

## 5. ФИНАНСЫ, ДЕНЕЖНОЕ ОБРАЩЕНИЕ И КРЕДИТ

### 5.1. СИСТЕМА СТОИМОСТНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОЦЕНКИ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВУЗА ПРИ ВНЕДРЕНИИ МОДЕЛИ ЦЕНТРОВ ФИНАНСОВОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Астраханцева И.А., д.э.н., заведующий кафедрой, кафедра «Финансов и кредита», Ивановский государственный химико-технологический университет, г. Иваново;  
Лапшина О.И., доцент, кафедра «Менеджмента и маркетинга, Ивановский государственный энергетический университет им. В.И. Ленина, г. Иваново

В данной статье предложена система сбалансированных показателей университета при внедрении модели центров финансовой ответственности. Проанализирована возможность применения концепции value-based management в целях оценки финансово-хозяйственной деятельности образовательных организаций высшего образования. Предложены стоимостные метрики для оценки экономической устойчивости университета.

[Перейти на ГЛАВНОЕ МЕНЮ](#)  
[Вернуться к СОДЕРЖАНИЮ](#)

В современных условиях результативность бизнес-процессов финансово-хозяйственной деятельности образовательных организаций высшего образования (ООВО), вуз, университет, подведомственных Министерству образования и науки РФ (Минобрнауки РФ), напрямую связана с исполнением государственного задания и реализации стратегий развития. Результативность бизнес-процессов ООВО не может не зависеть от эффективности управления ресурсами, в том числе денежными потоками. Минобрнауки РФ, совершенствуя нормативно-правовую базу регулирования финансово-хозяйственной деятельности, рекомендует вузам реорганизовать процессы бюджетирования и планирования финансово-хозяйственной деятельности с учетом внедрения концепции центров финансовой ответственности (ЦФО) [2].

Стратегической целью реализации проекта перехода к модели ЦФО является достижение экономической устойчивости университета, т.е. такого сбалансированного состояния финансовых, кадровых, материально-технических, инновационных и информационных ресурсов (материальных и нематериальных активов), обеспечивающих возможность в длительном периоде подготовку конкурентоспособных специалистов и проведение научных исследований в соответствии со стратегическими ориентирами развития ООВО.

Под центром финансовой ответственности в университете понимается структурное подразделение и (или) группа подразделений, осуществляющее определенный набор хозяйственных операций, наделенное определенными полномочиями по получению и (или)

распределению и использованию финансовых ресурсов, несущее ответственность за определенные финансовые и операционные показатели финансово-хозяйственной деятельности и являющееся объектом бюджетирования и планирования, финансового и управленческого учета финансово-хозяйственной деятельности ООВО.

Для определения основных зон и факторов, влияющих на финансовый результат ООВО, а также для определения ответственных за формирование финансового результата выделяется финансовая структура организации. Совокупность доходов и расходов всех подразделений ООВО определяет финансовые результаты и показатели университета в целом. При этом влияние, которое оказывает каждое конкретное подразделение на финансовые результаты, у каждого подразделения разное. Степень этого влияния определяется объемом полномочий и ответственностью подразделений в части планирования, привлечения, распределения, использования и контроля финансовых ресурсов вуза. Финансовая структура ООВО представляет собой иерархическую систему ЦФО, наделенных определенными полномочиями по получению, распределению и использованию финансовых ресурсов университета в целях достижения стратегических целей ООВО, получения желаемых финансовых результатов.

Поэтому можно выделить основные цели формирования финансовой структуры вуза являются:

- распределение полномочий по управлению доходами (поступлениями), расходами (выплатами), активами, обязательствами ООВО между ЦФО;
- закрепление ответственности за достижение определенных финансовых (операционных) показателей, влияющих на совокупные финансовые результаты ООВО, за ЦФО и конкретными должностными лицами;
- создание основы для внедрения управленческого учета и информационно-аналитической базы для принятия эффективных управленческих решений;
- формирование основы эффективной системы мотивации работников ООВО, в том числе в части внедрения «эффективного контракта» [2].

Новые финансовые задачи, которые ставятся в настоящее время перед вузами, и внедрение концепции управления, направленной на качественное улучшение стратегических и оперативных решений на всех уровнях организации за счет концентрации усилий всех лиц, принимающих решения, на ключевых факторах устойчивости и развития вуза, позволяют ориентироваться на инструменты, используемые коммерческими организациями в части повышения их стоимости.

Для воплощения реализации стратегии вуза и оценки показателей его деятельности возникает необходимость в разработке и внедрении системы сбалансированных показателей университета. Данная система управления позволит университету обеспечить обратную связь между внутренними процессами, протекающими в вузе, и внешними показателями, необходимыми для достижения результатов. Наиболее полно эту задачу позволит решить концепция управления value-based management (**VMB**). Концепция **VBM** основывается на признании того, что основной финансовой це-

лью организации является рост ее ценности для собственников (акционеров). Соответственно все решения компании должны быть направлены на достижение этой цели. **VBM** понимается здесь как всеобъемлющая система управления организаций, органично включающая в себя четыре основных модуля [2]:

- оценивание;
- стратегия;
- финансы;
- корпоративное управление.

Под концепцией value-based management понимается концепция управления, направленная на качественное улучшение стратегических и оперативных решений на всех уровнях организации за счет концентрации усилий всех лиц, принимающих решения, на ключевых факторах стоимости. Из всего множества альтернативных целевых функций в рамках концепции **VBM** выбирается максимизация стоимости компании. В качестве стоимостного индикатора используются различные показатели, так или иначе отражающие результаты деятельности организации и влияющие на ее долгосрочную эффективность [4].

Концепция управления стоимостью является доминирующей в настоящее время в стратегическом финансовом менеджменте. Она охватывает три стратегических аспекта.

1. Финансовую стратегию для создания стоимости компании.
2. Систему измерения стоимости (стоимостные метрики).
3. Управление стоимостью, которое включает управление самой организацией, систему оплаты труда, организационную культуру, структуры в компании и отношения между заинтересованными сторонами (менеджерами, акционерами, кредиторами).

Ключевым решением при построении эффективной системы измерения стоимости является решение о выборе основного показателя результатов деятельности организации (одного показателя либо комплекса таких показателей). Это решение переводит общую философию создания ценности для собственников в практическую плоскость, отвечая на вопрос, хорошо или плохо сработала корпорация в целом за отчетный период, была ли фактически создана ценность в течение периода.

Особая сложность выбора основного **VBM**-показателя определяется многообразием таких показателей, которые называют метриками результатов деятельности (performance metrics). Каждый из **VBM**-показателей страдает отсутствием потенциальной объективности при расчете стоимости капитала и других ключевых факторов стоимости. Еще одной потенциальной проблемой для каждого показателя является его понимание менеджерами и собственниками. Наконец, результаты от применения системы **VBM**-показателей должны превышать расходы на внедрение этой системы в компанию.

Несмотря на разные способы определения, стоимостные показатели на практике имеют схожие методологию и охват. Все они являются центром стратегического финансового планирования и вносят ценный вклад в повышение эффективности создания стоимости организации. С точки зрения точности и сложности расчетов наиболее понятной является модель остаточной прибыли. Остальные **VBM**-

показатели требуют корректировки в финансовой отчетности на риск в денежных потоках компании.

Однако внедрение системы, нацеленной на оценку и устойчивый рост стоимости, является непростой задачей и в концептуальном плане, и в ее практическом внедрении. Эта система не делает стратегическое планирование более предсказуемым. Кроме того, многие компании испытывают недостаток ресурсов или необходимость внедрения этой системы. Внедрение **VBM**-системы является дорогостоящим процессом, начиная с использования внешних консультантов и заканчивая вложениями в переподготовку персонала и поддержанием функционирования системы [6].

Преимущества и недостатки системы **VBM** представлены в табл. 1.

Таблица 1

**ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ  
VBM-СИСТЕМЫ**

Преимущества	Недостатки
Обеспечивает понимание внутренних и внешних показателей, оперирующих единичными стоимостными показателями и метриками	Различие в существующих формах, методах и показателях могут вызвать затруднения внедрения системы
Является мощным инструментом сравнительного анализа конкурентоспособности и создания стоимости компании	Существенные затраты на внедрение и поддержание функционирования системы управления стоимостью
Обеспечивает адекватное распределение ресурсов в пользу создающих, а не разрушающих стоимость компании	Повышенная степень сложности расчета существующих в настоящее время <b>VBM</b> -показателей
Имеет положительный эффект на финансовую эффективность и результативность компаний	Статичность и детерминированность <b>VBM</b> -показателей
Повышает ответственность подразделений за их вклад в создание стоимости компании	Технические сложности точного измерения самих <b>VBM</b> -показателей
Помогает сосредоточить управление на факторах стоимости	<b>VBM</b> -показатели являются разрозненными отдельно взятыми финансовыми показателями

Однако какой бы подход к измерению показателей организация бы ни выбрала, основополагающие принципы системы, ориентированной на стоимость, остаются неизменными. Они начинаются с того факта, что собственный капитал имеет свою стоимость, а прибыль организация показывает после адекватного отражения финансово-хозяйственных операций в учете. Он служит напоминанием о том, что финансовый капитал получить нетрудно, он доступен, но стоит денег. Стоимостный подход к финансовому управлению компании возвращает владельцев в центр принятия решений. Это означает, что владельцы компании могут рассчитывать на инструмент, защищающий их от возможных конфликтов между собственниками и менеджерами. Таким образом, управление, основанное на стоимости, имеет потенциал соединить две стороны корпоративного управления (менеджмент и собственников) в более широком подходе к управлению.

Современная экономика становится более сложной и быстроизменяющейся. В результате такой высокой неопределенности внешней среды компании должны быть в высокой степени гибкими. Система стоимостных метрик должна помочь в достижении гибкости.

Существующая **VMB**-методология прогнозирует денежные потоки до принятия управленческого решения. Однако она не касается тех промежуточных изменений, которые возникают после принятия управленческого решения. Кроме того, она не занимается уровнем отношения риск / неопределенность в отношении инвестиций и, как следствие, при прогнозировании возникают недооцененные или переоцененные денежные потоки. Существующие **VMB**-показатели не учитывают также нематериальные факторы (ценные знания и умения, инновации, отношения с клиентами и др.), что является весьма значимым для анализа образовательных организаций. Также традиционные **VMB**-показатели не позволяют оценить спектр возможностей или сценариев развития [3]. Следовательно, в настоящее время необходимы другие инструменты для управления экономической устойчивостью и развитием как коммерческих организаций, так и ООВО, которые могли бы компенсировать недостатки традиционных инструментов. Эти метрики должны обеспечивать возможность быстрого реагирования на изменения во внешней и внутренней среде организации.

Сегодня в коммерческом секторе в качестве инструмента управления стратегией успешно применяется технология систем сбалансированных показателей, предложенная профессором Harvard Business School Р. Капланом и основателем, и президентом компании Balanced Scorecard Collaborative Д. Нортон в 1992 г., которая считается одним из самых значимых инструментов современного менеджмента [5].

В данной технологии традиционные финансовые показатели, такие как окупаемость вложений и период окупаемости, которые дают незаконченную и устаревшую картину результатов деятельности бизнеса и в какой-то мере мешают созданию долгосрочной пользы для бизнеса, дополнены финансовые показатели отражающие удовлетворенность

клиентов, внутренние бизнес-процессы и способность компании развиваться и расти.

Создание конкурентоспособного университета с инновационной бизнес-инфраструктурой возможно при условии изменения системы управления университета.

В связи с этим возникает необходимость в разработке и внедрении системы сбалансированных показателей. Это такая система управления, которая позволит университету обеспечить обратную связь между внутренними процессами, протекающими в вузе, и внешними показателями, необходимыми для достижения результатов.

Система сбалансированных показателей переводит миссию и общую стратегию университета в систему четко поставленных целей и задач, а также показателей, определяющих степень достижения данных установок, сгруппированных в четыре основные проекции: «Финансы», «Рынки и потребители», «Процессы и технологии» и «Инфраструктура и персонал», которые располагаются в определенном иерархическом порядке.

Стратегической целью инновационной реорганизации должно стать достижение экономической устойчивости университета, т.е. сбалансированного состояния финансовых, кадровых, материально-технических, инновационных и информационных ресурсов (материальных и нематериальных активов), обеспечивающих возможность в длительном периоде подготовку конкурентоспособных специалистов и проведение научных исследований в соответствии со стратегическими ориентирами развития университета. Детализированная система сбалансированных показателей для университета представлена в табл. 2. Для оценки экономической устойчивости ООВО предлагаются к использованию следующие стоимостные метрики.

*Первое* – операционный результат до налогообложения с учетом амортизации – результирующий показатель экономической устойчивости вуза. В качестве итогового и результирующего показателя предлагается оценивать экономическую устойчивость университета показателем «операционный результат до налогообложения с учетом амортизации», который является аналогом **EBITDA** для корпораций.

Таблица 2

## СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ ООВО

№	Краткое наименование цели	Развернутая формулировка цели	Показатели результативности и эффективности (КР)
<b>I. Финансы</b>			
1	Функционирование с оптимальными издержками	Эффективное использование имущества университета	Коэффициент эффективности использования активов (доходы / активы)
		Оптимизация операционных расходов	Доля операционных затрат в общей сумме поступлений
2	Стабильный рост остатков на счетах	Повышение финансовой автономности университета	Доля поступлений от приносящей доход деятельности в общем объеме поступлений от приносящей доход деятельности и субсидии на выполнение государственного задания
<b>II. Рынки и потребители</b>			
3	Высокая ценность для клиентов	Востребованность выпускников на рынке труда	Удельный вес выпускников, трудоустроившихся в течение календарного года, следующего за годом выпуска
		Конкурентоспособность и ре-	Доля обучающихся по программам магистратуры и аспи-

№	Краткое наименование цели	Развернутая формулировка цели	Показатели результативности и эффективности (КР)
		зультативность университета на рынке образовательных услуг	рантуры в общей доле обучающихся
4	Повышенная ценность для клиентов	Международное признание	Число публикаций организации, индексируемых в информационно-аналитической системе научного цитирования (Российский индекс научного цитирования, РИНЦ), в расчете на 100 научно-педагогических работников
			Количество цитирований публикаций, изданных за последние 5 лет, индексируемых в информационно-аналитической системе научного цитирования Web of Science в расчете на 100 научно-педагогических работников
			Количество цитирований публикаций, изданных за последние 5 лет, индексируемых в информационно-аналитической системе научного цитирования Scopus в расчете на 100 научно-педагогических работников
		Увеличение объемов научно-исследовательских работ (НИР) и научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок (НИОКР)	Объем НИР и НИОКР за исключением средств бюджетной системы РФ, государственных научных фондов, в расчете на одного научно-педагогических работника
		Коммерциализация разработок и инновационное производство	Удельный вес средств, полученных вузом от использования результатов интеллектуальной деятельности в общих доходах образовательной организации
<b>III. Процессы и технологии</b>			
5	Эффективные и оптимальные бизнес-процессы	Эффективная организационная структура и система управления	Доля профессорско-преподавательского состава и научных сотрудников в общем количестве сотрудников вуза Удельный вес научно-педагогических работников, имеющих ученую степень кандидата и доктора наук, в общей численности научно-педагогических работников
		Диверсификация комплекса образовательных программ	Доля численности студентов (приведенного контингента), обучающихся по проектно-ориентированным программам инженерного, социально-экономического, естественнонаучного и гуманитарного профилей, предполагающих выполнение проектов полного жизненного цикла в общей численности студентов (приведенный контингент)
		Совершенствование профориентационной работы	Средний балл результатов единого государственного экзамена (ЕГЭ)
		Создание модели непрерывного образования	Численность слушателей, прошедших обучение по программам дополнительного образования университета (продолжительностью не менее 72 ч), в том числе сотрудников социально ориентированных некоммерческих организаций (СО НКО) и социального предпринимательства
6	Конкурентоспособные образовательные программы и научные разработки	Интернационализация образования и науки	Удельный вес численности иностранных студентов, обучающихся программам бакалавриата, специалитета, магистратуры, в общей численности студентов (приведенный контингент)
		Инновационный процесс полного цикла	Доля средств, поступивших за отчетный период от выполнения за счет бюджетов субъектов РФ и местных бюджетов работ и услуг, связанных с научными, научно-техническими, творческими разработками и услугами
<b>IV. Инфраструктура и персонал</b>			
7	Удовлетворенный и мотивированный персонал	Лояльность и удовлетворенность сотрудников условиями труда	Соответствие средней заработной платы профессорско-преподавательского состава организации показателям Плана мероприятий («дорожной карты») Соответствие средней заработной платы научных работников организации показателям Плана мероприятий («дорожной карты»)
		Современная образовательная и социальная инфраструктура	Количество социально-ориентированных некоммерческих организаций, созданных студентами, аспирантами и выпускниками университета
8	Инновационная инфраструктура	Модернизация материально-технической базы	Удельный вес стоимости машин и оборудования (не старше 5 лет) в общей стоимости машин и оборудования
		Создание новых объектов инновационной инфраструктуры	Количество используемых университетом объектов инновационной инфраструктуры (бизнес-инкубаторы, технопарки, инновационные технологические центры, инжиниринговые центры, центры сертификации, центры трансфера технологий, центров коллективного пользования, центры

№	Краткое наименование цели	Развернутая формулировка цели	Показатели результативности и эффективности (КР)
			инновационного консалтинга)

Этот показатель – «операционный результат до налогообложения с учетом амортизации» – показывает сумму операционного денежного потока вуза вне зависимости от налоговых платежей и показывает доход, который может принести университет в текущем периоде и, следовательно, может использоваться потенциальными партнерами и инвесторами для оценки рентабельности инвестиций и возможности вложения денежных средств.

Показатель «операционный результат до налогообложения с учетом амортизации» рассчитывается на основании годовой финансовой отчетности университета. Величина амортизационных отчислений рассчитывается на основании баланса государственного (муниципального) учреждения как сумма стр. 020 и 050, гр. 10. Операционный результат до налогообложения определяется на основании отчета о финансовых результатах учреждения (стр. 301, гр. 7).

*Второе* – норматив достаточности собственных средств образовательной организации, который предлагается использовать в качестве показателя надежности вуза. Он регулирует риск несостоятельности организации и определяет минимальные требования по величине собственного капитала вуза (по аналогии с нормативам достаточности собственных средств (капитала) банка, нормативом Н1) [1]. Показатель рассчитывается как отношение величины финансового результата экономического субъекта по строке 620 баланса государственного (муниципального) учреждения на величину активов организации, отраженных по строке 410 баланса.

*Третье* – прирост стоимости нематериальных активов вуза. Разработка новой инновационной стратегии развития университета обусловлена изменившимися внешними условиями социально-экономической жизни как университета, так и региона, страны и мира. Прежняя модель развития мировой экономики исчерпала свои возможности. Развитые мировые экономики готовы перейти в шестой технологический уклад и возглавить его. К наиболее характерным чертам развития этого уклада относятся: биотехнологии, нанотехнологии, новое природопользование, роботехника, новая медицина, высокие гуманитарные технологии, проектирование будущего и управление им. Наступление эры нанотехнологий неизбежно.

Чтобы двигаться по инновационному пути необходимо развитие экономики знаний, основными драйверами которого является высококачественное образование, развитие фундаментальной науки и высококачественный научно-технический венчурный бизнес. Поэтому стоит острая задача трансформации университета в научно-образовательный комплекс, в котором инновационными точками роста была синергия фундаментальных и прикладных исследований, венчурное предпринимательство и создание инновационного бизнеса.

Наличие и качество нематериальных активов и интеллектуального капитала университета выходит

на первый план при решении задач экономической устойчивости в жестких условиях конкуренции не только между собой, но и с R&D центрами компаний за возможность выполнения проектов для бизнеса.

В отечественной науке термином «интеллектуальный капитал» обозначается «интеллектуальное богатство организации, предопределяющее ее творческие возможности по созданию и реализации интеллектуальной и инновационной продукции» [7].

Интеллектуальная собственность представляет собой продукт творческой деятельности сотрудников организации и в свою очередь также имеет двойственную природу. С одной стороны, создаваемая в организации интеллектуальная собственность становится товаром на рынке интеллектуальной продукции и может приобретаться другой организацией, а с другой стороны, это интеллектуальный инструментальный, который непосредственно участвует в создании инновационной продукции и в ней овеществляется, во многом определяя ее потребительскую ценность, а следовательно, и стоимость.

Интеллектуальная собственность представляет собой продукт творческой деятельности сотрудников организации и имеет двойственную природу. С одной стороны, создаваемая в организации интеллектуальная собственность становится товаром на рынке интеллектуальной продукции и может приобретаться другой организацией, а с другой стороны – это интеллектуальный инструментальный, который непосредственно участвует в создании инновационной продукции и в ней овеществляется, во многом определяя ее потребительскую ценность и, соответственно, стоимость [7].

Показателем для оценки эффективности данных процессов может выступить показатель прироста стоимости нематериальных активов вуза. Сегодня российские университеты чрезвычайно зависимы от бюджета, поэтому выполнение конкретных проектов под задачи компании является стратегически важной целью, так как дает дополнительный доход. Но чтобы выйти на этот рынок, вуз должен кардинально трансформироваться. Применение инструментов финансового менеджмента, используемых в коммерческом секторе, позволит повысить качество финансового менеджмента университета, улучшить координацию между текущими результатами и стратегическими целями, а также обеспечит совершенствование основных бизнес-процессов и основных продуктов (услуг).

## Литература

1. Об обязательных нормативах банков [Электронный ресурс] : Инструкция Центрального банка РФ от 28 июня 2017 г. №180-И. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
2. Методические рекомендации по организации процесса бюджетирования и планирования финансово-хозяйственной деятельности автономных и бюджетных учреждений, подведомственных Минобрнауки России (на

примере образовательных организаций высшего образования) [Электронный ресурс] : утв. М-вом образования и науки РФ 25 мая 2017 г. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

3. Астраханцева И.А. Методология оценки и обеспечения устойчивого развития стоимости компании [Текст] / И.А. Астраханцева ; Ивановский гос. энергетический ун-т им. В.И. Ленина. – Иваново, 2012. – 280 с.
4. Волков Д.Л. Показатели результатов деятельности организации в рамках VBM [Электронный ресурс] / Д.Л. Волков // Российский журнал менеджмента. – 2005. – Т. 3 ; №2. URL: [http://www.cfin.ru/management/finance/valman/performance\\_measures\\_vbm.shtml](http://www.cfin.ru/management/finance/valman/performance_measures_vbm.shtml).
5. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию [Текст] : пер. с англ. / Р. Каплан, Д. Нортон. – М. : Олимп-бизнес, 2003. – 304 с.
6. Патрушева Е.Г. Управление бизнесом на основе стоимостного подхода [Текст] / Е.Г. Патрушева // Вестн. Ярославского гос. ун-та им. П.Г. Демидова ; Сер. : Гуманитарные науки. – 2008. – №1. – С. 40-48.
7. Селезнев Е.Н. Интеллектуальный капитал как объект управления [Текст] / Е.Н. Селезнев // Справочник экономиста. – 2007. – №2. – С. 23-26.

### Ключевые слова

Центр финансовой ответственности; система стоимостных показателей; экономическая устойчивость; стоимостные метрики; университет.

*Лапшина Ольга Ивановна*

*Астраханцева Ирина Александровна*

### РЕЦЕНЗИЯ

Актуальность темы обусловлена потребностью в совершенствовании нормативно-правовой базы регулирования и планирования финансово-хозяйственной деятельности образовательных учреждений высшего образования и методов организации процессов бюджетирования с учетом внедрения концепции центров финансовой ответственности. Новый концептуальный подход должен реализовываться на формировании системы ключевых показателей оценки деятельности вуза в условиях новой бюджетной политики.

Научная новизна и практическая значимость. В данной статье проведен критический анализ аспектов стоимостного менеджмента в части применения инструментов оценки стоимости коммерческих организаций с позиции концепции value-based management, раскрыты цели оценки финансово-хозяйственной деятельности учреждений высшего образования при внедрении модели центров финансовой ответственности. Предложена система сбалансированных показателей деятельности университета и стоимостные метрики для оценки экономической устойчивости вуза.

Заключение: рецензируемая статья отвечает требованиям, предъявляемым к научным публикациям в журналах из перечня Высшей аттестационной комиссии Министерства образования и науки РФ, и рекомендуется к опубликованию в открытой печати.

*Кукукина И.Г., д.э.н., профессор, кафедра экономики и организации предприятия Ивановского государственного энергетического университета им. В.И. Ленина, г. Иваново.*

[Перейти на ГЛАВНОЕ МЕНЮ](#)

[Вернуться к СОДЕРЖАНИЮ](#)