2020 годы государственной программы Иркутской области «Экономическое развитие и инновационная экономика» на 2015–2020 годы, утвержденной постановлением Правительства Иркутской области от 23 октября 2014 года № 518-пп [5].

Всего в 2019 году на поддержку предпринимательства в региональном бюджете предусмотрено 98,7 миллионов рублей. Средства пойдут на финансирование инфраструктуры поддержки бизнеса: субсидии Фонду поддержки предпринимательства, капитализацию Фонда микрокредитования в объеме 61, 5 миллионов рублей. Кроме того, деньги выделяют на создание центров молодежного и инновационного творчества [6].

Инфраструктуру поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства в регионе представляет совокупность государственных, негосударственных, коммерческих, некоммерческих организаций, оказывающих предпринимателям услуги по различным направлениям ведения бизнеса, среди которых [6]:

- Фонд «Центр поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства в Иркутской области»;
- Центр поддержки экспорта Иркутской области;
- Иркутский областной Гарантийный Фонд;
- Многофункциональный центр Иркутской области;
- Фонд микрокредитования Иркутской области;
- Корпорация развития Иркутской области;
- Агентство инвестиционного развития Иркутской области;
- Фонд развития промышленности Иркутской области;
- Различные общественные предпринимательские объединения и организации.

Фонд «Центр поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства в Иркутской области» был создан в целях обеспечения комплексного взаимодействия органов государственной власти и местного самоуправления, общественных объединений предпринимателей, финансовых институтов, образовательных учреждений, для решения на региональном уровне существующих проблем деятельности субъектов малого и среднего предпринимательства.

Структурными подразделениями данного фонда также являются:

- Центр кластерного развития Иркутской области;
- Региональный центр инжиниринга;
- Центр сертификации, стандартизации и испытаний (коллективного использования);
- Центр поддержки предпринимательства.

Иркутский областной Гарантийный Фонд был создан для целей обеспечения доступа субъектов малого и среднего предпринимательства и организаций, образующих инфраструктуру поддержки СМСП, к кредитным и иным финансовым ресурсам в Иркутской области, развития системы гарантий и поручительств по

обязательствам СМСП и организаций инфраструктуры поддержки СМСП, основанных на кредитных договорах, договорах финансовой аренды (лизинга), договорах о предоставлении банковской гарантии.

Основной задачей Многофункционального центра Иркутской области является комплексное и оперативное решение вопросов граждан в удобном месте и режиме, с помощью квалифицированного персонала, минимизирующее обращение в разные ведомства и организации для получения государственных и муниципальных услуг.

Фонд микрокредитования Иркутской области обеспечивает выдачу займов предпринимателям, на создание и развитие СМСП.

Целями деятельности Фонда являются:

1. Оказание финансовой поддержки субъектам малого и среднего предпринимательства, зарегистрированным на территории Иркутской области;

2. Формирование и развитие инфраструктуры поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства путем развития системы микрофинансирования;

3. Повышение финансовой доступности субъектов малого и среднего предпринимательства к заемным финансовым ресурсам.

Акционерное общество «Корпорация развития Иркутской области» (сокращенное наименование КРИО), занимается реализацией инвестиционных проектов на территории Приангарья. Главная задача КРИО — помощь всем заинтересованным сторонам, от государства до частного инвестора, создать успешно работающие производства, которые дадут новые рабочие места, увеличат региональный ВВП, и упрочат репутацию Иркутской области как региона с надёжным инвестиционным климатом, открытого для сотрудничества.

Основными направлениями деятельности КРИО являются:

- создание и управление индустриальными парками на территории области;

- разработка и реализация инвестиционных проектов;

- организация финансирования инвестиционных проектов;

- обеспечение реализации социальных проектов на принципах государственно-частного партнерства;

- продвижение инвестиционных возможностей и проектов региона в России и за рубежом.

Главная задача Агентства Инвестиционного Развития Иркутской области — сопровождать инвестиционные проекты в режиме «одного окна» от стадии обращения до стадии реализации. Вторым основным направлением деятельности является продвижение инвестиционного потенциала региона и конкретных инвестпроектов

посредством участия в выставках, форумах, бизнес-миссиях и иных конгрессных мероприятиях на территории России и за рубежом. Для этого Агентство активно сотрудничает с Российским экспортным центром, Ассоциацией индустриальных парков РФ, Корейским агентством содействия торговле и инвестициям (КОТРА), Франко-Российской торгово-промышленной палатой, Итало-Российской торговой палатой, Японской ассоциацией по торговле с Россией и новыми независимыми государствами (РОТОБО), Торговыми представительствами России за рубежом.

Фонд Развития Промышленности предлагает льготные условия кредитования для реализации проектов, направленных на разработку новой высокотехнологичной продукции, техническое перевооружение и создание конкурентоспособных производств на базе наилучших доступных технологий.

Также среди различных общественных предпринимательских объединений и организаций, в особенности, можно отметить следующие организации:

- региональное объединение работодателей «Партнерство товаропроизводителей и предпринимателей»;

- торгово-промышленная палата Восточной Сибири;

- региональное отделение общероссийской общественной организации малого и среднего предпринимательства «Опора России»;

- региональное отделение общероссийской общественной организации «Деловая Россия» [6].

Развитие комплексной системы поддержки малого и среднего предпринимательства в регионе является одной из важнейших составляющих, необходимых для эффективного развития экономики в Иркутской области. Для этого необходимо не только наличие финансовых ресурсов и воля властей, но и определенный уровень предпринимательского сообщества и общества в целом, который характеризуется весом малого и среднего предпринимательства в экономике, конкретной территории, механизмом выработки решений по регулированию вопросов, связанных с условиями развития бизнеса, уровнем осознания предпринимателями своей роли и места в экономическом развитии, готовностью властей к диалогу с бизнесом, отношением населения к предпринимательству, как к малому, так и среднему бизнесу в частности. ■

---

1. Окладникова Д. Р., Бибарсов К. Р., Харченко А. А. Малое и среднее предпринимательство: тенденции отечественного и международного развития. Сборник научных трудов «Новые технологии в социально-гуманитарных науках и образовании: современное состояние, проблемы, перспективы развития». - 2018. - С. 120 - 124

2. Буров В. Ю. Основы предпринимательства. Практика малого бизнеса. Учебное пособие. М.: Забайкал. гос. ун – т. – 2018. – Ч3. – С. 296

3. Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2007 N 209-ФЗ

4. Постановление Правительства РФ от 04.04.2016 № 265 «О предельных значениях дохода, полученного от осуществления предпринимательской деятельности, для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства»

5. Министерство экономического развития Российской Федерации [Электронный ресурс] // – URL: <http://economy.gov.ru/> (Дата обращения: 10.02.2019)

6. Правительство Иркутской области [Электронный ресурс] // – URL: <http://irkobl.ru/> (Дата обращения: 10.02.2019)

7. Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства [Электронный ресурс] // – URL: <https://rmsp.nalog.ru/> (Дата обращения: 10.02.2019)

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Буров В. Ю. Основы предпринимательства. Практика малого бизнеса. Учебное пособие. М.: Забайкал. гос. ун – т. – 2018. – Ч3. – С. 296

Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства [Электронный ресурс] // – URL: <https://rmsp.nalog.ru/> (Дата обращения: 10.02.2019)

Министерство экономического развития Российской Федерации [Электронный ресурс] // – URL: <http://economy.gov.ru/> (Дата обращения: 10.02.2019)

Окладникова Д. Р., Бибарсов К. Р., Харченко А. А. Малое и среднее предпринимательство: тенденции отечественного и международного развития. Сборник научных трудов «Новые технологии в социально-

гуманитарных науках и образовании: современное состояние, проблемы, перспективы развития». – 2018. – С. 120 - 124

Постановление Правительства РФ от 04.04.2016 № 265 «О предельных значениях дохода, полученного от осуществления предпринимательской деятельности, для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства»

Правительство Иркутской области [Электронный ресурс] // – URL: <http://irkobl.ru/> (Дата обращения: 10.02.2019)

Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2007 № 209-ФЗ

#### Support and development of small and medium business in the Irkutsk region

© Kharchenko A., 2019

This article outlines the main criteria for classifying business entities in the Russian Federation as small and medium sized business, describes the need for small and medium sized business to function and develop in Russia today, gives key indicators for the development of small and medium sized business in the Irkutsk region for 2018, outlines plans implementation of state support for the development of small and medium sized business in the Irkutsk region in 2019, as well as the current information structure business support in the region, and described its constituent parts.

*Keywords:* economy, entrepreneurship, small and medium business, development of small and medium business in the Irkutsk region

УДК 336.64

#### СУЩНОСТЬ И ЗНАЧИМОСТЬ СИСТЕМЫ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

© Шакирова М. В., 2019

Иркутский государственный университет, г. Иркутск

Статья посвящена вопросам, связанным с финансовым планированием на предприятиях. Финансовое планирование рассмотрено как инструмент в управлении финансами организации. Даны определения основным понятиям, связанным с финансовым планированием, таким как финансовый план, бюджет, бюджетирование. Описана основная задача финансового планирования, рассмотрены его принципы, а также методы. Проанализированы этапы финансового планирования. Описано три вида финансового планирования: оперативное, текущее, стратегическое (перспективное), их отличия.

*Ключевые слова:* финансовое планирование, бюджет, бюджетирование, нормы и нормативы

**Ф**инансовое планирование — один из основных инструментов в управлении финансами организации. Благодаря финансовому планированию появляются возможности разглядеть дальнейшее направление деятельности компании. Планируя финансовую деятельность, можно предусмотреть появление

трудностей. Руководство, в первую очередь, должно обращать своё внимание на возможности компании, чем, в последующем, на устранение возникших проблем.

Редко можно найти компании, которые планируют свой провал, однако, очень много тех, которые терпят неудачу из-за ошибочного



планирования. Если правильно характеризовать поведение затрат, имеется возможность более точно прогнозировать изменения производства и продаж товаров на общие затраты. Если речь идёт о составлении бюджета прибыли и бюджетного баланса, то здесь важно знать о прямом отнесении затрат на объекты учёта и косвенного распределения затрат [10, 13].

Финансовое планирование — это наилучшее распределение доходов и расходов денежных средств, в целях повышения эффективности работы компании. Финансовое планирование реализуется за счёт формирования финансовых планов, различных в своём содержании и предназначении. Если компании требуется получить инвестиции, то руководство также должно обратиться к финансовому планированию [10].

Большую роль играет финансовое планирование на предприятии, благодаря тому, что оно:

- охватывает цели, ориентируясь на которые компания будет осуществлять свою деятельность;
- помогает понять, насколько будет выгоден проект в условиях конкуренции;
- является механизмом для привлечения инвесторов.

Бюджет — это механизм планирования и контроля финансовых ресурсов компании. Первоначально бюджет является неким планом или нормативом, далее он начинает служить как инструмент контроля.

На различных предприятиях функции планирования отличаются друг от друга. Это зависит от вида деятельности организации, и её размеров. Формирование финансовых планов является важным аспектом в регулировании и улучшении финансового состояния компании. Рассмотрим основные понятия, связанные с финансовым планированием [5, 6, 7].

Финансовый план — это подытоженный плановый документ, включающий в себя доходы и расходы компании в текущем и долгосрочном периоде. Финансовый план содержит операционные, текущие, и прогнозные финансовые ресурсы. В Российской Федерации принято формировать финансовый план в виде документа о доходах и расходах компании, сроком на квартал, год, либо пятилетие.

Оперативный финансовый план — это документ, который формируется, основываясь на годовом, либо квартальном балансе о доходах и расходах от текущей, инвестиционной и финансовой деятельности. Как правило, компании используют два вида бюджетов — оперативный и капитальный.

Бюджетирование — одна из основ финансового управления, заключается в формировании, принятии и контроле их осуществления.

Роль финансового планирования состоит в том, что:

- стратегические цели компании отражаются в виде финансовых показателей, таких как выручка, прибыль, денежные потоки, объём реализации услуг;

- составляются нормы для поступления финансовых данных в виде финансовых планов, а также документах об их осуществлении;

- выявляются необходимые рамки денежных средств, которые понадобятся для исполнения оперативных и долгосрочных планов компании;

- оперативные финансовые планы очень важны для создания и дальнейшего регулирования финансовой стратегии компании [12].

Основная задача финансового планирования — это подсчёт объёмов денежных ресурсов, капитала и резервов организации, основываясь на прогнозах размеров денежных потоков, которые образуются при помощи заёмных, либо привлечённых от инвесторов средств [11].

В финансовом планировании существует несколько принципов, все они основываются на общих принципах теории планирования в различных системах.

Принцип единства подразумевает собой, что все элементы планирования взаимосвязаны, имеют одно направление и направлены на общие цели компании, иными словами, они связаны в единую систему. Осуществление единой плановой деятельности является реальным в рамках вертикального единства.

Согласование планов каждого подразделения заключается в том, что невозможно планировать деятельность каждого подразделения отдельно, не связывая их между собой. Если происходят корректировки планов одних подразделений, то они должны быть отражены и в планах других. Это значит, что взаимозависимость — это главная особенность согласования планирования в организации.

В принципе участия подразумевается, что любой сотрудник компании является участником плановой деятельности, невзирая на положение в компании.

Принцип непрерывности носит систематический характер в границах установленного цикла; это означает, что сформированные планы постоянно переходят от одного к другому (маркетинговый план — план закупок — план производства — план реализации — и т.д.). Однако планы компании нуждаются в поправках и исправлениях в случаях непредвиденных перестроек внутри системы.

Принцип гибкости является схожим с принципом непрерывности, основная задача этого принципа — давать возможность процессу планирования меняться в связи с неожиданными изменениями. Для этого планы имеют «резервы безопасности».

Принцип точности заключается в том, что планы организации уточнены и определены

настолько, насколько это дают сделать внешние и внутренние факторы, оказывающие влияние на компанию.

Помимо общих принципов, следует рассмотреть принципы конкретно финансового планирования.

Принцип финансового соотношения сроков заключается в своевременном получении денежных ресурсов, капитальные вложения с длительными сроками окупаемости, как правило, финансируются при помощи долгосрочных заёмных средств.

Целью планирования денежного потока является гарантирование компании расплатиться по своим обязательствам, в этом заключается принцип платёжеспособности. Это означает, что организация должна владеть необходимым количеством ликвидных денежных ресурсов, для того, чтобы расплачиваться по краткосрочным обязательствам.

Для капиталовложений разумнее всего брать недорогие приёмы финансирования, например, лизинг. Это и есть принцип рентабельности капиталовложений. Но стоит отметить, что заёмный капитал следует привлекать только, когда он увеличивает рентабельность собственного капитала компании.

Наиболее рискованные долгосрочные инвестиции следует субсидировать за счёт таких показателей, как чистая прибыль — это принцип сбалансированности рисков [9].

Принцип приспособления к потребностям рынка состоит в том, что компания должна учитывать состояние рынка, так как это влияет на зависимость от кредитов [2].

Компании следует обращать внимание на капитальные вложения, приносящие предельную рентабельность — в этом суть принципа предельной рентабельности.

Первостепенными задачами системы финансового планирования предприятия являются:

- контроль над возможностью компании расплатиться по своим долгам и обязательствам, т.е. за финансовым состоянием;
- определение суммы финансовых возможностей, установление плана получения и расходования денежных средств;
- определение способов вложения капитала компании, а также мониторинг того, насколько эффективно он работает;
- рациональное распределение финансовых средств для каждого вида деятельности: инвестиционной, производственной и финансовой;
- формирование внутрихозяйственных резервов компании за счёт бережливого использования финансовых средств;
- наблюдение над притоком и оттоком финансовых средств;
- методы планирования — это определённые пути и средства плановых расчетов.

Существует шесть методов, с помощью которых реализуется система финансового планирования [1, 19].

Первый метод, метод экономического анализа, даёт возможность установить фундаментальные закономерности и направления в движении натуральных и стоимостных показателей, а также наличие резервов предприятия. Данный метод используется, когда показатели изучают во времени (период нескольких лет, либо месяцев).

Второй метод, нормативный, подразумевает, что определение денежных ресурсов и способы их получения будут формироваться, опираясь на заранее установленные нормы и нормативы. Нормы и нормативы делятся на группы.

Нормы и нормативы предприятия подготавливают, непосредственно, сами объекты управления. Используются данные нормативы для контроля рационального распределения ресурсов и регулирования внутренних процессов компании. К данным нормативам можно отнести:

- нормы запасов на складе;
- нормативы распределения финансов (например, на накопление в резервы компании).

Отраслевые нормативы используются либо в пределах конкретной отрасли, либо по юридическому (правовому) статусу компании (акционерные общества, унитарные предприятия, товарищества и др.)

Муниципальные и региональные нормативы работают в субъектах РФ, они согласуются представительными и исполнительными органами власти. Примером таких нормативов могут быть размеры налогов.

Федеральные нормативы — это нормативы, обязательные для всей Российской Федерации. Примерами таких нормативов могут служить:

- размеры федеральных налогов;
- минимальная оплата труда;
- налоговые ставки на социальное страхование;
- и т.п.

Данный метод является наиболее популярным в финансовом планировании. Разработка экономически аргументированных норм и нормативов для создания и использования финансов предприятия, а также для контроля их соблюдения всеми подразделениями компании является значимым аспектом для каждой организации.

Третий метод — балансовый, в основе балансового метода планирования денежных средств предприятия лежит прогнозирование поступления средств и затрат на конкретную дату в перспективе. Данный метод используется, когда прогнозируются притоки и оттоки денежных средств из фондов, квартальных планов доходов и затрат компании, и т.д.

Ещё один метод финансового планирования — метод денежных потоков. Данный метод

многофункциональный, с его помощью можно составить прогноз масштабов и сроков поступления денежных ресурсов. Принцип метода заключается в том, что, исходя из прогноза ожидаемых поступлений финансов на конкретную дату, формируются все затраты и издержки компании. По сравнению с балансовым методом, это метод предоставляет более точную информацию.

Сущность метода многовариантности заключается в создании нескольких версий плановых расчётов, применяется наилучший из вариантов; критерии выбора разнообразны.

Экономико-математическое моделирование даёт возможность количественно установить взаимосвязь между финансовыми показателями и факторами, воздействующими на них.

Применяя различные математические приёмы (уравнения, графики и т.д.) создаётся точное описание экономических процессов компании — такая модель называется экономико-математической. Главная особенность заключается в том, что в модель входят только основные факторы. Основываться данная модель может как

на функциональной, так и на корреляционной связи. Компаниям стоит уделять особое внимание выбору методов финансового планирования, чтобы результат был как можно более сопоставим с прогнозом [16, 17].

Для того чтобы постановка системы финансового планирования увенчалась успехом, нужно наличие четырёх базовых условий, непосредственно взаимосвязанных между собой, они же являются структурой финансового планирования на предприятии (рис. 1) [3].

Первый элемент — аналитический блок. Он содержит методологическую и методическую основу формирования, контроля и реализации финансовых планов. Следовательно, любая коммерческая компания должна обладать методологической и методической основами формирования, контроля и анализа реализации объединения финансовых планов. В свою очередь, в компании должны работать высококвалифицированные сотрудники, для того, чтобы правильно применять данные методологии.

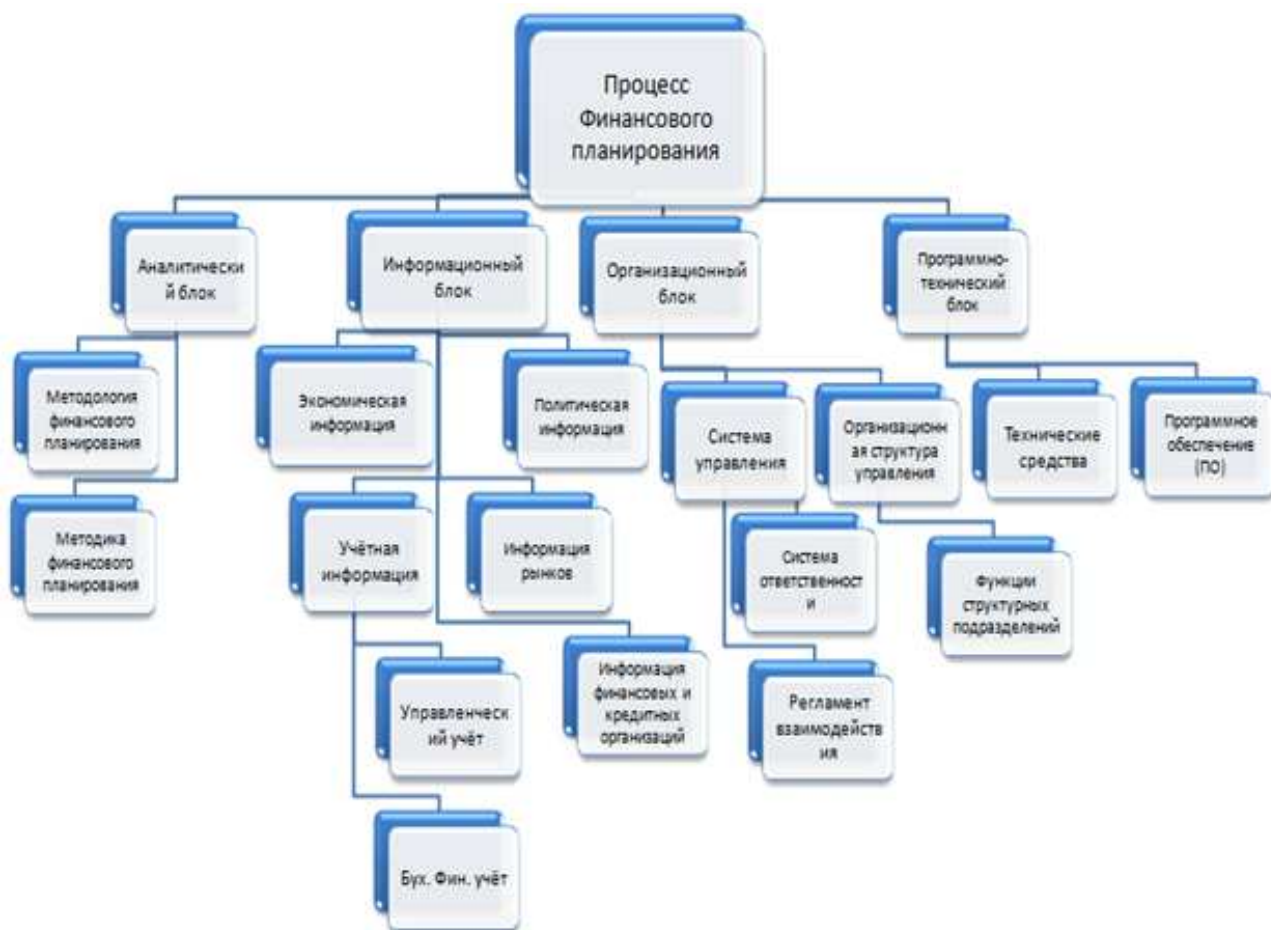


Рис. 1. Структура процесса финансового планирования

Второй элемент структуры финансового планирования — информационный блок. Он должен содержать внутреннюю информацию о деятельности организации, отображающую

фактическое финансовое состояние, движение денежных и материальных потоков, а также внешнюю информацию. Всё это нужно для формирования финансовых планов. Информация,

которая необходима для составления плана, в первую очередь:

- Экономические сведения: включает в себя прогнозирование таких показателей, как ВВП, инфляции, % ставок;
- Учётные данные: бухгалтерский (БДДС, ДДС) и управленческий учёты;
- Сведения рынка ценных бумаг: показывают рыночную капитализацию компании, курсы и прибыль акций, различную информацию о дивидендных выплатах;
- Политические данные;
- Различная финансовая информация: данные с бирж, банковских организаций.

Стоит отметить, что осуществление системы финансового планирования действует согласно законодательной базе (законы Президента Российской Федерации, постановления и предписания Правительства Российской Федерации, приказы и указы отраслевых министерств и т.п.) [18].

Третьим элементом системы финансового планирования служит организационный блок, он состоит из организационной структуры и системы руководства. Типичная схема управления финансовой деятельностью крупной корпорации представлена на рисунке 2.

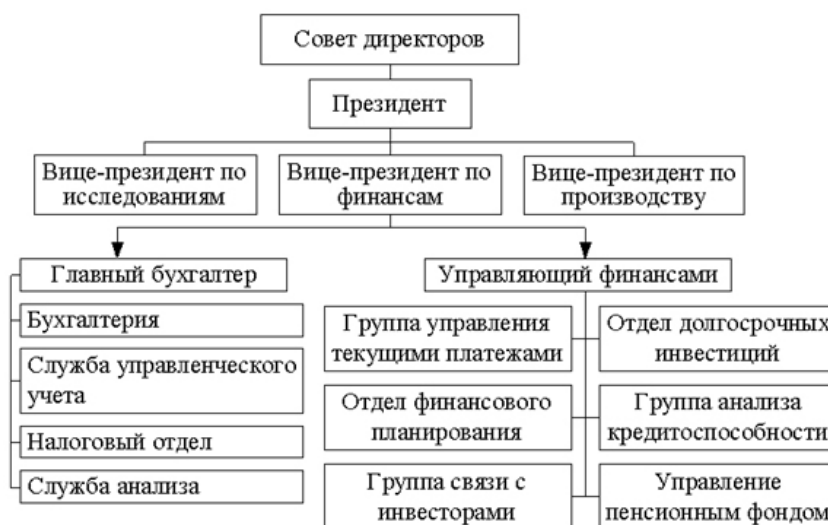


Рис. 2. Типичная схема управления финансовой деятельностью крупной зарубежной корпорации

Формирование системы финансового планирования является непростой административной задачей, её разрешением занимаются большое количество сотрудников. Определённое устройство системы управления очень зависит от организационно-правовой формы коммерческого предприятия, а также от её масштабов и сферы осуществления деятельности.

Как правило, на малых предприятиях роль руководителя и финансового менеджера выполняет одно и то же лицо, т.е. происходит наложение способов финансового планирования.

В организации среднего масштаба обычно действует разделение полномочий поэтому, для рентабельного регулирования денежных потоков набираются специальные кадры.

В крупных организациях в постановке системы планирования участвует высшее руководство корпорации, финансово-экономическая служба (дерево финансово-экономической службы представлено на рисунке 3), руководители и сотрудники других отделений компании.

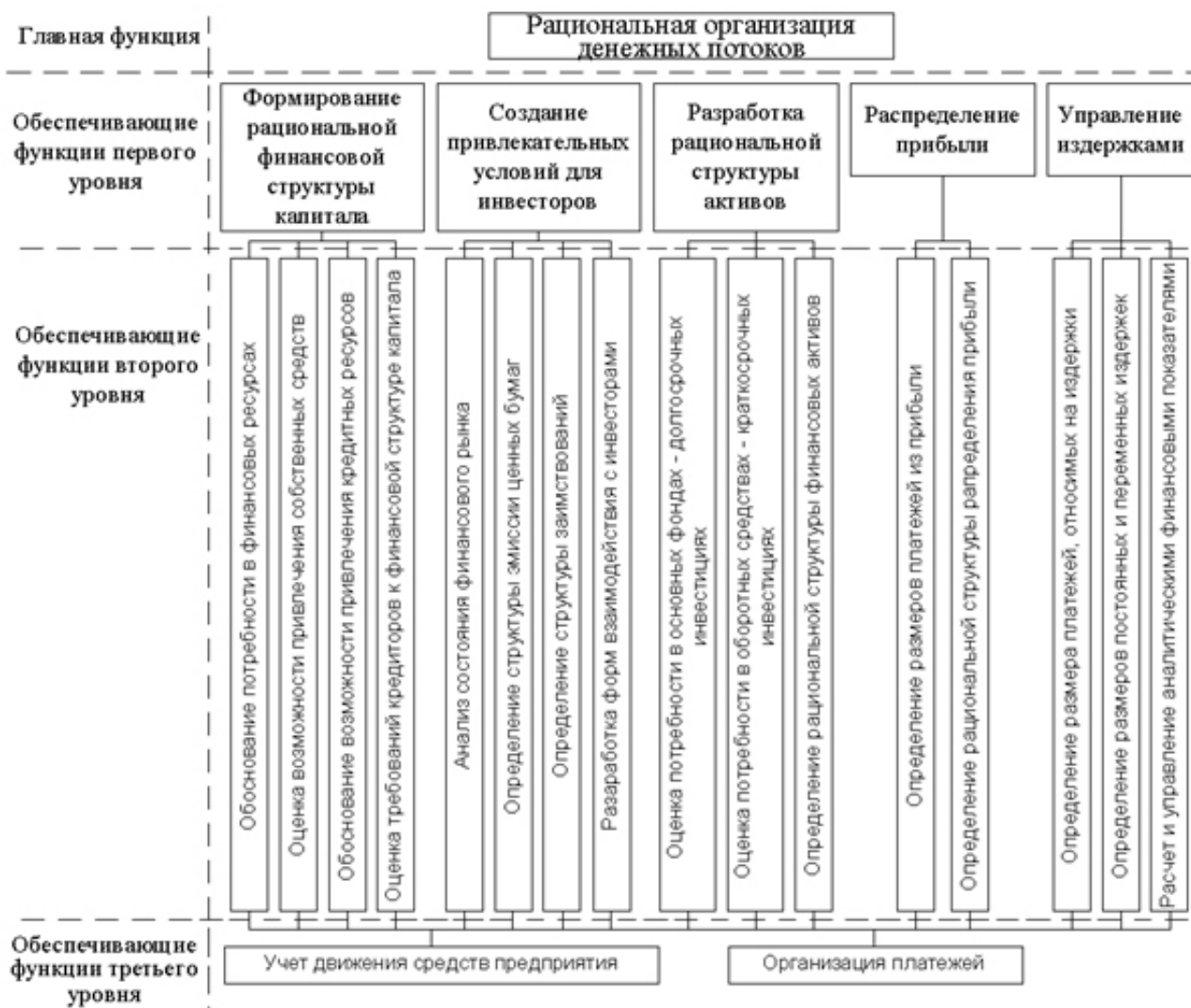


Рис. 3. Дерево финансово-экономической службы

Идея отображения финансового функционирования организации через денежные потоки и требования, согласовывающиеся с ними, служит базой для формирования дерева назначений финансово-экономической службы. Схема представляет собой четыре уровня, располагающихся в иерархическом порядке — один основной и три вспомогательных. Стоит отметить, что при проведении анализа службы определенной организации этих уровней и назначений может быть выделено больше, всё зависит от масштаба выполняемых работ по менеджменту.

Чем ниже уровень функционального анализа, тем проще и конкретнее становятся его выдвинутые задачи — это отличительная черта функционального анализа. Благодаря данному

качеству можно сформулировать функции в виде целей, то есть в виде организованных подразделений финансово-экономической службы.

Четвёртым блоком является программно-технический блок, в нём происходит регистрация и переработка больших объёмов информации, пересматриваются исторические данные, отчётности и графическая информация. Данный блок составляют различные программно-технические элементы, например, электронная база и ПО.

Опираясь на цели, которые преследует постановка системы финансового планирования, стоит заметить, что это довольно трудоёмкий процесс, проходящий несколько этапов (Рис. 4) [15].



Рис. 4. Основные этапы финансового планирования на предприятии

Постановка системы финансового планирования включает в себя несколько этапов:

- проводится финансовый анализ текущего состояния компании, делается прогноз предстоящих финансовых условий;
- разрабатывается финансовая стратегия фирмы;
- создаётся финансовый план по текущим данным;
- финансовый план корректируется и конкретизируется;
- выполняется оперативное финансовое планирование;
- финансовый план реализуется;
- анализируется, проверяется и осуществляется контроль финансового плана.

Первый этап включает в себя анализ финансовых показателей фирмы за предыдущие периоды. На данном этапе используются такие документы, как бухгалтерский баланс, отчёт о движении денежных средств, бухгалтерский баланс. На основе этих документов также можно составить будущий прогноз. В первую очередь обращается внимание на такие финансовые показатели, как прибыль компании, затраты, объём реализации товаров или услуг. Проведя анализ, можно дать оценку финансовому состоянию компании, выявить проблемы, которые нужно будет устранить.

На следующем этапе разрабатывается финансовая стратегия, которая будет использоваться по главным направлениям компании. Данный этап включает в себя построение прогнозных документов, которые имеют отношение к наиболее лучше варианту финансового планирования. К ним относятся прогнозы:

- отчёта о прибылях и убытках;
- движения денежных средств;

- бухгалтерского баланса.

Далее идёт этап, на котором создаётся финансовый план по текущим данным. С помощью этого плана определяются и детализируются базисные показатели прогнозных финансовых документов.

Четвёртый этап включает в себя согласованность всех коэффициентов финансовых планов с остальными планами, которые разрабатываются компанией (например, коммерческие, инвестиционные, строительные и т.п.).

На пятом этапе составляются оперативные планы компании, и производится оперативное финансовое планирование. Далее следует шестой этап, на котором финансовый план реализуется, т.е. исполняется текущая производственная и финансовая деятельность, которая является решающей в определении конечных финансовых результатов.

Заключительным этапом является анализ, проверка и осуществление контроля финансовых планов. На данном этапе итоговые текущие финансовые показатели сравниваются с запланированными показателями, определяются причины, по которым, возможно, произошли отклонения от запланированных показателей, далее разрабатываются мероприятия по устранению этих причин.

Для того чтобы достигнуть наиболее высокой эффективности от финансового планирования, нужно следовать порядку выполнения всех этапов реализации [4].

Виды финансового планирования

Существует три вида финансового планирования, они различаются по сроку, на который подготавливается финансовый план и по его типу. Финансовое планирование бывает:

оперативное; текущее; стратегическое (перспективное);

Виды финансового планирования коррелированы между собой и приводятся в действие в четкой последовательности. Сначала прогнозируются основные назначения финансовой деятельности фирмы, которые формируются благодаря перспективному (стратегическому) планированию, оно, в свою очередь, устанавливает нормы и задачи текущего планирования. По мере осуществления текущего финансового планирования формируется база для построения оперативных финансовых планов. Принято считать, что перспективное (стратегическое) финансовое планирование рассчитывается на один-три года. Перспективное планирование заключается в составлении финансовой стратегии и формирования прогнозов финансовой деятельности. Финансовая стратегия — это долгосрочные финансовые цели компании и наиболее плодотворные способов их реализации в объединении. Данная стратегия оказывает влияние на основную стратегию компании, но она также должна согласовываться с ней [14].

Составление прогнозов и реализация стратегии фирмы — это база стратегического планирования. Задача прогнозирования заключается в исследовании финансового состояния компании на перспективу. Анализ текущей информации и макетирование различных вариаций исхода ситуации в совокупности создают основу прогнозирования. Информационной основой для составления прогнозов являются бухгалтерская и статистическая отчетности компании. Текущее планирование — это фрагмент стратегического планирования. Основами для текущего планирования являются действующая финансовая стратегия компании и финансовая политика по каждому аспектам финансового функционирования. Определенные текущие финансовые планы позволяют компании выработать структуру поступления денежных средств и расходов компании, выявить на начало периода источники финансирования, сформировать структуру активов и капитала фирмы на конец периода. Текущее финансовое планирование подразумевает собой создание таких документов, как: план движения денежных средств; плана отчета о прибылях и убытках; плана бухгалтерского баланса;

Ведущей целью вышеперечисленных документов является способность дать оценку финансовому положению компании на конец заданного периода. Текущий финансовый план разрабатывается только на один год и разбивается по кварталам или месяцам, исходя из надобностей в финансовых средствах. Чем конкретнее план, тем более безошибочно можно распределить денежные средства, соотносить доходы и расходы компании, устранить кассовые разрывы. Этап формирования финансового плана на год заключается в установлении соотношения возможностей

компании по изготовлению продукции, предоставлению услуг со спросом и предложением на рынке. На базе таких данных, как финансовая стратегия компании, анализ финансовых данных за предыдущий период, планируемые объемы реализации осуществляемых услуг и производимых товаров и других экономических коэффициентов операционной деятельности компании, составляется текущие финансовые планы компании. На этих планах сказывается воздействие внешних факторов, таких как, действующее законодательство, налогообложение и т.д.

При составлении финансовых документов обращают внимание на установление объема предстоящих продаж, данный план, как правило, формируется, на этапе перспективного финансового планирования. Беря за основу эти данные рассчитываются основные составные затраты на производство, нужное количество трудовых ресурсов, материалов. По этим данным составляется плановый отчет о прибылях и убытках, он применяется для прогнозирования величины прибыли, которую компания хочет получить в расчетном периоде.

Далее в разработке стоит план движения денежных средств (ДДС). Установленный план включает в себя все поступления, платежи и расходы, отражает чистый денежный поток, который на конкретный период времени показывает, в каком количестве у компании находятся денежные средства в избытке или в дефиците. То есть, план ДДС показывает движение денежных потоков по всем видам деятельности (текущей, инвестиционной и финансовой) фирмы. Благодаря разделению движения денежных потоков по типам деятельности, можно управлять ими более эффективно. План движения денежных средств создается на период одного года, разбивается при этом по кварталам и состоит из двух главных частей: доходы и расходы компании. Данные части сортируются по типам деятельности: текущей, инвестиционной и финансовой.

Последний документ текущего годового финансового плана это плановый бухгалтерский баланс на конец периода. Плановая бухгалтерская отчетность представляет информацию о состоянии имущества и финансов компании по итогу планируемой деятельности. Создание плана бухгалтерской отчетности позволяет создать наиболее приемлемую структуру капитала, чтобы компания в предстоящем периоде была финансово устойчива. В ходе осуществления мероприятий, принятых в текущем финансовом плане, отмечаются фактические результаты деятельности компании. Сравнивая текущие и запланированные показатели, осуществляется финансовый контроль деятельности [8].

Текущее финансовое планирование плавно переходит в оперативное финансовое планирование. Последнее реализуется для наблюдения за притоком фактической выручки на

расчётный счёт и тратами денежных ресурсов компании. Субсидирование плановых мероприятий реализуется благодаря использованию денежных ресурсов, полученных компанией; это формирует потребность в качественном надзоре за ранжированием и использованием финансовых средств. Оперативное финансовое планирование служит одной из основ для реализации эффективной финансовой деятельности компании. Данный план содержит в себе такие задачи, как: формирование и реализация платёжного календаря, кассового плана, подсчёт необходимости компании в получении краткосрочного кредита.

Применение систем, методов и принципов финансового планирования помогает улучшить направленность финансовой деятельности организации. ■

---

1. Абрамова А. М. Финансовые и денежно-кредитные методы регулирования экономики. Теория и практика: Учебник / А. М. Абрамова, Л. И. Гончаренко, А. В. Маркина : Изд-во Юрайт, 2015. – 243с.

2. Бабич Т. Н. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учебное пособие / Т. Н. Бабич, А. И. Козьева, Ю. В. Вертакова, Э. Н. Кузьбожев : Изд-во ИНФРА-М, 2013. – 140с.

3. Брусов П. Н. Финансовый менеджмент. Финансовое планирование. Учеб. пособие./ П. Н. Брусов, Т. В. Филатова: Изд-во КНОРУС, 2013. – 321с.

4. Биджев К. С. Финансовое планирование и прогнозирование // Научно-методический электронный журнал Концепт [Электронный ресурс] / К. С. Биджев, И. И. Глотова // Электрон. дан. – Т. 11., 2016 – С. 4016–4020. – URL: <http://e-koncept.ru/2016/86842.htm> (Дата обращения: 28.11.2016)

5. Блог Молодого аналитика. Сущность финансового планирования и прогнозирования [Электронный ресурс] / - Электрон. дан. - М., 2011. - URL: <http://humeur.ru/page/sushhnost-finansovogo-planirovaniya-i-prognozirovaniya> (Дата обращения: 26.11.2016)

6. Бригхэм Ю. Ф. Финансовый менеджмент / Ю. Ф. Бригхэм, Л. Гапенски: Изд-во СПб: Питер, 2004. – 540с.

7. Брусов П. Н. Финансовый менеджмент. Финансовое планирование. Учеб. Пособие / П. Н. Брусов, Т. В. Филатова: Изд-во КНОРУС, 2013. – 321с.

8. Гетьман В. Г. Международные стандарты финансовой отчетности: Учебник / В. Г. Гетьман Изд-во: ИНФРА-М, 2014. – 154с.

9. Голди Д. Инвестиционный ответ. Как защитить свое финансовое будущее / Д. Голди, Г. Мюррей: Изд-во Альпина Паблишер, 2011. – 122с.

10. Игнатенко М. С. Финансовое планирование на предприятии [Электронный ресурс] / М. С. Игнатенко // Электрон. дан. - М., 2016. - URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=25919507> (Дата обращения: 26.11.2016)

11. Ковалев В. В. Финансовый менеджмент / В. В. Ковалев: Изд-во ИНФРА, 2010. – 234с.

12. Лукасевич И. Я. Финансовый менеджмент: Учебное пособие/ И. Я. Лукасевич: Изд-во Эксмо, 2010. – 768с.

13. Родионова Б. Н. Организация, планирование и управление производством: Учебное пособие. / Б. Н. Родионова: Изд-во Новое знание, 2009. – 328 с.

14. Симоненко Н. Н. Краткосрочная и долгосрочная финансовая политика фирмы: Учебник / Н. Н. Симоненко: Изд-во Магистр, 2012. – 245с.

15. Цели и задачи финансового планирования и прогнозирования на предприятии [Электронный ресурс] / - Электрон. дан. - М., 2016. - URL: <http://psyera.ru/5610/ce-li-i-zadachi-finansovogo-planirovaniya-i-prognozirovaniya-na-predpriyatii> (Дата обращения: 26.11.2016)

16. Четверов В. С. Методы финансового планирования // Молодой ученый. — 2015. — № 3. — С. 537-539.

17. Финансовое планирование: методы финансового планирования, виды финансовых планов [Электронный ресурс] / - Электрон. дан. - М., 2016. - URL: <http://bukvi.ru/finance-2/finansovoe-planirovanie-metody-finansovogo-planirovaniya-vidy-finansovykh-planov.html> (Дата обращения: 26.11.2016)

18. Финансовое прогнозирование [Электронный ресурс] / - Электрон. дан. - М., 2016. - URL: <http://1fin.ru/?id=281&t=990> (Дата обращения: 26.11.2016)

19. Фондовый рынок. Этапы и методы финансового планирования [Электронный ресурс] / - Электрон. дан. - М., 2015. - URL: <http://providefin.ru/fondovii-rinok/fond-statii/1745-etapy-i-metody-finansovogo-planirovaniya.html> (Дата обращения: 26.11.2016)

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Абрамова А. М. Финансовые и денежно-кредитные методы регулирования экономики. Теория и практика: Учебник / А. М. Абрамова, Л. И. Гончаренко, А. В. Маркина : Изд-во Юрайт, 2015. – 243с.

Бабич Т. Н. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учебное пособие / Т. Н. Бабич, А. И. Козьева, Ю. В. Вертакова, Э. Н. Кузьбожев : Изд-во ИНФРА-М, 2013. – 140с.

Брусов П. Н. Финансовый менеджмент. Финансовое планирование. Учеб. пособие./ П. Н. Брусов, Т. В. Филатова: Изд-во КНОРУС, 2013. – 321с.

Биджев К. С. Финансовое планирование и прогнозирование // Научно-методический электронный журнал Концепт [Электронный ресурс] / К. С. Биджев, И. И. Глотова // Электрон. дан. – Т. 11., 2016 – С. 4016–4020. – URL: <http://e-koncept.ru/2016/86842.htm> (Дата обращения: 28.11.2016)

Блог Молодого аналитика. Сущность финансового планирования и прогнозирования [Электронный ресурс] / - Электрон. дан. - М., 2011. - URL: <http://humeur.ru/page/sushhnost-finansovogo-planirovaniya-i-prognozirovaniya> (Дата обращения: 26.11.2016)

Бригхэм Ю. Ф. Финансовый менеджмент / Ю. Ф. Бригхэм, Л. Гапенски: Изд-во СПб: Питер, 2004. – 540с.

Брусов П. Н. Финансовый менеджмент. Финансовое планирование. Учеб. Пособие / П. Н. Брусов, Т. В. Филатова: Изд-во КНОРУС, 2013. – 321с.



Гетьман В. Г. Международные стандарты финансовой отчетности: Учебник / В. Г. Гетьман / Изд-во: ИНФРА-М, 2014. – 154с.

Голди Д. Инвестиционный ответ. Как защитить свое финансовое будущее / Д. Голди, Г. Мюррей: Изд-во Альпина Паблишер, 2011. – 122с.

Игнатенко М. С. Финансовое планирование на предприятии [Электронный ресурс] / М. С. Игнатенко. // Электрон. дан. - М., 2016. - URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=25919507> (Дата обращения: 26.11.2016)

Ковалев В. В. Финансовый менеджмент / В. В. Ковалев: Изд-во ИНФРА, 2010. – 234с.

Лукаевич И. Я. Финансовый менеджмент: Учебное пособие/ И. Я. Лукаевич: Изд-во Эксмо, 2010. – 768с.

Родионова Б. Н. Организация, планирование и управление производством: Учебное пособие. / Б. Н. Родионова: Изд-во Новое знание, 2009. – 328 с.

Симоненко Н. Н. Краткосрочная и долгосрочная финансовая политика фирмы: Учебник / Н. Н. Симоненко: Изд-во Магистр, 2012. – 245с.

Цели и задачи финансового планирования и прогнозирования на предприятии [Электронный ресурс] / - Электрон. дан. - М., 2016. - URL: <http://psyera.ru/5610/celi-i-zadachi-finansovogo-planirovaniya-i-prognozirovaniya-na-predpriyatii> (Дата обращения: 26.11.2016)

Четверов В. С. Методы финансового планирования // Молодой ученый. — 2015. — № 3. — С. 537-539.

Финансовое планирование: методы финансового планирования, виды финансовых планов [Электронный ресурс] / - Электрон. дан. - М., 2016. - URL: <http://bukvi.ru/finance-2/finansovoe-planirovanie-metody-finansovogo-planirovaniya-vidy-finansovykh-planov.html> (Дата обращения: 26.11.2016)

Финансовое прогнозирование [Электронный ресурс] / - Электрон. дан. - М., 2016. - URL: <http://1fin.ru/?id=281&t=990> (Дата обращения: 26.11.2016)

Фондовый рынок. Этапы и методы финансового планирования [Электронный ресурс] / - Электрон. дан. - М., 2015. - URL: <http://providedefin.ru/fondovii-rinok/fond-stati/1745-etapy-i-metody-finansovogo-planirovaniya.html> (Дата обращения: 26.11.2016)

---

## The essence and significance of the financial planning system in the enterprise

© **Shakirova M., 2019**

This article is devoted to issues related to financial planning in enterprises. Financial planning is considered as a tool in financial management of an organization. Definitions of the basic concepts related to financial planning, such as financial plan, budget, budgeting. The main task of financial planning is described, its principles and methods are considered. Analyzed the stages of financial planning. Three types of financial planning are described: operational, current, strategic (prospective), and their differences.

*Keywords:* financial planning, budget, budgeting, norms and standards

## СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

### **Аргучинцев Дмитрий Александрович**

магистрант, Байкальская международная бизнес-школа (институт), ФГБОУ ВО «Иркутский государственный университет»

664003, г. Иркутск, ул. К. Маркса, 1, тел. +7 3952 42-71-30

e-mail: darguch@gmail.com

### **Arguchintsev Dmitrii Alexandrovich**

MS student, Baikal International Business School Irkutsk State University

student, Baikal International Business School Irkutsk State University

1, Karl Marx str., Irkutsk, Russia, 664003, phone +7 3952 42-71-30

e-mail: darguch@gmail.com

### **Астахов Александр Альбертович**

магистрант, Байкальская международная бизнес-школа (институт), ФГБОУ ВО «Иркутский государственный университет»

664003, г. Иркутск, ул. К. Маркса, 1, тел. +7 3952 42-71-30

e-mail: alexanderastahov@hotmail.com

### **Astakhov Alexander Albertovich**

MS student Baikal International Business School Irkutsk State University

1, Karl Marx str., Irkutsk, Russia, 664003, phone +7 3952 42-71-30

e-mail: alexanderastahov@hotmail.com

### **Афанасьев Сергей Валерьевич**

студент, Байкальская международная бизнес-школа, ФГБОУ ВО «Иркутский государственный университет»

664003, г. Иркутск, ул. Карла-Маркса, 1, тел. +7 3952 42-71-30

e-mail: afanaserg1990@gmail.com

### **Afanasiev Sergei Valerievich**

student, Baikal International Business School Irkutsk State University

1, Karl Marx st., Irkutsk, Russia, 664003, phone +7 3952 42-71-30

e-mail: afanaserg1990@gmail.com

### **Балашов Никита Александрович.**

студент, Байкальская международная бизнес-школа, ФГБОУ ВО «Иркутский государственный университет»

664003, г. Иркутск, ул. Карла-Маркса, 1, тел. +7 3952 42-71-30

e-mail: xxxsoxy39@gmail.com

### **Balashov Nikita Aleksandrovich**

student, Baikal International Business School Irkutsk State University

1, Karl Marx st., Irkutsk, Russia, 664003, phone +7 3952 42-71-30

e-mail: xxxsoxy39@gmail.com

### **Башаров Альберт Радикович**

студент президентской программы подготовки управленческих кадров, Байкальская международная бизнес-школа, ФГБОУ ВО «Иркутский государственный университет»

664003, г. Иркутск, ул. Карла-Маркса, 1, тел. +7 3952 42-71-30

e-mail: arbasharov@mail.ru

### **Basharov Albert Radikovich**

Student of President's program, Baikal International Business School Irkutsk State University

1, Karl Marx st., Irkutsk, Russia, 664003, phone +7 3952 42-71-30

e-mail: arbasharov@mail.ru

### **Болтенков Иван Алексеевич**

магистрант, Байкальская международная бизнес-школа (институт), ФГБОУ ВО «Иркутский государственный университет»

664003, г. Иркутск, ул. Карла-Маркса, 1, тел. +7 3952 42-71-30

e-mail: boltenkovx@gmail.com

### **Boltenkov Ivan Akekseevich**

MS student, Baikal International Business School Irkutsk State University

1, Karl Marx st., Irkutsk, Russia, 664003, phone +7 3952 42-71-30

E-mail: boltenkovx@gmail.com

### **Ган Наталья Сергеевна**

зам.декана по американской программ, Байкальская международная бизнес-школа

ФГБОУ ВО «Иркутский государственный университет»

664003, г. Иркутск, ул. К.Маркса, 1, тел. +7 3952 42-71-30

e-mail: natalgorelova@ya.ru

### **Gan Natalia Sergeevna**

ass.professor, Baikal International Business School Irkutsk State University

1, Karl Marx st., Irkutsk, Russia, 664003, phone +7 3952 42-71-30

e-mail: natalgorelova@ya.ru

**Годван Дмитрий Федорович**

студент, Байкальская международная бизнес-школа

ФГБОУ ВО «Иркутский государственный университет»

664003, г. Иркутск, ул. К.Маркса, 1, тел. +7 3952 42-71-30

e-mail: dfgodvan@gmail.com

**Godvan Dmitrii Fedorovich**

student, Baikal International Business School Irkutsk State University

1, Karl Marx st., Irkutsk, Russia, 664003, phone +7 3952 42-71-30

e-mail: dfgodvan@gmail.com

**Давыденко Алексей Викторович**

магистрант, Байкальская международная бизнес-школа (институт), ФГБОУ ВО «Иркутский государственный университет»

664003, г. Иркутск, ул. Карла-Маркса, 1, тел. +7 3952 42-71-30

e-mail: davydenko\_aleksey90@mail.ru

**Davydenko Aleksei Viktorovich**

MS student, Baikal International Business School Irkutsk State University

1, Karl Marx st., Irkutsk, Russia, 664003, phone +7 3952 42-71-30

e-mail: davydenko\_aleksey90@mail.ru

**Зверева Анна Сергеевна**

студент, Байкальская международная бизнес-школа (институт), ФГБОУ ВО «Иркутский государственный университет»

664003, г. Иркутск, ул. К. Маркса, 1, тел. +7 3952 42-71-30

e-mail: AnZver97@mail.ru

**Zvereva Anna Sergeevna**

MS student, Baikal International Business School Irkutsk State University

1, Karl Marx st., Irkutsk, Russia, 664003, phone +7 3952 42-71-30

e-mail: AnZver97@mail.ru

**Иваник Егор Дмитриевич**

студент, Байкальская международная бизнес-школа, ФГБОУ ВО «Иркутский государственный университет»

664003, г. Иркутск, ул. Карла-Маркса, 1, тел. +7 3952 42-71-30

e-mail: ivegdm@inbox.ru

**Ivanik Egor Dmitrievich**

student, Baikal International Business School Irkutsk State University

1, Karl Marx st., Irkutsk, Russia, 664003, phone +7 3952 42-71-30

e-mail: ivegdm@inbox.ru

**Каратуева Мария Викторовна**

студент, Байкальская международная бизнес-школа, ФГБОУ ВО «Иркутский государственный университет»

664003, г. Иркутск, ул. Карла-Маркса, 1, тел. +7 3952 42-71-30

e-mail: mkaratueva@mail.ru

**Karatueva Mariia Viktorovna**

student, Baikal International Business School Irkutsk State University

1, Karl Marx st., Irkutsk, Russia, 664003, phone +7 3952 42-71-30

e-mail: mkaratueva@mail.ru

**Катровский Юрий Андреевич**

студент, Байкальская международная бизнес-школа, ФГБОУ ВО «Иркутский государственный университет»

664003, г. Иркутск, ул. Карла-Маркса, 1, тел. +7 3952 42-71-30

e-mail: yur55541150@yandex.ru

**Katrovskii Yurii Andreevich**

student, Baikal International Business School Irkutsk State University

1, Karl Marx st., Irkutsk, Russia, 664003, phone +7 3952 42-71-30

e-mail: yur55541150@yandex.ru

**Кожина Светлана Эдуардовна**

магистрант, Байкальская международная бизнес-школа (институт), ФГБОУ ВО «Иркутский государственный университет»

664003, г. Иркутск, ул. Карла-Маркса, 1, тел. +7 3952 42-71-30

e-mail: s.svetlana95@mail.ru

**Kozhina Svetlana Eduardovna**

MS student, Baikal International Business School Irkutsk State University

1, Karl Marx st., Irkutsk, Russia, 664003, phone +7 3952 42-71-30

e-mail: s.svetlana95@mail.ru

**Коржик Илья Алексеевич**

студент, Байкальская международная бизнес-школа (институт), ФГБОУ ВО «Иркутский государственный университет»

664003, г. Иркутск, ул. К. Маркса, 1, тел. +7 3952 42-71-30

e-mail: jelly.38@mail.ru

**Korzhik Ilya Alekseevich**

student, Baikal International Business School Irkutsk State University

1, Karl Marx str., Irkutsk, Russia, 664003, phone +7 3952 42-71-30

e-mail: jelly.38@mail.ru

**Котляр Екатерина Владимировна**

магистрант, Байкальская международная бизнес-школа (институт), ФГБОУ ВО «Иркутский государственный университет»

664003, г. Иркутск, ул. К. Маркса, 1, тел. +7 3952 42-71-30

e-mail: ktyakotlyar95@gmail.com

**Kotlyar Ekaterina Vladimirovna**

MS student, Baikal International Business School Irkutsk State University

1, Karl Marx str., Irkutsk, Russia, 664003, phone +7 3952 42-71-30

e-mail: ktyakotlyar95@gmail.com

**Красильникова Евгения Олеговна**

магистрант, Байкальская международная бизнес-школа (институт), ФГБОУ ВО «Иркутский государственный университет»

664003, г. Иркутск, ул. К. Маркса, 1, тел. +7 3952 42-71-30

e-mail: ekrasilnikova@me.com

**Krasilnikova Evgenia Olegovna**

MS student, Baikal International Business School Irkutsk State University

1, Karl Marx st., Irkutsk, Russia, 664003, phone +7 3952 42-71-30

e-mail: ekrasilnikova@me.com

**Курганская Галина Сергеевна**

д. ф.-м. н., профессор, Байкальская международная бизнес-школа (институт), ФГБОУ ВО «Иркутский государственный университет»

664003, г. Иркутск, ул. К. Маркса, 1, тел. +7 3952 42-71-30

e-mail: galina@buk.irk.ru

**Kurganskaya Galina Sergeevna**

Full professor, Baikal International Business School Irkutsk State University

1, Karl Marx str., Irkutsk, Russia, 664003, phone +7 3952 42-71-30

e-mail: galina@buk.irk.ru

**Наумова Евгения Олеговна**

студент Байкальская международная бизнес-школа (институт), ФГБОУ ВО «Иркутский государственный университет»

664003, г. Иркутск, ул. К. Маркса, 1, тел. +7 3952 42-71-30

e-mail: naumova.hisa@mail.ru

**Naumova Evgenia Olegovna**

student, Baikal International Business School Irkutsk State University

1, Karl Marx str., Irkutsk, Russia, 664003, phone +7 3952 42-71-30

e-mail: naumova.hisa@mail.ru

**Пушкарева Елизавета Максимовна**

магистрант, Байкальская международная бизнес-школа (институт), ФГБОУ ВО «Иркутский государственный университет»

664003, г. Иркутск, ул. К. Маркса, 1, тел. +7 3952 42-71-30

e-mail: misspushkareva.95@gmail.com

**Pushkareva Elizaveta Maksimivna**

MS student, Baikal International Business School Irkutsk State University

1, Karl Marx str., Irkutsk, Russia, 664003, phone +7 3952 42-71-30

e-mail: misspushkareva.95@gmail.com

**Соковец Ольга Андреевна**

студент, Байкальская международная бизнес-школа, ФГБОУ ВО «Иркутский государственный университет»

664003, г. Иркутск, ул. Карла-Маркса, 1, тел. +7 3952 42-71-30

e-mail: osokovets@mail.ru

**Sokovets Olga Andreevna**

student, Baikal International Business School Irkutsk State University

1, Karl Marx st., Irkutsk, Russia, 664003, phone +7 3952 42-71-30

e-mail: osokovets@mail.ru

**Сольский Борис Викторович**

преподаватель, Байкальская международная бизнес-школа (институт), ФГБОУ ВО «Иркутский государственный университет»

664003, г. Иркутск, ул. К. Маркса, 1, тел. +7 3952 42-71-30

e-mail: solski@buk.irk.ru

**Solskii Boris Viktorovich**

Ass.professor, Baikal International Business School Irkutsk State University

1, Karl Marx str., Irkutsk, Russia, 664003, phone +7 3952 42-71-30

e-mail: solski@buk.irk.ru

**Тюленева Валерия Евгеньевна**

студент, Байкальская международная бизнес-школа, ФГБОУ ВО «Иркутский государственный университет»

664003, г. Иркутск, ул. Карла-Маркса, 1, тел. +7 3952 42-71-30

e-mail: valeria.tuleneva@mail.ru

**Tuleneva Valeria Evgenievna**

student, Baikal International Business School Irkutsk State University

1, Karl Marx st., Irkutsk, Russia, 664003, phone +7 3952 42-71-30

e-mail: valeria.tuleneva@mail.ru

**Фроленок Владимир Владимирович**

студент, Байкальская международная бизнес-школа (институт), ФГБОУ ВО «Иркутский государственный университет»

664003, г. Иркутск, ул. Карла-Маркса, 1, тел. +7 3952 42-71-30

e-mail: frolenok99@mail.ru

**Frolenok Vladimir Vladimirovich**

student, Baikal International Business School Irkutsk State University

1, Karl Marx st., Irkutsk, Russia, 664003, phone +7 3952 42-71-30

e-mail: frolenok99@mail.ru

**Хайхадаева Октябрина Дмитриевна**

профессор, доктор наук, Бурятский государственный университет

670000, г. Улан-Удэ, ул. Смолина 24 тел.: 8-908-596-0587

e-mail: okhaikh@mail.ru

**Khaikhadaeva Oktiabrina Dmitrievna**

Full professor, Buryat State University, 24, Smolina st., Ulan-Ude, 670000. Phone: 8-908-596-0587

e-mail: okhaikh@mail.ru

**Харченко Артём Александрович**

магистрант, Байкальская международная бизнес-школа (институт), ФГБОУ ВО «Иркутский государственный университет»

664003, г. Иркутск, ул. Карла-Маркса, 1, тел. +7 3952 42-71-30

e-mail: 65-72-88@mail.ru

**Kharchenko Artyom Aleksandrovich**

MS student, Baikal International Business School Irkutsk State University

1, Karl Marx st., Irkutsk, Russia, 664003, phone +7 3952 42-71-30

e-mail: 65-72-88@mail.ru

**Шакирова Марина Владимировна**

магистрант, Байкальская международная бизнес-школа (институт), ФГБОУ ВО «Иркутский государственный университет»

664003, г. Иркутск, ул. Карла-Маркса, 1, тел. +7 3952 42-71-30

e-mail: marinkasqr@mail.ru

**Shakirova Marina Vladimirovna**

MS student, Baikal International Business School Irkutsk State University

1, Karl Marx st., Irkutsk, Russia, 664003, phone +7 3952 42-71-30

E-mail: marinkasqr@mail.ru