

6. Internet-resurs Komiteta promyshlennosti Ministerstva industrii i novykh tekhnologii Respubliki Kazakhstan <http://www.comprom.kz>.

7. Lawrence J. Introduction to Neural Networks: Design, Theory and Applications.

California Scientific Software Press, Nevada City, 1994.

8. Strokov A.I., Ziyadin S.T. Teoreticheskie aspekty finansovogo mekhanizma ustoichivogo razvitiya malykh predpriyatii // Vestnik RGTEU. – 2013. – № 3. – S. 63-69.



УДК 336.22:338.242

Е.Б. Кожевников, О.П. Осадчая
Ye.B. Kozhevnikov, O.P. Osadchaya

**ПРОБЛЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО НАЛОГОВОГО УПРАВЛЕНИЯ
ИНТЕГРИРОВАННЫМИ АГРОПРОМЫШЛЕННЫМИ СТРУКТУРАМИ
(НА ПРИМЕРЕ ИНТЕГРИРОВАННОЙ АГРОПРОМЫШЛЕННОЙ
СТРУКТУРЫ «ЗЕРНО-СОЮЗ»)**

**THE ISSUES OF CORPORATE TAX MANAGEMENT BY INTEGRATED AGRO-INDUSTRIAL
COMPANIES (CASE STUDY OF ZERNO-SOYUZ INTEGRATED AGRO-INDUSTRIAL COMPANY)**

Ключевые слова: корпоративное налоговое управление, интегрированные агропромышленные структуры, дерево проблем корпоративного налогового управления.

В условиях современного налогового законодательства актуальным становится вопрос повышения эффективности корпоративного налогового управления. Особо остро он проявляется при агропромышленной интеграции, поскольку именно в ее условиях, при сочетании различных режимов налогообложения и использовании налоговых льгот, наилучшим образом достигается налоговый синергетический эффект. Важным условием повышения эффективности корпоративного налогового управления агропромышленными интегрированными бизнес-структурами является определение ключевых (корневых) проблем его функционирования. Объектом исследования выступила интегрированная агропромышленная группа «ЗЕРНО-СОЮЗ», состоящая из участников, специализирующихся на выращивании сельскохозяйственных культур, и участников, занимающихся мукомольным производством. Корпоративный налоговый портфель представлен тремя основными режимами налогообложения: общим режимом налогообложения, упрощенной системой налогообложения и системой налогообложения для сельскохозяйственных товаропроизводителей (единый сельскохозяйственный налог). Применяв метод причинно-следственных цепочек, установлена иерархиче-

ская связь проблем налогового управления исследуемой корпорации и построено дерево проблем корпоративного налогового управления интегрированной агропромышленной группой «ЗЕРНО-СОЮЗ», выявлены ключевые проблемы и корневые причины рассмотренных проблем. Причинно-следственные связи позволяют проследить иерархическую взаимосвязь проанализированных проблем и системный характер их влияния на эффективность корпоративного налогового управления, что предполагает их системное и комплексное решение.

Keywords: corporate tax management, integrated agro-industrial companies, problem tree of corporate tax management.

Under the conditions of current tax legislation the issue of increasing the efficiency of corporate tax management becomes a topical one. Particularly, its topicality emerges in agro-industrial integration because it is there when different taxation schemes and tax abatements combine, and the tax synergetic effect is best achieved. An important requirement for increasing the efficiency of corporate tax management by agro-industrial integrated business entities is the definition of the key problems of their functioning. The research subject is Zerno-Soyuz integrated agro-industrial group which comprises the participants specializing in crop growing and the participants engaged in flour milling. The corporate tax portfolio includes three ba-

sic tax schemes: general tax scheme, simplified taxation scheme and the taxation system for agricultural producers (unified agricultural tax). With the use of cause-and-effect chain method, the hierarchical relationship between the problems of the studied company's tax management was revealed, the problem tree of corporate tax management of Zerno-Soyuz integrated agro-industrial group was

built, the key problems and the root causes of the analyzed problems were identified. The cause-and-effect relations enable tracing the hierarchical interrelation between the analyzed problems and the systemic character of their impact on the efficiency of corporate tax management which determines their systemic and complex solution.

Кожевников Евгений Борисович, преп., каф. «Гуманитарные и социально-экономические дисциплины», Рубцовский филиал, Университет Российской академии образования, Алтайский край. E-mail: Evgeny-2004@ngs.ru.

Осадчая Ольга Петровна, д.э.н., зав. каф. менеджмента и экономики, Рубцовский индустриальный институт (филиал), Алтайский государственный технический университет им. И.И. Ползунова. E-mail: Olga22766@yandex.ru.

Kozhevnikov Yevgeniy Borisovich, Asst., Chair of Humanities, Social and Economic Sciences, Rubtsovsk Branch, University of Russian Academy of Education, Altai Region. E-mail: Evgeny-2004@ngs.ru.

Osadchaya Olga Petrovna, Dr. Econ. Sci., Head, Chair of Management and Economics, Rubtsovsk Industrial Institute (Branch), Altai State Technical University named after I.I. Polzunov. E-mail: Olga22766@yandex.ru.

В настоящее время особо актуальным становится вопрос повышения эффективности корпоративного налогового управления предпринимательскими объединениями, определение которому было дано в публикации [1].

При этом особое внимание обращается на состояние системы корпоративного налогового управления интегрированными агропромышленными структурами, поскольку именно при агропромышленной интеграции, в условиях меняющегося законодательства, будет наилучшим образом достигаться налоговый синергетический эффект.

Важным условием повышения эффективности корпоративного налогового управления агропромышленными интегрированными бизнес-структурами явилось определение ключевых (корневых) проблем его функционирования.

В связи с чем **цель** данной работы заключается в проведении исследования состава и причинно-следственных связей факторов проблем корпоративного налогового управления интегрированными предпринимательскими объединениями агропромышленного комплекса, с использованием метода причинно-следственных цепочек и установления их иерархической связи путем построения дерева проблем корпоративного налогового управления.

В результате объектом исследования выступила интегрированная агропромышленная группа «ЗЕРНО-СОЮЗ», состоящая из участников, специализирующихся на выращивании сельскохозяйственных культур, и участников, занимающихся мукомольным производством. Налоговый портфель корпорации представлен тремя основными режимами налогообложения: общим режимом налогообложения, упрощенной системой налогообложения и системой налогообложения для сельскохозяйственных товаропроизводителей (единый сельскохозяйственный налог). Бизнес-едини-

цы, занятые производством сельскохозяйственной продукции, применяют налоговые льготы, предоставляемые сельскохозяйственным товаропроизводителям, в рамках используемых режимов налогообложения.

Исследование проведено в г. Рубцовске Алтайского края. Период исследования включает 2012-2013 гг.

Проведенное исследование показало, что организация корпоративного налогового управления в интегрированной бизнес-группе «ЗЕРНО-СОЮЗ» придерживается принципа, при котором выполнение всех управленческих функций осуществляется бизнес-единицами на самостоятельной основе. Основными службами предприятий – участников исследуемого объединения, на которые возлагается реализация процесса корпоративного налогового управления, являются экономический отдел и бухгалтерия.

Одна из важнейших проблем исследуемой группы-компаний заключается в отсутствии у нее единого информационного пространства. В современных условиях хозяйствования задачей управления корпорацией, прежде всего, является задача управления информацией, принятия управленческих решений на основе определенным образом организованных информационных потоков. Создание единого информационного пространства должно способствовать их рациональной организации и обеспечивать быструю и гарантированную доставку информации до потребителей. В результате чего каждое принимаемое решение становится более обоснованным и своевременным.

При этом в целях повышения эффективности корпоративного налогового управления для интегрированной бизнес-группы «ЗЕРНО-СОЮЗ» необходимо решить две важные задачи. Первая задача заключается в необходимости объединения информации, связанной с различными процессами (производствен-

ным, коммерческим, финансовым т др.) в рамках единой структуры путем стандартизации применяемых моделей данных, унификации методов организации и использования этих данных.

Вторая задача связана с необходимостью вычленения из информационного массива информации налогового характера и разделения ее таким образом, чтобы она доставлялась заинтересованным пользователям своевременно и в том виде, в котором они привыкли ее принимать. Оптимальным вариантом для исследуемой корпоративной структуры являются программные продукты компании 1С.

Организация единого информационного пространства корпоративной структуры «ЗЕРНО-СОЮЗ» позволит наилучшим образом интегрировать систему корпоративного налогового управления в общую структуру управления объединением.

Отсутствие единого информационного пространства влечет за собой выделение следующей проблемы, которая связана с отсутствием консолидации учетно-аналитической информации участников исследуемой интегрированной предпринимательской структуры. В нашем случае речь идет о консолидации информации применительно к налоговому управлению корпорацией. Методические аспекты консолидации отчетных данных находят достаточно широкое обсуждение в экономической литературе и актуализируются в связи с введением в российское законодательное поле понятия «консолидированная группа налогоплательщиков». Сфера применения консолидированного учета, в сегодняшней законодательной российской налоговой практике, ограничивается исчислением и уплатой налога на прибыль с учетом совокупного финансового результата деятельности всех организаций, входящих в созданную консолидированную группу.

Понимая то, что налоговое консолидирование служит одним из важнейших факторов, стимулирующих интеграцию предприятий, нами разрабатывались и внедрялись основные его элементы в деятельность финансово-промышленной группы «Сибагромаш», что дало значительный положительный эффект в управлении вышеуказанной корпорацией [2, 3].

В интегрированной бизнес-группе «ЗЕРНО-СОЮЗ» также, как и ФПГ «Сибагромаш», консолидированный налоговый учет будет ориентирован на внутреннее пользование с целью принятия эффективных управленческих решений. При этом следует отказаться от принципа, при котором оперативность приносится в жертву точности, что позволит повысить скорость подготовки оперативной информации.

В связи с неразвитостью консолидирования в числе основных проблем следует обозначить отсутствие согласования внутри функциональных сфер управления, в частности в планировании, между бизнес-единицами и между функциональными сферами управления, в особенности между планированием и координацией как внутри бизнес-единицы, так и между последними.

Из пяти бизнес-единиц исследуемой корпорации согласование решений в отношении объемов производства (работ, услуг) и продаж между собой осуществляют три участника, непосредственно занятых в мукомольном производстве. Предприятия, специализирующиеся на выращивании сельскохозяйственных культур, в данном процессе не участвуют, что затрудняет планирование налоговых обязательств, негативно воздействует на существующую систему корпоративного налогового управления бизнес-группы «ЗЕРНО-СОЮЗ» и препятствует получению синергетического налогового эффекта, основные направления получения которого при взаимодействии участников интегрированных бизнес-структур рассматриваются в работах [4, 5]. По сути, это проблема, при которой существующий единый корпоративный центр, представленный ООО «ЗЕРНО-СОЮЗ», не выполняет координационную и управляющую функции. На возможные проблемы взаимодействия бизнес-единиц и единого корпоративного центра в процессе осуществления корпоративного налогового управления указывает работа [6].

Еще одной проблемой, ставшей серьезным препятствием для эффективного корпоративного налогового управления объекта исследования, является отсутствие стратегического налогового управления, которое предполагает разработку налоговой стратегии.

Налоговая стратегия интегрированной бизнес-группы вырабатывает приемы и правила, обеспечивающие эффективное достижение поставленных стратегических целей группы компаний и ее отдельных бизнес-единиц с точки зрения оптимизации налоговых ресурсов и их эффективного использования [7].

Реализация налоговой стратегии осуществляется при помощи функций механизма налогового управления интегрированным объединением, в состав которого входит функция стратегического налогового планирования (прогнозирования) и бюджетирования [8].

Вопрос стратегического налогового планирования для предприятий агропромышленного комплекса, вне зависимости от их специализации, остается сложным, поскольку на сегодняшний момент нет методик, пригодных для применения на предприятиях этой сферы, учитывающих виды их деятельности, режимы

налогообложения и льготы, применяемые в связи с использованием последних.

Процедура налогового прогнозирования на корпоративном уровне носит вероятностный характер и предполагает разработку альтернативных направлений развития налоговой системы корпорации. Стратегическому корпоративному налоговому планированию свойственно принятие определенного варианта развития внутренней среды налогообложения. Оно также предусматривает систему количественных показателей, обязательных к исполнению. Сочетание двух процедур направлено на определение планируемой величины налоговых платежей, подлежащих уплате в будущих периодах.

Важнейшей составляющей процесса управления налогами выступает корпоративный налоговый анализ. От степени полноты и достоверности которого зависит оценка возможных налоговых последствий от принятия управленческих решений и оценка фактического экономического эффекта от проводимых мероприятий. Аналитическая работа предполагает наличие определенных показателей, оценивающих эффективность корпоративного налогового управления. Некоторые из которых впоследствии должны лечь в основу стратегического управления и анализа денежными потоками бизнес-единиц [9-12].

Исследование показало отсутствие системы показателей оценки эффективности налогового управления корпоративным образованием «ЗЕРНО-СОЮЗ», учитывающей особенности современной структуры корпоративного управления и состояния внутренней и внешней налоговой среды.

Система показателей должна оценивать эффективность функционирования механизма корпоративного налогового управления объекта исследования и эффективность его налоговой политики.

Оценку эффективности функционирования механизма корпоративного налогового управления ООО «ЗЕРНО-СОЮЗ», с позиций системного подхода, следует проводить в функциональном, элементном и организационном аспектах.

В связи с этим система показателей должна включать частные показатели, характеризующие реализацию отдельных составляющих налогового механизма, и обобщающие показатели, характеризующие эффективность сформированной корпоративной налоговой политики.

Система оценки эффективности функционирования корпоративного налогового управления должна в кратчайшие сроки осуществлять его комплексную оценку, проводить анализ и, выявив причины возникших проблем, оперативно определять направления по его совершенствованию. Контрольные пока-

затели, наряду с итоговыми данными бухгалтерского и налогового учета, должны стать базой для проведения корпоративного налогового контроля. На сегодняшний день существующая система корпоративного налогового контроля интегрированной структуры «ЗЕРНО-СОЮЗ» использует количественные показатели, сформированные на основании данных налогового и бухгалтерского учета участника объединения, с целью определения исполнения его налогового плана. Это может свидетельствовать о нерезультативности системы корпоративного налогового контроля.

Основой успешной деятельности специалистов службы корпоративного налогового управления выступает их материальная заинтересованность.

Действующая система оплаты труда работников, вовлеченных в процесс налогового управления, включает месячную тарифную ставку (должностной оклад), рассчитанную исходя из фактически отработанного времени, и районный коэффициент. Соответственно, существующая система оплаты труда не способствует качественному налоговому управлению. Следует четко понимать, что вознаграждение работника не должно ограничиваться постоянной (базовой) частью. Поэтому необходимо разработать соответствующую систему оплаты труда для сотрудников, занятых налоговым управлением, и дополнить базовый оклад переменной частью. При разработке системы стимулирования следует учесть особенности деятельности специалистов по управлению налогообложением, поскольку они напрямую не участвуют в производственной или торговой деятельности, а вносят свой вклад в достижение целей бизнес-единицы, поддерживая финансовую составляющую ее деятельности и деятельности всего предпринимательского объединения.

Переменная часть вознаграждения должна основываться на ключевых показателях эффективности деятельности как одного сотрудника, так и группы сотрудников, т.е. следует учитывать принцип коллективизма. Такими показателями могут выступать точность определения плановых показателей, своевременность сдачи отчетности и подачи соответствующих данных в фискальные органы, размер обнаруженных ошибок в налоговом учете, выявленных входе внутрикорпоративного контроля или обнаруженных по результатам налоговых проверок, размер предъявленных штрафов за налоговые правонарушения, исполнение бюджетных показателей, величина налоговой экономии, полученной от эффекта налоговой синергии, показатели эффективности функционирования механизма корпоративного налогового механизма и др.



Рис. Дерево проблем корпоративного налогового управления интегрированной агропромышленной структурой «ЗЕРНО-СОЮЗ»

Недостаточно заинтересовать работников только в результатах, достигнутых в управлении налогообложением. Необходимо привязать индивидуальные достижения отдельного работника или группы сотрудников к конечному итогу финансово-хозяйственной деятельности интегрированного корпоративного образования в целом. Ключевым показателем здесь должен выступить размер полученной прибыли за определенный период времени. Выстраивать систему стимулирования сотрудников в корпоративных образованиях необходимо с осторожностью, поскольку привязка сотрудника к показателям бизнес-единицы может привести к внутриколлективному конфликту.

Таким образом, изучив практическую деятельность интегрированной агропромышленной структуры «ЗЕРНО-СОЮЗ», применив метод причинно-следственных цепочек, установлена иерархическая связь проблем налогового управления исследуемой корпорации – дерево проблем корпоративного налогового управления, выявлены ключевые проблемы и корневые причины рассмотренных проблем (рис.).

Предложенное нами дерево проблем корпоративного налогового управления интегрированной агропромышленной структурой «ЗЕРНО-СОЮЗ» указало на ключевые проблемы в системах стратегического нало-

гового управления, корпоративного налогового контроля, стимулирования персонала, единого информационного пространства, координации участников объединения, которые повлекли за собой проблемы эффективности корпоративного налогового управления. Изучение практической деятельности объекта исследования позволило, обобщив проблемы корпоративного налогового управления, установить их причинно-следственные связи.

Причинно-следственные связи, отраженные представленным деревом, позволили проследить иерархическую взаимосвязь проанализированных нами проблем и системный характер их влияния на эффективность корпоративного налогового управления объекта исследования, что предполагает их системное и комплексное решение.

Библиографический список

1. Осадчая О.П., Кожевников Е.Б. Корпоративный налоговый менеджмент и корпоративное налоговое управление: трансформация понятий [Электронный ресурс] // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2013. – №11. – Режим доступа: http://uecs.ru/index.php?option=com_flexicontent&view=items&id=2515:2013-11-09-06-21-42.

2. Бирюкова Т.Д., Кожевников Е.Б. Подходы к формированию управленческой от-

четности в условиях объединения предприятий // Бухгалтерский учет, аудит и налоги: основы теории, практика: сб. матер. III Всерос. науч.-практ. конф. / под ред. к.э.н., проф. Н.Н. Болдиной. – Пенза: РИО ПГСХА, 2006. – С. 16-18.

3. Бирюкова Т.Д., Кожевников, Е.Б. Эволюционные изменения методики ведения консолидированного учета и составления сводной (консолидированной) отчетности (на примере ФПГ «Сибагромаш») // Наука – городу Рубцовску: сб. ст. / отв. ред. К.Г. Анисимов. – Барнаул: Изд-во Алт. ун-та. – 2005. – С. 53-60.

4. Осадчая О.П., Кожевников Е.Б. Особенности корпоративного налогового управления интегрированными корпоративными структурами // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2013. – СПЕЦВЫПУСК № 32. – Т. 3. – С. 42-43.

5. Кожевников Е.Б. Направления взаимодействия участников интегрированной бизнес-структуры с целью получения налогового синергетического эффекта // Актуальные проблемы науки и образования: матер. 3-й Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участием / под ред. Н.И. Шульгина. – НОУ ВПО «Университет Российской академии образования» Рубцовский филиал. – Барнаул: Издательская группа «Си-пресс», 2013. – С. 9-13.

6. Elgood T. Structuring the tax function [Electronic version] // Tax management in companies. – 2008. – International Tax Review. Tax Reference Library. – No. 44. – P. 37-41. (http://www.pwc.com/gx/en/tax-management-strategy/pdf/pwc_tax_management_in_companies.pdf).

7. Осадчая О.П., Кожевников Е.Б. Факторы оптимизации налогового управления интегрированной бизнес-структурой // Проблемы и перспективы развития экономики и менеджмента в России и за рубежом: матер. Четвертой Междунар. науч.-практ. конф. (20-21 апреля 2012 г.) / Рубцовский индустриальный институт. – Барнаул; Рубцовск: Изд-во Алт. ун-та, 2012. – С. 335-340.

8. Кожевников Е.Б. Функциональное построение механизма налогового управления интегрированным объединением // Проблемы и перспективы развития экономики и менеджмента в России и за рубежом: матер. межрегион. науч.-практ. конф. (21-22 апреля 2009 г.) / Рубцовский индустриальный институт. – Барнаул; Рубцовск: Изд-во Алт. ун-та, 2009. – С. 411-416.

9. Краснова М.В. Анализ денежных потоков на основе сбалансированной системы показателей // Сибирская финансовая школа. – 2008. – № 6. – С. 59-63.

10. Краснова М.В. Анализ денежных потоков в системе управления отношениями с

клиентами // Аудит и финансовый анализ. – 2009. – № 4. – С. 384-390.

11. Краснова М.В. Организационные аспекты построения стратегического управленческого учета денежных потоков // Управленческий учет. – 2009. – № 8. – С. 14-21.

12. Краснова М.В. Анализ денежных потоков по составляющим сбалансированной системы показателей // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. – 2009. – № 10 (60). – С. 104-109.

References

1. Osadchaya O.P., Kozhevnikov E.B. Korporativnyi nalogovyi menedzhment i korporativnoe nalogovoe upravlenie: transformatsiya ponyatii [Elektronnyi resurs] // Upravlenie ekonomicheskimi sistemami: elektronnyi nauchnyi zhurnal. – 2013. – № 11. – Rezhim dostupa: http://uecs.ru/index.php?option=com_flexicontent&view=items&id=2515:2013-11-09-06-21-42.

2. Biryukova T.D. Kozhevnikov E.B. Podkhody k formirovaniyu upravlencheskoi otchetnosti v usloviyakh ob"edineniya predpriyatii // Bukhgalterskii uchet, audit i nalogi: Osnovy teorii, praktika: sbornik materialov III Vserossiiskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii. Pod red. k.e.n., prof. N.N. Boldinoi. – Penza: RIO PGSKhA, 2006. – S. 16-18.

3. Biryukova T.D. Kozhevnikov E.B. Evolyutsionnye izmeneniya metodiki vedeniya konsolidirovannogo ucheta i sostavleniya svodnoi (konsolidirovannoi) otchetnosti (na primere FPG «Sibagromash») // Nauka – gorodu Rubtsovsku: sbornik statei / отв. ред. К.Г. Анисимов. – Барнаул: Изд-во Алт. ун-та. – 2005. – С. 53-60.

4. Osadchaya O.P., Kozhevnikov E.B. Oso-bennosti korporativnogo nalogovogo upravleniya integrirovannymi korporativnymi strukturami // Vestnik Altaiskoi akademii ekonomiki i prava. – 2013. – № Spetsvypusk (32). – Т. 3. – С. 42-43.

5. Kozhevnikov E.B. Napravleniya vzaimodeistviya uchastnikov integrirovannoi biznes-struktury s tsel'yu polucheniya nalogovogo sinergeticheskogo effekta // Aktual'nye problemy nauki i obrazovaniya. Materialy 3-i Vserossiiskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii s mezhdunarodnym uchastiem / pod red. N.I. Shul'gina / NOU VPO Universitet Rossiiskoi akademii obrazovaniya» Rubtsovskii filial. – Барнаул: Izdatel'skaya gruppa «Si-press», 2013. – С. 9-13.

6. Elgood T. Structuring the tax function [Electronic version] // Tax management in companies. – 2008. – International Tax Review. Tax Reference Library. – No. 44. – P. 37-41. (http://www.pwc.com/gx/en/tax-management-strategy/pdf/pwc_tax_management_in_companies.pdf).

7. Osadchaya O.P., Kozhevnikov E.B. Faktory optimizatsii nalogovogo upravleniya integri-

rovannoi biznes-strukturoi // Problemy i perspektivy razvitiya ekonomiki i menedzhmenta v Rossii i za rubezhom: Mater. chetvertoi mezhdunar. nauch.-prakt. konf.i 20-21 aprelya 2012 g. / Rubtsovskii industrial'nyi institut. – Barnaul-Rubtsovsk: Izd-vo Alt. un-ta, 2012. – S. 335-340.

8. Kozhevnikov E.B. Funktsional'noe postroenie mekhanizma nalogovogo upravleniya integrirovannym ob"edineniem // Problemy i perspektivy razvitiya ekonomiki i menedzhmenta v Rossii i za rubezhom: Mater. mezhtregion. nauch.-prakt. konf.i 21-22 aprelya 2009 g. / Rubtsovskii industrial'nyi institut. – Barnaul-Rubtsovsk: Izd-vo Alt. un-ta, 2009. – S. 411-416.

9. Krasnova M.V. Analiz denezhnykh potokov na osnove sbalansirovannoi sistemy pokazatelei // Sibirskaya finansovaya shkola. – 2008. – № 6. – S. 59-63.

10. Krasnova M.V. Analiz denezhnykh potokov v sisteme upravleniya otnosheniyami s klientami // Audit i finansovyi analiz. – 2009. – № 4. – S. 384-390.

11. Krasnova M.V. Organizatsionnye aspekty postroeniya strategicheskogo upravlencheskogo ucheta denezhnykh potokov // Upravlencheskii uchet. – 2009. – № 8. – S. 14-21.

12. Krasnova M.V. Analiz denezhnykh potokov po sostavlyayushchim sbalansirovannoi sistemy pokazatelei // Vestnik Altaiskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta. – 2009. – № 10 (60). – S. 104-109.



УДК 339.138:338.48

В.И. Беляев, Е.С. Нетребенко
V.I. Belyayev, Ye.S. Ntrebenko

**МАРКЕТИНГ ТУРИЗМА: РАСШИРЕНИЕ АССОРТИМЕНТА УСЛУГ
В ТУРИСТИЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ АЛТАЙСКОГО КРАЯ
(НА ПРИМЕРЕ РАСШИРЕНИЯ СФЕРЫ ПРИМЕНЕНИЯ ПАНТОВОЙ ПРОДУКЦИИ)**

**MARKETING OF TOURISM: EXPANSION OF SERVICES RANGE IN THE TRAVEL AGENCIES
OF THE ALTAI REGION (CASE STUDY OF WIDER APPLICATION OF VELVET ANTLER PRODUCTS)**

Ключевые слова: Алтайский край, маркетинг, маркетинг в туризме, климатолечение, лечебно-оздоровительный туризм, уникальные характеристики, продукты мараловодства, маралы, панты, пантопрепараты, оздоровительные услуги.

Представлено развитие туризма в Алтайском крае, а именно такой его отрасли, как лечебно-оздоровительный туризм. Целью работы является исследование рынка лечебно-оздоровительного туризма в Алтайском крае и предложение мероприятий по повышению интереса у населения к данному виду туризма. По результатам исследований, проведенных специалистами Федерального государственного бюджетного учреждения науки «Томский научно-исследовательский институт курортологии и физиотерапии Федерального медико-биологического агентства», Алтайский край относится к местностям 1-го ранга – особо благоприятным для рекреации и климатолечения. Показано состояние данной отрасли на сегодняшний день, а также освещены основные зоны, в которых идет активное формирование комплекса лечебно-оздоровительного туризма. Предлагается развитие данной отрасли, используя уникальные характеристики алтайских территорий. Одной из таких характеристик являются продукты мараловодства: панты – молодые рога марала (подвид оленей), которые еще не подверглись окостенению. По признанию Международной ассоциации производителей пантов, панты алтайского марала являются наиболее активными в мире и относятся

к самой дорогостоящей – высшей – категории. Причиной этому служат природные особенности Алтая – чистая вода, горный климат, целебные травы, которые больше нигде не произрастают. Панты способны значительно улучшать энергетику организма, регенерировать ткани и нормализовать кровоток. Сейчас все чаще оздоровительные центры Алтайского края предлагают процедуры с использованием пантов, в основном пантовые ванны и массаж. На примере организации «Отдых у Катуня», расположенной в Алтайском районе, предлагаются конкретные маркетинговые мероприятия, связанные с расширением ассортимента процедур с использованием пантопрепаратов, что позволит увеличить заполняемость базы. Внедрение новых процедур и их реклама будут способствовать повышению интереса к данному продукту у российского населения.

Keywords: Altai Region, marketing, marketing in tourism, climatotherapy, primary wellness tourism, unique features, maral deer husbandry products, maral deer, velvet antlers, velvet antler products, recreational services.

The development of tourism in the Altai Region is discussed, and particularly that of primary wellness tourism. The research purpose is to analyze the primary wellness tourism market in the Altai Region and to propose the measures to interest the population in that kind of tourism. According to the studies of the Tomsk Research Institute of Balneology and Physiotherapy, the Altai Region belongs to the regions