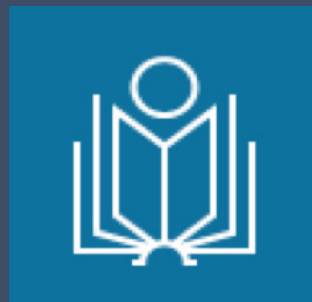


УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ

УПРАВУВАЊЕ СО РАЗВОЈОТ
НА ЕКОНОМСКИТЕ
РЕГИОНАЛНИ СИСТЕМИ:
ЕВРОАЗИСКА ПЕРСПЕКТИВА
VI Меѓународна научна и
практична конференција



УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ
ЭКОНОМИЧЕСКИХ И
РЕГИОНАЛЬНЫХ СИСТЕМ:
ЕВРАЗИЙСКАЯ ПЕРСПЕКТИВА
VI Международная научно-
практическая конференция



30-31 мај 2016 година,
Штип, Македонија
30-31 мая, 2016
Штип, Македония

ИЗДАВА / ИЗДАТЕЛЬ

Универзитет „Гоце Делчев“, Економски факултет, Штип, Република Македонија
Универзитет «Гоце Делчев», Экономический факультет, Штип, Македония

ОДГОВОРЕН УРЕДНИК / РЕДАКТОР

Проф. д-р Трајко Мицески

ГЛАВНИ УРЕДНИЦИ / ГЛАВНЫЕ РЕДАКТОРЫ

Доц. д-р Благоица Колева, Доц. д-р Елена Веселинова, доц. д-р Емилија Митева Кацарски

УРЕДУВАЧКИ ОДБОР / РЕДАКЦИЈА

Проф. д-р Трајко Мицески (Р. Македонија, претседател), Доц. д-р Љупчо Давчев (Р. Македонија), Доц. д-р Елена Веселинова (Р. Македонија), Доц. д-р Марија Гогова Самоников (Р. Македонија), Доц. д-р Тамара Јованов Марјанова (Р. Македонија), Доц. д-р Благоица Колева (Р. Македонија), Проф. д-р Александар Гачев (Р. Бугарија), Проф. д-р Јово Атељевиќ (Босна и Херцеговина), Проф. д-р Сузана Стефановиќ (Р. Србија), Проф. д-р Мехмет Билгин (Р. Турција), Проф. д-р Никос Хоурвоулиадес (Р. Грција), Доц. д-р Ольга Јаскина (Русија).

ОРГАНИЗАЦИОНЕН ОДБОР / ОРГАНИЗАЦИОННИЙ КОМИТЕТ

Проф. д-р Трајко Мицески, Проф. д-р Ристе Темјановски, Проф. д-р Круме Николовски, Проф. д-р Оливера Ѓоргиева – Трајковска, Проф. д-р Еленица Софијанова, Проф. д-р Јанка Димитрова, Доц. д-р Љупчо Давчев, Доц. д-р Елена Веселинова, Доц. д-р Марија Гогова – Самоников, Доц. д-р Тамара Јованов – Марјанова, Доц. д-р Емилија Митева – Кацарски, Доц. д-р Благоица Колева, Доц. д-р Стеван Габер, Доц. д-р Илија Груевски, Доц. д-р Дарко Лазаров, Проф. д-р Роман Власов, Доц. д-р Алена Позаженикова, Проф. д-р Ердоган Ѓунџуполат.

ЛЕКТУРА / КОРРЕКТУРА

Даница Гавриловска-Атанасовска
(македонски јазик)
Проф. д-р Костадин Голаков
(руски јазик)

ТЕХНИЧКО УРЕДУВАЊЕ / ТЕХНИЧЕСКИЙ РЕДАКТОР

Славе Димитров
Благој Михов

РЕДАКЦИЈА И АДМИНИСТРАЦИЈА / РЕДАКЦИОННИЙ И АДМИНИСТРАЦИЯ

Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип
Економски факултет
бул. „Крсте Мисирков“ бб
п.фак 201, 2000 Штип, Република Македонија

Универзитет «Гоце Делчев» - Штип
Экономический факультет
бул. «Крсте Мисирков» бб
п.фак 201, 2000 Штип, Македония

CIP - Каталогизација во публикација
Национална и универзитетска библиотека “Св. Климент Охридски”, Скопје

33(4+5)(062)

МЕЃУНАРОДНА научна и практична конференција Управување со развојот на економските регионални системи (6 ; 2016 ; Штип)

Управување со развојот на економските регионални системи :

Евроазиска перспектива / VI Меѓународна научна и практична конференција, 30-31 мај, 2016 година, Штип, Македонија = Управление развитием экономических и региональных систем : Евроазийская

перспектива / VI Meždunarodnaja naučno-praktičeskaja konferencija, 30-31 maja, 2016, Štip, Makedonija. - Штип : Универзитет Гоце Делчев = Штип = Универзитет Гоце Делчева, 2017. - 370 стр. : табели ; 25 см

Трудови на мак., и рус. јазик. - Библиографија кон трудовите

ISBN 978-608-244-374-4

I. Международная научно-практическая конференция Управление развитием экономических и региональных систем (6 ; 2016 ; Штип) види

Меѓународна научна и практична конференција Управување со развојот на економските регионални системи (6 ; 2016 ; Штип)

а) Економија - Развој - Европа - Азија - Собири

COBISS.MK-ID 102620938



«Высшая бизнес-школа» Омского государственного педагогического университета
(Россия, Омск)

Универзитет им. Гоце Делчева (Македонија, Штип)

“Higher Business School” OmSPU, Russia, Omsk

“Goce Delcev” University, Macedonia, Stip

Управление развитием экономических и региональных систем: Евразийская перспектива

Managing the development of economic and regional systems: an Eurasian perspective

VI Международная научно-практическая конференция

VI International scientific and practical conference

30-31 мая, 2016

Штип, Македонија

30-31 May, 2016

Stip, Macedonia



“Goce Delcev” University, 2016

“Higher Business School” OmSPU, Russia, Omsk

“Goce Delcev” University, Macedonia, Stip

VI International scientific and practical conference

Managing the development of economic and regional systems: an Eurasian perspective

30-31 May, 2016 Stip, Macedonia

“Высшая бизнес-школа” Омского государственного педагогического университета
(Россия, Омск)

Универзитет им. Гоце Делчева (Македонија, Штип)

VI Международная научно-практическая конференция

**Управление развитием экономических и региональных систем: Евразийская
перспектива**

30-31 мая, 2016 Штип, Македонија

„Висока бизнис школа“ Омск Државен педагошки универзитет (Русија, Омск)

Универзитет „Гоце Делчев“ (Македонија, Штип)

VI Меѓународна научна и практична конференција

**Управување на развојот на економските и регионалните системи: евроазиски
изгледи**

30-31 мај 2016 година, Штип, Македонија



СОДРЖИНА

Р.Г. Власов ЕВРАЗИЙСКОЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ПРОСТРАНСТВО: УПРАВЛЕНИЕ РЕГИОНАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ, ГЕОЭКОНОМИЧЕСКИЕ ВЫЗОВЫ, МОДЕЛИРОВАНИЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ	12
Ю.Л. Муравьев ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПРОМЫШЛЕННАЯ ПОЛИТИКА КАК ОСНОВНОЕ УСЛОВИЕ ПРЕОДОЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА В РОССИИ.....	28
М.Л.Калужский ГОРИЗОНТЫ РОССИЙСКО-МАКЕДОНСКИХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СВЯЗЕЙ В СЕТЕВОЙ ЭКОНОМИКЕ.....	35
Ю.В.Крупенич,Н.Ю.Симонова ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ГОСУДАРСТВЕННО- ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ.....	43
А.А. Сапунков ПРЕПЯТСТВИЯ РАЗВИТИЮ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В РОССИИ (ОПЫТ СУДЕБНОЙ РЕФОРМЫ II-ОЙ ПОЛОВИНЫ XIX ВЕКА, КАК ПРИМЕР ПРЕОДОЛЕНИЯ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЙ ОТСТАЛОСТИ).....	49
Ю.С. Попова АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РОССИЙСКИХ БАНКОВ НА РЫНКЕ КРЕДИТОВАНИЯ КРЕДИТНЫМИ КАРТАМИ	55
Т.Miceski, E.Veselinova СИГНАЛИЗАРАЊЕТО НА НАТАЛИТЕТОТ И ОЧЕКУВАНОТО ТРАЕЊЕ НА ЖИВОТОТ ВО Р.МАКЕДОНИЈА И РУСИЈА ЗА КРЕИРАЊЕТО НА СТРАТЕГИЈА ЗА РАЗВОЈ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ.....	60
Riste Temjanovski TRANSPORT INFRASTRUCTURE AND NEW GEO-ECONOMIC AND GEOPOLITICS CONTOURS: LINKS OR GAPS.....	71
А.А. Желомко МЕДИАЦИЈА В КОНФРОНТАЦИОННОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ И РАЗВИТИЕ МЕДИАЦИОННОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ УПРАВЛЕНЦА.....	80
О.А. Яскина, Н.С. Сосименко,Е.Н. Арбузова ИННОВАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ СИСТЕМЫ ПОДГОТОВКИ КАДРОВ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ БИЗНЕСА НА ПРИМЕРЕ ВЫСШЕЙ БИЗНЕС-ШКОЛЫ ОМГПУ.....	84
Е.Д. Ветчинкина, Р.Г. Власов СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОБУЧЕНИЕМ И РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ОБОРОННО- ПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА.....	89



М.Н.Гребенщикова МОТИВАЦИОННАЯ СРЕДА КАК УСЛОВИЕ РАЗВИТИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ АКТИВНОСТИ ПЕДАГОГОВ.....	95
Ю. П. Денисов ИМИДЖ СОВРЕМЕННОГО ВУЗА В КИБЕРПРОСТРАНСТВЕ КАК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ.....	103
А.Г. Гусев, А.А.Желомко ПРОБЛЕМЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА В НОВЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ РОССИИ.....	109
А.А. Димитрюк К ВОПРОСУ О СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	114
Д.Н.Исаенко МОТИВАЦИЯ СОТРУДНИКОВ CALL-ЦЕНТРА ПАО «РОСТЕЛЕКОМ».....	118
Л.П. Берестовская ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ И ФОРМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ КОМПЛЕКСОМ МАЛОГО ГОРОДА ЕВРАЗИЙСКОГО ПРОСТРАНСТВА	123
О.А. Яскина ИММАНЕНТНОСТЬ БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЯ НА ЕВРАЗИЙСКОМ ПРОСТРАНСТВЕ КАК ГЛОБАЛЬНАЯ ПАРАДИГМА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ МОДЕЛИ.....	127
Elenica Sofijanova, Tamara Jovanov Marjanova, Davcev, Ljupco COMMITMENT AND POLICY TO QUALITY.....	131
D. Lazarov, M. Kocovski, N. Stojkovic ПРЕМОСТУВАЊЕ НА ЈАЗОТ ПОМЕЃУ ИНДУСТРИЈАТА И АКАДЕМИЈАТА: КОНЦЕПТУАЛНА АНАЛИЗА СО ПОСЕБЕН ОСВРТ НА СЛУЧАЈОТ НА МАКЕДОНИЈА.....	136
А.В. Посаженикова ИНСТИТУТЫ РЕГИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ – ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СИСТЕМА ЕВРАЗИЙСКОГО ПРОСТРАНСТВА КАК ИМПУЛЬС НЕО- ИНДУСТРИАЛИЗАЦИИ.....	143
Ю.В. Куприянов МЕТОДЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ БИЗНЕС-СИСТЕМЫ.....	150
Н.Ю.Симонова ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ РАЗВИТИЯ МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В СУБЪЕКТАХ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ.....	160
М.А. Драчук СИСТЕМА ЛОКАЛЬНЫХ НОРМАТИВНЫХ АКТОВ: ВОЗМОЖНОСТИ РАБОТОДАТЕЛЯ И ТРЕБОВАНИЯ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА.....	166
А.В. Шастин, А.В. Посаженикова ИНСТИТУТЫ РАЗВИТИЯ В УСЛОВИЯХ ДОГОНЯЮЩЕЙ ЭКОНОМИКИ.....	170



В.В. Проскурин, V.V. Proskurin МЕТОДИЧЕСКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ.....	175
А.Н. Романова СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ И ЕГО ПРИНЦИПЫ	177
А.В.Биньковская, Е.В. Иванова ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОЕ ПАРТНЕРСТВО КАК ФОРМА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ БИЗНЕСА И ВЛАСТИ В РЕГИОНЕ.....	182
Г.Н. Галаганова, Е.В. Иванова СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	187
О.Н.Горбунова, Р.Г. Власов МЕТОДИКА ФОРМИРОВАНИЯ ПРОГРАММ РАЗВИТИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ.....	194
С.Ю. Гуца ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИНДУСТРИИ EVENT-МАРКЕТИНГА.....	198
Н.Н. Каштанов РАЗРАБОТКА МЕТОДИКИ РЕЙТИНГОВОЙ ОЦЕНКИ РЕГИОНАЛЬНОГО РЫНКА ТУРИСТСКИХ УСЛУГ (НА ПРИМЕРЕ ОМСКОЙ ОБЛАСТИ).....	202
Н.Н. Каштанов, Ю.Л. Муравьев ОСОБЕННОСТИ РИСКОВ В СФЕРЕ ТУРИСТСКИХ УСЛУГ.....	208
В. В. Лазуткин ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ.....	212
Т.В. Лалетина ПРИЕМЫ НЕЙРОЛИНГВИСТИЧЕСКОГО ПРОГРАММИРОВАНИЯ В РЕКЛАМЕ.....	216
К. Р. Магомадова МЕТОДИКА ВЫБОРА СТРАТЕГИИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	220
А. С. Селезнева ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ И ЕГО ВОЗДЕЙСТВИЕ НА СОЦИАЛЬНЫЙ ОБЪЕКТ.....	226
Д.С.Толеубаева,Т.Ю. Волгина КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ЭКОНОМИКИ ЗНАНИЙ	230
И.А. Хмелев ВОССТАНОВЛЕНИЕ АВТОМОБИЛЬНЫХ ЗАПЧАСТЕЙ, И РЕЭКПОРТ НЕЛИКВИДНОЙ ПРОДУКЦИИ КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ СПОСОБ ПОВЫШЕНИЯ УСТОЙЧИВОСТИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ СТРУКТУРЫ НА АВТОМОБИЛЬНОМ РЫНКЕ УСЛУГ АВТОСЕРВИСА.....	234
А.О. Дашковская ОСОБЕННОСТИ КЛАССИФИКАЦИИ КРЕДИТОВАНИЯ ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ КОММЕРЧЕСКИМИ БАНКАМИ.....	238
А.М. Курманова, Н.Ю. Симонова РАЗВИТИЕ РЫНКА МИКРОФИНАНСОВЫХ УСЛУГ	242



А.С. Суворова, Н.Ю.Симонова АНАЛИЗ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	246
А.А. Брычкова, Р.Г. Власов УПРАВЛЕНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ПРОИЗВОДСТВЕННО-КОММЕРЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В КРИЗИСНОЙ СИТУАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ООО «СибЭК».....	250
А.В. Семенов МОДЕЛИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ДЛЯ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА, ПОИСК ОПТИМАЛЬНОЙ МОДЕЛИ.....	254
В.Н. Зарубина, Р.Г. Власов АНАЛИЗ РАЗВИТИЯ РЫНКА КРЕДИТНЫХ КАРТ НА ПРИМЕРЕ КРУПНЫХ БАНКОВ. ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ РЫНКА КРЕДИТНЫХ КАРТ В РОССИИ.....	259
Т.В. Игнатъева СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА НА ПРИМЕРЕ ОТРАСЛЕВОЙ ДИВЕРСИФИКАЦИИ АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА «ОСНОВА ХОЛДИНГ».....	265
Е.М. Кузнецова КОММУНИКАТИВНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ВИРТУАЛЬНОЙ БИЗНЕС-СРЕДЫ РОССИЙСКОГО РЫНКА.....	270
А.И. Никитина ТЕХНОЛОГИИ И ИНСТРУМЕНТЫ МОДЕЛИРОВАНИЯ КОММУНИКАЦИЙ СРЕДЫ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ЦЕНТРА С ВНЕШНЕЙ СРЕДОЙ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ.....	274
Н.В. Лисникова МЕХАНИЗМЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ЦЕНТРА ЧЕРЕЗ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ, ГЕНЕРИРУЕМЫМИ СИСТЕМОЙ ОТРАСЛЕВОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ.....	280
С.Ю. Зяблова СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ.....	284
А.В. Шастин ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТОДОВ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В АГРОПРОМЫШЛЕННЫХ КЛАСТЕРАХ.....	289
Emilija Miteva-Kacarski ANALYSIS OF THE TRADE RELATIONS BETWEEN THE REPUBLIC OF MACEDONIA AND RUSSIA.....	298
Е. Veselinova, М. Gogova Samonikov СТРАТЕГИСКИ ФАКТОРИ НА КАПИТАЛОТ НА БРЕНДОТ.....	306
О. Gjorgieva-Trajkovska, В. Koleva, V. Georgieva Svrtinov ВЛИЈАНИЕТО НА ГЛОБАЛИЗАЦИЈАТА ВРЗ СМЕТКОВОДСТВОТО	314
В. Koleva, О. Gjorgieva-Trajkovska, V. GeorgievaSvrtinov ПРЕДИЗВИЦИ НА МЕНАџЕРСКОТО СМЕТКОВОДСТВО ВО УСЛОВИ НА ГЛОБАЛИЗАЦИЈА	318



J. Dimitrova ПРИДОНЕСОТ НА РЕВИЗИЈАТА И РЕВИЗОРСКИТЕ ИЗВЕШТАИ КОН ПОДИГАЊЕ НА КВАЛИТЕТОТ НА ФИНАНСИСКОТО ИЗВЕСТУВАЊЕ И КОН ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА МЕЃУНАРОДНОТО ДВИЖЕЊЕ НА КАПИТАЛ.....	324
M.Gogova Samonikov, E. Veselinova МЕНАЦИРАЊЕТО СО Е-ФИНАНСИИТЕ КАКО ПРЕДИЗВИК ПРЕД МАКЕДОНСКАТА И РУСКАТА ЕКОНОМИЈА.....	332
K. Fotova Cikovik ,R. Fotov ВЛЕЗ НА СТРАНСКИ КАПИТАЛ ВО БАНКАРСКИОТ СЕКТОР: АРГУМЕНТИ ЗА И ПРОТИВ.....	338
I. Gruevski, S. Gaber ДАНОЧНИТЕ ТРЕТМАНИ НА ПРИВАТНИТЕ ПЕНЗИСКИ ФОНДОВИ.....	349
V. Vasileva, O. Gjorgieva-Trajkovska ВЛИЈАНИЕТО НА ГЛОБАЛИЗАЦИЈАТА ВРЗ КРЕДИТНИОТ РИЗИК	359
Даница Стојановска КРЕИРАЊЕ И ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА НА СТРАТЕГИИ ВО ИТАЛИЈАНСКИОТ МАЛ БИЗНИС СПОРЕДБЕНО СО МАЛИОТ БИЗНИС ВО МАКЕДОНИЈА.....	364



УДК: 334.722.8(470)''2016/2018''

Т.В. Игнатьева

Омский государственный педагогический университет, Высшая бизнес-школа, магистрант

T.V. Ignatyeva

Omsk State Pedagogical University, Higher Business School, undergraduate

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА НА ПРИМЕРЕ ОТРАСЛЕВОЙ ДИВЕРСИФИКАЦИИ АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА «ОСНОВА ХОЛДИНГ»

Одним из способов успешного выживания хозяйственных систем в конкурентной среде и наращивания ими финансовых средств является диверсификация их деятельности. Многие хозяйственные системы диверсифицируют свою деятельность, пытаются приспособиться к условиям рынка, нивелировать рыночные колебания и повышать уровень финансовой устойчивости и стабильности.

Структура статьи включает определение концентрации и диверсификации бизнеса, причины выбора стратегии развития, анализ процесса диверсификации на предприятии холдингового типа.

Ключевые слова: стратегическое планирование, бизнес-портфель, диверсификация; отраслевая концентрация.

BUSINESS DEVELOPMENT STRATEGY ON THE EXAMPLE OF INDUSTRY DIVERSIFICATION OF JOINT STOCK COMPANY "OSNOVA HOLDING"

One way for the economic systems to successfully survive in a competitive environment and build their funds is the diversification of their activities. Many commercial systems are diversifying their activities, trying to adapt to market conditions, to neutralize market fluctuations and increase the level of financial strength and stability.

The article structure involves determining the concentration and diversification of business, the reasons for the choice of the development strategy, analysis of the process of diversification in the company of holding type.

Keywords: strategic planning, business portfolio, diversification, industry concentration.

Существующая нестабильность экономической ситуации в стране и регулярные спады, лихорадящие бизнес, изменения социальных и научно-технических условий коренным образом изменили требования к формированию стратегии развития предприятий. Пытливые умы российского рынка инвесторов выбирают две принципиально разные инвестиционные стратегии: конкурентную, направленную на максимизацию инвестиционной прибыли в рамках одной отрасли, или портфельную, направленную на снижение уровня инвестиционного риска и максимизацию инвестиционной прибыли за счет использования преимуществ межотраслевой деятельности.

Большинство компаний начинают свою деятельность, концентрируя ее в одной отрасли, имея узкоспециализированную специализацию, обслуживая местный или региональный рынок. Компании, которые концентрируются на одном виде бизнеса, могут достигнуть завидных результатов, долгие годы, функционируя без какой-либо диверсификации.

Концентрация в одной области (полностью или с небольшой долей диверсификации) имеет ряд полезных организационных и управленческих преимуществ. Вся энергия в этом случае направляется в один вид бизнеса, и вероятность того, что усилия высшего руководства будут расплываться на многие сферы, практически отсутствует. Внимание предпринимателя может быть сфокусировано на достижение постоянного соответствия стратегии фирмы любым изменениям в отрасли и нуждах потребителей. Все руководство, и особенно высшее звено, получает возможность быть в курсе всех производственных процессов на предприятии. Во-вторых, концентрация в одной области предполагает наличие серьезных стимулов, побуждающих менеджера бороться за укрепление конкурентных позиций фирмы в отрасли на длительную перспективу, а не извлекать сиюминутную прибыль, забывая о долгосрочных стратегических интересах компании. Компания может использовать все свои организационные ресурсы, чтобы подняться на более высокий уровень в своей сфере. При таких условиях проще выявить важнейшие конкурентные преимущества фирмы. В случае, если внимание менеджеров сосредоточено в одной сфере деятельности, вероятность возникновения идей о том, как улучшить технологию производства, как лучше удовлетворить



запросы потребителей новыми свойствами товара, как повысить эффективность во всех звеньях цепочки "производство - затраты", значительно увеличивается. Чем успешнее деятельность предприятия в моно-бизнесе, тем больше возможность использования накопленного опыта и четкой оценки значительных конкурентных преимуществ, а также обеспечения лидерства в своей отрасли [1, с 47].

Большим риском для компании в случае концентрации на единственном виде деятельности является сосредоточение всех ее усилий на одном направлении.

До тех пор пока компания извлекает прибыль, используя возможности одной отрасли, нет никакой необходимости проводить диверсификацию. В случае, если отрасль стагнирует или по каким-либо другим причинам она уже не является такой привлекательной, как раньше, темпы роста поддерживать на прежнем уровне становится все сложнее, а получение прибыли становится все более сложной задачей. Иногда изменения в потребностях потребителей, технологические нововведения или появление новых товаров субститутов могут существенно подорвать позиции фирмы или просто уничтожить ее. По этой причине стратегически верным будет либо проведение более агрессивной политики с целью увеличения доли рынка, либо диверсификация в другие сферы деятельности. Выбор последнего предполагает решение вопроса, каким образом и в каком масштабе осуществлять диверсификацию. Стратегические возможности здесь достаточно разнообразны. Компания может диверсифицироваться как в родственную, так и в совершенно новую для нее отрасль; как в незначительных масштабах (менее 10% от общих доходов и прибылей). Так и в больших объемах (до 50%), распространяя свою активность как в одну или две новые крупные сферы деятельности, так и в большое количество мелких. И если диверсификация достигнута, то руководство может поставить на повестку дня вопрос о свертывании тех видов деятельности, которые больше не являются привлекательными.

Существенное значение для принятия окончательного решения о диверсификации имеет предварительная экспертиза намечаемых мероприятий, одновременное определение ее типа, масштаба и финансовых ресурсов, необходимых для ее осуществления [3, с. 3]. Производится оценка доходности в тех отраслях, в которых предполагается диверсификация. Компания начинает разрабатывать сценарий дальнейших мероприятий, особое внимание уделяя долгосрочности и стабильности получения прибыли.

Определить начало для диверсификации зависит, с одной стороны, от конкурентной позиции фирмы на рынке, а с другой, от остающихся возможностей в ее базовой отрасли. Следует подчеркнуть, что не существует четко определенного момента, в который компании должны проводить диверсификацию, кроме того, необходимо рационально выбирать различные подходы к вопросу о диверсификации и использовать их в разные моменты времени.

При проведении диверсификации корпоративная стратегия должна сделать больше, чем просто распределить свой риск путем инвестирования средств в различные отрасли. Строго говоря, диверсификация не повышает доходность до тех пор, пока группа фирм, объединенная в единую корпоративную систему, не начнет давать больший эффект, нежели каждая из них в отдельности [2, с. 184].

Предварительные оценки того, способно ли то или иное решение по диверсификации компаний повысить доходность, используя три следующих критерия [2, с 194]:

1. Критерий привлекательности. Отрасль, выбранная для диверсификации, должна быть достаточно привлекательной с точки зрения получения хорошей прибыли с вложенных средств. Истинная привлекательность определяется наличием благоприятных условий для конкуренции и рыночной среды, способствующих обеспечению долгосрочной рентабельности. Такие показатели, как высокие темпы роста или сверхгодовой товар, не дают реального представления о привлекательности.

2. Затраты на вхождение в новую отрасль не должны быть слишком высоки, чтобы не нанести ущерб потенциалу для получения прибыли. Чем более привлекательна отрасль, тем дороже стоит проникновение в нее. Входные барьеры для новых компаний всегда высоки, в противном случае поток желающих войти в отрасль свел бы на нет возможность получения прибыли. Поэтому покупка компании, уже работающей в данной сфере, операция достаточно дорогостоящая. Большая плата за проникновение в новую отрасль снижает возможность увеличения доходности акций.

3. Критерий дополнительных выгод. Компания, осуществляющая диверсификацию, должна приложить определенные усилия для создания конкурентного преимущества в новой сфере деятельности, или новый вид деятельности должен обеспечить определенный потенциал для



поддержания конкурентного преимущества в текущих делах компании. Создание конкурентного преимущества там, где его ранее не существовало, приводит к появлению возможности получения дополнительной прибыли и увеличения доходности акций.

Если деятельность фирмы по диверсификации удовлетворяет трем вышеназванным критериям, то у нее большой потенциал для создания дополнительной доходности. При соответствии только одному или двум критериям проведение диверсификации вызывает значительные опасения.

Примером неформального холдинга, который использует в деятельности стратегию неродственной диверсификации, демонстрируя тем самым готовность диверсифицировать в любую отрасль и расширить сегмент присутствия на рынке с хорошими перспективами получения прибыли, является ЗАО «Основа Холдинг».

Менеджмент Холдинга постоянно находит возможности для развития и пересмотра точки зрения на производство продукта наиболее соответствующего как сложившейся, так и актуальной конъюнктуре рынка, повышая тем самым конкурентоспособность и финансовую устойчивость производственно-коммерческой деятельности. Это и другие обстоятельства побуждают не только к расширению, но и к изменению направлений деятельности, используя стратегию производственной диверсификации, которая позволяет адаптироваться к условиям несовершенного рынка и правовой системы, хеджировать риски, аккумулирует и приумножает финансовый капитал, инвестируя в различные предприятия и сохраняя управленческий контроль над ними.

ЗАО «Основа Холдинг» успешно занимается реализацией инвестиционных проектов в Омской области и РФ с 2005 года. Начальные этапы деятельности предприятия связаны с концентрацией ее на одной отрасли. В период с 2005 года по 2008 год основной вид деятельности для ЗАО «Основа Холдинг» - это сдача внаем коммерческой недвижимости.

Необходимость приспособления к новым экономическим условиям объективно заставили искать наиболее выгодные сферы приложения созданного потенциала. В связи с чем, собственником за ориентир для развития принята стратегия диверсификации инвестиционной деятельности, изначально путем приобретения уже работающих предприятий, в дальнейшем путем запуска пилотных проектов.

В настоящий момент Холдинг ведет деятельность в различных отраслях, приоритетными направлениями для Группы являются:

- металлообработка (АО «Омский электромеханический завод»)
- строительство (ООО «Строительные Материалы Сибири»)
- производство строительных материалов (ООО «Комбинат пористых материалов», ООО «Сибирский эффективный кирпич»)
- электро- и теплоэнергетика (ООО «Тепловая компания», АО «Улан-Удэ Энерго», ООО «Топливо-энергетический комплекс»)
- гостиничный бизнес (ОАО «Гостиница «Сибирь»)
- инвестиционная деятельность (ООО «Омский торф», ООО «ТЭС Тара»).

Выбор приоритетных направлений обусловлен стремлением к реализации полного цикла девелоперских проектов: от собственного производства строительных материалов до возведения коммерческих и жилых объектов недвижимости.

ГК «Основа Холдинг» взвешенно подходит к выбору того или иного проекта для осуществления инвестиций. Одной из главных целей являлось достижение устойчивости холдинга за счет создания бизнес-портфеля, сбалансированного с точки зрения жизненных циклов различных отраслей и подверженности влиянию рыночной конъюнктуры. Команду менеджмента Группы образуют профессионалы с богатым опытом и высокой квалификацией. Каждый проект тщательно планируется, его эффективность и окупаемость обосновывается исходя из различных условий и подробных расчетов. Для каждого проекта выбирается оптимальное сочетание прибыльности, рисков и сроков окупаемости. Реализация каждого этапа проекта осуществляется сотрудниками, обладающими специальными знаниями и опытом работы в своей отрасли.

Планирование деятельности компаний холдинга осуществляется децентрализованно, ключевые показатели эффективности для каждого предприятия утверждаются отдельно с учетом отраслевой специфики работы и утверждаются органами управления.

Представленные ниже показатели рентабельности в разрезе по видам деятельности за 2013-2015 гг. позволяют выделить успешные бизнес-единицы:



Направление деятельности	2013	2014	2015
металлообработка	3%	11%	15%
строительство	12%	9%	4%
производство строительных материалов	17%	15%	12%
электро- и теплоэнергетика	5%	5%	7%
гостиничный бизнес	15%	13%	12%

«Основа Холдинг» реализует свои проекты при участии различных партнеров. Среди финансовых структур предпочтение отдается наиболее сильным банкам: основные партнеры – Сбербанк, Уралсиб, Газпромбанк. В проектах по производству строительных материалов на основе золошлаковых отходов Группа сотрудничает с ТГК-11. Новые производственные мощности оснащаются современной техникой лучших немецких производителей – Wehrhahn, W+K Maschinenfabrik. Проекты в сфере гостиничного бизнеса реализуются в сотрудничестве с ведущими операторами – Ассог, Hilton. Прочные отношения с партнерами являются одним из важнейших слагаемых успеха Группы.

Деятельность Группы «Основа Холдинг» по реализации инвестиционных проектов направлена на укрепление экономического потенциала Омской области. Проекты по производству строительных материалов способствуют росту обеспеченности строительной отрасли региона материалами местного производства, снижая ресурсную зависимость и удешевляя возведение новых объектов. Кроме того, использование в качестве основного сырья золошлаковых отходов с омских ТЭЦ благотворно влияет на экологическую обстановку. Появление в Омске гостиниц международного уровня повышает привлекательность Омской области в глазах иногородних и зарубежных партнеров, расширение деловых и культурных связей региона. Предприятия Группы обеспечивают доход и условия самореализации для сотен омичей.

«Основа Холдинг» успешно сочетает в своей деятельности экономическую результативность и положительный социальный эффект.

С учетом меняющейся конъюнктуры рынка реструктуризации бизнеса, изучив долгосрочные перспективы развития транспортной отрасли России, потребности экономики в развитии современной и эффективной транспортной инфраструктуры, обеспечивающей ускорение товародвижения и снижение транспортных издержек, на ближайшую перспективу запланировано реализация совершенно нового крупного инвестиционного проекта – строительства перевалочного терминала.

Основная цель нового проекта — создание нового многоцелевого терминала в Омске, способного обеспечить грузовые операции с транзитными грузами. В 2016 году компания приступила к первому этапу реализации долгосрочной стратегии холдинга – строительству двух терминальных комплексов: по перевалке навалочных грузов.

Учитывая тенденции рынка, параллельно с претворением в жизнь следующих этапов нового строительства терминальных комплексов, холдинговая компания ведёт работы по разработке месторождений песка в русле реки Иртыш, строительству причала на 12 единиц судоходной техники.

Реализация всех инвестиционных проектов ведётся исключительно за счёт собственных средств, без привлечения финансирования из Федерального бюджета. По состоянию на 31 декабря 2015 год общий объём осуществленных холдингом инвестиций составил около 2 млрд. рублей.

Альтернативными путями осуществления диверсификации в период 2016 – 2018 станут:

1. Стратегии перестройки и сокращения холдинга и реструктуризации портфеля: преобразование заводов по изготовлению строительных материалов с учетом территориального фактора удаленности от сырьевых источников, потребителей, переориентации деятельности этих предприятий на региональный рынок.

2. Стратегии исключения и ликвидации: сворачивание инвестиционных проектов по разработке торфа, строительству солодового завода, строительству цементного терминала.

3. Внедрение вертикальной диверсификации товарного портфеля за счет государственной поддержки приоритетных отраслей.

Подводя итог можно сделать вывод, что только перспективное планирование каждого вида бизнеса, постоянная корректировка данных, оценка рисков, связанных с диверсификацией, а также своевременное реагирование на изменяющуюся конъюнктуру рынка являются обязательными для построения успешной компании, имеющей долгосрочные перспективы развития. Ведь эффективная



стратегия развития бизнеса способна обеспечить долгосрочное развитие компании, реализацию потенциала команды в быстро изменяющейся деловой среде, при нестабильных экономических и политических условиях. Именно наличие стратегии развития и постоянное осуществление стратегического управления бизнесом является важнейшим требованием для современного бизнеса.

Список литературы:

1. Алексеева Д.Г., Андреева Л.В., Андреев В.К. [и др.] Российское предпринимательское право (под ред. И.В. Ершова, Г.Д. Отнюкова). - "Проспект", 2012 г.
2. Воробьев С.Н., Балкин К.В. Управление рисками в предпринимательстве.- М. Дашков и К. 2008.
3. Зарипова Р.Р. Процедура диверсификации производства в стратегическом планировании // Экономические науки. – 2007.-№10.
4. Калякин О.А. Диверсификация как инструмент развития предприятия // Экономическая наука.- 2007.-№10.-с. 150-152.