

УДК 338.242

Инвестирование в структуру управления хозяйствующего субъекта как способ повышения эффективности его экономической деятельности

Кузнецова Елена Алексеевна

Начальник отдела Департамента корпоративного управления,
ФГУП «Организация «Агат»,
125047, Российская Федерация, Москва, ул. Бутырский вал, 18, стр. 1;
e-mail: kuznetsova@yandex.ru

Аннотация

В статье исследуется эффективность управления хозяйствующим субъектом его руководством и менеджментом, зависящая от личной заинтересованности как руководства, так и менеджеров по направлениям деятельности. Также исследуется влияние основных финансовых и операционных показателей, финансового результата деятельности предприятия и его капитализации, а также ключевых показателей эффективности деятельности хозяйствующих субъектов на мотивацию руководства и менеджмента. В статье рассматриваются теоретические подходы и освещаются практические аспекты повышения эффективности управления субъектом его руководством или менеджментом путем управляющего воздействия собственника на процессы и последующего инвестирования в сектор привлечения высококвалифицированного, высокооплачиваемого менеджмента в целях реализации прорывных инновационных проектов, стоимость услуг которого по управлению бизнесом увеличивает расходы предприятия, но дает возможность в будущем получить положительный экономический эффект. Рассматриваются различные показатели эффективности деятельности предприятия или организации в зависимости от их организационно-правовой формы. Проводится анализ ключевых показателей эффективности деятельности на примере предприятий и организаций ракетно-космической промышленности, которые на разных этапах жизнедеятельности этих субъектов вводились в систему управления. Анализируются сопутствующие данному процессу риски, а также условия их минимизации при инвестировании в структуру управления хозяйствующих субъектов. Дается краткая характеристика сопутствующих бизнес-процессов и формулируются предложения по оптимальным условиям их реализации, создающим необходимую коммуникативную среду и обеспечивающим надлежащее качество их выполнения. Создание условий для эффективного функционирования хозяйствующего

субъекта является одним из основных условий повышения его экономического потенциала.

Для цитирования в научных исследованиях

Кузнецова Е.А. Инвестирование в структуру управления хозяйствующего субъекта как способ повышения эффективности его экономической деятельности // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2017. Том 7. № 6А. С. 112-125.

Ключевые слова

Высокотехнологичные отрасли промышленности, ракетно-космическая промышленность, ключевые показатели эффективности деятельности, эффективность управления предприятием, акционерное общество, федеральное государственное унитарное предприятие, менеджмент, депремирование.

Введение

В настоящее время вопрос привлечения инвестиций в российскую экономику и особенно в ее высокотехнологичный сектор промышленности [Цыбулевский, 2015], составляющий основу потенциала вектора, развивающего ее в сторону перехода к пятому технологическому укладу [Муракаев, Цыбулевский, Перспективы развития..., 2017], в период снижения цен на энергоносители на мировых сырьевых рынках как основополагающего источника бюджетных инвестиций стоит особенно остро. Данная проблематика находится на контроле у Президента Российской Федерации, и ей уделяется особое внимание со стороны Правительства Российской Федерации, поскольку переход к последующему технологическому укладу невозможен без кардинального перестроения основных макроэкономических параметров всей структуры экономики.

Необходимо отметить, что основные механизмы и направления привлечения инвестиций в высокотехнологические предприятия обрабатывающих отраслей российской промышленности достаточно хорошо изучены [Цыбулевский, Обеспечение устойчивого..., 2016], и одним из аспектов данной работы является регулирование вопросов инвестирования в трудовой потенциал или трудовые ресурсы как источник получения новых знаний и технологий.

Основная часть

На сегодняшний день разработаны и внедряются на практике различные методики мотивации и улучшения трудового потенциала, а также его качества, способные в должной мере сформировать основу экономического потенциала страны. Анализ показал, что при

этом достаточно мало внимания уделяется вопросам повышения эффективности деятельности хозяйствующего субъекта путем разработки механизмов всестороннего стимулирования управляющего менеджмента как элемента системы управления, создающего необходимые коммуникации и обеспечивающего надлежащие бизнес-процессы.

В данной статье проводится исследование вопроса использования собственниками предприятия механизма инвестирования не в классическом понимании этого процесса, т. е. в виде вложения финансовых средств непосредственно в производственную деятельность хозяйствующего субъекта на основе их возвратности, а в виде вложения в человеческий капитал, формирующий систему знаний как основу системы управления, учитывающего в том числе динамику изменения его организационно-правовой структуры и отношения к собственности. Данную проблему можно рассмотреть в том числе через изменение формата взаимоотношений, возникающих между собственниками имущества предприятия и его руководством, и возникающей при этом дезорганизации экстраполяции воздействия на систему принятия управленческих решений и формирования ответственности за результат их реализации.

Экстраполируя проблематику на ракетно-космическую промышленность, которая в настоящее время находится в стадии активного реформирования, выражающегося не только в виде создания холдинговых структур, но и в виде преобразования предприятий, основанных на имущественном праве, в акционерные общества, основанные на принципах корпоративного управления, можно увидеть трансформацию системы управления [Муракаев, Цыбулевский, О применении метода декомпозиции..., 2017] и системы собственности по отношению к имущественному комплексу.

Так, к примеру, при осуществлении деятельности федерального государственного унитарного предприятия его руководитель в соответствии с законодательством Российской Федерации назначается собственником имущества этого предприятия. Трудовые отношения формируются между собственником имущества, т. е. Российской Федерацией в лице федерального органа исполнительной власти, осуществляющего полномочия по управлению государственной собственностью, и физическим лицом, исполняющим функции управления. При этом руководитель управляет активами предприятия, в том числе имуществом, которое не находится в собственности предприятия или его собственности, а эффективность его деятельности определяется узким кругом лиц на основе критериев, в которых зачастую отсутствуют показатели, определяющие эффективность управления вверенным ему имущественным комплексом и рост капитализации активов, принадлежащих государству.

Актуальность рассматриваемой темы обусловлена тем, что в условиях рыночной экономики вопросы повышения эффективности управления деятельностью предприятия, наращивания стоимости его активов [Кузнецова, Муракаев, Цыбулевский, 2017] или их качественного улучшения являются ключевыми для работы любого предприятия, организации или фирмы. Т. е. эффективность управления должна охватывать не только сферы производ-

ства предприятия, но и качество менеджмента предприятия и его мотивацию, направленную на благо хозяйствующего субъекта.

Как показывает практика, степень эффективности управления, а также личной заинтересованности как высшего руководства, так и менеджеров по направлениям деятельности оказывает прямое влияние на основные финансовые и операционные показатели и финансовый результат деятельности предприятия и его капитализацию.

Управление любым предприятием может быть эффективным вне зависимости от его организационно-правовой формы и размера выделенных бюджетных средств на оснащение новыми технологиями.

Для повышения эффективности деятельности предприятия требуется не только разработка и реализация комплекса конкретных мероприятий технического, технологического и иного вида мероприятий, но и повышение эффективности управления им.

При реализации механизма повышения эффективности и увеличения роста ликвидности предприятия можно рассмотреть такой вариант, как инвестирование в сектор привлечения высококвалифицированного, высокооплачиваемого менеджмента, способного организовать реализацию прорывных проектов, стоимость услуг которого по управлению бизнесом хоть и увеличивает расходную часть бюджета предприятия, но при этом от него можно требовать достижения показателей деятельности. Эти показатели могут быть установлены органом управления (советом директоров) в том числе как ключевые показатели эффективности деятельности (КПЭ), которые учитывают и эффективность управления имуществом акционерного общества, что не учитывается на предприятиях такой организационно-правовой формы, как федеральное государственное унитарное предприятие.

Действия по привлечению в управление хозяйствующим субъектом менеджмента по сути будут являться инвестированием в структуру трудового потенциала, хотя и не в классическом понимании этого процесса. На начальном этапе это приведет к дополнительным затратам, но в дальнейшем должно дать положительный эффект в виде дополнительной доходности, не моментально, а со временем, поэтому это инвестирование является в значительной степени рискованными.

Данные обстоятельства, как правило, затрудняют возможность реализации такого сценария развития на предприятии с преобладающей долей государственного участия в нем, так как в случае отсутствия собственных средств у предприятия для реализации данного сценария изыскать средства для него представляется затруднительным.

Изначально при формировании и введении показателей эффективности деятельности на предприятиях и организациях ракетно-космической промышленности в основном использовались такие показатели, как чистая прибыль, выручка, размер чистых активов и другие, как в федеральных государственных унитарных предприятиях, так и в акционерных обществах данной промышленности. При проведении балансовых комиссий и годовых общих собраний акционеров этих предприятий собственниками рассматривались пла-

новые значения и процент их достижения, после чего можно было делать определенные выводы об эффективности финансово-хозяйственной деятельности и работы менеджмента предприятия в целом и принимать соответствующие решения. При этом не рассматривались вопросы диверсификации производства и завоевания новых рынков товаров, работ и услуг.

С течением времени с учетом того, что акционерных обществ в процессе приватизации становилось все больше, Федеральным агентством по управлению государственным имуществом была разработана методика расчета ключевых показателей эффективности деятельности. Количество показателей было увеличено, были введены такие показатели, как рентабельность по чистой прибыли, долгосрочные и краткосрочные обязательства, в том числе был введен показатель снижения затрат на приобретение товаров (работ, услуг) и установлено его значение. Данная методика, помимо расчета показателей, также определяла ключевых участников выполнения этих показателей, которыми являлся не только руководитель организации, но и его заместители, и начальники подразделений предприятия, размер финансового вознаграждения которых устанавливался в зависимости от их достижения.

Основополагающим принципом формирования системы показателей эффективности и выражения ее сущности на всех уровнях управления предприятием в настоящее время принято считать соотношение конечного результата (дохода, валового внутреннего продукта, объема выпуска или реализации продукции) и эффекта (прибыли) с примененными и потребленными ресурсами (в совокупности или по отдельным видам).

Что касается использования системы показателей экономической эффективности, то ее практическое использование предусматривает ориентацию предприятий на интенсивный путь развития, достижение более высокого уровня эффективности в динамике и выявление резервов дальнейшего совершенствования хозяйственной деятельности предприятий на основе внедрения достижений научно-технического прогресса, современных технологий и улучшения организации производства, выхода на новые, ранее не специфические рынки и сферы деятельности.

Как показывает анализ практики управления высокотехнологичными предприятиями ракетно-космической промышленности, инвестирование в их структуру управления не происходит, а разработка и внедрение системы ключевых показателей эффективности деятельности, разработка и анализ карты рисков, введение внутренней системы управления рисками применяются больше как инструмент понуждения менеджмента, а не стимулирования к высокопроизводительному труду.

Среди основных проблем разработки процесса и внедрения системы показателей эффективности деятельности следует отметить такие, как:

- проблемы разработки эффективной стратегии развития направлений деятельности;
- необоснованное опережение темпов роста административных расходов по сравнению с темпами роста производства, не приносящих при этом экономических эффектов;

– неспособность действующих бизнес-процессов поддерживать объем производства, а также многие другие проблемы.

Для эффективного внедрения системы важен комплексный подход ко всей системе управления результатами деятельности, включающий и показатели эффективности, и планирование, и постановку задач на их основе, а также процесс управления, основанный на этих вводных.

На сегодняшний момент в целях обеспечения эффективности планирования, учета, анализа и контроля за деятельностью предприятий и организаций, входящих в холдинговые структуры оборонно-промышленного комплекса, были разработаны ключевые показатели эффективности деятельности на основании предложений по применению ключевых показателей эффективности, разработанных во исполнение пункта 4 Перечня поручений Президента Российской Федерации от 05.07.2013 № Пр-1474 рабочей группой в составе представителей Росимущества и Минэкономразвития России, а также утвержденных Экспертно-консультационным советом при Росимуществе, которые отражены в Методических указаниях по применению ключевых показателей эффективности государственными корпорациями, государственными компаниями, государственными унитарными предприятиями, а также хозяйственными обществами, в уставном капитале которых доля участия Российской Федерации, субъекта Российской Федерации в совокупности превышает 50% (рис. 1).



Рисунок 1. Основные принципы системы КПЭ для государственных компаний

На рис. 2 представлена сегментация компаний по признакам, влияющим на определение ключевых показателей эффективности деятельности.



Рисунок 2. Сегментация компаний по признакам, влияющим на определение КПЭ

Для обществ предлагаются финансово-экономические показатели, отраслевые показатели и показатели депремирования менеджмента общества, при этом сами показатели и их вес могут изменяться от одного планового периода к другому, стимулируя развитие общества в заданном направлении.

Для унитарных предприятий рекомендовано устанавливать такие финансовые ключевые показатели эффективности, как чистая прибыль, чистые активы, часть прибыли, подлежащая перечислению в федеральный бюджет или доход госкорпорации, и другие показатели, установленные в программах деятельности предприятия.

Что касается ключевых показателей эффективности деятельности для государственных корпораций и государственных компаний, то здесь методикой рекомендовано не забывать о специфике деятельности конкретной госкорпорации, являющейся некоммерческой организацией и учрежденной Российской Федерацией на основе имущественного вноса, и использовать индивидуальный подход к определению перечня этих показателей, достижение целевых (плановых) значений которых продиктовано долгосрочной программой развития госкорпорации. Одновременно для организаций, в которых госкорпорация в силу преоблада-

ющего участия в их уставных капиталах либо иным образом имеет возможность влиять на принимаемые решения (дочерние и зависимые общества госкорпорации), необходимо применять показатели, которые используются для государственных унитарных предприятий, а также хозяйственных обществ, в уставном капитале которых доля участия Российской Федерации, субъекта Российской Федерации в совокупности превышает 50%.

Таким образом, можно сделать вывод, что показатели эффективности, используемые для депремирования менеджмента, возможно использовать на предприятиях всех рассмотренных организационно-правовых форм, кроме унитарных предприятий и госкорпораций. Для депремирования менеджмента методикой предложены такие показатели, как превышение установленного советом директоров лимита NetDebt/EBITDA (расчет производится по методике S&P) – это показатель долговой нагрузки организации, ее способности погасить имеющиеся обязательства (платежеспособности). В качестве показателя поступления средств, необходимых для расчета по долгам организации, в данном случае используется показатель EBITDA – прибыль до вычета процентов, налогов и амортизации. Считается, что из показателей финансовых результатов EBITDA более-менее точно характеризует приток денежных средств (точный приток можно узнать только по отчету о движении денежных средств).

Также не стоит обходить стороной вопрос влияния факторов риска на систему управления хозяйствующим субъектом.

Многогранность и зачастую сложность идентификации рисков объясняется значительным количеством их видов, предварительно классифицируемых на такие, как: политические, социальные, коммерческие, производственные, финансовые, кредитные, инновационные, операционные, валютные, инвестиционные, налоговые, организационные, ресурсные и прочие. При этом основой для их проявления является в первую очередь человеческий фактор, опосредованно проявляющийся через систему управления хозяйствующим субъектом. Поэтому необходимость минимизации влияния рисков на работу предприятия объясняет потребность в формировании соответствующих методов их оценки и систем управления, а также совершенствовании системы управления хозяйствующим субъектом посредством инвестирования в качество человеческого капитала, что имеет решающее значение.

Так, предварительный анализ деятельности предприятий и организаций ракетно-космической промышленности в 2014 году показал, что корпоративные риски в общей структуре рисков занимают порядка 9% и имеют тенденцию к постепенному нарастанию [Цыбулевский, Корпоративные риски..., 2016]. Поскольку данное понятие риска является агрегированным, включающим в том числе и риски, связанные с инвестированием в структуру управления хозяйствующим субъектом, то политика по управлению данным риском должна представлять собой процесс принятия управленческих решений и реализации мероприятий для обеспечения минимально возможного (допустимого) риска. Результатом выступает формирование стратегии и тактики поведения объекта управления в случае наступления конкретных рисков событий.

Таким образом, минимизация и оптимизация указанного риска должна осуществляться на стратегическом и тактическом (оперативном) уровнях. Стратегический уровень предусматривает формирование общих направлений, способов достижения поставленных целей и дает возможность концентрации усилий на нескольких вариантах решения. На тактическом (оперативном) уровне происходит детализация сформированной стратегии при помощи конкретных методов и приемов достижения поставленных целей в определенных условиях. Осуществляется выбор оптимальных решений и наиболее приемлемых в конкретной ситуации методов и средств управления рисками.

Так, во многих высокотехнологичных предприятиях ракетно-космической промышленности в настоящее время происходит внедрение системы управления рисками путем составления карт рисков для последующей их идентификации. Например, такие риски могут быть связаны с финансово-хозяйственной деятельностью высокотехнологичного предприятия, а именно:

- риски, связанные с заключением и выполнением хозяйственных контрактов;
- риски, связанные с использованием имущественного комплекса;
- риски, связанные с возникновением потерь в использовании ресурсов;
- риски, связанные с изменением конъюнктуры рынка;
- финансовые риски;
- налоговые риски;
- риски, связанные с поставщиками.

Для снижения вероятности возникновения таких рисков на предприятиях ракетно-космической промышленности создаются и действуют отделы внутреннего аудита и контроля с подчинением генеральному директору. Функции отдела сформированы зачастую в соответствии с Методическими рекомендациями Федерального агентства по управлению государственным имуществом от 04.07.2014 № 249 и действующим законом «О бухгалтерском учете» от 06.12.2011 № 402-ФЗ.

Также в большинстве случаев на предприятиях ракетно-космической промышленности разработаны положения об идентификации и управлении рисками, возникающими в их деятельности, положения об отделе внутреннего аудита и контроля, положения о системе внутреннего контроля.

Зачастую в задачи отдела внутреннего аудита и контроля входит оценка эффективности системы внутреннего контроля, в том числе анализ соответствия целей бизнес-процессов, проектов и структурных подразделений, оценка эффективности системы управления рисками, в том числе проверка эффективности контрольных процедур и иных мероприятий по управлению рисками, анализ информации о реализовавшихся рисках.

Таким образом, на качество управления хозяйствующим субъектом влияет множество различных факторов. Одним из критически важных является оптимально построенная структура управления как один из необходимых ресурсов, обеспечивающих эффективное функционирование высокотехнологичных предприятий.

На предприятиях государственного сектора и в первую очередь предприятиях, преобразованных из государственной собственности, привлечение высококвалифицированного менеджмента развито крайне слабо в связи с преобладающим государственным участием, в том числе в части финансирования их деятельности. Для более эффективного управления такими предприятиями в случае привлечения высококвалифицированного менеджмента необходимо установить интегральные показатели оценки деятельности привлекаемого менеджмента, в том числе путем оценки реализованных проектов и их влияния на рост капитализации и повышения эффективности деятельности предприятия, которая должна учитывать не только указанные выше критерии в зависимости от их систематизации, но и степень зависимости загрузки основных производственных фондов, обеспечение роста производительности труда, повышение энергоэффективности и экологичности производства, его технологичности и эффективность имеющихся трудовых ресурсов.

Заключение

Учитывая изложенное, можно сделать вывод о том, что инвестирование в структуру управления хозяйствующим субъектом, а по сути в качество человеческого капитала, не только повышает инвестиционный потенциал и микроэкономическое значение деятельности, но и качественно изменяет систему его управления посредством нивелирования факторов риска.

Библиография

1. Кузнецова Е.А., Муракаев И.М., Цыбулевский С.Е. Моделирование и визуализация организационно-экономических процессов предприятий ракетно-космической промышленности // Инновации и инвестиции. 2017. № 6. С. 155-160.
2. Методические рекомендации Федерального агентства по управлению государственным имуществом по применению ключевых показателей эффективности государственными корпорациями, государственными компаниями, государственными унитарными предприятиями, а также хозяйственными обществами, в уставном капитале которых доля участия Российской Федерации, субъекта Российской Федерации в совокупности превышает пятьдесят процентов // СПС КонсультантПлюс.
3. Муракаев И.М., Цыбулевский С.Е. О применении метода декомпозиции ранее полученных результатов НИОКР и ТР для последующего формирования из них материальных и нематериальных активов, используемых в производственной деятельности предприятий высокотехнологичных отраслей промышленности // Современные тенденции развития науки и технологий. 2017. Вып. 1. Ч. 5. С. 97-101.
4. Муракаев И.М., Цыбулевский С.Е. Перспективы развития высокотехнологичных отраслей отечественной промышленности с учетом технологического уклада российской эко-

- номики на примере ракетно-космической промышленности // Микроэкономика. 2017. № 2. С. 29-32.
5. Об утверждении Методических рекомендаций по организации работы внутреннего аудита в акционерных обществах с участием Российской Федерации: Приказ Федерального агентства по управлению государственным имуществом от 04.07.2014 № 249 // СПС КонсультантПлюс.
 6. О бухгалтерском учете: Федер. закон Рос. Федерации от 06.12.2011 № 402-ФЗ // СПС КонсультантПлюс.
 7. Поручение Президента Российской Федерации от 05.07.2013 № Пр-1474. URL: https://www.glavbukh.ru/npd/edoc/99_420237960
 8. Цыбулевский С.Е. Использование фактора формирования нового корпоративного облика ракетно-космической промышленности при вариативности поиска источников внутренних инвестиций предприятий космической отрасли // Вестник Московского авиационного института. 2015. Т. 22. № 3. С. 168-171.
 9. Цыбулевский С.Е. Корпоративные риски в ракетно-космической промышленности // Ресурсы. Информация. Снабжение. Конкуренция. 2016. Вып. IV. С. 164-167.
 10. Цыбулевский С.Е. Обеспечение устойчивого инновационного развития ракетно-космической промышленности через формирование ее нового корпоративного облика // Вестник ФГУП «ЦНИИ Центр». 2016. № 3. С. 104-115.

Investing in the management structure of an economic entity as a way to improve the efficiency of its economic activities

Elena A. Kuznetsova

Head of Corporate Governance Department,
FSUE "Organization "Agate",
125047, 18/1 Butyrskii val st., Moscow, Russian Federation;
e-mail: kuznetsova@yandex.ru

Abstract

The article examines theoretical approaches and highlights practical aspects of the issue of improving the effective management of an economic entity by its management or management through the management influence of the owner on the processes and subsequent investment in the sector of attracting highly skilled, high-paid management in order to implement

breakthrough innovation projects whose business management services increases the costs of the enterprise, but with the possibility in the future of obtaining a positive economic effect for an economic entity. The study discusses various performance indicators of an enterprise or organization, depending on their organizational and legal form. A retrospective analysis of key performance indicators is carried out on the example of enterprises and organizations of the rocket and space industry, which were introduced into the management system at various stages of their activities. The risks accompanying this process are analyzed, as well as the conditions that cause their minimization in the process of investing in the management structure of economic entities. In general, the article gives a brief description of the accompanying business processes and formulates proposals on the optimal conditions for their implementation in the context of investing in individual elements of the management system that create the necessary communication environment and ensure the proper quality of their implementation. Thus, the creation of conditions for the effective functioning of the labor potential of an economic entity is, if not a priority, one of the fundamental tasks aimed at increasing the economic potential and obtaining positive effects in the future development of the scientific, technical and innovative potential.

For citation

Kuznetsova E.A. (2017) Investirovanie v strukturu upravleniya khozyaistvuyushchego sub"ekta kak sposob povysheniya effektivnosti ego ekonomicheskoi deyatelnosti [Investing in the management structure of an economic entity as a way to improve the efficiency of its economic activities]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: yesterday, today and tomorrow], 7 (6A), pp. 112-125.

Keywords

High-tech industries, rocket and space industry, key performance indicators, enterprise management efficiency, joint-stock company, federal state unitary enterprise, management, depreciation.

References

1. Kuznetsova E.A., Murakaev I.M., Tsybulevskii S.E. (2017) Modelirovanie i vizualizatsiya organizatsionno-ekonomicheskikh protsessov predpriyatii raketno-kosmicheskoi promyshlennosti [Modeling and visualization of organizational and economic processes of enterprises of the rocket and space industry]. *Innovatsii i investitsii* [Innovations and investments], 6, pp. 155-160.
2. Metodicheskie rekomendatsii Federal'nogo agentstva po upravleniyu gosudarstvennym imushchestvom po primeneniyu klyuchevykh pokazatelei effektivnosti gosudarstvennymi kor-

poratsiyami, gosudarstvennymi kompaniyami, gosudarstvennymi unitarnymi predpriyatiyami, a takzhe khozyaistvennymi obshchestvami, v ustavnom kapitale kotorykh dolya uchastiya Rossiiskoi Federatsii, sub"ekta Rossiiskoi Federatsii v sovokupnosti prevyshaet pyat'desyat protsentov [Methodological recommendations of the Federal Agency for the Management of State Property on the application of key performance indicators by state corporations, state companies, state unitary enterprises, and economic companies in which the share of participation of the Russian Federation and the constituent entity of the Russian Federation exceeds 50 percent]. *SPS Konsul'tantPlyus*.

3. Murakaev I.M., Tsybulevskii S.E. (2017) O primeneniі metoda dekompozitsii ranee poluchennykh rezul'tatov NIOKR i TR dlya posleduyushchego formirovaniya iz nikh material'nykh i nematerial'nykh aktivov, ispol'zuemykh v proizvodstvennoi deyatel'nosti predpriyatii vysokotekhnologichnykh otraslei promyshlennosti [On the application of the method of decomposition of previously obtained results of R & D and TR for the subsequent formation of material and intangible assets used in the production activity of enterprises of high-tech industries]. *Sovremennye tendentsii razvitiya nauki i tekhnologii* [Current trends in the development of science and technology], 1 (5), pp. 97-101.
4. Murakaev I.M., Tsybulevskii S.E. (2017) Perspektivy razvitiya vysokotekhnologichnykh otraslei otechestvennoi promyshlennosti s uchetom tekhnologicheskogo uklada rossiiskoi ekonomiki na primere raketno-kosmicheskoi promyshlennosti [Prospects for the development of high-tech industries of domestic industry, taking into account the technological structure of the Russian economy on the example of the rocket and space industry]. *Mikroekonomika* [Microeconomics], 2, pp. 29-32.
5. Ob utverzhdenii Metodicheskikh rekomendatsii po organizatsii raboty vnutrennego audita v aktsionermykh obshchestvakh s uchastiem Rossiiskoi Federatsii: Prikaz Federal'nogo agentstva po upravleniyu gosudarstvennym imushchestvom ot 04.07.2014 № 249 [On approval of the methodological recommendations on the organization of the work of internal audit in joint-stock companies with the participation of the Russian Federation: Order of the Federal Agency for the Management of State Property No. 249 of July 04, 2014]. *SPS Konsul'tantPlyus*.
6. O bukhgalterskom uchete: Feder. zakon Ros. Federatsii ot 06.12.2011 № 402-FZ [About accounting: Federal Law of the Russian Federation No. 402-FZ of December 06, 2011]. *SPS Konsul'tantPlyus*.
7. *Poruchenie Prezidenta Rossiiskoi Federatsii ot 05.07.2013 № Pr-1474* [Order of the President of the Russian Federation No. Pr-1474 of July 5, 2013]. Available at: https://www.glavbukh.ru/npd/edoc/99_420237960 [Accessed 26/04/17].
8. Tsybulevskii S.E. (2015) Ispol'zovanie faktora formirovaniya novogo korporativnogo oblika raketno-kosmicheskoi promyshlennosti pri variativnosti poiska istochnikov vnutrennikh investitsii predpriyatii kosmicheskoi otrasli [Use of the factor of formation of a new corporate image of the rocket and space industry with the variability of the search for sources of domes-

- tic investment of space industry enterprises]. *Vestnik Moskovskogo aviatsionnogo institute* [Bulletin of the Moscow Aviation Institute], 22 (3), pp. 168-171.
9. Tsybulevskii S.E. (2016) Korporativnye riski v raketno-kosmicheskoi promyshlennosti [Corporate risks in the rocket and space industry]. *Resursy. Informatsiya. Snabzhenie. Konkurentsia* [Resources. Information. Supply. Competition], IV, pp. 164-167.
 10. Tsybulevskii S.E. (2016) Obespechenie ustoichivogo innovatsionnogo razvitiya raketno-kosmicheskoi promyshlennosti cherez formirovanie ee novogo korporativnogo oblika [Ensuring sustainable innovative development of the rocket and space industry through the formation of its new corporate image]. *Vestnik FGUP "TsNII Tsentr"* [Bulletin of FGUP], 3, pp. 104-115.