

Разработка алгоритма комплексного анализа для принятия решения о реорганизации компании

Development of a complex analysis algorithm for making a decision on company reorganization

УДК 338

Получено: 17.10.2020

Одобрено: 04.11.2020

Опубликовано: 25.12.2020

Ростова О.В.

канд. экон. наук, доцент, доцент Высшей школы управления и бизнеса Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого
e-mail: o.rostova_isem@mail.ru

Rostova O.V.

Candidate of Economic Sciences, Associated Professor of Higher School of Business and Management, Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University
e-mail: o.rostova_isem@mail.ru

Широкова С. В.

канд. техн. наук, доцент, доцент Высшей школы управления и бизнеса Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого
e-mail: swchirokov@mail.ru

Shirokova S.V.

Candidate of Engineering Sciences, Associated Professor of Higher School of Business and Management, Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University
e-mail: swchirokov@mail.ru

Марков А.В.

канд. экон. наук, доцент, доцент Чувашского государственного университета имени И.Н. Ульянова
e-mail: alex_markov79@mail.ru

Markov A.V.

Candidate of Economic Sciences, Associated Professor of the Chuvash State University named after I.N. Ulyanov
e-mail: alex_markov79@mail.ru

Тебекин А.В.

д-р техн. наук, д-р экон. наук, профессор, почетный работник науки и техники Российской Федерации, профессор кафедры менеджмента Московского государственного института международных отношений (Университета) МИД России
e-mail: Tebekin@gmail.com

Tebekin A.V.

Doctor of Engineering, Doctor of Economics, professor, honorary worker of science and technology of the Russian Federation, professor of department of management of the Moscow State Institute of International Relations (University) MFA of Russia
e-mail: Tebekin@gmail.com

Аннотация

В работе предложен алгоритм комплексного анализа для принятия решения о целесообразности реорганизации компании, и проведена оценка эффективности таких преобразований на примере компаний телекоммуникационной отрасли. В статье рассмотрены тенденции телекоммуникационного рынка в России, выявлены основные возможности и угрозы для организаций, работающих в данной сфере. Обоснована финансовая эффективность реорганизации на основе оценки рыночной стоимости компаний до и после реорганизации. Оценка производилась с использованием методов затратного, доходного и сравнительного подходов.

Ключевые слова: формы реорганизации, оценка рыночной стоимости, компании телекоммуникационной отрасли, ставка дисконтирования, присоединение.

Abstract

The paper offers an algorithm of complex analysis for making a decision on the feasibility of reorganizing a company and evaluates the effectiveness of such transformations on the example of telecommunications companies. The article examines the trends of the telecommunications market in Russia, identifies the main opportunities and threats for organizations working in this field. The financial efficiency of the reorganization is justified based on the assessment of the market value of companies before and after the reorganization. The assessment was performed using cost-based, revenue-based, and comparative approaches.

Keywords: forms of reorganization, market value estimation, telecommunications companies, discount rate, joining.

Введение

В условиях постоянно ускоряющегося научно-технического прогресса для компаний телекоммуникационного рынка тема преобразований, изменений и реорганизации особенно актуальна. Рынок телекоммуникационных услуг претерпевает серьезные изменения. Появление новых технологий влечет за собой изменение привычных способов общения. Принимаются новые законы в сфере безопасности личных данных, устойчивости интернет-пространства, хранения информации.

Данные изменения влекут за собой увеличение издержек телекоммуникационных компаний на взаимодействие с клиентами, предоставление им качественных услуг и соблюдение законодательных и правовых норм. Для сохранения и улучшения положения на рынке необходимо принимать серьезные меры. Одним из способов является реорганизация, т.е. возникновение отношений правопреемства юридических лиц с последующим созданием новых или прекращением прежних юридических лиц.

Цель и методологическая база исследования

Целью исследования являлась разработка алгоритма комплексного анализа для принятия решения о целесообразности реорганизации компании, и проведена оценка эффективности таких преобразований на примере компаний телекоммуникационной отрасли (рис. 1).

Методологическую основу исследования составили труды О.А. Барановой [1], Т.А. Худяковой [2], А.У. Мендиева [3], А.В. Тебекина [43]. Теоретические аспекты реорганизации компаний, а также преимущества и недостатки различных форм реорганизации раскрываются в публикациях [4–11, 42, 44]. Анализ тенденций телекоммуникационного рынка России посвящены статьи [12, 13]. Особенности подходов к оценке стоимости бизнеса описаны в работах [14, 15]. Проблема оценки эффективности реорганизации компаний раскрывается в работах [16–21].

Основные результаты исследования

Объектом исследования являлась одна из крупнейших телекоммуникационных компаний в России ОАО «Связь», оказывающая телекоммуникационные услуги как в В2С, так и в В2В сегментах. Основными видами услуг являются:

- предоставление мобильной связи как физическим, так и юридическим лицам;
- предоставление услуги многоканального номера (АТС);
- предоставление мобильного интернета;
- собственные сервисы по просмотру телевизионных передач, фильмов, сериалов, прослушивания музыки, чтения книг;
- возможность обеспечить защищенный удаленный доступ к информационным ресурсам компании;
- предоставление телекоммуникационных услуг в М2М-сегменте;
- продажа мобильных телефонов, роутеров, модемов, умных часов, фитнес-трекеров.

Для принятия решения о целесообразности реорганизации компании был использован предложенный алгоритм (рис. 1).

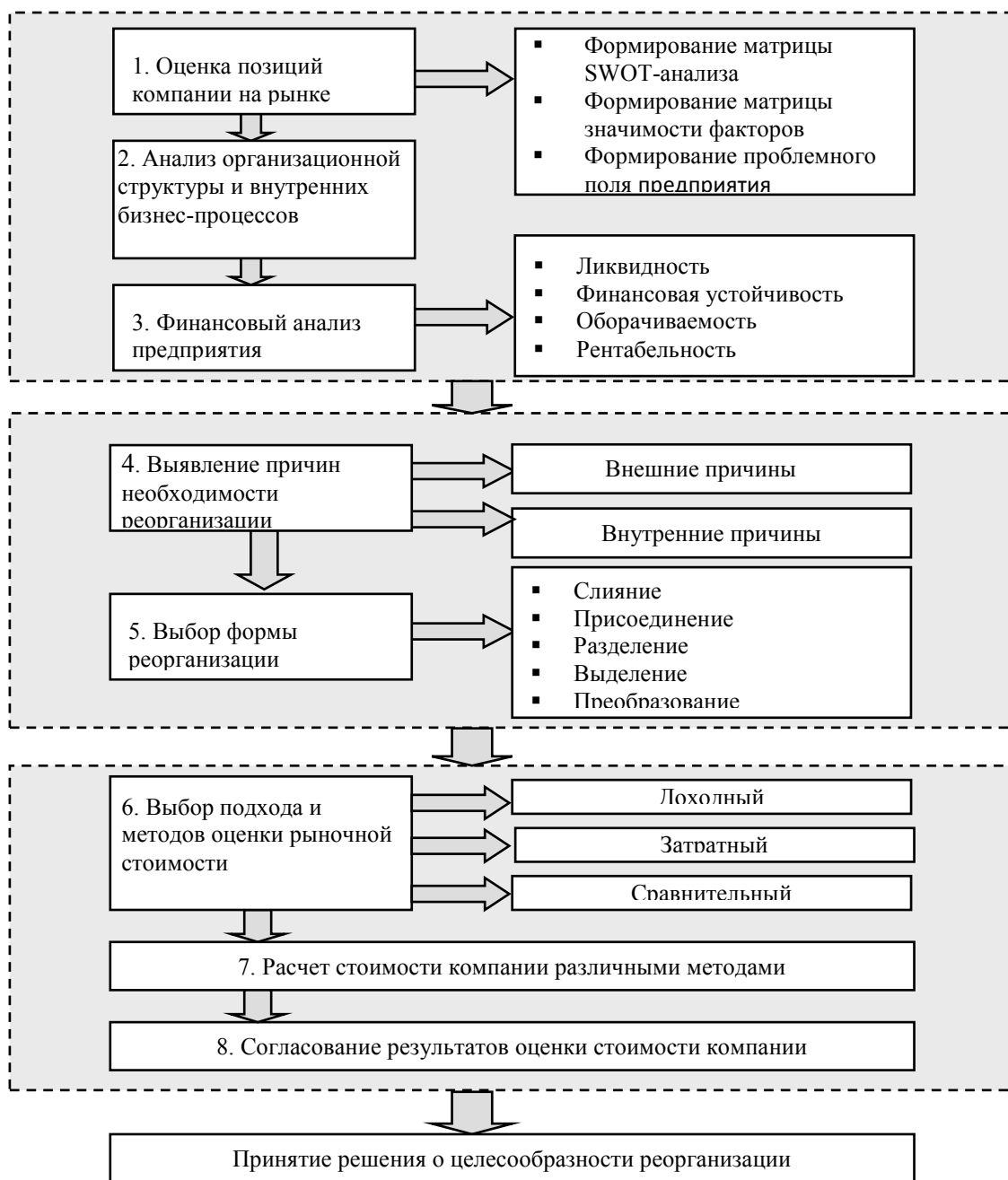


Рис. 1. Алгоритм комплексного анализа для принятия решения о целесообразности реорганизации компании

1. Оценка позиции предприятия на рынке

На первом этапе исследования была проведена оценка позиции предприятия на рынке. Для этого была сформирована матрица SWOT-анализа (табл. 1), и проведено исследование всех возможных сочетаний сильных и слабых сторон предприятия с возможностями и угрозами его внешней среды (табл. 2) [22, 23].

Таблица 1

Сильные и слабые стороны, возможности и угрозы			
№	Сильные стороны	№	Слабые стороны
1	Большая клиентская база	1	Неквалифицированный персонал в салонах связи

2	Широкий ассортимент	2	Негативные моменты в истории компании
3	Возможность наращивания качества	3	Высокая себестоимость вхождения в новые регионы
4	Стабильное положение на рынке	4	Позднее вхождение на рынок
	Угрозы		Возможности
1	Ужесточение законодательства в сфере телекоммуникаций	1	Новое поколение связи 5G
2	Жесткая конкуренция	2	Создание виртуальных мобильных операторов
3	Увеличение затрат из-за закона Яровой	3	Неохваченные регионы (Якутия)
4	Переход клиентов на общение в мессенджерах	4	Незанятые рынки (сопутствующие товары)

Таблица 2

Экспертные количественные оценки

		Сильные стороны				Слабые стороны				Итого
		j ₁	j ₂	j ₃	j ₄	j ₅	j ₆	j ₇	j ₈	
Угрозы	i ₁	2	4	5	4	1	1	4	2	23
	i ₂	5	4	3	5	3	4	3	4	31
	i ₃	3	4	5	5	1	1	5	1	25
	i ₄	5	2	1	4	1	3	2	3	21
Возможности	i ₅	5	4	5	4	1	3	3	2	27
	i ₆	4	5	2	4	1	4	3	3	26
	i ₇	5	3	2	4	2	3	5	3	27
	i ₈	4	5	4	5	2	4	1	3	28
Итого:		33	31	27	35	12	23	26	21	

Итоговые значения оценок параметров внешней и внутренней среды позволяют сделать выводы о значимости влияния рассматриваемых факторов на деятельность организации. Наиболее сильными сторонами предприятия являются большая клиентская база и стабильное положение на рынке, наиболее значимая угроза для организации – жесткая конкуренция на рынке, самая значимая возможность – развитие рынков сопутствующих товаров.

Следующий этап связан с формированием проблемного поля предприятия, в котором формулируются имеющиеся проблемы, образуемые сочетанием сильных (слабых) сторон предприятия с угрозами (возможностями). Согласно расчетам, самыми насущными проблемами компании являются: внедрение новых технологий; сотрудничество с компаниями для создания новых виртуальных операторов; повышение квалификации персонала для эффективного освоения новых технологий; сотрудничество с государственными органами для обеспечения связи сложного региона [24–29].

2. Анализ организационной структуры и внутренних бизнес-процессов предприятия

По территориальному признаку компания ОАО «Связь» делится на 9 макрорегионов и имеет матричную организационную структуру. В исследовании подробно рассмотрено взаимодействие всех структурных единиц организации и особенности построения ее внутренних бизнес-процессов. В качестве примера на рис. 2 представлена структура отдела по работе с корпоративными клиентами.

Региональный отдел делится на две части: на продажи (П) и обслуживание (О). У каждого подотдела есть начальник (1 и 2), который, в свою очередь,

подчиняется руководителю региона по работе с корпоративными клиентами (3). В макрорегион Северо-Запад входит 7 регионов: Санкт-Петербург, Архангельск, Мурманск, Петрозаводск, Калининград, Вологда, Псков. Каждый начальник региона (3, 5 и 6) подчиняется руководителю макрорегиона (4). Здесь можно наблюдать линейное подчинение.

Помимо линейных руководителей в макрорегионе существуют руководители функций: продаж (П), обслуживания (О), работы с крупными клиентами (К), работы с агентами (А). И каждый сотрудник, и руководитель региона подчиняется руководителю макрорегиона по тем областям, за которые отвечает руководитель макрорегиона.

Главным недостатком структуры является двойное подчинение: у каждого сотрудника несколько руководителей, что создает неопределенность в том, кому и по каким вопросам подчиняться. Достоинством для компании является то, что за каждую функциональную область отвечает один человек, а значит, упрощается распределение обязанностей, контроль процесса и управление конфликтными ситуациями.

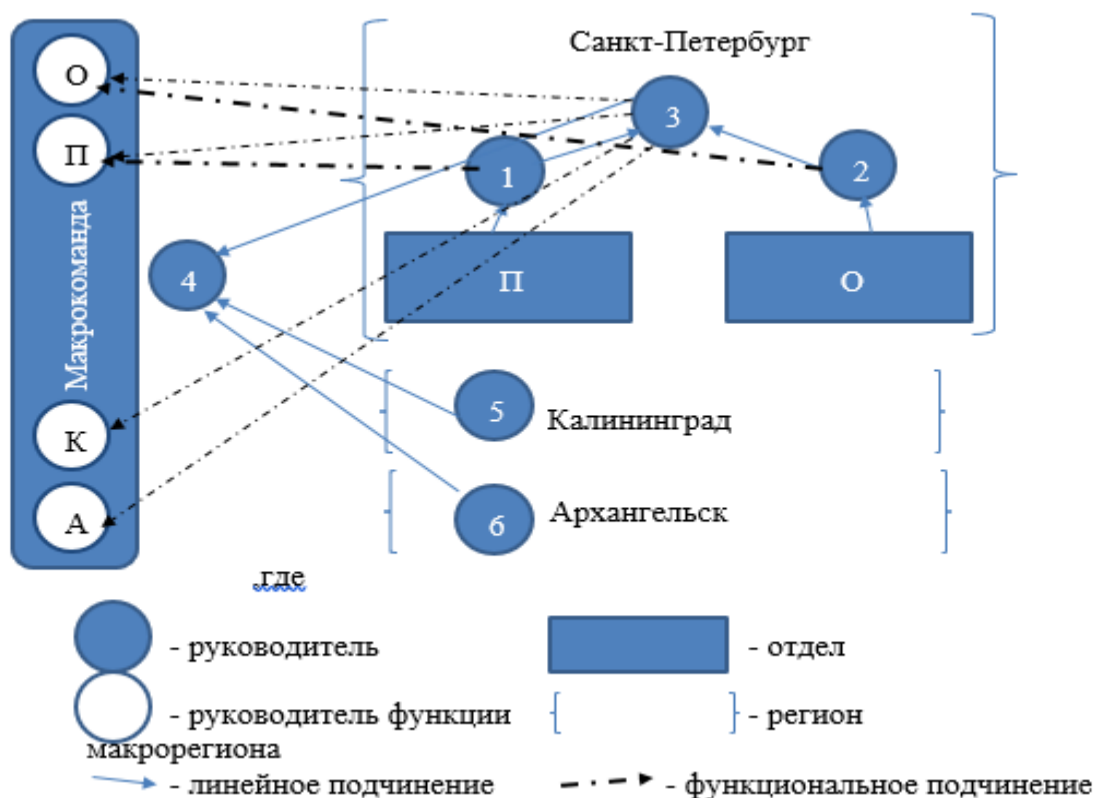


Рис. 2. Структура отдела по работе с корпоративными клиентами

3. Финансовый анализ предприятия

Анализ документов финансовой отчетности показал, что компания осуществляет неэффективное финансовое управление, о чем свидетельствует падение чистой прибыли на 67%, коэффициенты ликвидности и финансовой устойчивости, находящиеся ниже нормативных значений, а также снижающиеся показатели рентабельности активов и собственного капитала [30].

Для предотвращения данных проблем в 2017 г. компания ОАО «Связь» меняла свою организационную структуру: часть функций, а именно стратегия и управление, которые раньше были в региональных офисах, перевелись на уровень макрорегиональных филиалов. В регионах остались исполнительные функции и

совсем локальные операции, например, работа с дилерами и выезды на объекты. Бюджетирование, аналитика, финансовый контроль остались только на уровне макрорегионов. Этот уровень стал основным ответственным за результаты деятельности подчиненных регионов, а по многим процессам – и главным исполнителем. Данное изменение повлекло за собой сокращение персонала на 10% и, соответственно, значительное уменьшение фонда оплаты труда. Данное решение сократило некоторые издержки предприятия, но проблема полностью не была решена.

4. Обоснование необходимости реорганизации

Исследование внешних условий функционирования компании позволило выявить следующие тенденции: телекоммуникационный рынок находится в стагнации вследствие перенасыщенности развития социальных сетей и изменения в области виртуального общения между людьми, а также изменения законодательства в сфере информационной безопасности и конфиденциальности информации [31–36].

Анализ внутренних факторов выявил следующие причины для реорганизации. В 2021 г. у компании ОАО «Связь» заканчивается право на использование товарного знака. А значит, с этого момента организация не имеет права использовать название «Связь» во время предоставления услуг на изготавливаемых товарах, в рекламе и т.д. Компании необходимо найти выход из сложившейся ситуации, так как возможности продлить лицензию на товарный знак нет.

При полном переименовании компания может потерять доверие у абонентов и, как следствие, абонентскую базу. Потеря клиентов приведет к разорению компании. Присоединение к ПАО «Телеком» позволит компании остаться известным брендом и не потерять потребителей.

Организация ПАО «Телеком», являясь владельцем контрольного пакета акций, заинтересована в улучшении финансового состояния компании ОАО «Связь», поэтому видит необходимость в присоединении компании. Это позволит улучшить управление ресурсами, снизит конкуренцию на рынке, увеличит долю рынка компании, расширит ассортимент предоставляемых услуг, а также позволит приобрести новый сегмент рынка – молодежную аудиторию. Так как ПАО «Телеком» является правопреемником государственной компании, основными потребителями у неё являются люди старшего поколения, а также государство. Компания ОАО «Связь» является молодой прогрессивной компанией альтернативными подходами к рекламе и выстраиванию маркетинговой стратегии. А значит, после реорганизации, большая часть абонентов ОАО «Связь» останется с ПАО «Телеком».

Предполагается, что после реорганизации, компания ОАО «Связь» станет отдельным подразделением с сохранением собственной структуры, но со сменой финансового и стратегического руководства. А также после реорганизации предполагается увеличение рыночной стоимости компании. Преимущества реорганизации для обоих субъектов представлены в табл. 3.

Таблица 3

Преимущества реорганизации для субъектов

Преимущества реорганизации	
Для ОАО «Связь»	Для ПАО «Телеком»
Сохранение известного бренда	Уменьшение конкуренции
Улучшение финансового состояния	Увеличение доли рынка
Легкое вхождение на рынок	Захват нового сегмента рынка – молодежи
Взаимодействие с	Увеличение ассортимента

государственными органами через выполнение государственных заказов	предоставляемых услуг
Уменьшение себестоимости услуг вследствие синергии	
Увеличение рыночной стоимости компании после реорганизации	

5. Выбор формы реорганизации

Объединение двух юридических лиц возможно двумя методами реорганизации: слиянием и присоединением. Слияние подразумевает образование нового юридического лица, которое становится правопреемником предприятий, участвовавших в реорганизации. Присоединение предполагает прекращение одного из юридических лиц и передачу прав и обязанностей присоединяющей компании. Сравнительная характеристика методов реорганизации представлена в табл. 4. Исследование показало, что наиболее подходящей формой реорганизации является присоединение.

Таблица 4

Сравнение методов реорганизации

Слияние	Присоединение
Необходимо получение новых лицензий для вновь созданного юридического лица	Лицензии ПАО «Телеком» сохраняются и дополняются лицензиями ОАО «Связь»
Потребуется полная перерегистрация в налоговых органах, внебюджетных фондах, внесение изменений в банковские документы	Не потребуется перерегистрация в налоговых органах, внебюджетных фондах, внесение изменений в банковские документы
Необходимо переоформление прав на имущество, требующее регистрации в государственных органах по месту регистрации нового юридического лица	Не требуется переоформление прав на имущество, требующее регистрации в государственных органах
Необходимо переоформление договоров с клиентами	Нет необходимости в переоформлении договоров с контрагентами
Необходимо переоформление всех договорных отношений с кредиторами на новое юридическое лицо, что может повлечь риск досрочного погашения кредитов	Отсутствует необходимость переоформления всех договорных отношений с кредиторами
Новый устав должен быть разработан, согласован и представлен на утверждение акционерам вновь создаваемого юридического лица	В качестве базового сохраняется устав ПАО «Телеком», в который могут быть внесены согласованные изменения и дополнения, принятые акционерами на совместном общем собрании

6. Выбор подхода и методов оценки рыночной стоимости

Эффективность реорганизации можно оценить с помощью оценки рыночной стоимости компаний перед реорганизацией и после неё. В настоящее время используется три основных подхода: доходный подход, затратный подход и сравнительный подход [37–41]. Сравнительный анализ подходов к оценке предприятия представлен в табл. 5. В связи с тем, что каждый подход имеет свои особенности, было принято решение о том, что для более обоснованной оценки

рыночной стоимости компании необходимо использовать комплексный подход, т.е. совокупность доходных, затратных и сравнительных методов.

Таблица 5

Сравнительный анализ подходов к оценке

Подход	Преимущества	Недостатки
Доходный	Учитывает главную цель функционирования предприятия – получение прибыли Учитывает интересы инвесторов Учитывает уровень риска	Трудоемкий Отсутствие точности прогнозов ввиду неустойчивости на рынке Сложность оценки ставок дисконтирования
Затратный	Учитывает влияние производственных факторов на изменение стоимости Дает оценку уровня износа активов Наиболее обоснованный, так как опирается на финансовые и учетные документы	Не учитывает рыночную ситуацию Не учитывает риски Отражает прошлую стоимость
Сравнительный	Основывается на рыночных данных Отражает реальную практику на рынке Учитывает конъюнктуру рынка	Недостаточная оценка особенностей компании Не учитывает будущие ожидания инвесторов Опирается на ретроспективные данные Необходима серьезная корректировка данных

7. Расчет стоимости компании различными методами

Применение методов доходного подхода возможно только при наличии у компании активов со стабильным доходом. При этом, если в будущем ожидаются достаточно стабильные денежные потоки, то в рамках доходного подхода используется метод капитализации дохода. Если в будущем планируется реализация инвестиционных программ, а также при ожидаемой нестабильности денежных потоков, используется метод дисконтирования денежных потоков.

В данном случае использовался именно этот метод, так как он является более детальным и обоснованным. Ставка дисконтирования была рассчитана методом САРМ.

Среди методов затратного подхода был выбран метод стоимости чистых активов, так как методом ликвидационной стоимости можно воспользоваться только для компании ОАО «Связь», поскольку она прекращает своё существование. Для выбранного метода имеются данные бухгалтерской отчетности и возможность переоценки активов с использованием коэффициентов в их рыночную стоимость.

При использовании методов сравнительного подхода важно правильно отобрать компании-аналоги. Ориентирами могут служить: географическая близость, схожесть отрасли, сопоставимость размеров предприятия и финансовых характеристик.

Главными методами оценки компании в рамках сравнительного подхода являются метод сделок, метод рынка капитала и метод отраслевых коэффициентов. Метод сделок основывается на реальных данных о сделках купли-продажи контрольного пакета акций компаний, либо полной покупке компаний, работающих в одной отрасли к оцениваемой и имеющих схожие

финансовые показатели. Метод рынка капитала заключается в анализе рыночной цены акций компаний-аналогов, которая сложилась на фондовой бирже, а также расчеты ценовых мультипликаторов. Метод отраслевых коэффициентов применяется при оценке малых предприятий и заключается в использовании статистических коэффициентов, основанных на продаже компаний в конкретной области. В данном случае был выбран метод рынка капиталов, так как имеется необходимая информация о компаниях-аналогах.

8. Согласование результатов оценки стоимости компании

Согласование результатов оценки рыночной стоимости компаний до реорганизации и после производится с помощью выставления весовых коэффициентов для использованных в процессе оценки методов.

Самый высокий коэффициент получил метод рынка капитала, так как произведен качественный выбор компаний-аналогов: они работают в одной отрасли с оцениваемыми компаниями, сопоставимы по размеру и финансовым характеристикам, а также являются публичными акционерными обществами, а значит, нет причин сомневаться в качестве их финансовой отчетности. Также цена бизнеса, полученная с помощью метода рынка капитала, отражает непосредственную ситуацию на рынке.

Метод дисконтированных денежных потоков получил второй по величине весовой коэффициент, так как данный метод отражает главную характеристику предприятия – способность генерировать денежные потоки. Но он сильно зависит от точности и реалистичности производимых прогнозов.

Метод оценки стоимости денежных активов получил наименьший весовой коэффициент, так как данный метод не учитывает будущие перспективы бизнеса, а также сильно зависит от мнения оценщика при определении коэффициентов пересчета статей активов. Результаты оценки рыночной стоимости компаний с учетом весовых коэффициентов по методам оценки представлены в табл. 6.

Таблица 6

Расчет рыночных стоимостей компаний

Метод оценки	Рыночная стоимость, млн руб.	Весовой коэффициент, %	Стоимость, рассчитанная с учетом весового коэффициента, млн руб.
ОАО «Связь»			
Метод чистых активов	40 329	10	4 033
Метод дисконтирования денежных потоков	452 779	30	135 834
Метод рынка капитала	322 703	60	193 622
Средневзвешенная рыночная стоимость			333 488
ПАО «Телеком»			
Метод чистых активов	300 748	10	30 075
Метод дисконтирования денежных потоков	526 131	30	157 839
Метод рынка капитала	448 955	60	269 373
Средневзвешенная рыночная стоимость			457 287
ПАО «Телеком» после реорганизации			
Метод чистых активов	354 498	10	35 450
Метод дисконтирования денежных потоков	1 020 336	30	306 101
Метод рынка капитала	937 380	60	562 428

В результате оценки рыночной стоимости предприятий, стоимость компании ОАО «Связь» до реорганизации составила 333 488 млн руб., компании ПАО «Телеком» – 457 287 млн руб. После реорганизации, а точнее, после присоединения компании ОАО «Связь» к компании ПАО «Телеком», стоимость образованной в процессе реорганизации ПАО «Телеком» составит 903 979 млн руб., а значит, реорганизация дала синергетический эффект. Синергия равна разнице между стоимостью реорганизованной компании и сумме стоимостей компаний до реорганизации и составляет 113 203 млн руб. А значит, реорганизация, а точнее, присоединение компании ОАО «Связь» к ПАО «Телеком», является финансово эффективной.

Выводы

Комплексный анализ ситуации в компании телекоммуникационной отрасли позволяет сделать вывод о том, что реорганизация данной компании путем присоединения является целесообразной и приведет к увеличению рыночной стоимости объединенной компании. Кроме того, следует отметить, что при оценке реорганизации можно наблюдать синергетический эффект. Синергия – это увеличение результата от взаимодействия двух или более факторов, характеризующееся тем, что совместное действие этих факторов много больше простой суммы результата действий поодиночке. Она может проявляться как прямо, так и косвенно. Прямая синергия – увеличение денежных потоков после реорганизации. Косвенная синергия подразделяется на: операционную, т.е. экономию на операционных издержках за счет объединения служб, увеличение влияния на рынке и т.д.; управленческую, т.е. экономию за счет объединения трудовых ресурсов и структуры управления; финансовую, т.е. экономию за счет изменения источников финансирования.

Методика комплексного анализа и финансовой оценки эффективности реорганизации двух крупных компаний телекоммуникационного рынка может быть использована при принятии решений о реорганизации компаний других сфер экономики.

Литература

1. *Баранова О.* Российский телеком // Электронное издание «СNews». [Электронный ресурс] URL: http://www.cnews.ru/reviews/telekom_2018 (дата обращения: 18.11.2020).
2. *Пищулина Е.С., Худякова Т.А.* Моделирование процесса управления факторами, определяющими экономическую устойчивость, в современных условиях развития экономики // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». – 2017. – Т. 11. – № 2. – С. 129– 134.
3. *Менцев А.У., Ильясова К.Х.* Анализ эффективности внедрения цифровой экономики и директория дальнейшего развития // Гуманитарные и социально-экономические науки. – 2020. – № 2 (111). – С. 153-155.
4. *Широкова С.В., Ростова О.В.* Возможности применения технологии распределенных реестров в организациях // Журнал исследований по управлению. – 2020. – Т. 6. – № 4. – С. 50-57.
5. *Андреев А.Ф., Буньковский Д.В.* Оценка возможностей взаимодействия крупного и малого промышленного предпринимательства в нефтепереработке на примере использования побочного продукта нефтепереработки // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2020. – № 11 (191). – С. 30-35.

6. *Тебекин А.В., Сауренко Т.Н., Анисимов В.Г., Анисимов Е.Г.* Модель прогноза стоимости и сроков модернизации промышленных предприятий // Журнал исследований по управлению. – 2019. – Т. 5. – № 3. – С. 31-37.
7. *Анисимов В.Г., Анисимов Е.Г., Сауренко Т.Н., Тебекин А.В.* Модель обоснования программы инновационного развития компании // Журнал исследований по управлению. – 2020. – Т. 6. – № 2. – С. 32-41.
8. *Анисимов Е.Г., Анисимов В.Г., Блау С.Л., Новиков В.Е., Тебекин А.В.* Модель поддержки принятия решений при формировании инновационной стратегии предприятия // Экономика сельского хозяйства России. – 2016. – № 3. – С. 53-59.
9. *Анисимов В.Г., Анисимов Е.Г., Гапов М.Р., Сауренко Т.Н.* Модель поддержки принятия решений при формировании товарной стратегии и производственной программы предприятия // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика. – 2016. – № 2. – С. 62-73.
10. *Анисимов В.Г., Анисимов Е.Г.* Оптимизационная модель распределения возобновляемых ресурсов при управлении экономическими системами // Вестник Российской таможенной академии. – 2007. – № 1. – С. 49-54.
11. *Анисимов В.Г., Анисимов Е.Г., Новиков В.Е., Останин В.А.* Моделирование оптимизационных задач поддержки принятия решений в инновационном менеджменте // Вестник Российской таможенной академии. – 2016. – № 1. – С. 90-98.
12. Анализ телекоммуникационного рынка // Аналитическое агентство «ТМТ Консалтинг». [Электронный ресурс] URL: <http://tmt-consulting.ru/> (дата обращения: 13.11.2020).
13. *Амирова Э.Ф., Закирова Ф.Н.* Аспекты улучшения экономической ситуации в России после введения санкций // В сборнике: Перспективы устойчивого развития АПК. – 2017. – С. 491-493.
14. *Родионова Е.С., Ростова О.В., Ростова А.С.* Применение метода реальных опционов в управлении инновационными проектами // Управленческое консультирование. – 2017. – № 11 (107). – С. 61-71.
15. *Вирячева Е.В., Колесникович Е.А.* Оценка стоимости предприятия (бизнеса): учебное пособие. – Санкт-Петербург: ВШТЭ СПбГУПТД, 2017. – 56 с.
16. *Ростова А.С.* Методы управления корпоративной инновационной деятельностью // В сборнике: фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли. – 2017. – С. 350-357.
17. *Сауренко Т.Н., Анисимов В.Г., Анисимов Е.Г., Горбатов М.Ю.* Концептуальные положения оценки эффективности инновационного развития компании // В сборнике: Экономические стратегии ЕАЭС : проблемы и инновации. Сборник материалов II Всероссийской научно-практической конференции. Российский университет дружбы народов. – Москва, 2019. С. 217-234.
18. *Анисимов В.Г., Анисимов Е.Г., Ботвин Г.А., Черныш А.Я., Чечеватов А.В.* Анализ и оценивание эффективности инвестиционных проектов в условиях неопределенности. – Москва: Военная академия Генерального штаба Вооруженных сил Российской Федерации; В. Г. Анисимов, 2006. – 288 с.
19. *Ильин И.В., Анисимов В.Г., Анисимов Е.Г., Ботвин Г.А., Гапов М.Р., Гасюк Д.П., Ильяшенко О.Ю., Лёвина А.И., Родионова Е.С., Сауренко Т.Н.* Математические методы и инструментальные средства оценивания эффективности инвестиций в инновационные проекты. – Санкт-Петербург, 2018. – 289 с.
20. *Anisimov V.G., Anisimov V.G., Saurenko T.N., Levina A.I., Zotova E.A.* Methodological approaches to accounting uncertainty when planning logistic business processes // В сборнике: Atlantis Highlights in Computer Sciences. Proceedings of the

- International Conference on Digital Technologies in Logistics and Infrastructure (ICDTLI 2019). – 2019. – С. 246-249.
21. Худякова Т.А. Анализ современных научных подходов к построению интегрального показателя устойчивости предприятия // Вестник НГИЭИ. – 2016. – № 12 (67). – С. 122-130.
22. Фещенко В.В. Управление социально-экономическими системами на основе когнитивных технологий // В сборнике: Управление социально-экономическими системами и правовые исследования: теория, методология и практика. – 2017. – С. 463-473.
23. Ильин И.В., Ростова О.В. Разработка методики расчета себестоимости на предприятии аналитического приборостроения // Глобальный научный потенциал. – 2017. – № 6 (75). – С. 41-46.
24. Никитина А.С., Кузнецова Ю.М. Кадровые инновации в сфере государственного и муниципального управления // Вопросы управления. – 2019. – № 3 (58). – С. 191-198.
25. Saurenko T.N., Anisimov V.G., Anisimov E.G., Sonkin M.A. methodology control function realization within the electronic government concept framework // International Journal of Scientific and Technology Research. 2020. Т. 9. № 2. С. 6259-6262.
26. Анисимов В.Г., Анисимов Е.Г., Сауренко Т.Н., Тебекин А.В. Модели экономического развития интеграционных объединений государств // Журнал исследований по управлению. – 2020. – Т. 6. – № 5. – С. 48-59.
27. Ямпольский С.М., Анисимов Е.Г., Анисимов В.Г. Научно-методические основы информационно-аналитического обеспечения деятельности органов государственного и военного управления в ходе межведомственного информационного взаимодействия. - Москва: Военная академия Генерального штаба Вооруженных Сил Российской Федерации Военный институт (управления национальной обороной). 2019. – 146 с.
28. Анисимов В.Г., Анисимов Е.Г., Зегжда П.Д., Супрун А.Ф. Проблема инновационного развития систем обеспечения информационной безопасности в сфере транспорта // Проблемы информационной безопасности. Компьютерные системы. – 2017. – № 4. – С. 27–32.
29. Анисимов Е.Г., Анисимов В.Г., Солохов И.В. Проблемы научно-методического обеспечения межведомственного информационного взаимодействия // Военная мысль. – 2017. – № 12. – С. 45–51.
30. Галака А.К., Ростова А.С. Возможности финансирования стартапов инновационных проектов // В сборнике: Инновационное развитие российской экономики. – 2017. – С. 251–255.
31. Абонентская база «большой четверки» // Аналитическое агентство Advanced Communications and Media. 2019. [Электронный ресурс] URL: <http://www.acm-consulting.com/about/products.html> (дата обращения 22.11.2020).
32. Зегжда П.Д., Анисимов В.Г., Супрун А.Ф., Анисимов Е.Г., Сауренко Т.Н. Модели и метод поддержки принятия решений по обеспечению информационной безопасности информационно-управляющих систем // Проблемы информационной безопасности. Компьютерные системы. – 2018. – № 1. – С. 43–47.
33. Anisimov V.G., Zegzhda P.D., Anisimov E.G., Saurenko T.N., Prisyazhnyuk S.P. Indices of the effectiveness of information protection in an information interaction system for controlling complex distributed organizational objects // Automatic Control and Computer Sciences. 2017. Т. 51. № 8. С. 824-828.
34. Анисимов В.Г., Зегжда П.Д., Супрун А.Ф., Анисимов Е.Г., Бажин Д.А. Риск - ориентированный подход к организации контроля в подсистемах обеспечения

- безопасности информационных систем // Проблемы информационной безопасности. Компьютерные системы. – 2016. – № 3. – С. 61–67.
35. *Анисимов В.Г., Анисимов Е.Г., Белов А.С., Скубьев А.В.* Эффективность обеспечения живучести подсистемы управления сложной организационно-технической системы // Телекоммуникации. – 2020. – № 11. – С. 41–47.
36. Федеральный закон "О внесении изменений в Федеральный закон "О связи" от 29.07.2017 N 245-ФЗ // КонсультантПлюс. [Электронный ресурс] URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_323815/ (дата обращения: 20.11.2020).
37. *Тебекин А.В., Сауренко Т.Н., Анисимов В.Г., Анисимов Е.Г.* Методика сравнительной оценки инновационных проектов по совокупности количественных показателей // Журнал исследований по управлению. – 2019. – Т. 5. – № 5. – С. 84-90.
38. *Тебекин А.В., Сауренко Т.Н., Анисимов В.Г., Анисимов Е.Г.* Модель сравнительной оценки инновационных проектов по совокупности качественных показателей // Журнал исследований по управлению. – 2019. – Т. 5. – № 4. – С. 77-83.
39. *Тебекин А.В., Сауренко Т.Н., Анисимов В.Г., Анисимов Е.Г.* Методический подход к моделированию процессов формирования планов инновационного развития предприятий // Журнал исследований по управлению. – 2019. – Т. 5. – № 1. – С. 65-72.
40. *Сауренко Т. Н., Анисимов В. Г., Анисимов Е. Г., Кастырин М. А.* Модель сравнительной оценки морских торговых портов в международной транспортной инфраструктуре // Ученые записки Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского. Экономика и управление. – 2020. – Т. 6. – № 1. – С. 153–160.
41. *Ростова О.В., Широкова С.В., Усиков Р.Ф.* Управление системами информационно-технологической поддержки на предприятии по производству сложных технических комплексов // Вопросы оборонной техники. Серия 16: Технические средства противодействия терроризму. – 2020. – № 3-4 (141-142). – С. 9-18.
42. *Сурат И.Л., Тебекин А.В.* Современные тенденции развития проектного управления в экономических системах. // Транспортное дело России. – 2014. – № 6. – С. 36–40.
43. *Тебекин А.В.* Методы принятия управленческих решений. Учебник / Москва, 2015. Сер. 58 Бакалавр. Академический курс (1-е изд.).
44. *Тебекин А.В.* Менеджмент организации. Учебник / Москва, 2008.