

ПОСТРОЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ НА ОСНОВЕ ОПТИМИЗАЦИИ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ ЕЕ КОНТРАГЕНТОВ

О. Л. Лукашева, Н. Е. Новикова, В. А. Мельников

Смоленский филиал РЭУ им. Г. В. Плеханова, Смоленск, Россия

А. А. Степанов

Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова,
Москва, Россия

Эффективность деятельности любой организации и ее финансовая состоятельность во многом определяются политикой управления дебиторской задолженностью и ее результативностью. Это связано с тем, что обязательства дебиторов в среднем на 30–40% формируют текущие активы компании. Для поддержания ликвидности и платежеспособности руководство организаций не должно допускать чрезмерной иммобилизации собственных оборотных средств и замораживания их в виде непогашенных обязательств контрагентов. В то же время совсем минимизировать дебиторскую задолженность в современных условиях функционирования корпораций не представляется возможным. Главная причина возникновения дебиторской задолженности – это высокая конкуренция на рынке продуктов и услуг, под действием которой компании предлагают своим клиентам различные условия осуществления расчетов по договорам. Данная практика приводит к возникновению кассового разрыва и может негативно отразиться на финансовой состоятельности компании, а следовательно, требует применения различных инструментов, позволяющих обеспечить своевременное погашение обязательств ее контрагентов. В статье обосновано, что только комплексное, системное применение различных способов оптимизации дебиторской задолженности позволит достичь результата и повысить эффективность работы организации. Действенный контроль состояния дебиторской задолженности возможен при построении системы, позволяющей оперативно получать актуальную информацию и своевременно производить инкассацию задолженности, не подвергая компанию рискам, так как ее чрезмерная величина и низкое качество ставят под угрозу рентабельность и платежеспособность организации.

Ключевые слова: дебиторская задолженность, система управления, эффективность деятельности, обязательства, расчеты.

DEVELOPING THE EFFICIENT SYSTEM OF ORGANIZATION GOVERNANCE BASED ON OPTIMIZATION OF ITS COUNTERPART LIABILITIES

Olga L. Lukasheva, Natalya E. Novikova, Valery A. Melnikov

Smolensk branch of the Plekhanov Russian University of Economics,
Smolensk, Russia

Alexey A. Stepanov

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

The efficiency of any organization work and its financial wellbeing depend mainly on policy of managing debt receivable and its results. It is explained by the fact that debtor liabilities form the current company assets by 30–40% on average. To provide liquidity and solvency organization top management shall not allow the excessive immobilization of own working capital and its freezing in the form of non-repaid counterpart liabilities. At the same time to minimize debt receivable in current condition of company functioning is not possible. The principle cause of

debt receivable rise is high competition on food and service market, due to which companies offer to their clients different conditions of settlement by contracts. This practice results in cash deficiency and can have a negative impact on finance standing of the company, which requires using different tools that could provide the timely repay of liabilities by counterparts. The article substantiates that only complex and systematic application of different methods of debt receivable optimization can give an opportunity to reach the result and raise efficiency of organization work. The effective control over debt receivable is possible, if the system is built that allows to get operative information and encashment of indebtedness without exposing the company to risks, as its excessive amount and low quality threaten profitability and solvency of the organization.

Keywords: debt receivable, management system, efficiency of work, liabilities, settlements.

Построение эффективной системы управления организацией невозможно без внедрения в нее механизма, посредством которого осуществляются взаимоотношения с покупателями и заказчиками, касающиеся погашения их обязательств по заключенным договорам. В современном мире кредитные отношения между продавцом и покупателем весьма распространены, поэтому наличие в деятельности организаций различных организационно-правовых форм и отраслевой принадлежности дебиторской задолженности не является чем-то неожиданным. Во многих организациях обязательства дебиторов в среднем на 30–40% формируют текущие активы. Поэтому для поддержания ликвидности и платежеспособности руководство компаний не должно допускать чрезмерной иммобилизации собственных оборотных средств и замораживания их в виде непогашенных обязательств контрагентов. В то же время совсем минимизировать дебиторскую задолженность в современных условиях функционирования корпораций не представляется возможным. Главная причина возникновения дебиторской задолженности – это высокая конкуренция на рынке продуктов и услуг, под действием которой компании предлагают своим клиентам различные варианты оплаты по договорам.

Традиционно под дебиторской задолженностью понимаются не погашенные покупателями в срок суммы, причитающиеся им по договорам на поставку продукции, выполнение работ и оказание услуг. Задолженность также формируется по причине несвоевременного выполнения обязательств по договору займа и в ре-

зультате взаимоотношений с работниками организации при выдаче им денежных средств под отчет.

Понятие «дебиторская задолженность» применяется во многих сферах деятельности и рассматривается в зависимости от конкретных целей и задач ее изучения. С точки зрения права дебиторская задолженность представляет собой выраженные в стоимостной форме долги юридических и физических лиц перед компанией, которые возникают на основе заключенных между ними договорных отношений. С позиции бухгалтерского учета задолженность контрагентов, являясь фактом хозяйственной жизни организации, должна быть правильно и своевременно отражена на счетах бухгалтерского учета, в первичной документации и финансовой отчетности. В экономическом подходе при изучении дебиторской задолженности делается основной упор на анализ ее величины, динамики, причин возникновения. При этом задолженность дебиторов рассматривается в первую очередь как элемент оборотных активов компании, которые участвуют в формировании ее оборотного капитала, обслуживают текущую деятельность и существенно влияют на финансовые показатели организации, ее ликвидность, платежеспособность и финансовую устойчивость. Данный подход к изучению дебиторской задолженности является ключевым с точки зрения принятия решений в области финансового управления, так как эффективность деятельности любой организации и ее финансовая состоятельность во многом определяются политикой управления дебиторской задолженностью и ее результативностью.

Выстроить в организации эффективную систему управления дебиторской задолженностью невозможно без знания правовых основ ее регулирования. В Российской Федерации бухгалтерский, налоговый и управленческий учет обязательств дебиторов, а также возможные действия руководства компаний по управлению дебиторской задолженностью и оптимизации ее величины регулируются системой нормативных документов, утвержденных на четырех уровнях – законодательном, норма-

тивном, методическом и организационном.

Для корректного ведения системы бухгалтерского и налогового учета обязательств дебиторов в организации и правильного формирования форм финансовой отчетности необходимо неукоснительно соблюдать требования, которые закреплены в федеральном законодательстве, а также в положениях по бухгалтерскому учету, регулирующих взаимоотношения с дебиторами (рис. 1).

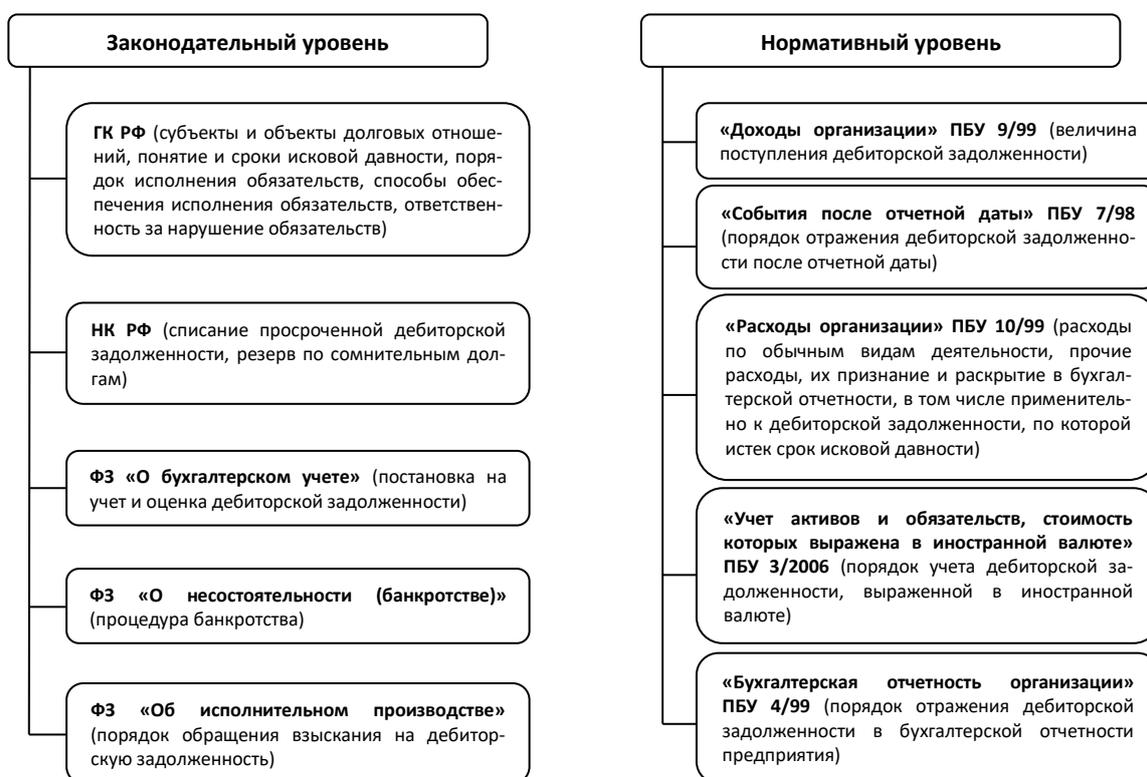


Рис. 1. Законы и нормативные акты, регулирующие учет и отношения в сфере управления дебиторской задолженностью в России

Понятие дебиторской задолженности закреплено в Гражданском и Налоговом кодексах РФ; ее виды, порядок отражения и учета на счетах описываются в Федеральном законе от 6 декабря 2011 г. № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете», а также в соответствующих положениях по бухгалтерскому учету. Следует отметить, что в России применяются также международные стандарты бухгалтерского учета, которые имеют некоторые особенности, ка-

сающиеся трактовки понятия «дебиторская задолженность» и отнесения к ней различных обязательств. Кроме того, существуют нормативные акты, которые описывают возможные процедуры взыскания дебиторской задолженности и схемы взаимоотношения с должниками в случае инициирования ими или в отношении них процедуры банкротства.

Для налаживания эффективной системы управления дебиторской задолженно-

стью руководство организации должно учитывать также положения, закрепленные в различных инструкциях и методиче-

ских рекомендациях, касающихся вопросов отражения дебиторской задолженности в бухгалтерском учете (рис. 2).

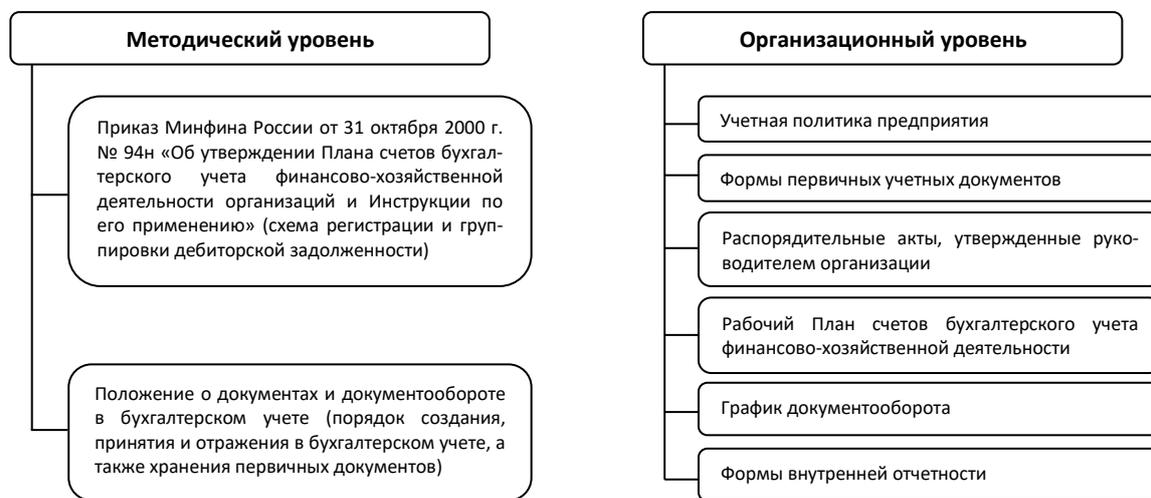


Рис. 2. Методический и организационный уровни правового регулирования обязательств дебиторов в Российской Федерации

Опираясь на перечисленные выше правовые акты, руководство каждой организации разрабатывает целый ряд документов, которые на уровне хозяйствующего субъекта (на организационном уровне) определяют содержание учетной политики, формы документов первичного учета, перечень счетов, график документооборота и т. п. В частности, руководству организации следует определиться с тем, насколько детально в учете будет осуществляться отражение дебиторской задолженности ее контрагентов, будет ли предусмотрено создание резерва по сомнительным долгам, а также рассмотреть варианты ее списания в случае непогашения в срок. Создавая систему управления дебиторской задолженностью, руководству организации при принятии решений следует также учитывать условия взаимоотношений с потенциальными дебиторами в лице покупателей и поставщиков, которые возникают исходя из заключаемых ими договоров.

Таким образом, дебиторская задолженность возникает в процессе жизнедеятельности организации, а ее объем зависит от денежной величины обязательств перед ней различных физических или юридиче-

ских лиц. Последствиями задержек погашения должниками своих обязательств являются сокращение выручки организации, увеличение ее потребности в оборотных средствах для финансирования текущей деятельности и покрытия кредиторской задолженности, что в свою очередь подрывает финансовое состояние организации.

Очевидно, что дебиторская задолженность – это часть оборотного капитала организации, которая выражается в денежных средствах, причитающихся, но еще не полученных от других предприятий, фирм, граждан, являющихся ее должниками. Предпосылками формирования дебиторской задолженности является целый комплекс макро- и микроэкономических факторов, в числе которых можно выделить игнорирование организациями договорных обязательств в правовом аспекте, которое выражается в низкой платежной дисциплине; резкий инфляционный рост цен; изменение денежно-кредитной политики, что отражается на функционировании банковской системы, и многие другие.

Сегодня трудно найти коммерческую организацию, которая осуществляет деятельность без образования в составе своих

текущих активов дебиторской задолженности и не имеет в составе своих пассивов кредиторской задолженности. Факт наличия дебиторской задолженности вполне

объясним и уместен, если не превышает разумных пределов и не приводит к возникновению безнадежных долгов (рис. 3).



Рис. 3. Классификация обязательств дебиторов по срокам и реальности погашения

Объективной причиной появления дебиторской задолженности является возможность для должника увеличить свой оборотный капитал на короткий промежуток времени, не прибегая к платному банковскому кредиту. Кроме того, предоставляя покупателям и заказчикам возможность осуществить расчет по договору через определенный промежуток времени, а не сразу в момент его исполнения, организация-продавец получает конкурентное преимущество и потенциальную возможность расширить свой рынок сбыта.

Исходя из вышесказанного можно сделать вывод, что возникновение краткосрочной дебиторской задолженности в определенной ситуации выгодно обеим сторонам договорных отношений. При этом она образуется, когда наблюдается разрыв во времени момента оплаты товаров (работ, услуг) и перехода права собственности на них между контрагентами договорных отношений. Практика применения руководством организаций коммерческих кредитов при совершении сделок должна быть обдумана и подкреплена расчетами их экономической эффективности. Кроме того, все операции по возникновению и погашению дебиторской задолженности в результате применения ин-

струмента расчетов в форме отсрочки платежа должны в полной мере быть отражены в бухгалтерском учете и финансовой отчетности организации.

При принятии управленческих решений, касающихся оптимизации величины дебиторской задолженности, важно оценивать ее с точки зрения сроков погашения. Задолженность дебиторов может быть нормальной, если сроки оплаты соблюдены (не просрочены) покупателем, и просроченной. Естественно, с точки зрения совершенствования процесса управления обязательствами дебиторов наибольший интерес представляет просроченная задолженность, так как она возникает в случае нарушения договорных отношений с контрагентами.

Просроченная дебиторская задолженность в процессе ее изучения подлежит оценке с позиции реальности ее погашения в будущем и разделения на сомнительную и безнадежную. В соответствии с пунктом 1 статьи 266 Налогового кодекса Российской Федерации (НК РФ), «сомнительным долгом признается любая задолженность перед налогоплательщиком, возникшая в связи с реализацией товаров, выполнением работ, оказанием услуг, в случае, если эта задолженность не погашена в

сроки, установленные договором, и не обеспечена залогом, поручительством, банковской гарантией».

К сожалению, довольно часто руководство организаций сталкивается с задолженностью дебиторов, которая впоследствии признается безнадежной. Отнесение обязательств дебиторов к безнадежным долгам происходит в случае выполнения хотя бы одного условия из представленных ниже:

1) если срок исковой давности по долговому обязательству истек и его невозможно истребовать в судебном порядке. Как правило, в российской практике срок исковой давности составляет три года, однако в отдельных случаях он может быть уменьшен до одного года или двух лет;

2) в случае окончания исполнительного производства в отношении должника не по причине погашения задолженности, а по иным причинам, например, отсутствия возможности у судебного пристава найти дебитора;

3) в случае, если юридическое лицо, являющееся дебитором, было ликвидировано;

4) в случае прекращения обязательств должника перед кредитором по определенным причинам.

В практике управления дебиторской задолженностью существует возможность прерывания сторонами срока исковой давности по имеющейся просроченной задолженности в том случае, если должник признал свои обязательства в какой-либо форме и объявил о готовности полностью или частично рассчитаться по долгам. При этом возможно подписание акта сверки дебиторской задолженности и изменение условий договора в отношении сроков погашения обязательств.

В редких случаях срок исковой давности может быть приостановлен и возобновлен (продолжен) после устранения причин, которые привели к его заморозке. Это должны быть довольно весомые причины, например, невозможность исполнить обя-

зательства по причине форс-мажорных обстоятельств, стихийного бедствия и т. п.

Следует отметить, что безнадежные долги могут возникать не только в случае невыполнения договорных обязательств между контрагентами в отношении расчетов за товары, работы и услуги, но и в случае использования авансовой системы расчетов, выдачи ссуд, а также уступки прав требований по различным операциям и договорам.

Доходы организации напрямую связаны с уровнем эффективности управления ее дебиторской задолженностью, ответственностью ее экономической политики в отношении проблемных покупателей, а также способностью решать проблемы взыскания задолженности и сокращения безнадежных долгов.

Под управлением дебиторской задолженностью понимают контроль за оборотом денежных средств при расчетах. Для его обеспечения важен подбор платежеспособных покупателей, а также определение условий и сроков оплаты товаров, которые предусмотрены договорами. В целом руководству организации для построения системы управления дебиторской задолженностью, которая позволила бы проводить эффективный мониторинг и контроль, а также оптимизировать обязательства ее контрагентов, необходимо выработать определенную политику в данной области и отразить в ней ключевые показатели, индикаторы и процедуры, описывающие взаимоотношения с дебиторами.

Формирование политики в отношении дебиторов следует осуществлять комплексно и системно, опираясь на следующие этапы, представленные на рис. 4.

Предшествовать разработке политики в области оптимизации задолженности ее контрагентов должен ретроспективный анализ обязательств дебиторов, который позволяет оценить эффективность существующей системы взаимоотношений с должниками и выявить ее слабые стороны. Далее руководству организации предстоит решить вопросы, составляющие принципы

кредитной политики. Оно может придерживаться агрессивного или консервативного типа кредитной политики, активно или ограниченно используя коммерческий кредит, а следовательно, подвергая организацию высокому или низкому уровню кредитного риска. Целесообразно приме-

нение умеренного типа кредитной политики, который предполагает разумное использование такого инструмента, как отсрочки платежа, и не приводит к значительному росту дебиторской задолженности в перспективе.

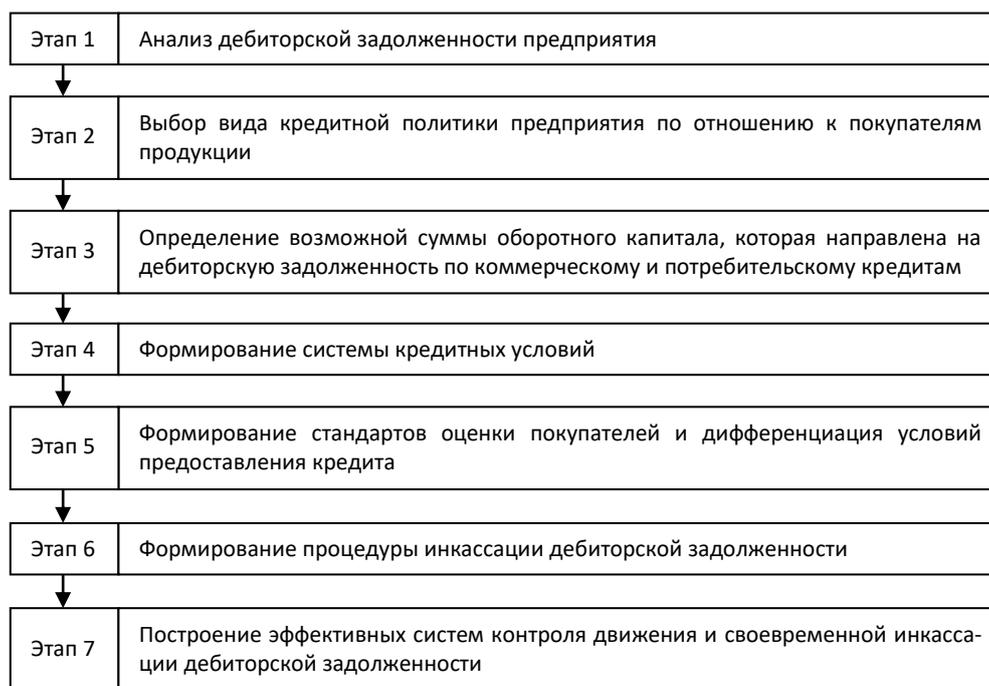


Рис. 4. Система формирования политики организации в отношении должников

На следующем этапе руководство организации должно оценить сумму оборотного капитала, которая может, не отражаясь негативно на финансовых показателях деятельности, быть воплощена в форме дебиторской задолженности. При этом необходимо определить условия выдачи кредита по срокам и требования к покупателям для возможности получения ими коммерческого кредита.

Создавая систему управления дебиторской задолженностью, руководству организации не стоит забывать и о выработке механизма инкассации просроченных долгов в случае их появления, а для недопущения возникновения безнадежных долгов следует уделить внимание налаживанию эффективной системы контроля и мониторинга.

В российской практике в качестве инструмента, минимизирующего риски непогашения дебиторской задолженности контрагентами, используется резерв по сомнительным долгам. Руководство организации может использовать данный инструмент по своему желанию, прописав это в учетной политике. Величина создаваемого для данных целей резерва ограничена 10% от размера годовой выручки. Использование резерва по сомнительным долгам дает возможность варьировать налоговой базой для исчисления налога на прибыль. Создавая резерв, руководство организации увеличивает прочие расходы и тем самым, экономя на налогах, получает дополнительные средства для обеспечения своей текущей деятельности, а также хеджирует риски возникновения неуплаты по сомнительным долгам.

Колебание величины дебиторской задолженности в динамике оказывает существенное влияние на текущую деятельность организации, причем как ее значительный рост, так и снижение могут быть одинаково негативными. Нарастание долгов контрагентов приводит к сокращению ликвидных оборотных средств и вызывает потребность в дополнительных ресурсах для обеспечения платежеспособности. Резкое сокращение размера обязательств дебиторов по причине изменения кредитной политики в отношении покупателей, пользующихся коммерческим кредитом, может спровоцировать падение объемов продаж, а следовательно, и доходов организации в перспективе. Это указывает на необходимость формирования сбалансированной политики организации в отношении своих дебиторов [3].

Одной из главных задач любой организации в рамках поиска путей повышения

результативности своей деятельности и укрепления платежеспособности является разработка эффективной политики взаимоотношения со своими дебиторами. Это связано с тем, что своевременное выполнение должниками обязательств, предусмотренных в договоре, не подвергает компанию риску снижения ее платежеспособности, позволяет спрогнозировать поступление денежных средств и в свою очередь своевременно рассчитаться по своим обязательствам, погасив кредиторскую задолженность или оплатив выставленные счета без возникновения кассового разрыва. Как отмечалось ранее, инструментов и способов обеспечения своевременной инкассации дебиторской задолженности, которые используются в практике финансового менеджмента, довольно много. Самые распространенные из них представлены на рис. 5.

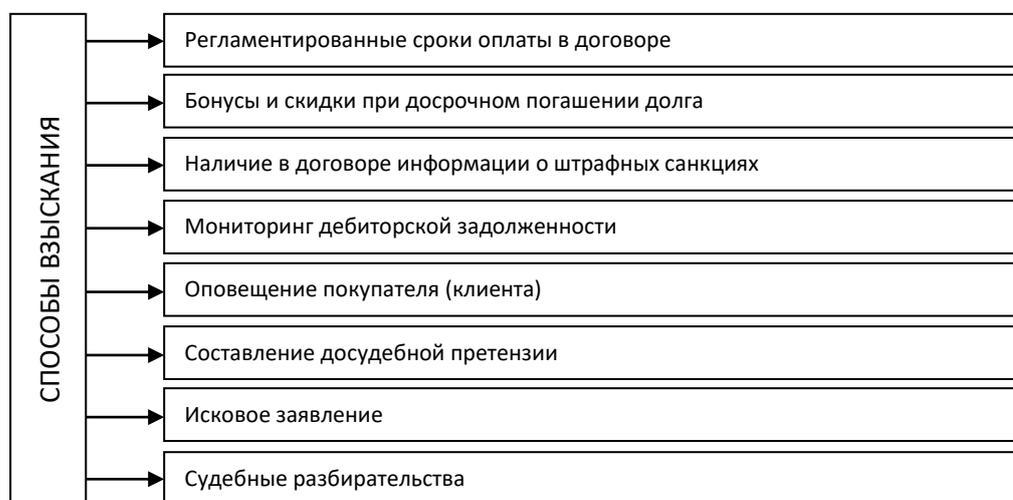


Рис. 5. Способы обеспечения погашения дебиторской задолженности

Наиболее распространены те способы обеспечения погашения дебиторской задолженности, которые опираются на стимулирование и мотивирование должника осуществить уплату дебиторской задолженности в установленные сроки. Они основаны на отражении в договоре поставки продукции, выполнения работ, оказания услуг четких критериев оплаты и различных штрафных санкций при нарушении

сроков платежа. Так, например, на рис. 6 приведены выдержки из договоров российской транспортной компании ООО «Стронг Лайн» со своими заказчиками, которые отражают кредитную политику организации и подходы, используемые ее руководством к построению системы отношений с дебиторами. В каждом договоре ООО «Стронг Лайн» с заказчиками применяется дифференцированный подход к

определению срока платежа. Это связано в первую очередь со сферой деятельности компании. Транспортные перевозки осуществляются на разные расстояния, что оказывает влияние и на сроки. В среднем отсрочка платежа предоставляется на один

месяц, что вполне достаточно для оприходования документов обеими сторонами и совершения платежа и снижает риск образования чрезмерной дебиторской задолженности.



Рис. 6. Выдержки из договоров ООО «Стронг Лайн» с контрагентами в отношении условий оплаты

Довольно эффективным и широко используемым механизмом обеспечения своевременной оплаты дебиторской задолженности является использование системы мониторинга обязательств и уведомления дебиторов о скором наступлении даты платежа. Для упрощения данной задачи в современных организациях применяются различные программные про-

дукты, например, «1С:Бухгалтерия». Это позволяет более детально изучить клиентов и сроки наступления дебиторской задолженности, а также контролировать объемы просроченной задолженности.

Взыскание задолженности дебиторов может проходить в досудебном и судебном порядке. Процесс взыскания долгов на каждом этапе отражен на рис. 7.

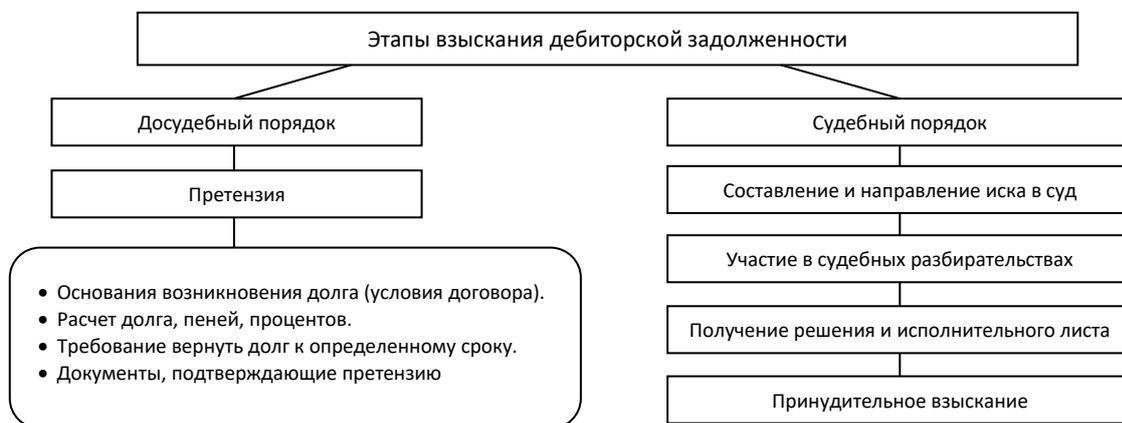


Рис. 7. Этапы взыскания дебиторской задолженности

Процесс взыскания долгов контрагентов начинается с написания претензии и направления ее дебиторам. К претензии прикладываются документы-основания, подтверждающие обоснованность выдвигаемых в ней требований. Если претензия, предъявленная должнику в досудебном порядке, не была удовлетворена дебито-

ром, то взыскание задолженности может быть продолжено в судебном порядке. В этом случае осуществляется подача искового заявления в суд.

Для того чтобы не допускать судебного порядка взыскания дебиторской задолженности, который является довольно затратным с точки зрения времени и

средств, необходимо сформировать эффективную систему оценки потенциального дебитора, выделить критерии, которые позволят объективно охарактеризовать его финансовую состоятельность, платежеспособность и отсеять ненадежных контрагентов, которые с большой долей вероятности не исполнят свои обязательства в установленные договором сроки.

Следует упомянуть еще один способ инкассации дебиторской задолженности – факторинг. Данный механизм несет в себе большое количество условий и ограничений, поэтому нечасто используется организациями в практике управления дебиторской задолженностью в нашей стране.

Таким образом, для эффективного управления дебиторской задолженностью необходимо использовать различные механизмы ее взыскания и правильно их сочетать. Только лишь юридически грамотно составленного договора не всегда бывает достаточно для обеспечения своевременной оплаты договорных обязательств по нему. В то же время частое использование судебного рычага не способствует разви-

тию положительной репутации компании и в перспективе может привести к потере клиентов. Комплексное, системное применение описанных выше способов оптимизации дебиторской задолженности позволит достичь результата и повысить эффективность работы организации [2].

Очевидно, что важными составляющими, определяющими финансовую устойчивость компании, являются объем и качество дебиторской задолженности. Эффективный контроль ее состояния возможен при построении системы, позволяющей оперативно получать актуальную информацию, а следовательно, своевременно производить инкассацию задолженности, не подвергая компанию рискам, так как ее чрезмерная величина и низкое качество ставят под угрозу рентабельность и платежеспособность организации. Поэтому эффективность деятельности любой организации и ее финансовая состоятельность во многом определяются политикой управления дебиторской задолженностью и ее результативностью.

Список литературы

1. Казакова Н. А., Хлевная Е. А. Моделирование финансовых потоков в холдингах // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2016. – № 3 (87). – С. 45–56.
2. Леонтьева Л. С., Чурашкина А. В. Сущность и особенности стратегического развития предпринимательских структур // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2019. – № 3 (105). – С. 103–113.
3. Тихомиров Е. А. Анализ операционной устойчивости организации // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2020. – Т. 17. – № 5 (113). – С. 143–148.
4. Gagarina G. Yu., Goloshchapova L. V., Fateeva O. V., Putilina I. N., Dzhamay E. V. Financial Resources of the Enterprise: Formation and Distribution // International Journal of Applied Business and Economic Research. – 2017. – Vol. 15. – N 23. – P. 453–461.

References

1. Kazakova N. A., Khlevnaya E. A. Modelirovanie finansovykh potokov v kholdingakh [Modeling Finance Flows in Holding Companies]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2016, No. 3 (87), pp. 45–56. (In Russ.).
2. Leonteva L. S., Churashkina A. V. Sushchnost i osobennosti strategicheskogo razvitiya predprinimatelskikh struktur [The Essence and Specific Features of Entrepreneurial Structures'

Strategic Development]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2019, No. 3 (105), pp. 103–113. (In Russ.).

3. Tikhomirov E. A. Analiz operatsionnoy ustoychivosti organizatsii [Analyzing Operational Sustainability of Organization]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2020, Vol. 17, No. 5 (113), pp. 143–148. (In Russ.).

4. Gagarina G. Yu., Goloshchapova L. V., Fateeva O. V., Putilina I. N., Dzhamay E. V. Financial Resources of the Enterprise: Formation and Distribution. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 2017, Vol. 15, No. 23, pp. 453–461.

Сведения об авторах

Ольга Леонидовна Лукашева

кандидат экономических наук, доцент,
заведующая кафедрой экономики
и торгового дела Смоленского филиала
РЭУ им. Г. В. Плеханова.

Адрес: Смоленский филиал ФГБОУ ВО
«Российский экономический университет
имени Г. В. Плеханова», 214030, Смоленск,
ул. Нормандия-Неман, д. 21.
E-mail: zharova-olga-21@yandex.ru

Наталья Ефимовна Новикова

кандидат экономических наук, доцент
кафедры экономики и торгового дела
Смоленского филиала РЭУ им. Г. В. Плеханова.

Адрес: Смоленский филиал ФГБОУ ВО
«Российский экономический университет
имени Г. В. Плеханова», 214030, Смоленск,
ул. Нормандия-Неман, д. 21.
E-mail: novikovane2013@yandex.ru

Валерий Анатольевич Мельников

кандидат философских наук, директор
Смоленского филиала РЭУ им. Г. В. Плеханова.

Адрес: Смоленский филиал ФГБОУ ВО
«Российский экономический университет
имени Г. В. Плеханова», 214030, Смоленск,
ул. Нормандия-Неман, д. 21.
E-mail: melnikov.va@rea.ru

Алексей Алексеевич Степанов

кандидат экономических наук, доцент
базовой кафедры Торгово-промышленной
палаты РФ «Развитие человеческого капитала»
РЭУ им. Г. В. Плеханова.

Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический
университет имени Г. В. Плеханова», 117997,
Москва, Стремянный пер., д. 36.
E-mail: Stepanov.AA@rea.ru

Information about the authors

Olga L. Lukasheva

PhD, Assistant Professor,
Head of the Department for Economics
and Trade Affairs of the Smolensk branch
of the PRUE.

Address: Smolensk branch of the Plekhanov
Russian University of Economics,
21 Normandy-Neman Str., Smolensk,
214030, Russian Federation.
E-mail: zharova-olga-21@yandex.ru

Natalya E. Novikova

PhD, Assistant Professor of the Department
for Economics and Trade Affairs
of the Smolensk branch of the PRUE.

Address: Smolensk branch of the Plekhanov
Russian University of Economics,
21 Normandy-Neman Str., Smolensk,
214030, Russian Federation.
E-mail: novikovane2013@yandex.ru

Valery A. Melnikov

PhD, Head of the Smolensk branch
of the PRUE.

Address: Smolensk branch of the Plekhanov
Russian University of Economics,
21 Normandy-Neman Str., Smolensk,
214030, Russian Federation.
E-mail: melnikov.va@rea.ru

Alexey A. Stepanov

PhD, Assistant Professor of the Basic Chair
of Chamber of Commerce of Russia
"Development of Human Capital"
of the PRUE.

Address: Plekhanov Russian University
of Economics, 36 Stremyanny Lane,
Moscow, 117997, Russian Federation.
E-mail: Stepanov.AA@rea.ru