

# **European Journal of Economics and Management Sciences**

**Nº 4 2016**



«East West» Association for Advanced Studies and Higher Education GmbH

**Vienna  
2016**

# European Journal of Economics and Management Sciences

## Scientific journal

### Nº 4 2016

ISSN 2310-5690

**Editor-in-chief**

**International editorial board**

Jovanović Milka, Croatia, Doctor of Economics

Adieva Aynura Abduzhalalovna, Kyrgyzstan, Doctor of Economics

Bersirova Saida Halidovna, Russia, Ph.D. of Economics

Biró Róbert, Hungary, Doctor of Economics

Blahun Ivan Semenovich, Ukraine, Doctor of Economics

Bogolib Tatiana Maksimovna, Ukraine, Doctor of Economics

Cherniavska Olena, Ukraine, Doctor of Economics

Ciobanu Marius, Romania, Doctor of Economics

Guliyev Igbal Adil ogly, Russia, Doctor of Economics

George Chiladze, Georgia, Doctor of Economics, Doctor of Law

Karanina Elena Valerevna, Russia, Doctor of Economics

Kestutis Peleckis, Lithuania, Doctor of Economics

Khubaev Georgy Nikolaevich, Russia, Doctor of Economics

Khoutyz Zaur, Russia, Doctor of Economics

Kocherbaeva Aynura Anatolevna, Kyrgyzstan, Doctor of Economics

Kunditsky Alexander Alexandrovich, Ukraine, Doctor of Economics

Kurbanov Tohirdzhon Hakimovich, Russia, Doctor of Economics

Meymanov Bakyt Kattoevich, Kazakhstan, Doctor of Economics

Morozova Natalay Ivanovna, Russia, Doctor of Economics

Perova Margarita Borisovna, Russia, Doctor of Economics

Salaev Sanatbek Komiljanovich, Uzbekistan, Doctor of Economics

Zelenskaya Tatiana Vasilevna, Russia, Doctor of Economics

Kristin Theissen

Andreas Vogel

Stephan Friedman

European Science Review

“East West” Association for Advanced Studies

and Higher Education GmbH, Am Gestade 1

1010 Vienna, Austria

info@ew-a.org

www.ew-a.org

**Proofreading**

**Cover design**

**Additional design**

**Editorial office**

**E-mail:**

**Homepage:**

**European Journal of Economics and Management Sciences** is an international, German/English/Russian language, peer-reviewed journal. It is published bimonthly with circulation of 1000 copies.

The decisive criterion for accepting a manuscript for publication is scientific quality. All research articles published in this journal have undergone a rigorous peer review. Based on initial screening by the editors, each paper is anonymized and reviewed by at least two anonymous referees. Recommending the articles for publishing, the reviewers confirm that in their opinion the submitted article contains important or new scientific results.

#### **Instructions for authors**

Full instructions for manuscript preparation and submission can be found through the “East West” Association GmbH home page at: <http://www.ew-a.org>.

#### **Material disclaimer**

The opinions expressed in the conference proceedings do not necessarily reflect those of the «East West» Association for Advanced Studies and Higher Education GmbH, the editor, the editorial board, or the organization to which the authors are affiliated.

East West Association GmbH is not responsible for the stylistic content of the article. The responsibility for the stylistic content lies on an author of an article.

© «East West» Association for Advanced Studies and Higher Education GmbH

All rights reserved; no part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without prior written permission of the Publisher.

Typeset in Berling by Ziegler Buchdruckerei, Linz, Austria.

Printed by «East West» Association for Advanced Studies and Higher Education GmbH, Vienna, Austria on acid-free paper.

# Section 1. Accounting

Duong Thi Quynh Lien,  
 Vinh University, Vietnam  
 E-mail: duyhoaxd.vn@gmail.com

## Organization for making production cost estimates system in business

**Abstract:** A good organization of management accounting, particularly the preparation of production cost estimation, is a critical condition to provide an appropriate, useful and timely information of the cost for the decision making of the managers. Through a review of cost estimation preparation status of enterprises, this essay presents three procedures for making cost estimation by senior-level management, grassroots-level and the module in which these two procedures are combined.

**Keywords:** cost estimation, production costs, accounting, management accounting.

### Introduction

In terms of production cost management, the management of expenses will be under the item and according to the cost factor in financial accounting, in the meanwhile, it will be managed under the cost behavior in the managerial accounting.

The administration indicators are aggregated through cost estimation system. Preparation of cost estimation must be based on cost norms. Cost norm is indicators of cost estimates for each accounting unit, meanwhile the cost estimation is made for the whole project or construction item which are planned to be carried out in the period. Thus, estimation and cost norms are linked together tightly and both influence each other. If the cost norm is unreasonable and unreality, the estimation prepared based on that norm would

not be feasible and will likely affect to the actual control of the cost. When cost norm is calculated for the total number of products or services, this norm is called the cost estimation.

### Procedure for making cost estimates

Depending on business features, management level and business type requirements, one of the following three procedures could be selected to use for preparation of the business cost estimates:

#### *Procedure for making cost estimates from senior-level management*

Under this procedure, the cost estimates is prepared at the highest level of a business management, after that it will be reviewed and approved by medium executive level, and then continued being reviewed and approved by grassroots level to implement the cost estimation.

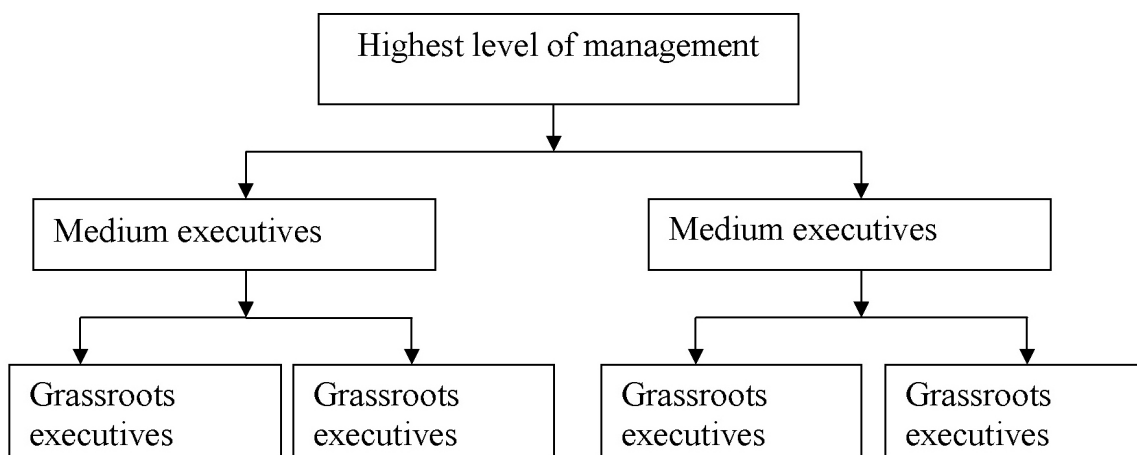


Fig. 1. Procedure for preparing cost estimates from senior manager level

The cost estimates prepared by the highest management level has the advantage of saving time and cost. However, as it is prepared from the highest management level, the senior managers should have knowledge of business activities of the enterprises as well as a strategic vision on future development of the enterprise. A part from this, a cost estimates which requires an imposed implementation would make the executors uncomfortable in spending the budget.

The procedure of preparing cost estimates by the highest-level management is only suitable for application in the centrally planned economy, or in some special industries which require a strict, consistent management or in small businesses.

**Procedure for making cost estimates at grassroots level**

Step 1: The criteria of the original cost estimate prepared by the implementation level is based on fact that actually generated the cost, capacity of itself and then pro-

tect the estimates before middle-level management. The middle-level management will associate the cost estimates from the grassroots level then carry out some adjustments for the criteria to make the cost estimates fit to the overall goals of the middle level. After that they will protect the cost estimates before the highest-level management.

Step 2: The highest-level management will incorporate the cost estimates from the middle level then associated it with general objective of the business, after that they will adjust the criteria of the cost estimates. The cost estimates is finalized and allocated to the middle-level management. Then it will be continuously allocated to the grassroots level for execution.

The cost estimates prepared by grassroots level can overcome disadvantage of the combined one, it mobilizes knowledge and experience of managers of all levels meanwhile it can catch up with the items actually arise in the implementing body. So, it is obviously more feasible for application.

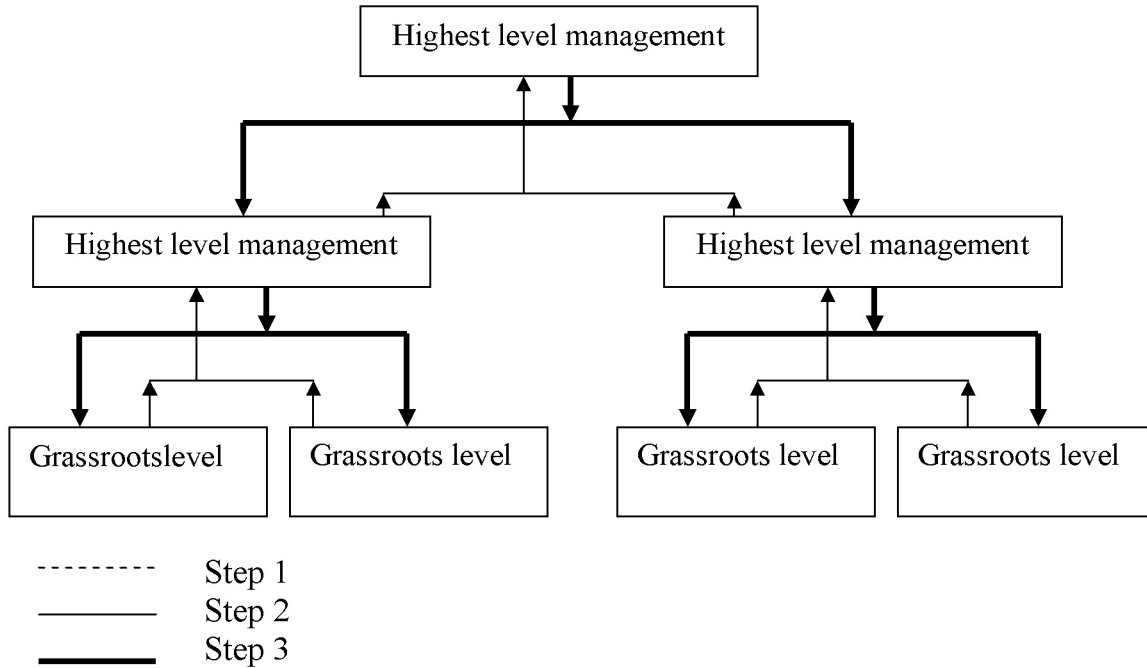


Fig. 2. Procedure for making cost estimates at grassroots level

However, for the cost estimates derived from the grassroots level, its criteria is normally built below the possibility of implementation of the units. Senior managers should understand this mentality in order to adjust the target accordingly and take advantage of maximum capacity of the enterprise.

**Procedure for making combined cost estimates**

Step 1: Targets of the draft cost estimates are built at the highest level management. Based on the operational scale, these targets will be allocated to the middle-level management, then depending on the

management status it will be allocated to the grassroots level.

Step 2: Based on the criteria of the combined-mode cost estimates and associated with the cost actually incurred at the facility, the grassroots level will modify the cost estimates to make it more feasible and they will protect this revised cost estimates before the middle-level management. The middle level management will incorporate the cost estimates from the grassroots level, associated with their target to finalize it and after all, they will protect it before the highest management level.

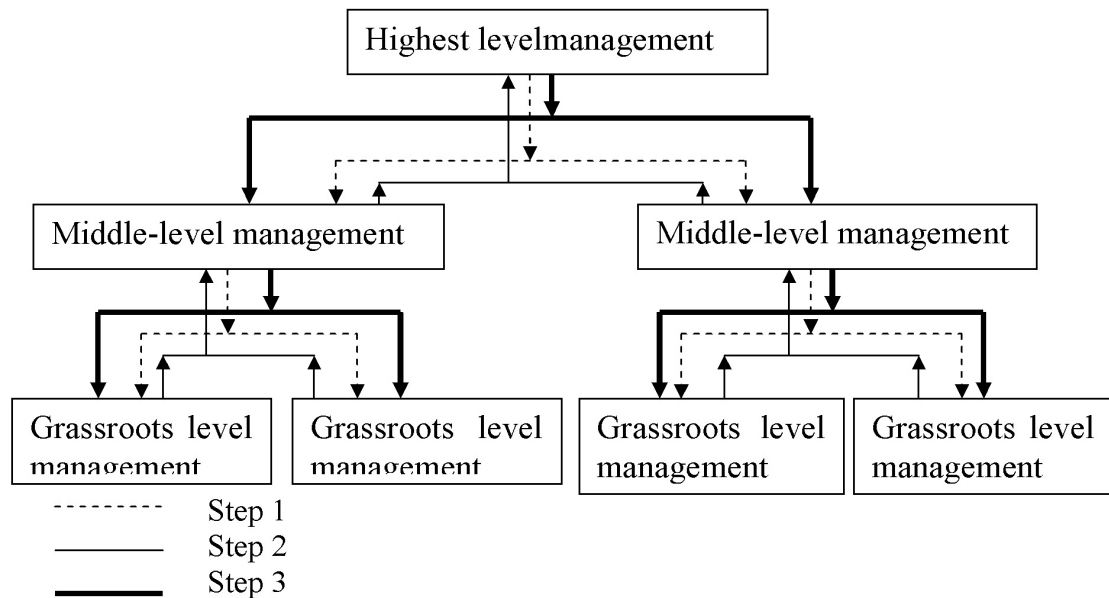


Fig. 3. Sequence for making combined cost estimates

Step 3: The highest-level management incorporates the cost estimates from middle-level management and revise it in which incorporating the target of the enterprise. After completion, the cost estimates will be allocated to the middle-level management basing on the operational scale. Then the middle-level management will allocate the cost estimates to the grassroots level units for implementation.

The cost estimates derived under combined model is feasible and reality to the costs which are actually incurred of the implementing units. This kind of cost estimates mobilizes experience and knowledge of various management levels.

However, it is very time consuming and costly to implement three steps of the above-mentioned cost estimates, as a result it also affects to the efficiency of the cost estimates. Since the plan already came into force meanwhile the cost estimates would have not been completed.

#### Conclusion

Preparation of cost estimates is an important part in the planning for all economic activities, this is also necessary for business, state-owned enterprises and individuals. Cost estimation is significant in management of production cost, it helps to detect discrepancy between the estimation and actual, and between result and targeted objective.

#### References:

1. Pham Van Duoc, Dang Kim Cuong (2007), Pham Duoc, Dang Kim Cuong (2007), Management Accounting, Statistical Publishing House.
2. Doan Xuan Tien (2007), Management Accounting Student Book, Finance Publishing House.
3. Vo Van Nhi (2008), Accounting for civil engineering enterprise, Transportation Publishing House.
4. Phan Duc Dung (2008), Management Accounting, Statistical Publishing House.
5. Nguyen Ngoc Quang (2009), Management Accounting, Finance Publishing House.
6. Dang Thi Loan (2011), Financial and Accounting in Enterprises Student Book, Hanoi Economic University Publishing House.

## Section 2. Marketing

*Metin Barxhaj,  
Ph.D Candidate, University  
of Tirana, Faculty of Economics, Tirana, Albania.  
E-mail barxha@yahoo.it*

### **Motivation and Social Media are important tools in market economy**

**Abstract:** Social networking sites (e.g., Facebook, LinkedIn, Google+) are one of six types of social media tools identified by Kaplan and Haenlein on the basis of the degree of self-presentation and self-disclosure required, the degree of intimacy and the immediacy of the medium, and finally the amount and the type of information that can be transmitted in a given time (described as media richness). The remaining five categories include collaborative projects (e.g., Wikipedia, Google Docs), blogs and micro-blogs (e.g., WordPress, Blogger, Twitter), content communities (e.g., YouTube), virtual game worlds (e.g., World of Warcraft), and virtual social worlds (e.g., Second Life). In the majority of the organisations interviewed, all of the staff did not have access to social media for business purposes. Several reasons were identified for this and included other work requirements preventing staff from actively participating in social media use. Other suggestions were reluctance of staff to use social media for fear of saying something inappropriate about the business and lack of familiarity with social media in some staff members.

This paper aims to give a clear description of the terms and concepts of social media and motivation in organization and also aims to identify factors that affect the motivation of employees in public administration from the perspective of Expectancy Theory of Vroom. Motivation and Social media is a hypothetical construct that is used to explain behavior and it should not be equivalent to it.

**Keywords:** Social Media, Motivation, Public Administration, Expectancy Theory.

#### **1. Introduction**

Most of the businesses in the survey made use of analytics tools to track whether social media resulted in conversions to customers. However, three of the businesses described the difficulty of effectively monitoring how social media interaction converts to value for the business. Motivation and social media, being at the same time very complex and contradictory, is probably one of the management of which much has been written because a working environment with a high motivation staff is alive, energetic, collaborative, and flexible where everyone finds pleasure to work there. A demotivated working environment is drab and listless, full of conflicts, characterized by abstention and low productivity and is uncomfortable [1]. The study of motivation and its role in the dynamics of each activity is increased continuously in recent years and currently motivational issues today have regained the attention of various scholars, both in theoretical and in practical terms. These gained

experiences have stimulated intensively the development of different motivational theories. This means that currently most of today's researchers and researches on motivation conclude that in this regard there are enough gaps and deficiencies, which must be repaired.

#### **2. Social media and marketing**

Marketers target influential people on social media who are recognised as being opinion leaders and opinion-formers to send messages to their target audiences and amplify the impact of their message. A social media post by an opinion leader can have a much greater impact (via the forwarding of the post or "liking" of the post) than a social media post by a regular user. Marketers have come to the understanding that "consumers are more prone to believe in other individuals" who they trust [2]. Use of social media platforms and websites to promote a product or service is very important in market economy. Most of these social media platforms have their own built-in data analytics tools, which enable compa-

nies to track the progress, success, and engagement of ad campaigns. Companies address a range stakeholders through social media marketing including current and potential customers, current and potential employees, journalists, bloggers, and the general public. On a strategic level, social media marketing includes the management of the implementation of a marketing campaign, governance.

### 3. Data collection

The paper was conducted in both institutions, such as the Institute of Health Care Insurance and the Treasury Department of Tirana, in Tirana city. Entrance to these institutions was mediated through the authorization and permission of the director of the relevant institution and then the procedures were eased in order to establish contact with the employees of these institutions. The method of data collection has been through face to face interviews in order to complete the questionnaires and in some cases the questionnaire was left to be filled by employees themselves. Firstly, to the employees were explained the purpose of the study and the fact that it is anonymous, as well as its rights to stop at every moment that he didn't want to continue and as well to ask for any confusion that may have. After this explanation, to employees were asked the approval for participating in this study. After the approval has been preceded with the completion of the questionnaire, which lasted about 15–20 minutes. In some cases the questionnaire was left to be filled in work environments and is taken in a second time after it was completed. At the same time in this case the necessary explanation is given to unclear questions. At the beginning of each questionnaire, employees were explained about the purpose of the relevant questionnaire, referring to his instructions, and the way in which to respond which varied according to the survey.

### 4. Analysis of the third section of the questionnaire (Measurement of motivation of employees in the organization)

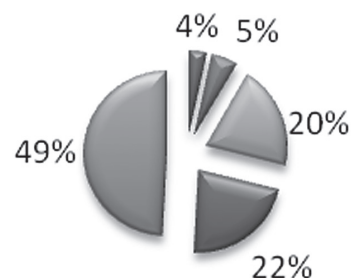
The third section of the questionnaire has as its goals to measure the motivation of the employees in the organization. The third section is divided into three issues: 1. Connection: Efforts — Performance, 2. Connection: Performance — Reward and 3. Realization of expectations.

#### 5. Expectancy (E): Effort → Performance (E→P)

Based on the analysis made to the data of this question resulted that 2 persons or 4% of respondents answered *No*, 3 persons or 5% of the respondents answered *a little*, 12 individuals or 20% of the respondents answered neutral, 13 individuals or 22% of the respondents answered *good* and 29 individuals or 49% of the respon-

dents answered *very good*. From these data it appears that the majority of respondents 49% or 29 individuals stated that, if they work harder, they have the potential to reach a maximum performance at work.

- 1. Aspak ■ 2. Pak ■ 3. Neutral  
■ 4. Mirë ■ 5. Shumë Mirë



Graph 1: If you work hard, are you able to achieve maximum performance?

### 6. Conclusions

Popular social media such as Facebook, Twitter, LinkedIn, and other social networks can provide marketers with a hard number of how large their audience is nevertheless a large audience may not always translate into a large sales volumes [3].

Social networking websites are based on building virtual communities, that allow consumers to express their needs, wants and values, online. Social media marketing then connects these consumers and audiences to businesses that share the same needs, wants, and values. Through social networking sites, companies can keep in touch with individual followers. The purpose of this paper was based on contemporary literature in the field of motivation, to build a picture of the reality regarding the motivation of employees in public administration, according to the Expectancy Theory of Vroom, and to see which factors affect motivation of employees in the public sector.

At the end of this work we are able to realize that motivating employees is a very important element, which has a direct influence on the economic success of the companies, but not only that, it also improves the emotional and psychological state of employees making them more willing to work and to improve their performance. Also, we are able to identify some of the techniques of motivation, as well as factors that make it necessary the employee motivation. Motivation, being at the same time very complex and contradictory, is probably one of the management issues of which much has been written because a working environment with a high motivation staff is alive, energetic, collaborative, and flexible where everyone finds pleasure to work

there. A demotivated working environment is drab and listless, full of conflicts, characterized by abstinence and low productivity and is uncomfortable [4]. The study of motivation and its role in the dynamics of

each activity is increased continuously in recent years and currently motivational issues today have regained the attention of various scholars, both in theoretical and in practical terms.

#### References:

1. Carlopio, J. at al (2008). Developing management skills: A comprehensive guide for leaders. Bond Business School Publications.
2. Sepp, Liljander, & Gummerus, (2011). Strategies for Increasing Motivation.
3. Eric, J. (2004). Strategies for Increasing Motivation. Nicros.
4. Carlopio, J. at al (2008). Motivation and management skills.

*Muradova Nargiza Uljaevna,  
Applicant at Samarkand Institute of Economics and Service  
Samarkand, Uzbekistan  
E-mail: muradova.nargiza@bk.ru*

### **The importance of marketing researches in the market of innovative leasing services**

**Abstract:** Article explains the need for the introduction of the use of the development potential of the leasing market research. The results of this approach to marketing research and determine their impact on the development of the leasing services. In addition, the article to reflect the unique aspects of leasing services, to enable the Lessors promote innovative leasing issues.

**Keywords:** leasing market; innovative investment projects; innovative leasing services; leasing.

*Мурадова Наргиза Улжаевна,  
Соискатель, Самаркандский институт экономики и сервиса  
Самарканд, Узбекистан  
E-mail: muradova.nargiza@bk.ru*

### **Значимость маркетинговых исследований на рынке инновационных лизинговых услуг**

**Аннотация:** Статья раскрывает потребность использования потенциала рынка лизинговых услуг. Результаты этого подхода зависят от маркетинговых исследований и определяют свое влияние на развитие лизинговых услуг. Кроме того, в ней отражены уникальные аспекты лизинговых услуг, позволяющие способствовать решению инновационных лизинговых вопросов.

**Ключевые слова:** аренда рынка; инновационные инвестиционные проекты; инновационные лизинговые услуги; лизинг.

«В век глобализации и все более усиливающейся конкуренции мы обязаны реально и самокритично оценивать свое место в происходящих сегодня в мире кардинальных переменах, идти в ногу с растущими требованиями времени. Жизнь никогда не стоит на месте, и выигрывает та страна, тот народ, который имеет глубоко продуманную программу и стратегию ее реализации, имеющую четкие ориентиры

и приоритеты, и, что особенно важно, работающую на упреждение возможных кризисов и различных катаклизмов, взлетов и падений мировой экономики» [1]. Так отмечался перспектива формирования инновационной системы страны Президентом Республики Узбекистан И. А. Каримовым. Несомненно, современный этап мирового экономического развития требует формирование экономических стратегий,



основанную на распространение и использование модернизированных подходов.

Наблюдая тенденции развития рынка финансовых услуг замечается, что процесс оказания инновационных лизинговых услуг становится менее предсказуемым. А это, нередко негативно влияет не только на устойчивость лизингополучателей, но и на уязвимость всего лизингового отношения лизингополучателя. Поэтому постоянное изучение лизингового рынка и лизинговых сделок, хорошее знание работниками лизингодателей специфики создаваемых ими элементов лизинга или услуг, умелое прогнозирование развития и определение перспектив развития рынка приобретают особую актуальность. Большое значение при этом имеет учет внешних и внутренних факторов, влияющих на уровень уязвимости лизинговых операций лизингополучателей.

Механизм регулирования лизинговых операций в Узбекистане во многом связан с уровнем развития маркетинга и устойчивой концепции маркетингового исследования в реальном секторе экономики, способным снизить риски заемщиков на разных стадиях реализации инновационно-инвестиционных проектов.

Устойчивая концепция, которая должна поддерживаться составителями лизинговой сделки, должна составляться в зависимости от их финансового состояния. Поэтому реализация комплекса маркетинговых исследований в рамках осуществляемых лизинговых сделок должна базироваться на комплексе взаимосвязанных эффективных действий лизингодателя и лизингополучателя.

Особенности эффективных их действий заключается в: необходимости, наряду с мониторингом и контролем его реализации, создания условий для рентабельной работы лизинговых компаний в рамках лизингового рынка; обеспечении их ликвидности; максимальном удовлетворении потребностей лизингополучателей, структуре и качестве лизинговых услуг в целях достижения максимальной устойчивости деловых связей между лизингодателем и лизингополучателем.

Принципиально новым элементом маркетинговой деятельности лизинговых компаний в области лизинговой сделки должен стать анализ рыночных возможностей лизингодателей, который основывается на проведении системных маркетинговых исследований рынка лизинговых услуг.

Маркетинговые исследования рынка лизинговых услуг могут включать в себя изучение рынка в целом и его отдельных сегментов, на которых обращаются лизинговое оборудование, предоставляемое лизинго-

получателем под инвестиционные проекты. Как показывает анализ опыта рыночно развитых стран, проводимые лизинговыми компаниями маркетинговые исследования должны строиться исходя из миссии и избранной стратегии развития деятельности субъекта хозяйствования. Учитывая избранные приоритеты, руководством лизинговых компаний должны ставиться конкретные задачи перед специалистами, которые осуществляют сбор и анализ информации о рынке лизинговых услуг, конкурентах, имеющихся на рынке оборудования и услугах и т. д. Однако проработки отдельных вопросов маркетинговых исследований и мероприятий может быть различной в зависимости от масштаба деятельности лизинговой компании, общей стратегии его развития и квалификации специалистов, занимающихся вопросами маркетинга и маркетингового исследования.

Принципиальным отличием наиболее конкурентоспособного оборудования, машин и др., входящих в лизинговые сделки выступает первоочередная ориентация организаторов лизинговых услуг на реальные потребности лизингополучателей. Исходя из этого, их маркетинговая деятельность на рынке лизинговых услуг начинается с изучения потребностей лизингополучателей, а завершается приобретением ими лизингового оборудования и удовлетворением реальных потребностей. Поэтому столь необходимо тщательное изучение рынка лизинговых услуг, анализ изменяющегося спроса лизингополучателей, а также учет этих изменений в ходе реализации кредитуемого банками лизингового оборудования.

В условиях усиливающейся конкуренции усилия лизингодателей должны быть направлены на своевременное налаживание каналов сбыта предмета лизинга. При этом лизинговые компании должны как можно шире использовать как собственные, так и несобственные каналы сбыта предмета лизинга. К числу первых можно отнести возможность сбыта предмета лизинга через головные отделения, линейные филиалы в городах и районах республики, а также через имеющиеся в их составе маркетинговые подразделения. Ко вторым следует отнести сбыт предмета лизинга посредством основания дочерних фирм, участия в капитале других коммерческих услуг, а также использование услуг специализированных маркетинговых фирм, средств массовой информации и т. д. Помимо этого для налаживания каналов сбыта предмета лизинга могут предложить лизингополучателям-клиентам использование потенциала головных офисов, отделений и филиалов лизинговых компаний, а также

получающих все более широкое применение мини-филиалов и информационных центров лизинговых услуг в форме информационных киосков и других каналов связи, обслуживание по телефону, лизинговые услуги по месту нахождения лизингополучателя.

Цель осуществляемой с помощью филиалов лизинговой компании эффективной маркетинговой деятельности на рынке лизинговых услуг заключается в обеспечении оптимальной скорости продвижения лизингового оборудования — от момента производства до получения лизингополучателем. При этом сочетались бы наиболее выгодные темпы предоставляемых услуг и оборачиваемости предмета лизинга — оборудования, машин и др., а также минимальные затраты на их доставку и использование, с одной стороны, а с другой — способностью полностью и своевременно удовлетворять спрос лизингополучателей-клиентов.

Активная деятельность лизинговой компании по продвижению предметов инновационного лизинга согласно лизинговой сделки или услуг будет предопределяться:

- значимостью предоставляемых инновационно-лизинговых услуг для лизингополучателей;
- ценами на предметы инновационного лизинга;
- удобством использования предмета инновационного лизинга или услуг;
- качеством и уровнем устойчивого обслуживания предмета инновационного лизинга или услуг;
- репутацией и имиджем лизинговой компании в деловом мире.

В целях удержания и увеличения доли на рынке лизинговых услуг или услуг специалистам лизинговой компании необходимо осуществлять постоянную сегментацию рынка лизинговых услуг путем их анализа и возможных клиентов по определенным характеристикам, которые предлагают отдельным сегментам востребованные ими оборудования или лизинговые услуги и занимаются расширением их видов и повышением качества.

В основе сегментации рынка лизинговых услуг должны лежать содержание и характер создаваемых лизинговых услуг, клиентурный признак (юридические и физические лица, предприятия), а также географическая, демографическая, психокультурная и поведенческая сегментация.

Следовательно, по результатам проведенных маркетинговых исследований рынка инновационных лизинговых услуг должны строиться кривые спроса и предложения, проводиться позиционирование лизингового

оборудования или лизинговых услуг, служащие основой для формирования конкурентоспособной стратегии сегментации рынка лизинговых услуг и стратегии ценообразования лизингового оборудования.

Таким образом, качественное формирование инновационных лизинговых сделок должно начинаться с принятия взвешенных бизнес-планов, которые характеризуют не столько виды или этапы деятельности лизингополучателя, сколько его цели и стратегию освоения рынка лизинга или услуг. Если лизингополучатель выбрал их правильно, он может использовать самые разные формы организации работы по реализации лизингового оборудования в зависимости от конкретных внутренних обстоятельств и тех внешних условий, в которых осуществляет свою деятельность лизингополучатель.

Маркетинговое исследование инновационного развития лизинговых услуг, как правило, исходит из разграничения двух исторически сложившихся и хорошо изученных моделей использования имущества на условиях аренды и на условиях лизинга. При этом отождествление аренды с лизингом приводит к резкой поляризации взглядов на проблему выбора пути развития и характер проводимых мероприятий модернизации экономики.

Прирост иностранных лизинговых инвестиций в экономике должен активизировать денежные и товарные потоки на внутреннем рынке, что может произойти только в случае переориентации инвесторов со стимулирования «собственных» лизингополучателей на сотрудничество с иностранными лизинговыми компаниями. Поэтому проблема осуществления новых комбинаций, рассматриваемая на макроуровне как генеральная линия государства, не меньшее значение имеет на микроуровне. Разрозненность внутреннего рынка лизинга, отсутствие диверсифицированных связей между его составляющими — следствие не только банкротства и разрыва связей. Но и недооценки важности лизинга информационной структуры в формировании конкурентной среды. Недостаток лизинговой информации нарушает целостность хозяйственной системы, затрудняет реальную оценку альтернатив при выборе хозяйственных партнеров из числа лизингодателей, что приводит к перекосам во внутренней и внешней лизинговой политике. Несовершенство и избыточная централизация маркетинговой деятельности на уровне предприятий-лизингополучателей закрепляют сложившиеся между хозяйственными агентами вертикальные лизинговые взаимодействия.

### Список литературы:

1. Концепция дальнейшего углубления демократических реформ и формирования гражданского общества в стране. Доклад Президента Республики Узбекистан Ислама Каримова на совместном заседании Законодательной палаты и Сената Олий Мажлиса Республики Узбекистан, 12 ноября – 2010 года. URL: <http://www.press-service.uz> – официальный сайт пресс-службы Президента Республик Узбекистан. Дата обращения 3 июня – 2016 года.

*Vimal Chandra Verma,  
Assistant Professor  
BBD University, Lucknow, India  
E-mail: vimalchandravarma@gmail.com*

*Dr. Devashish Das Gupta,  
Associate Professor of Marketing Management  
Indian Institute of Management  
E-mail: devashish@iiml.ac.in*

## **Silver shoppers and food shopping challenges: an analysis using critical incident technique approach**

**Abstract:** The quality of the relationship between the salesstaff and customers determines the sustainability of long-term relationships which is crucial for the companies. In the previous researches, the authors analyzed elderly consumers' experiences while food shopping in order to reach a deeper understanding of their thoughts. In those studies it was found that older consumers' problems with staff of retailers which are very big and crucial. In order to provide satisfied shopping experience trips for especially elderly consumers, this is vital to be aware of their needs and wants. In this study, we tried to determine the staff of food retailers' opinions to compare with the previous researches and increase its dimensions for clarification. However, the population of the study is included all the managers and the staff of food retail stores in Lucknow (Spencer Retail Ltd, Big Bazar, Easyday, Family Bazar, and etc.), The sample for the research was minimized due to some limitations. We've collected the data through the days of 1st January and 21st January 2016. The respondents were chosen from the major food retailers lists. 156 valid respondents and their thoughts & experiences were analyzed by using quantitative (CIT). 61 positive (%59) and 43 negative (%41) incidents were gathered by CIT.

**Keywords:** Elderly Consumers, Retailing, Food Shopping Experience.

### **Introduction**

Globally the population of elderly consumers is increasing with the advent of development in better medicines and medical facilities. Food also plays a crucial role in this regard. As per the Office of the National Statistics (ONS) (2011) this customer segment accounts for more than a fifth of the UK population along with different developing countries in coming times. India's elderly population will increase dramatically over the next four decades.

The number of older persons has tripled over the last 50 years; it will more than triple again over the next 50 years In 1950, there were 205 million persons aged

60 or over throughout the world. The market opportunities with regard to global demographic changes are evidenced by growing research in area of older consumers.

### **Literature review**

This paper deals with the perspective of retail personnel about food shopping experience of their elderly consumers. According to the literature, there are not so many studies that has been on this topic in India. [1] conclude in their research that, special attention should be given to elderly consumers and retail sales personnel should make themselves available to help elderly consumers. Also, market analyses are similarly repeated with other segments for the elderly [2] suggest, that hotel manage-

ments have to balance the needs and wants of the older customers [3] found that, retailers should improve their retail offerings and serve better for older population.

This study starts by outlining a theoretical framework built on literature about food shopping experiences for the elderly. Afterwards, retailing sector in India will be discussed and in the last part, findings of the study will be indicated. For analyze of this study, SPSS program is revealed.

Shortly the objectives of this study are;

- Understanding of food shopping experiences of elderly people with regard to retailing staff.
- Analyzing the factors that influence the older consumers' preferences to decide which food retailing company should be preferred for shopping.
- To find the problems both positively and negatively which may affect elderly shopping experience according to the perspectives of sales managers/people.
- Seeking their suggestions to make elderly consumers be more satisfied and loyal.
- To suggest and recommend retailers to better satisfy needs and wants of older people.

We admit that there are not enough studies in India, so this study will be helpful for marketing scholars, researchers and retail store managers. In our opinion, advice & experiences of sales team will be very helpful for making better decisions for management level. Therefore, based on these opinions, analytical recommendations may occur.

### **Critical Incident Technique Approach**

The CIT was coined by Flanagan in the year 1954 [4]. It is basically used for conducting qualitative research using interview technique. It provides insight on events perceived as critical by the respondents [5].

Factors affecting the food choice decisions

### **Sensory appeal**

Food is not only taken for the nutrients but it is also considered as a way of pleasure and even an activity which provides comfort [6]. Food choice and consumption is basically depends on taste, texture, quality, appearance and smell it has. These are the vital attributes which influences selection decision of the food. Many researchers have found that sensory factors have great impact in determining eating behavior. In Europe, survey on consumer attitude of food, concluded that nutrition,

quality and health was found to be most important attribute and taste was in first three.

### **Familiarity and habit**

Food habit as 'the way people select, consume, and utilize portions of available food supply in response to social and cultural pressures [7]. Food habits are shaped by learned experience which finally develops attitude towards food. In a Dutch study it was found that habit is a vital determinant for intake and consumption of boiled vegetables, fruits and salad. In a study [8] said that people eat the way they were told at home and continued intake of food to those habits when they separated from their parents to go and live with their family.

### **Social interactions**

Food is way to socialize. A study conducted in Germany that pleasure from food was partly determined by sensory attribute of the food items [9] found that other factors such as atmosphere, the table, mood and people were all vital aspects of pleasure gained from different eating occasions. Mature consumers enjoy among the older aged mature people [10].

### **Monetary cost of food**

Cost of the food is also a major factor affecting food choice decisions. In a study on ongoing shift in fruits and vegetables market from loose to pre packed and ready to cook food and concluded that over 60% expenditure in the vegetable sector is on pre packed foods. These products are a bit costly but due to convenience consumers have been willing to pay extra cost for it.

### **Availability**

Availability refers to the food with in the shop and also the physical effort one needs to put to obtain the food. This factor plays a crucial role in relation to fruit and vegetable consumption, it could account for big proportion of food choice process. For people dependent on public transport or walking to shops, fruits and vegetables becomes heavy to carry.

### **Personal ideology**

Personal ideology may also have an impact on food choice decision, especially in case of affluent class of consumer [11]. Many factors like organic produce, genetically modified foods, and even the king of packaging done can have influence an individual's food choice decisions.

## **Positive and Negative Recommendations from Respondents' Experiences**

### **Negative Incidents**

"Most of this aged group are the retired ones and they have enough time to visit other retailers to compare the prices, the quality, etc. of every product. They are a difficult age group to persuade" (age between 35-49, Male, floorwalker).

“It is difficult to persuade them mostly because they are very rigid, brand loyal and does not change brand easily” (age between 20–34, Male, salesperson).

“Problems by reading the labels over product if they are smaller” (female, aged between 20–34, floorwalker).

“Complained about no area to sit inside store” (Male, aged between 35–49, floorwalker).

“High volume music in store was also not liked by them” (Male, aged between 35–49, salesperson).

“They think that they know everything and they feel that they have always better opinions than everyone” (Male, aged between 35–49, salesperson)

“They expect friendly staff inside to assist them while shopping” (Female, aged between 20–34, cashier)

“They also complained about the size of the basket, and problems in their functioning” (Male, aged between 35–49, floorwalker)

“In store, shelf placements of products sometimes occur problems for customers to access in a difficult way to the higher shelves” (Male, aged between 35–49, floorwalker).

#### **Positive Incidents**

“They like the light inside the store to search products as per requirement..” (Male, aged between 20–34, salesperson).

“They always prefer and look for the person whom they are wellversed and wants them to be there while visiting the store.” (Male, aged between 35–49, floorwalker).

“The most of our clients ages are above 60 years old and they feel that shopping is very good activity not only to purchase items but better way of socialization” (Male, aged between 35–49, manager of the store).

Comparing to younger clients, they were found more conscious, polite and patient” (Male, aged between 35–49, manager of the store).

#### **Recommendations**

“The should be complaint boxes.” (Male, aged between 20–34)

“Discount hour implementation can be a good opportunity for this age group” (Male, aged between 20–34)

“Separate sections for senior consumer are needed to be setup” (Male, aged between 20–34).

“Staff should be especially trained just for dealing with these people & their problems” (Female, aged between 20–34, Salesperson)

“Senior consumers cash counter should be there to make it easy for them for faster service”. (Female, aged 19 & below, cashier).

“Since due to ageing they feel tired easily therefore the store may provide some places to make their shopping trip comfortable and longer by resting for a while (Female, aged between 20–34, cashier).

#### **Conclusion**

This study shows that people aged 60 years and above have different orientations and perspectives towards shopping in store. They are very loyal towards brands and easily donot change. As per the results, it can be observed that they are highly concerned towards retail store staff behaviour.

At that time, their relations with the staff was mainly the best effective part of their decision process. They demand extra specialty in serving to them, they want to feel themselves special and feel the interest in themselves and if vice versa, they are not satisfied and in the long term they give up shopping from there.

In conclusion, by this study, the problems are identified by thoughts of workers. It is important to be aware of consumers’ feelings and the difficulties they face during shopping to determine in an analytical way. By this study, they have a chance to make empathy for these customers, and it is beneficial for them to think twice before mak-

ing anything be more difficult for them and analyze their behaviors before and after empathy as well.

Shortly, managers of the stores can make a number of simple adjustments to enhance the shopping experience for elderly consumers. The issues that we found in this study (trolley types, labels, prices, sitting places, green places, relationship with the store staff) are important features for elderly.

#### **Limitation**

This research study was conducted in Lucknow city. It was limited to an identified number of staff in the regions. However it does not consider the whole retailing staff in India. Further the study can be conducted taking major cities of India to have more better representation.

#### **Managerial Implications**

The retailers may organize special campaigns just to adress to these age groups, provide special staff to help them, obtain enough number of wheelchairs and provide

sitting places in and out of the stores, special cashiers just address them specifically to ensure their relationship in the long term.

This study again displayed that the age group of people over 60 years old must be taken into account

more than before, because their portion in the aggregated population is going to increase. Also, as retired people, they have more time to go shopping and their experiences lead them to go to the same retailing more than one time.

#### References:

1. Hillery-Johnson, J., Kang, J., Jan Tuan, W., (1997), "The Difference Between Elderly Consumers' Satisfaction Levels And Retail Sales Personnel's Perception", *International Journal of Retail & Distribution Management*, – Vol. 25, – No. 4, P. 126–137.
2. Wei, S., Ruys, H., Muller, E. T., (1999), "A Gap Analysis of Perceptions of Hotel Attributes by Marketing Managers and Older People in Australia", *Journal of Marketing Practise: Applied Marketing Science*, – Vol 5, – No. 6/7/8, – 1999, P. 200–212.
3. Meneely, L., Burns, A., Strugnell, C., (2008), "Food Retailers' Perceptions of Older Consumers in Northern Ireland", *International Journal of Consumer Studies* 32, 341–348.
4. Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological bulletin*, 51 (4), 327.
5. Gremler, D. D. (2004). The critical incident technique in service research. *Journal of service research*, 7 (1), 65–89.
6. Clark, J. E. (1998). Taste and flavour: their importance in food choice and acceptance. *Proceedings of the Nutrition Society*, 57 (04), 639–643.
7. Khan, M. A., & Hackler, L. R. (1981). Evaluation of food selection patterns and preferences. *Critical Reviews In Food Science & Nutrition*, 15 (2), 129–1.
8. Brug, J., Debie, S., van Assema, P., & Weijts, W. (1995). Psychosocial determinants of fruit and vegetable consumption among adults: results of focus group interviews. *Food Quality and Preference*, 6 (2), 99–107.
9. Westenhoefer, J., & Pudel, V. (1993). Pleasure from food: Importance for food choice and consequences of deliberate restriction. *Appetite*, 20 (3), 246–249.
10. Leventhal, R. C. (1997). Aging consumers and their effects on the marketplace. *Journal of consumer Marketing*, 14 (4), 276–281.
11. Holt, G. C. (1993). Ecological eating, food ideology and food choice (Doctoral dissertation, The University of Bradford).

## Section 3. Mathematical and instrumental methods of economics

*Khubaev Georgi Nikolaevich,  
doctor of economic Sciences, professor  
Rostov state University of Economics (RINH)  
E-mail: gkhubaev@mail.ru*

*Shirobokova Svetlana Nikolaevna,  
candidate of economic Sciences,  
associate Professor, Platov South-Russian  
State Polytechnic University (NPI)  
E-mail: shirobokova\_sn@mail.ru*

*Shcherbakov Sergei Michailovich,  
doctor of economic Sciences, professor  
Rostov state University of Economics (RINH)  
E-mail: sergwood@mail.ru*

### Transformation of Idef3-models into UML-diagrams for the simulation model computer-aided synthesis

**Abstract:** Software tool of business processes transformation of models IDEF3 notation into the UML-model is described. The result is presented as a set of activity diagrams. On the basis of the UML diagrams computer-aided synthesis of business processes simulation models is performed. The proposed tool allows to involve IDEF3-models for simulation and optimization of business processes.

**Keywords:** IDEF3, UML, activity diagram, conversion, automated synthesis, business processes, simulation.

*Хубаев Георгий Николаевич,  
доктор экономических наук,  
профессор Ростовского государственного  
экономического университета (РИНХ)  
E-mail: gkhubaev@mail.ru*

*Широбоква Светлана Николаевна,  
кандидат экономических наук, доцент  
Южно-Российского государственного  
политехнического университета (НПИ)  
имени М. И. Платова  
E-mail: shirobokova\_sn@mail.ru*

*Щербаков Сергей Михайлович,  
доктор экономических наук,  
профессор Ростовского государственного  
экономического университета (РИНХ)  
E-mail: sergwood@mail.ru*

## **Преобразование Idef3-моделей в UML-диаграммы для автоматизированного синтеза имитационных моделей**

**Аннотация:** Описан инструментарий преобразования моделей деловых процессов в нотации IDEF3 в UML-модель. Результат представлен в виде совокупности диаграмм деятельности. На основе полученных диаграмм языка UML осуществляется автоматический синтез имитационных моделей деловых процессов. Предложенный инструментарий позволяет использовать созданный массив IDEF3-моделей для имитационного моделирования и оптимизации ресурсоёмкости деловых процессов.

**Ключевые слова:** IDEF3, UML, диаграмма деятельности, преобразования, автоматизированный синтез, деловые процессы, имитационное моделирование.

**Постановка задачи.** Создание программного продукта — конвертера IDEF0-моделей в UML-диаграммы (публикация алгоритма — в 2008 г., регистрация программы в РОСПАТЕНТ — в 2009 г. [1]) — позволило реализовать интеграцию конвертера IDEF0-моделей в UML-диаграммы с системой автоматизированного синтеза имитационных моделей СИМ-UML [3]. Такое объединение представляет собой исключительно полезный (с экономической точки зрения) инструмент для решения экономических и технико-технологических задач. Действительно, интеграция конвертера IDEF0-моделей в UML-диаграммы с системой автоматизированного синтеза имитационных моделей СИМ-UML обеспечило возможность: \* автоматизированного построения с минимальными трудозатратами имитационных моделей деловых процессов; \* получения экономической отдачи от созданных за почти четыре десятилетия IDEF0-моделей бизнес-процессов; \* широкого использования имитационного моделирования при инжиниринге и реинжиниринге бизнес-процессов в экономике и технике, способствуя повышению производительности общественного труда.

В последнее десятилетие состав инструментов визуального моделирования пополнился системой построения визуальных моделей DEF3, которая активно используется для визуализации деловых процессов в различных предметных областях [9; 12]. При этом, однако, не разработано инструментальное обеспечение обеспечения процессов конвертации визуаль-

ных IDEF3-моделей в имитационные модели деловых процессов [10].

Ниже рассматриваются процедуры преобразования IDEF3-моделей в UML-диаграммы для последующего автоматизированного синтеза имитационных моделей и реализации моделирования на базе системы СИМ-UML.

**Процедуры преобразования.** Преобразование IDEF3-моделей в UML-диаграммы осуществляется при ориентации на CASE-средство для моделирования бизнес-процессов Allfusion Process Modeler [8], позволяющее создавать диаграммы в нотации IDEF0, IDEF3 и DFD. Используется xml-формат IDEF3-модели.

На рисунке 1 представлена общая схема [4; 11] конвертации IDEF3-модели в модель UML, реализованная соответствующим модулем в системе СИМ-UML [6].

Приведенная схема предполагает реализацию следующих шагов:

- парсинг (синтаксический разбор) XML-файла для извлечения элементов, соответствующих различным элементам IDEF3 модели;
- преобразование отдельных элементов в объекты СИМ-UML, соответствующие UML-диаграммам [13; 14];
- дополнение модели количественными компонентами;
- автоматизированная генерация программного кода имитационной модели.



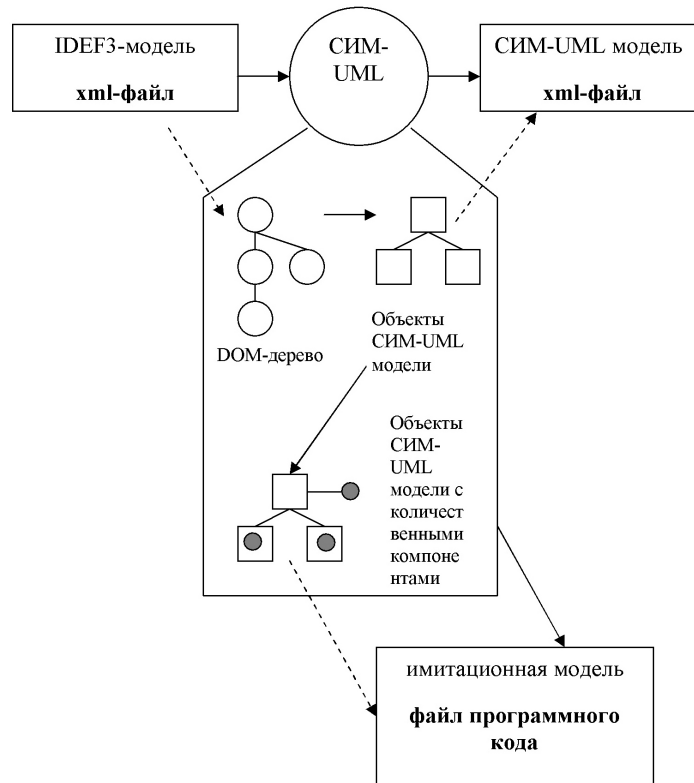


Рисунок 1. Общая схема преобразования IDEF3 моделей в UML-диаграммы для имитационного моделирования в системе СИМ-UML

Рассмотрим преобразование элементов IDEF3-модели. На рисунке 2 представлена иерархия элементов, соответствующих IDEF3-диаграммам и их содержимому [7]. Использован формат языка классов языка UML. Каждый объект вне зависимости от класса обладает уникальным идентификатором (*id*), который используется для обеспечения связи между элементами.

Каждая из диаграмм IDEF3 в настоящей схеме представлена объектом *PMDiagram*. Такой объект содержит (отношение агрегации на схеме) стрелки (*Arrow*) и Элементы диаграммы (*Box*).

Диаграммы образуют иерархию, начиная с контекстной. Для отражения иерархии объект *PMDiagram* имеет ссылку *PMDecompositionOfRef* на элемент родительской диаграммы, связанный с ним.

Каждый элемент *Box* может соответствовать либо деятельности (*PMActivity*), либо одному из видов перекрестков (*PMJunction*).

Приведенная схема не содержит оформительских элементов, таких, как шрифты. Кроме того, опущены промежуточные элементы, например, группы деятельности, стрелок и т. д.

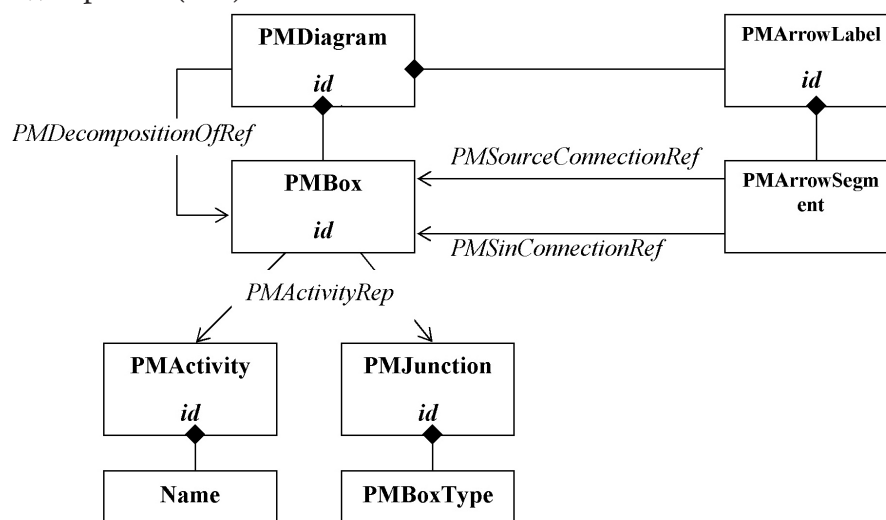


Рисунок 2. Иерархия элементов для преобразования

Рисунок 3 показывает соответствие приведенных элементов с элементами СИМ-UML модели.

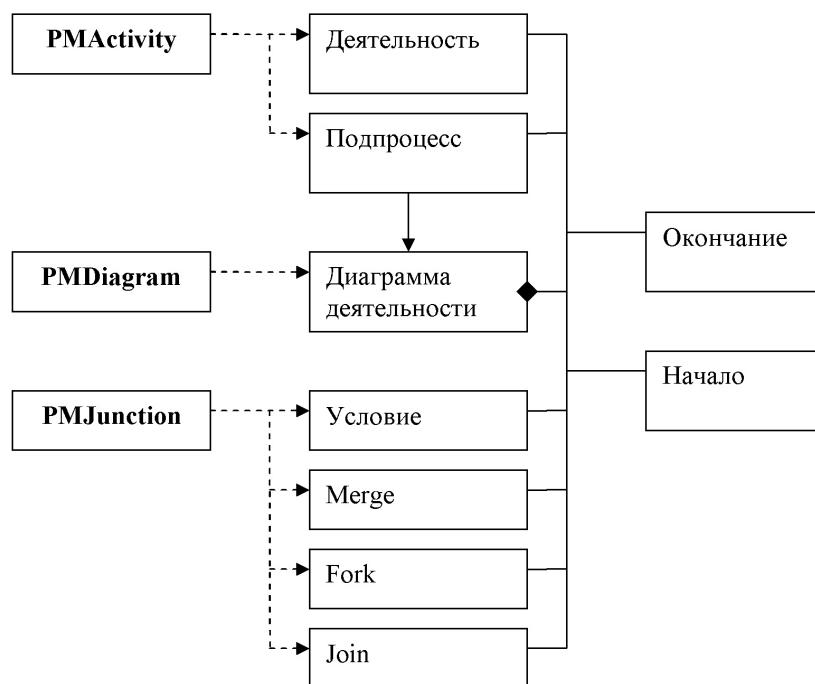


Рисунок 3. Соответствие элементов при конвертации

Диаграмме IDEF3 соответствует UML-диаграмма деятельности.

Деятельность (точнее соответствующий ей элемент диаграммы, *box*) будет преобразована в операцию (*activity*) или в подпроцесс (в случае, если этот элемент является родительским для диаграммы декомпозиции). Подпроцесс ссылается (по имени) на дочернюю диаграмму деятельности.

В зависимости от типа элемента *Junction* он будет преобразован в один из следующих блоков диаграммы деятельности: *Decide* (условие), *Merge* (слияние), *Fork* или *Join*.

Диаграмма деятельности включает в себя все перечисленные блоки, а также обязательные блоки начала (*Start*) и окончания (*Finish*) делового процесса.

На рисунке 4 показан алгоритм конвертации IDEF3-модели после парсинга в модель системы СИМ-UML. Для поиска и прохождения (*traversing*) элементов используется модель DOM.

Первый проход предполагает перебор всех элементов *PMDiagram*, создание пустых диаграмм деятельности с именами. При этом формируется глобальная таблица соответствия, *GTS*, содержащая следующие элементы:

- идентификатор диаграммы;
- ссылка на созданную диаграмму деятельности;
- идентификатор родительского элемента.

Второй проход предполагает заполнение диаграмм.

Для каждой диаграммы *PMDiagram* осуществляется цикл по элементам *PMBox*. Для каждого элемента в дереве DOM ищется объект данных, соответствующий указанному идентификатору *ActivityRep*. Если соответствующий элемент указывает на деятельность (*Activity*), то осуществляется поиск в глобальной таблице соответствия. Если поиск не дал результата, создается блок операции, иначе — блок подпроцесса, куда заносится имя дочерней диаграммы. Если же элементу соответствует перекресток (*Junction*), то в зависимости от типа этого перекрестка будет создан один из блоков UML-диаграммы. В любом случае, после создания блока, он заносится в локальную таблицу соответствия *LTS*, где фиксируется идентификатор исходного элемента *PMBox* и ссылка на вновь созданный блок.

Далее следует цикл по стрелкам диаграммы (*Arrow*). Для сегментов стрелки в локальной таблице соответствия ищутся идентификаторы, соответствующие элементам начала и окончания этой стрелки. Далее реализуется ссылка между этими объектами. Для каждой диаграммы создаются объекты начала и окончания, которые связываются с блоками.

Вся информация о расположении элементов IDEF3-диаграммы при преобразовании не учитывается. Вместо этого осуществляется автоматическое выравнивание (*Layout*) сформированной диаграммы деятельности.

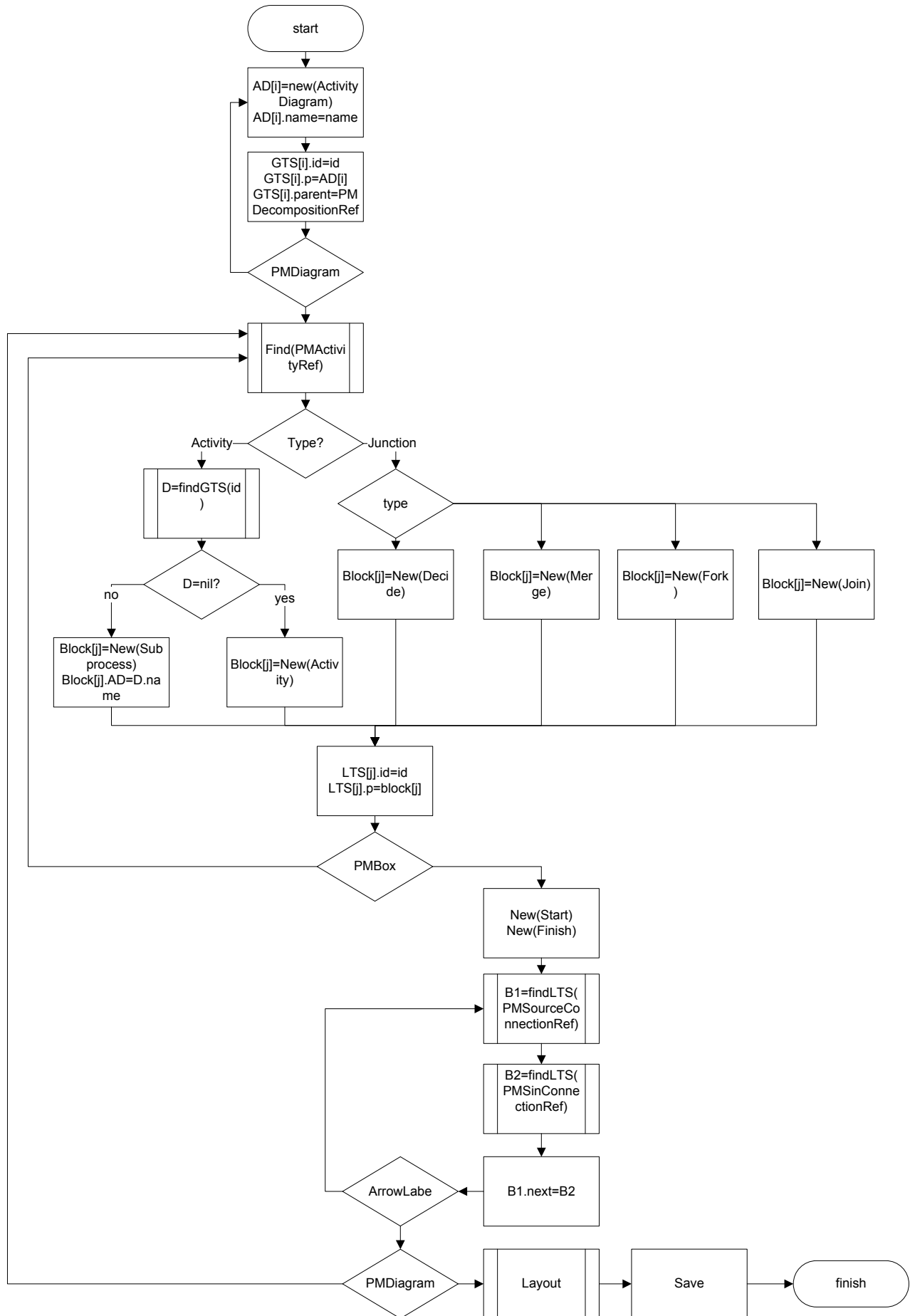


Рисунок 4. Алгоритм конвертации IDEF3-модели в диаграммы деятельности языка UML

Рассмотрим пример конвертации IDEF3 модели. На рисунке 5 представлены диаграммы IDEF3-модели.

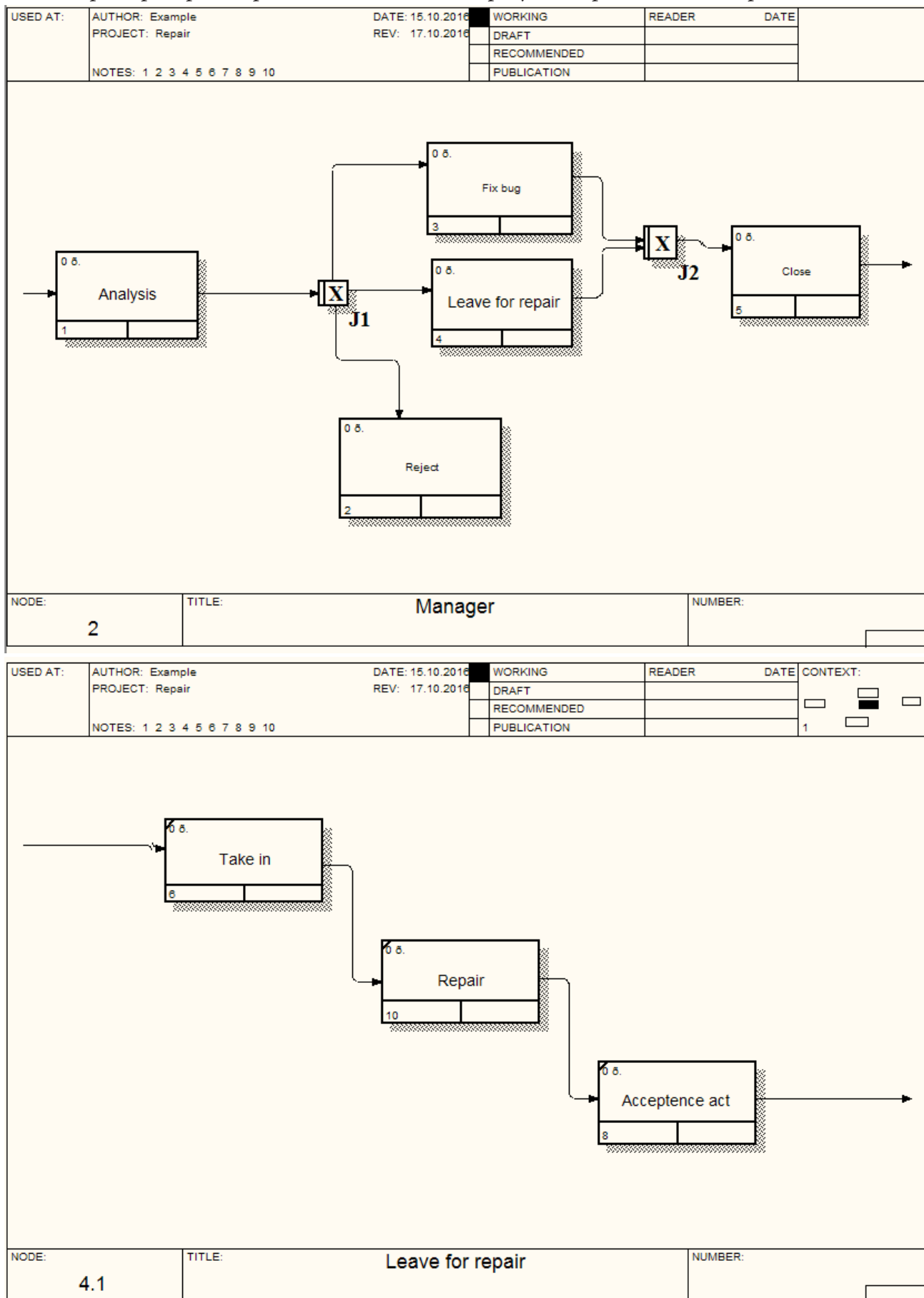


Рисунок 5. Пример IDEF3-модели

На рисунке 6 приведен фрагмент xml-файла этой IDEF3-модели.

```

- <ProcessModeler FilteredOutput="false" FileVersion="7.1" xmlns="http://www.ca.com/ProcessModeler">
- <PMModel Name="Repair" id="{A70CE53A-33F1-4F25-9664-F973C496CF9E}+00000000">
+ <PMModelProps>
- <PMActivity_Groups>
- <PMActivity Name="Analysis" id="{7B553819-8693-40F4-B82D-2E4FF64253FB}+00000000">
- <PMActivityProps>
  <Name>Analysis</Name>
  <PMDefinitionString/>
  <PMStatusString>WORKING</PMStatusString>
  <PMAuthor>Example</PMAuthor>
  <PMNote/>
  <PMSource/>
  <PMParentActivityRef>0</PMParentActivityRef>
</PMActivityProps>
</PMActivity>
+ <PMActivity Name="Reject" id="{C76E7E84-CC84-48B3-9EFD-404DD56D3F9B}+00000000">
+ <PMActivity Name="Fix bug" id="{04F1E84F-E327-4EBC-8F24-9C8B359A8FE4}+00000000">
+ <PMActivity Name="Leave for repair" id="{C1C212C3-1310-4409-9EDF-D63F4F2C021D}+00000000">
- <PMDiagram_Groups>
- <PMDiagram Name="Context" id="{B1CA4211-310E-4FEA-BFD6-D0D8AC13CCFE}+00000000">
+ <PMDiagramProps>
- <PMBox_Groups>
- <PMBox Name="" id="{8856F5DA-862B-4963-8960-A4913D11E0AE}+00000000">
- <PMBoxProps>
  <PMBoxCoordinates member_name="left">60</PMBoxCoordinates>
  <PMBoxCoordinates member_name="top">205</PMBoxCoordinates>
  <PMBoxCoordinates member_name="right">230</PMBoxCoordinates>
  <PMBoxCoordinates member_name="bottom">310</PMBoxCoordinates>
  <PMActivityRef>{7B553819-8693-40F4-B82D-2E4FF64253FB}+00000000</PMActivityRef>
  <PMUowIdNumber>1</PMUowIdNumber>

```

Рисунок 6. IDEF3-модель в формате XML (фрагмент)

В результате конвертации была построена визуальная UML-модель, одна из диаграмм которой показана на рисунке 7.

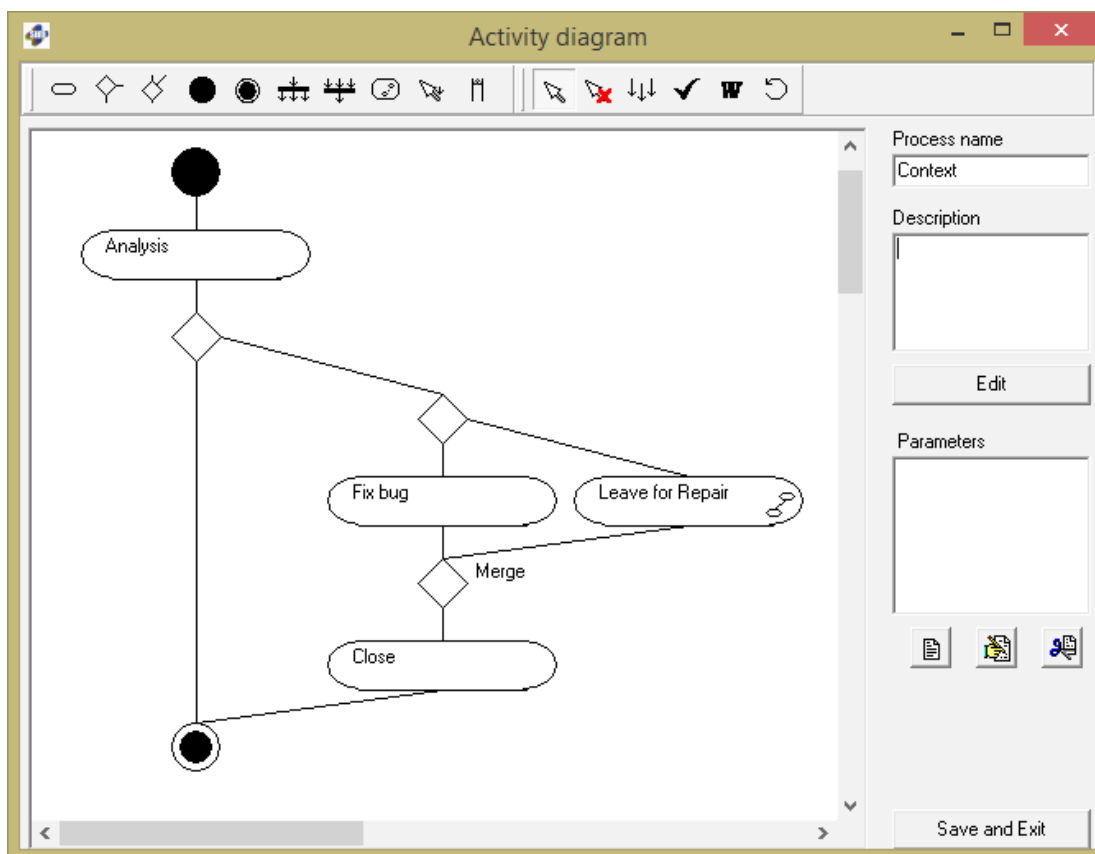


Рисунок 7. Сформированная на основе IDEF3-модели диаграмма деятельности в визуальном конструкторе СИМ-UML

Рисунок 8 содержит эту модель в виде XML-файла системы СИМ-UML.

```

<?xml version="1.0" encoding="WINDOWS-1251"?>
- <hoblin-model>
+ <comments>
+ <process>
- <process>
  <name>Context</name>
  <note/>
  <testpassed/>
  - <nachblk next="1">
    <x>100</x>
    <y>50</y>
  </nachblk>
  - <operblk next="2">
    <x>100</x>
    <y>100</y>
    <name>oper1</name>
    - <argument>
      <name>oper1</name>
      <note>Analysis</note>
      <distr_name>Triangle</distr_name>
      + <pars_array count="3">
        </argument>
    </operblk>
  - <uslblk next="7" next2="3">
    <x>100</x>
    <y>150</y>
    <znach tip="1">0.8</znach>
    <note/>
    <note2/>
  </uslblk>
  + <uslblk next="4" next2="5">
  + <operblk next="6">
  - <subactivity next="6">
    <x>400</x>
    <y>250</y>
    <name>Leave for Repair</name>
    <processname>Leave</processname>
  </subactivity>

```

Рисунок 8. Модель СИМ-UML в формате XML (фрагмент)

Дальнейшая работа предполагает дополнение визуальной UML-модели количественными компонентами (временными, частотными, вероятностными) [5].

Далее осуществляется автоматическая генерация программного кода имитационной модели (рисунок 9).

```

program work;
{comment}
{forward}

function proc_Leave:real;forward;
function proc_Context:real;forward;
const
{constants}
_iter=1000;
_nl=0;

{types}

var
_m:real;
_m2:real;
_sigma:real;
_i:longint;
_f:Text;
{user variables}

Context ,Leave :real;
{system variables}

{subroutines}

function proc_Context:real;
label L6, L7;
var _s:real;
_nI:real;
_iI:integer;
begin
_s:=0;
{swimlines_init}
_s:=_s+gen2(1,5,10);
if random<0.8 then begin
if random<0.5 then begin
Leave:=proc_Leave;
_s:=_s+Leave;
goto L6;
end;
_s:=_s+gen2(5,30,60);
L6: ;
_s:=_s+gen2(1,2,5);

goto L7;
end;
L7:
[_s:=]
proc_Context:=_s;
exit;
proc_Context:=_s;
end;

```

Рисунок 9. Программный код сгенерированной имитационной модели (фрагмент)

Далее код подвергается компиляции и соответствующий программный файл (имитационная модель) запускается на исполнение и формирует результаты прогона имитационной модели, которые

загружаются и обрабатываются системой СИМ-UML. Пример результатов имитационного моделирования представлен на рисунке 10.

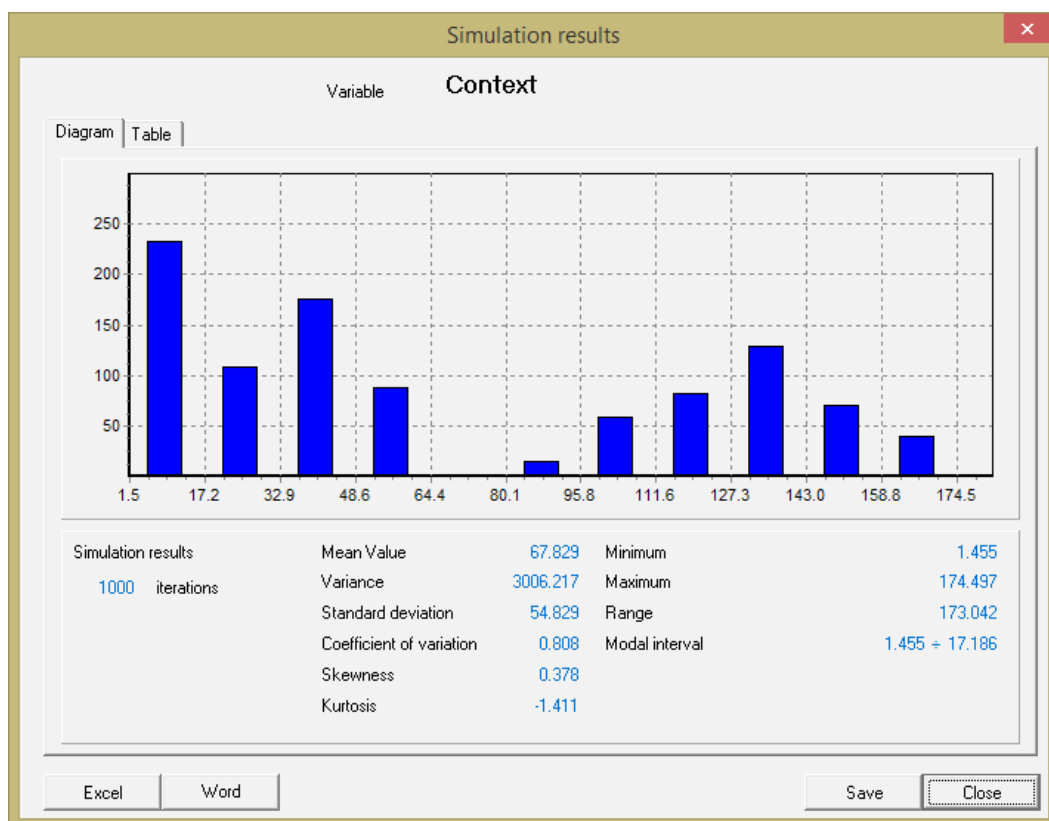


Рисунок 10. Результаты имитационного моделирования (оценка величины затрат труда на исполнение делового процесса)

Реализованная конвертация IDEF3-моделей в UML-диаграммы существенно расширяет возможности использования системы СИМ-UML для экспресс-оценки и оптимизации ресурсоёмкости бизнес-процессов в различных предметных областях, способствует формированию универсального инструментария имитационного моделирования за счет привлечения наработанных за последние десятилетия IDEF3-моделей для разных сфер экономической и управленческой деятельности.

#### Выводы.

1) Описан инструментарий преобразования моделей деловых процессов в нотации IDEF3 в UML-модель. Результат преобразования представлен в виде совокупности UML-диаграмм деятельности. На основе полученных диаграмм языка UML осуществля-

ется автоматический синтез имитационных моделей деловых процессов

2) Предложенный инструментарий позволяет использовать ранее созданный массив IDEF3-моделей для реализации имитационного моделирования, экспресс-оценки и оптимизации ресурсоёмкости деловых процессов.

*Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных при поддержке Российского фонда фундаментальных исследований (РФФИ) — проект 15-01-06324/15 «Моделирование производственных и управленческих процессов для экспресс-оценки и оптимизации ресурсоёмкости товаров и услуг: формирование универсального методического и инструментального обеспечения».*

#### Список литературы:

1. Автоматизированный конвертер моделей IDEF0 в диаграммы деятельности языка UML «ToADConverter» («ToADConverter»)/Авторы-правообладатели: Хубаев Г. Н., Широбокова С. Н., Ткаченко Ю. В., Титаренко Е. В.//СеBIT 2015 (Ганновер, 2015). Каталог разработок российских компаний. – Ministry of Education and Science of the Russian Federation; МСП ИТТ, – 2015.

2. Бабкин Э. А., Князькин В. П., Шиткова М. С. Сравнительный анализ языковых средств, применяемых в методологиях бизнес моделирования // Бизнес-информатика. – 2011. – № 2 (16). – С. 31–42.
3. Система автоматизированного синтеза имитационных моделей на основе языка UML «СИМ-UML» // Авторы-правообладатели: Хубаев Г. Н., Щербаков С. М., Рванцов Ю. А. // СеВIT 2015 (Ганновер, 2015). Каталог разработок российских компаний. – Ministry of Education and Science of the Russian Federation; МСП ИТТ, – 2015.
4. Хубаев Г. Н., Широбокова С. Н. Инструментарий преобразования IDEF 3 – моделей бизнес-процессов в UML-диаграммы // Глобальный научный потенциал. – 2015. – No 2 (47). – С. 87–96.
5. Хубаев Г. Н., Щербаков С. М. Конструирование имитационных моделей в экономике и управлении. Монография. – Ростов-н/Д.: РГЭУ «РИНХ», – 2009. – 176 с.
6. Хубаев Г. Н., Щербаков С. М., Рванцов Ю. А. Система автоматизированного синтеза имитационных моделей на основе языка UML «СИМ-UML» // Свидетельство о государственной регистрации программы для ЭВМ. – № 2009610414. – М.: РОСПАТЕНТ, – 2009.
7. Широбокова С. Н., Ищенко П. А., Игнатенко А. А. Алгоритм модуля синтаксического разбора XML-файла экспорта диаграмм IDEF0, IDEF3 и DFD для создания универсальных объектов // Молодежь и наука: реальность и будущее: Материалы VII Международной научно-практической конференции. – Невинномысск: НИЭУП, 2014. – С. 232–235.
8. AllFusion Process Modeler. API Reference Guide r 7.2, – 2006.
9. Cheol-Han Kim, R. H. Weston, A. Hodgson, Kyung-Huy Lee, The complementary use of IDEF and UML modelling approaches, Computers in Industry, – Volume 50, Issue 1, January – 2003, – P. 35–56.
10. John Ryan, Cathal Heavey, Process modeling for simulation, Computers in Industry, – Volume 57, Issue 5, June – 2006, P. 437–450.
11. Khubaev G. N., Scherbakov S. M., Shirobokova S. N. Conversion of IDEF3 models into UML-diagrams for the simulation in the SIM system-UML // European Science Review. – 2015. – № 12. – P. 20–25.
12. Noran, O. UML vs IDEF: An Ontology-oriented Comparative Study in View of Business Modelling. In I. Seruca, et al. (Eds.), Proc. 6th International Conference on Enterprise Information Systems (ICEIS 2004), Porto, – Portugal – Vol. 3, P. 674–682.
13. Van der Aalst W. M. P., ter Hofstede A. H. M., Kiepuszewski B., and Barros A. P. Advanced Workflow Patterns In O. Etzion and P. Scheuermann, editors, 7th International Conference on Cooperative Information Systems (CoopIS 2000), volume 1901 of Lecture Notes in Computer Science, – P. 18–29. Springer-Verlag, – Berlin, – 2000.
14. White S. Process Modeling Notations and Workflow Patterns. In L. Fischer, editor, Workflow Handbook – 2004, P. 265–294. Future Strategies Inc., Lighthouse Point, FL, USA, – 2004.



## Section 4. Management

*Khatuna Bebnadze Melsingovna,  
Georgia, Gori State University,  
Professor, Doctor of Economic Sciences  
E-mail: Khatunabebnadze@gmail.com*

### From the management of bosses to the management of leaders

**Abstract:** In the article — “It’s time to change senior management to a leadership management” It is said that Traditional time management When the heads of organizations were leaders is now a history. In Current knowledge economy in the foreground The correct execution of the current job. In this work, the organization is not has to be planed by a Boss but it has to be planned by leader. Service provider workers must be thinking of creativly.

**Keywords:** Management, the Significance of Communication.

In the leading countries of the World a traditional management has become a history. It was a heredity received from the earlier, industrial society that was already useless. That time, it was sufficient to fulfill one’s job correctly, that is, according to the indications of the boss. Now the situation has been changed. In the knowledge economics, when the innovations do represent the bases for competitiveness of the organization, employees are required to fulfill a correct job, instead of fulfilling a job correctly. It means that first the point was to fulfill a job correctly according to the indications of the boss, and now — to fulfill a correct job. A job is going to be done in the both of our cases, in the first case the same as in the second one. The difference is such that in the first case a job is accomplished correctly (according to the indications of the boss) but nobody knows how correct the job itself can be, while in the second case namely the correct job becomes accomplished. As we can see, the difference is great, all the more — it is essential.

So, on this stage — stage of knowledge economics, the employee’ is required not only to fulfill his/hers job, in general, but to fulfill it with a creative approach. The new employees have also appeared. They are the employees of intellectual work. In their work there is a participation that is thought to be present, and not — a subordination. Having such employees, it is really possible to achieve the efficient control of the organization, though, only and exclusively on the basis of leadership, and never — by a directive management. Thus, the or-

ganizations can be competitive only in case if they are directed by leaders, instead of bosses.

The leaders inside the organization do aspire to the changes, the innovations, and they are able to involve also their employees into this activity. J. Kotter gives the list of changes and the recommendations for leader attitude on each stage:

1. Inspire the necessity of changes in the minds of employees;
2. Create a team of reform-makers;
3. See the prospective and determine a strategy;
4. Provide the conditions for employees’ participation in transformations;
5. Obtain the first results quickly and popularize them;
6. Consolidate the obtained results and deepen the changes;
7. Establish the changes within the corporative culture.

By the opinion of J. Kotter, in the process of leadership it is not admissible to omit any of these stages. The scientist R. Anthony requires 11 personal properties from the leader — accomplisher of changes effectively:

- Smart and goal-oriented activity;
- Aspiration to the progressive changes;
- Admiration for the future;
- Art of inspiring and motivating;
- “Passionate” fidelity to new ideas;
- Capacity of influencing a person by means of inspiration, and “selling dream” to them;

- Struggle against the bureaucratic rules inside the organization;
- Aspiration towards the subjugation of altitudes;
- Continuous search for new possibilities;
- Character of a constructor;
- Tendency towards a risk.

There is no unified supposition about leadership, about its essence and its being. According to some scientists, leadership is:

- A process, during which a person is acting upon a collective, in order to achieve the common goal;
- “The relations between a person — initiator of innovations and his/her followers”;
- “A behavior of a person that is directing the activity of a group of persons, in order to achieve the accorded goals”;
- “A process of directing the activity of an organized group in order to achieve the goal”;
- “A capacity of overcoming the limits of the culture, in order to initiate the process of evolutionary changes”;
- “A capacity of insight development and its propagating to a group of persons, in order to let them believe in the justice of this sight”, and so on.

Following from these and the other various definitions of leadership, we can sketch the common idea that while leadership the leader is the initiator of innovation, and he/she does inspire a collective of the organization to conceive the necessity to realize this innovation. Such an inspiration can be accomplished exclusively by the trust of a collective towards him/her. Without it the collective will not accept the initiative of a person. As a consequence, between a leader of an organization and its collective the trust has to be present. What about the trust itself, it is conditioned by 6 essential factors:

1. Firmness of belief;
2. Character (honesty, justice, respect towards persons);
3. Regardfulness (capacity of demonstrating the care towards personal and professional development of employees and, also, to their well-being);
4. Strong spirit (enough will for defense of own opinion and, in case if it results erroneous, for declaration of this fact);
5. Moderation (capacity of expression of emotions, or of their refraining, at a due time and due place);
6. Competency (high level of professional knowledge, capacity of working in team and of organizing a situation).

Such persons that do possess all these properties do exist in a very low quantity. All the more, according to the

opinion of American scientist I. Adizes, “Such a human being does not exist in the Nature, it is impossible to find all these characteristics united inside the same person all together”. The identical consideration is expressed by Russian scientist P. Maslov. By his opinion, “The person of this type begins to seek the followers and to form a team with them namely because they will complete him/her”. Maslov does formulate the first-order requirement for a leader of organization — the requirement of perception of the spirit of époque, and he declares that the person with the mentioned property is the first leader, while others that do not own it, even in case of owning any erudition, courage, purpose-drive and all the unique characteristics, — will not be able to become leaders”.

This requirement in the science is called “contextual intellect”. A person with such property, by means of a “radar” functioning inside his/hers subconscious, does perceive the future events in advance, and does prepare the own organization in order to meet them. The persons like the described above are even less numerous in the Nature. Their quantity, one has to suppose, can be measured in units.

In order to collect an effective team, it is indispensable to use the tests and methodical approaches from the scientific briefcase that do provide the evaluation of personal properties of human beings, for example, “Indicator of Myers-Briggs” or the project of Andrew Morneau “Business Challenges” (their search and use is possible thanks to the service on internet). By our opinion, the selection of staff with the help of such tests will be better than — that based on the intuition, because the personal charm of a human being (charm of smile, charm of voice timbre, etc.) does not have any influence upon the test.

For the choosing process of the organizational structure of management of the company the question about optimum use of leader resources does have an importance that is not lower, — thus, the structure must be fitted to the company and to the leader resources of this company. But it is complicate to find the way, how to do this. The specialists share their opinions on the mentioned topic that they were elaborating during ten or more years and collecting at tens and tens of organizations. We do consider that it is necessary to come to know with their concepts and to use them in Georgian practice.

The specialists do advise us that everything begins from the evaluation of leader resources. Often in Georgia and in the other countries the directors of organizations do not appreciate duly the internal staff (in Georgia there is even a proverb with such sense: “The homegrown

priest does not have a mercy”), and do give the preference to external candidates that they are informed the only positive properties about. Because of it, the directors are used to make a mistake and they do take into the management team a stranger, a person that may be really good but will have some problems during the adaptation process with the team.

As the next step, the specialists do advise us to distribute the tasks between these selected leaders. It is much more effective to distribute the responsibilities within the management group concerning the strategically important tasks, and then the respective persons will be required to work towards their arrangement on a daily basis. Each leader must be given an authorization to take all the needed decisions or to require the fulfilment of his/her tasks from any member of the organization. Also, it is reasonable not to collect the inter-conflicting tasks in front of the same leader, in order to let him/her to resolve them. Such tasks have to be dis-

tributed among the different members of management team, as in such a case the quality of a parallel control is much higher. After the distribution of competence domains, the services existing inside the company must be also distributed among the leaders. Each leader has to receive under own subordination the service that is the most necessary one in order to resolve effectively the problems under his/her responsibility. On this stage it is very important to realize that the distribution of services does not mean the making these services unavailable to other leaders and to their domains of curatorship. Here the discourse is going about the point that such services are cured by a leader that does need them most of all.

So, in the company as well as in the government of a country, a structure of management must correspond to its leader resources. If it will pass in such a way, than even finding the solutions for the most complicate ideas, decisions or problems will become a quite feasible thing.

### References:

1. Kotter D. Interview. – URL: <http://www.e-executive.ru/ca-reer/adviser/553538/index.php?ID=553538>
2. Маслов И. И. Менеджмент лидеров, ж. “Финансовый бизнес”, – № 1, – 2010.
3. Смит Э. Табу лидерства. О чем молчат капитаны бизнеса, – М., – Вершина, – 2007.
4. Adizes J. Leading the Leaders. URL: <http://www.executive.ru/knowledge/worldtolist/345274/index.php?ID=345274>

*Rezart Dibra, PhD  
Professional Academy of Business  
Tirana, Albania  
E-mail: rezartdibra@yahoo.com*

## Corporate governance and institutional investors

**Abstract:** Institutional investors operate on the basis of well-defined risk-return criteria. Ownership concentrated among identifiable groups of insiders (e. g. family interests, allied industrial concerns, banks & holding companies) [1]. Ownership dispersed among large number of institutional and retail investors. Corporate governance has become one of the most commonly used phrases in the current global business vocabulary. The importance of corporate governance for corporate success as well as for social welfare cannot be overstated. Examples of massive corporate collapses resulting from weak systems of corporate governance have highlighted the need to improve and reform corporate governance at an international level. This paper examines the role of institutional investors in corporate governance and whether regulation is likely to encourage them to become active stewards.

**Keywords:** Institutional Investors, corporate governance (CG), investors and investment, corporate social responsibility (CSR) etc.

### 1. Introduction

Shareholders — the corporate governance framework is built on the assumption that shareholders en-

gage with companies and hold the management to account for its performance. Institutional investors are financial institutions that accept funds from third parties

for investment in their own name but on such parties' behalf. They include pension funds, mutual funds and insurance companies. By 2009, they managed an estimated USD 53 trillion of assets in the OECD area, including USD 22 trillion in equity. Additionally, there are large investments made by the fund management industry directly under their client's name. This makes institutional investors a major force in many capital markets. With the goal of optimizing returns for targeted levels of risk, as well as for prudential regulation, institutional investors diversify investments into large portfolios, many of them having investments in thousands of companies. Some managers pursue active investment strategies, but increasingly, they passively manage against a benchmark, resorting to indexing. At the same time, the investment chain has lengthened by outsourcing of management, further distancing investee companies from the beneficial owners. As a result, incentives do not always stimulate institutional investors to engage in monitoring the corporate governance practices of investee companies. Types of institutional arrangements for fund managers: 1. fund management or trust departments of banks; 2. separately capitalized fund management firms, which may be affiliates of banks, securities firms, or insurance companies; 3. wholly independent fund management companies; or 4. in-house management departments of large insurance companies and pension funds [2]. From a governance/monitoring point of view, institutional investing often involves principals (e. g. investors or beneficiaries) hiring a first tier set of agents (e. g. fund managers) to watch a second-tier set of agents (corporate managers). The difficulty with this arrangement is that the first-tier set of agents are themselves entities subject to potential conflicts of interest, who need to be watched and given appropriate incentives. Governance systems and their interrelationships with CSR (corporate social responsibility) are demonstrated as fluid according to the national and institutional context, economic situation and industry impact. In the eyes of practitioners corporate governance includes both structural and behavioral factors as well as responsibilities and actions towards shareholders and stakeholders. Contextual factors that this research highlights to be important to the incorporation of CSR into governance include the economic environment, national governance system, regulation and soft law, shareholders, national culture, behavioral norms and industry impacts [3]. The importance of the role of socially responsible investment in corporate social responsibility is represented by the arrow flowing from institutional investors to companies.

Leadership is crucial for company positioning on strategic environmental and social issues and can be shown through accountability and transparency in reporting and incentive schemes.

- Employee recruitment and retention is needed in a world of human capital shortages. Superior policies and practices on compensation, career development, health and safety, and labor standards will be needed to win the war for talent.

- Stakeholder relationships are critical to maintaining reputation and the license to operate, from community investment and philanthropy to business ethics and corruption, to responding to shifting consumer needs and supply chain management.

2. Socially responsible investment in an international context according to the corporate governance (CG).

Institutional investors, who tend to have a longer investment time horizon, are increasingly showing signs of interest in ESG (environment, social, and governance) factors. These investors more and more are expressing their expectations for corporate disclosures beyond what is currently provided in financial reporting. Factors influencing investors' incentives to monitor.

#### **Country-specific factors:**

a) Legal and regulatory system; b) Institutional arrangement.

Investor-specific factors:

c) Investment horizon; d) "Corporate culture".

The origins of socially responsible investing may date back to the Religious Society of Friends (Quakers). In 1758, the Quaker Philadelphia Yearly Meeting prohibited members from participating in the slave trade — buying or selling humans.

As we know Socially Responsible Investing (SRI), or Social Investment (SI) is also known as sustainable, socially conscious, "green" or ethical investing, is any investment strategy which seeks to consider both financial return and social good to bring about a social change. In general, socially responsible investors encourage corporate practices that promote environmental stewardship, consumer protection, human rights, and diversity. The USA is a strong advocate of socially responsible investment. It is considered that ethical investment originated in the USA among a number of church groups and grow in importance with public reaction to the Vietnam War in the 1970. In 1992 over USD 500 billion of US institutional investment was invested accorded to some level of social screening.

3. Socially Responsible Investors (SRI) and Factors influencing corporate governance activities.

The most concerning gap in the institutional structure concerns the engagement with foreign investments. The legal and regulatory environment plays a very crucial role in determining the success of any businesses. The government imposes taxes among other regulatory measures to promote economic growth and to cushion consumers from exploitation. Therefore, before establishing or when running a business, it is imperative to understand the role of regional tax measures and regulatory measures to determine how they affect your business. Understanding legal and regulatory measures also help you to adapt to your business environment and to account for all your regional economic analysis.

### 3.1 Institutional factors.

It is believed that some investors request the proxy advisors to use the investor's corporate governance standards rather than their own. There are of course difficult issues concerning cross border voting and costs that still need to be resolved including record dates too far in advance of a shareholders meeting [4]. Use of external fund managers, Size: large holdings, interrelated with investment horizon and investment strategy also makes for more active governance activities. Portfolio diversification: domestic and international. Passive vs. active investment strategy. Industry code or "best practise" guidelines. Internal guidelines or a commitment to exercise fiduciary responsibilities (e. g. voting) in accordance with published guideline. One person who has been demonized by proponents of corporate social responsibility is Milton Friedman. A free market economist, he believed that the only responsibility a company had to society was to

maximize returns to its shareholders. He adopted a purely agency theory (agency theory is the branch of financial economics that looks at conflicts of interest between people with different interests in the same assets) perspective of the company, believing that any attempt to satisfy stakeholders other than shareholder, where at best misguided (Friedman, 1962,1970). Moving to a record date for eligibility in 2005 has certainly underpinned this development and has also stimulated foreign investors. There have also been a number of occasions when domestic institutional investors have shown their displeasure with actions being carried out by companies. The rules governing co-operation between investors have been clarified since 2009 but still remain potentially restrictive. This is because they seek to prevent investors from seeking to "influence a company's strategic orientation in a permanent and strategic manner".

### 4. Conclusion.

Institutional investors have invested traditionally in mainly "shares and other equity" (includes quoted shares, unquoted shares, other equity, and mutual fund shares). Institutional investors acting in a fiduciary capacity should disclose how they manage material conflicts of interest that may affect the exercise of key ownership rights regarding their investments [5]. At the same time, institutions should disclose what actions they are taking to minimise the potentially negative impact on their ability to exercise key ownership rights. Such actions may include the separation of bonuses for fund management from those related to the acquisition of new business elsewhere in the organisation [6].

### References:

1. Aguilera, R. V., Williams, C. A., Conley, J. M., & Rupp, D. E. (2006) Corporate governance and social responsibility: A comparative analysis of the UK and the US. *Corporate Governance: An International Review*, 14, 147–158. CrossRef.
2. Bushee, Brian J. (1998), "The Influence of Institutional Investors on Myopic R&D Investment Behavior", *Accounting Review* 73 (3): 305–333.
3. Cadbury (1992), "Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance", Gee Publishing, London.
4. Combined Code (2003), *The Combined Code on Corporate Governance*, Financial Reporting Council, London.
5. Financial Reporting Council (2012), "UK Stewardship Code" available at URL: <http://www.frc.org.uk>.
6. Ahlring, Deakin (2006), *Institutional Investment in the UK*.

## Section 5. World economy

*Zasenko Oleksiy Yuriyovych,  
degree seeking applicant of the world economy  
and international economic relations Institute  
of International Relations before the Taras  
Shevchenko Kyiv National University  
E-mail: val\_cli\_ww@mail.ru*

### **International electronic commerce as the form of appearance of scientific and technical revolution in the Area of trading relations**

**Abstract:** Dissemination of Internet network, increase of the number of its users promoted development of regional and world electronic trade. However, different levels of social and economic development, different quality of infrastructure objects have significant influence at the rates of introduction of electronic commerce, its transformation at the steady system of economic links both — at the international and the regional level. The abovementioned stipulates the goal and the objective of this article, which is in studies of specific features of consolidation and unification of the latest tools of electronic commerce system in the world trade, establishment of the ways for introduction of innovation mechanisms for promoting development of international trade in the modern conditions of the economy.

**Keywords:** electronic commerce, electronic business, convergence of tools of electronic commerce system, international electronic trade, Model law, United Nations Organization on industrial development, harmonization of internal legislation norms, legal frameworks of electronic services, Internet technologies.

The basic tendency of the modern economy is movement towards globalization. Globalization of the economy, erasing the boundaries between the states in the course of formation of the market relations, obliges the economic entities both — inside the country itself and in separate regions, to operate and develop under the new principles. Modern economic relations are characterized with development of infrastructure of exchange and interaction i. e. processes of exchange between the companies, regions, states strengthen not only in the form of goods, services or finances turnover, but also in the form of transfer of technologies, intellectual property objects, production funds integration.

Modern theory of the humanity stipulates new condition for performance of business relations. Strengthening of competition, globalization of markets, rash scientific progress in the area of communications and information technologies forces the entrepreneurs to search of new modern methods of performing economic activity. Under such conditions one of the most important factors for providing competitive capacity becomes using the tools of electronic commerce.

Year by year more and more companies address the advantages of electronic commerce, which allows improving profit rates, increasing the image in the view of potential and key buyers and business partners, rapidly moving to the new market, unavailable before.

The thesis of such foreign scientists as E. Bale, B. Bousta, E. Wilkas, A. Garner, K. Kendall, S. Krug, Kh.Lefevre, M. Lindner, E. McCarthy, A. Summer and others are dedicated to research if specific features of the essence and perspectives of development of electronic commerce in conditions of globalization and regionalization of the world economy. Significant contribution into research of the ways for introduction of modern forms of international electronic commerce in conditions of the European integration of Ukraine belongs to such national scientists as V. Bryzhko, O. Vasylenko, M. Vozniy, T. Dubovyk, T. Zatonatska, I.Kartashova, S. Kryvosheyeva, D. Panina, V. Pysarenko, V. Pleskach, V. Poliakov, N. Chuchko and many others. However, the majority of researches are focused at analysis of certain elements that form business systems of electronic commerce, determination of problems and inhibiting factors

of its development. Besides, in the modern economic literature structural constituents, tools and basic categories of scientific and technical revolution in the area of trading relations are not yet completely studied.

Notwithstanding the new possibilities and rapid growth of electronic sector of economy, its theoretical base is still at the stage of development. This is justified, for example, by the fact that till the present moment there is no even generally accepted terminology in this segment of entrepreneur activity. At the same time, the essence of unification of notions, terms and institutions, which form the basis of the electronic segment of the economy, is evident. Absence of equality in implementation of the notional apparatus may lead to serious contradictions in legislative documents, moreover, discrepancies in the course of resolving the practical matters by lawyers, economists and other experts, working in the area of electronic commerce are possible, as well as discrepancies in thesis of various author, engaged in the issues of economics and law. However, there are no generally accepted definitions for «electronic business», «electronic commerce», «electronic trade» and other notions related to them at the present moment.

Under the definition by UNIDO (United Nations Industrial Development Organization), business stipulates four basic components: marketing, production, sales and payments. If two or more of these components are realized with the application of electronic systems, the business shall be deemed electronic.

International organizations use their own interpretations. This way, in WTO the «electronic commerce» is understood as production advertising, sales and distribution of goods with the help of telecommunication networks. In the materials of G8 countries it is defined merely as using electronic facilities (telephone, fax, TV, Internet etc.) to perform commercial affairs [1]. Within the frameworks of arrangement of economic collaboration and development the electronic commerce is understood as all kinds and forms of commercial affairs, including commercial activity of individuals and legal entities, based on processing and transmission of data in digital form, as well as text, audio and video transmission. The European commission defines electronic commerce as distance services, normally provided for remuneration by electronic method and upon the individual request to the recipient of the services.

In the «Model Law on Electronic Commerce» dated 1996, developed by the United Nations Commission on International Trade Law (UNCITRAL), it is stressed that this term should be interpreted widely, in order it

could cover the issues, flowing out of all relations of trading nature both — contractual and non-contractual. Electronic commerce, pursuant to the Model law, shall not be restricted with the limits of purchase and sales only, as it covers a number of commercial civil and legal deeds, which are entered into with the help of electronic moneys via Internet or via electronic networks [2].

Also in the literature there is no clarity in the terminology of electronic commerce. The notion «electronic commerce» and «electronic trade» are most often used as the same. Meanwhile electronic commerce now is not limited with transactions of purchase and sales and transfer of moneys via computer networks (electronic trade), it covers a wide circle of commercial relations, which does not permit make the notions of «electronic commerce» and «electronic trade» the same.

Taking into account the abovementioned, there a conclusion arises that to the commercial relations, containing a wide circle of civil and legal relations, it is worth implementing a wider term: «electronic commerce». The same point of view is observed by B. Bryzhko, who considers that electronic commerce is oriented at development of entrepreneur activity and improvement of the whole system of administration due to implementation of standards for data exchange and electronic document flow with the help of Internet [6]. Proceeding from mainly commercial (value) relations, which are covered by electronic commerce, it is possible to state that electronic commerce is, first of all, one of the forms of entrepreneur activity, which is mainly expressed through entrepreneur and procurement electronic activity with the purpose of obtaining profit and performed by electronic method.

Electronic commerce contributes to facilitating of the majority of business processes at the cost of their transacting by electronic means, with which the information is transmitted directly to the recipient, omitting the stage of creating a paper copy at each stage. The term «electronic commerce» combines numerous various technologies, among which there is EDI (Electronic Data Interchange), e-mail, Internet, intranet (information exchange inside the company), extranet (information exchange with the external world). Due to this some authors characterize electronic commerce as performing business via Internet. This way, we consider that electronic commerce should include any kind of business processes, with which interaction of the parties is carried out by non-contact means instead of exchange or direct physical contact.

Electronic commerce permits the companies more effective and flexible performance of internal transactions, tighter interaction with suppliers and faster reac-

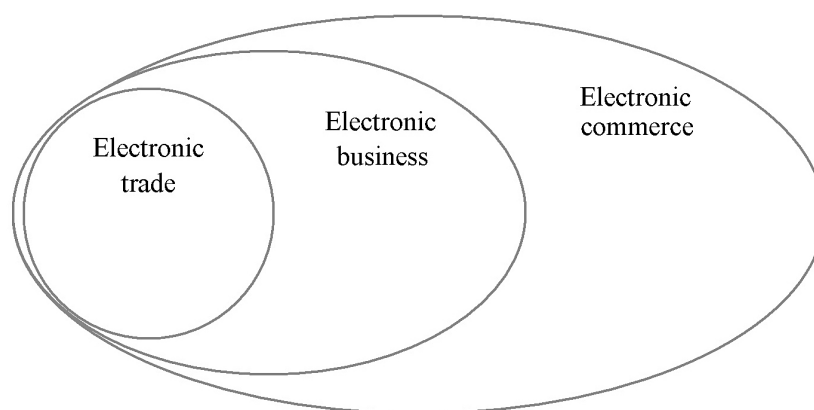
tion to requests and expectation of customers. On the one hand, Companies receive the possibility of choice of suppliers irrespective from their geographical positions, on the other hand — the possibility to enter the global market with their goods and services.

The effectiveness and the competitive capacity of electronic commercial activity are based on using information and telecommunication technologies. Its specific features are the following:

- automation of the key business processes of the company (accounting of resources, financial accounting, documents flow, support of managerial decisions making) on the basis of creation of automated workplaces, assigned for automation of certain transactions and their uniting into the corporate information network;
- reorganization of structure and key business processes of the company on the basis of information and telecommunication technologies;

- development of network interaction with the existing and potential business partners, as well as with customers (Pic. 1).

So, electronic business shall be understood as any information exchange with the use of modern information and communication technologies. Electronic commerce represents the activity, oriented at obtaining profit from performing transactions in electronic form. Electronic trade is a type of trading format, within the framework of which trading transactions are performed at the market of electronic commerce. Also, having analyzed the definition of the notion of «electronic trade» of a number of authors, we can generalize this notion and provide our personal vision of this notion: international electronic trade if the sphere of sales of goods in the form of material products and services with the help of the world global network Internet.



Pic. 1. Correlation of categories of electronic trade, electronic commerce and electronic business

Analysis of historical principles of development of electronic commerce in the world will allow finding out general tendencies of its development and comparing them with the condition of Ukrainian companies. Development of electronic commerce in the past and now will help to mitigate the existing risks in this area, to reduce the time for introduction of basic mechanisms taking into account the past experience, to more effectively implement the existing tools in order to increase the effectiveness of a certain economic entity's activity and of the country on the whole. Entrepreneurs in the whole world rapidly discover new opportunities of Internet: fact access to sales market, which under the scope is the largest in the world, minimization of expenses for performing economic activity in Internet, wide opportunities for using marketing tools at the new, higher level etc.

During the last decades there were tendencies of rash development of information technologies observed, appearing of new methods of communications in the so-

ciety and business, new tools of its performance and communication influence. This way, one of the most developed and popular information technologies if Internet. Notwithstanding the simplicity of performing electronic business, openness, accessibility and democracy, the latter is a rather aggressive and little investigated environment, therefore it requires from the entrepreneurs, striving its mastering and performing, serious legal knowledge, adequately developed strategy, flexible tactics of performing transactions and distinct regulation of goals and objectives.

Innovation development of the economics depends on the tendencies in the society development. The main approach of innovations in the sector of trade is moving of commercial activity to Internet environment. Taking into account the progressive development of web-technologies and Internet-technologies electronic commerce rapidly creates volumes in the world scope and form as a separate industry of the economics. The basis



of development of the modern society is information and knowledge, which are the main products of production of information society. People, being the basis for the trade functioning, their level of mastering of information technologies, are the rate of the modern forms of commerce development.

In 1993 the essence of information society was disclosed by EU Commission: The information society is the society, in which the activity of people takes place on the basis of using services, provided with the help of information technologies and communication technologies [3].

In accordance with the position of the European commission the information society shall be understood as:

— the society of the new type, formed as the consequence of global social revolution in connection with rapid development and convergence of information and communication technologies;

— the society of knowledge, i. e. the society, in which the main condition for prosperity of each human and each state becomes knowledge, obtained due to free access to information and the skills to work with it;

— the global society, in which exchange of information will have neither time nor space nor political boundaries; which, on the one hand, will contribute to interpenetration of culture, and on the other — will open to each co-society new opportunities for self-identification [4].

Modern information society is characterized with a number of features, such as globalization, escalation of competition, rapid change of technologies, which makes adjustments to the traditional understanding of principles for keeping the economy. In the nearest future the majority of companies will use information technologies in their activity.

Construction of the information society is a strategic goal of the leading states of the world — the USA, Japan, Canada, as well as the European Union member-states. Realizing the importance of information and technical area as the key to competition capacity, the larger number of countries is concentrated at the development of the information society.

Having analyzed the data of statistic company Internet World Stats, we may state the fact that on the global scale there are such tendencies of the information society observed (infrastructure, electronic management, electronic services). As to the share of Internet-users the leading positions belong to Asia. First of all this is connected with large density of population of the region and the rapid spreading of information technologies. As to the level of spreading the Internet-technologies North America is the

leader, where 78.6% of the population uses Internet. As the region of well-developed, an average citizen may invest money into education and purchase of the necessary equipment. Besides, Internet-technologies are actively implemented to increase the effectiveness of business. In Africa the level of spreading of Internet-technologies makes only 28,6%. Such low rate is explained by weak development of the economics of the region and slow distribution of information and communication technologies.

As J. Schumpeter stated, without development there is no entrepreneur profit, and without the latter there is no development [7, P. 304]. In the modern conditions introduction of information and communication technologies gives the impulse to development of the economics in general and the trade in particular. Information support has reasoned formation of electronic commerce market.

The concept of «electronic commerce» appeared in the USA in 1980-ies as the result of development of earlier ideas of global information economics, which made the theoretical basis for creation of corporate information networks for using information technologies in the course of organizations functioning [5]. At the present moment it is possible to state that the nucleus of electronic commerce is information technologies, first of all the global networks, where exchange of goods and services takes place.

The world market of electronic commerce develops very rapidly. The main specific features of the regional development of the market of electronic commerce are as follows:

1. Well-developed economics of West Europe and North America still own essential shares of the market.

2. Rash growth of Asia and Pacific region takes place, for which increase of the market volumes is forecasted by 10% till 2020.

3. Outsiders are East Europe, Latin America and Near East and Africa (table 1).

On the basis of the kind of interaction of electronic commerce system objects the following types exist:

1. B2B (business-to-business) — interaction of business structures in the area of electronic commerce (providing marketing, information services via Internet, Internet-bidding, sale of equipment for business etc.).

2. B2G (business-to-government) — interaction of the state and business-structures (various electronic solution, which are offered by entrepreneurs to the government, for example: FedCenter.com is the electronic market for the federal government of USA, PowerTrust.com — is the electronic operator at the energy market of

USA, StateGovCenter.com — is the electronic market, at which the local power bodies purchase the necessary products).

3. B2C (business-to-customer) — is the system of electronic trade, oriented at the end consumer (Internet-stores of retail trade).

4. C2C (customer-to-customer) — is the system of electronic commerce, formed on the basis of interaction

of buyers between each other (example — Internet-auction eBay).

5. G2B (government-to-business) — is a set of software and hardware facilities for online interaction of the executive power and the commercial structures with the purpose of support and development of business. The systems of G2B may include information web-sites of power bodies.

Table 1. – Volumes of sales in the area of electronic trade in the world regions, 2008–2018, \$ billion \*

Region	Volume of sales in the area of electronic trade, \$ billion.		
	2008	2013	2018
North America	58.6	125.8	249.8
West Europe	57.2	97.7	184.3
Asia	20.6	70.4	162.9
Latin America	3.9	9	16.9
Central and East Europe	1.2	5.2	15.2
Central and East Africa	0.1	0.2	0.3

\* — made by the author on the basis of [11].

The most developed in the world is electronic commerce B2B (about 80% of all volumes), but in the developing countries, turnover in B2C sector prevails.

Let us analyze the tendencies of development of e-commerce B2B at the example of USA. The market of electronic commerce in this segment twice exceeds B2C segment at the volume. The largest players at the market are SAP, IBM, Oracle and Intershop. In 2015 the market of technological solutions for electronic commerce B2B in USA constituted USD 718 billion, at the market B2C — USD 342 billion. (under the information of Forrester Research) [13]. Generally the market of e-commerce B2B contains much larger potential of growth and is more perspective for investments.

On the global scale rash growth of electronic commerce B2 C market is observed. Over 2013 its world turnover exceeded USD 1 trillion, and in 2014 — about USD 16 trillion. (under the information of UNO, 5% of the world turnover of goods and services sales) [12].

Sector B2C of electronic commerce has the following regional characteristics:

1. North America, Asia and Pacific region and West Europe cover 90,1% of the world volume.

2. In 2016 the world leader under the sales volumes the North American region will remain.

3. The USA remain the country with the well-developed market of electronic commerce, where the volume of electronic trade in 2018 under the forecasts will make USD 249.8 billion [11].

Under the information of emarketer.com, volumes of Internet-sales B2 C up to the end of 2015 increased

to USD 1700 billion, and the number of buyers reached 1 billion persons. Up to 2018 it is forecasted increase of the sector up to USD 2,36 trillion. Such tendencies are reasoned by increase of the number of buyers, development of new methods of delivery and payment, opening by large companies of digital shop-windows, entering new markets [14].

Rash development of the new markets is the key characteristics of electronic commerce on the global scale. The Agency A. T. Kearney developed the list of 30 the most competitive countries on electronic commerce, among which the leaders are China, the USA and Japan. The top-ten of the most perspective ones includes also three West-European markets: British, German and French [9].

The highest growth rates are observed in China, where the rate of turnover of electronic commerce in 2014 made USD 1,45 trillion (2,5% GDP of the country). Also the number of online-buyers grows rapidly. If in 2010 in the area of electronic commerce in China it made 140 million persons, in 2015–520 million persons. In USA the number of online-buyers increased from 140 million up to 200 million persons in 2015 [10].

In China large companies of electronic commerce are developing. In particular, «Alibaba Group» is the operator of the largest platforms of electronic commerce. Its turnover in 2014 made over USD 300 billion and exceeded the turnover of «eBay» and «Amazon». Net profit of the company over the 2<sup>nd</sup> quarter of 2014 made USD 717 million, or by 145% more than in 2013.

Under forecasts, the Chinese market of purchases via Internet will grow by 30% every year and will

reach USD 385 billion by the end of 2015. Growth of sales via Internet in 2014 was contributed by introduction of service «online-to-offline» (O2O). The largest shopping-centers develop their collaboration with online-platforms, which gives the opportunity for consumers to select things offline, and then to buy them under reduced prices in the Network. Also the market of online sales will rapidly grow due to introduction of telecommunication technologies of the fourth generation, which will give the opportunity to reach more speed and availability [8].

Consequently, the process of globalization and reaching scientific and technical progress has opened new opportunities for the economic development,

namely — development of information electronic trade and formation of information production. In fact using information and communication technologies is the most important objective of perspective development of national economies and international trading, production and scientific and technical links. Less than over a decade significant changes have taken place in the world, as the result of which the world electronic commerce became the integral part of external economic activity of the economic activity entities. The electronic economic under formation objectively reasons creation of electronic relations system between private companies, government and business, government and population and electronic system of international links.

### References:

1. Batrimenko V.V. Settlements and payments in external trade of European countries/V.V. Batrimenko. – Kyiv. T. Shevchenko National University. – K.: PPC «Kyiv University», – 2009. – 297 p.
2. Bryzhko V.M. Electronic commerce: legal principles and measures of improvement/V.M. Bryzhko, M. Shvets, A. Novytskyi V. Tsymbaliuk. – K.: SRCLI ALS of Ukraine, – 2008. – 149 c.
3. Zharova A.K., Entrepreneur activity in Internet network/A. Zharova, V. Elin, M. Demianets. – M.: JURCOMPANY, – 2014. – 440 p.
4. Lipkan V.A. Infoemation safety of Ukraine in conditions of European integration: teaching guide./V. Lipkan, Yu.Maksimenco, V. Zhelikhovskiy. – K.: KNT, – 2006. – 280 p.
5. Maksimova T.S., Using electronic commerce by retail trading companies/T. Maksimova, D. Sorochan//Trade and market of Ukraine: thematic collection of scientific works. – 2010. – Edition 29. – P. 273–279.
6. Model law about electronic commerce of UNO Commission on international trade law 1996, approved with resolution of the General Assembly of UNO No. 51/162 dated 16. 12. 1996 [Electronic resource]. – 1996. – Access mode to the resource: URL: [https://www.uncitral.org/pdf/russian/texts/electcom/05-89452\\_Ebook.pdf](https://www.uncitral.org/pdf/russian/texts/electcom/05-89452_Ebook.pdf).
7. Schumpeter J.A. Theory of economic development/J.A. Schumpeter. – M.: Eksmo, – 2008. – 863 p.
8. E-Commerce in China [Electronic resource]//Gentlemen Marketing Agency – Access mode to the resource: <http://marketingtochina.com/e-commerce-china>.
9. Internet World Stats Usage and Population Statistics [Electronic resource] – Access mode to the resource: URL: <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>.
10. Number of eBay's total active buyers from 1st quarter 2010 to 4th quarter 2015 (in millions) [Electronic resource]//Statista. – 2016. – Access mode to the resource: <http://www.statista.com/statistics/242235/number-of-ebays-total-active-users/>.
11. Sales of e-commerce from 2008 to 2018, by region [Electronic resource]//Statista – Access mode to the resource: <http://www.statista.com/statistics/311357/sales-of-e-commerce-worldwide-by-region>.
12. The 2015 Global Retail E-Commerce Index [Electronic resource]//A. T. Kearney. – 2016. – Access mode to the resource: [https://www.atkearney.com/consumer-products-retail/e-commerce-index/full-report/-/asset\\_publisher/87xbENNHPZ3D/content/global-retail-e-commerce-keeps-on-clicking/10192](https://www.atkearney.com/consumer-products-retail/e-commerce-index/full-report/-/asset_publisher/87xbENNHPZ3D/content/global-retail-e-commerce-keeps-on-clicking/10192).
13. The Forrester Wave: Big Data Predictive Analytics Solutions [Electronic resource]//Forrester. – 2016. – Access mode to the resource: [https://www.sas.com/content/dam/SAS/en\\_us/doc/analystreport/forrester-wave-predictive-analytics-106811.pdf](https://www.sas.com/content/dam/SAS/en_us/doc/analystreport/forrester-wave-predictive-analytics-106811.pdf).
14. Worldwide Ecommerce Sales [Electronic resource] – Access mode to the resource: <http://www.emarketer.com/Article/Worldwide-Ecommerce-Sales-Increase-Nearly-20-2014/1011039>.

## Section 6. Regional economy

Alhanaqtah Veronika,  
Tafila Technical University, Jordan,  
PhD in Economics, College of Business  
E-mail: [alhanaqtah@yandex.ru](mailto:alhanaqtah@yandex.ru)

### Differentiation of Western Asian countries from the standpoint of trust

**Abstract:** The paper contains the results of the team serial economic research, the purpose of which is configuring Western Asia in different political economy categories: population, capital income, human development, economic globalization, trade, foreign direct investment [7; 11] and others. An objective of the current phase of study is to configure the region of Western Asia from the standpoint of trust as a social capital category.

**Key words:** institutional economics, social capital, trust, World Values Survey, Trust Index.

#### Methodology

We begin with ranking the data of all the world economies in ascending order and draw a diagram. Then we place a region of interest, Western Asia, along the spectrum of the other countries in the world. This way we see how our countries are located in the world. Then we describe whether the countries in a chosen region are at the top, middle, bottom or scattered randomly; whether they are similar or clustered, or diverge radically. Finally, we analyze the nature of the data and offer possible explanations for the observed results.

#### Trust and social capital

The concept of trust has central importance to any analysis of economics, politics or society. This is the “glue” that holds societies together. We use this term to define a relationship between individuals and between social groups. Trust is linked to a wider and more popular concept called *social capital*, devised by political scientists in the late 1990s [4, 470–471]. Social capital has multiple definitions. One is suggested by Prof. Richard T. Griffiths: “social capital covers one’s human interactions plus the range and intensity of one’s network of relationships” [8, 112]. Embedded in social capital is the idea of trust. Additionally, many components of social capital and trust rhetoric have been in an *institutional economics*, which emphasizes the role of institutions, networks and stake holders in shaping economic behavior. While economists of a neoclassical school focus on the triumph of markets and view institutions as impediments, institutional economics focuses on the centrality

of formal and informal institutions and the conditions necessary to make them work, including trust [6].

In 1995 the main proponent of the social capital Robert Putnam published an article called “Bowling alone” [9; 10]. Putnam’s central idea was that participation in civic institutions served as a socialization mechanism which, through repeated reciprocal actions, would lead to the construction of trust and, from there, the creation of good and effective institutions of government [8, 114]. He holds that *personal trust* is directly linked to trust in institutions, i. e. civic organizations, while *interpersonal trust* is linked to generalized trust, i. e. trust in most people. If civic engagement declines it leads to fragmentation of a society, decline of social capital as well as decline in trust. In its turn, this fragmentation of a society poses a threat to democracy and a threat just about everything. Thus, trust is central to the formation of a society.

#### Measuring trust

Since it is evident that there are different levels of trust in different societies, social scientists decided to measure it. One way is through social psychological experiments (the “trust game” [2; 3; 5], “dropped wallet” experiment [1]). A more standard approach to ascertaining knowledge about trust is asking people. In 1956, a social scientist Maurice Rosenberg devised what has become the standard “trust question” [8, 116]. It goes as follows: “Generally speaking, would you say that most people can be trusted, or you can not be too careful when dealing with other people?” Since 1981 this trust question has been included in the World Values Survey (WVS).

These surveys ask about 1000 respondents in a whole host of countries, a whole series of questions on their attitudes on a whole range of social issues.

There have been 6 waves of this survey. The results of the most recent one were published in April 2014 [12]. This wave is considered as the most successful in the history of the WVS. The 7th wave of the survey is being currently conducted, since 2016 to 2018. Subsequent waves are planned every five years.

Since the beginning, the question we need to ask is whether 1000 respondents can actually say something about the country as a whole? The answer is yes. We get it by sampling. We define a population (a statistical term meaning the entire entity) which is in our case the adult population of a country. Then we randomly pick up a subgroup of a sufficient size. Also, we have to keep in mind that there is always a margin of error (or a confidence level) in the results.

Nowadays, WVS has collated all the results of the trust question into one single Trust Index in which it is subtracted the percentage who answered “you can not to be careful” from the ones who answered “most people can be trusted”, and added the sum to 100. Results above 100 indicate that society is, on balance, trustful. Results below 100 mean that there is a majority urging caution in dealing with others.

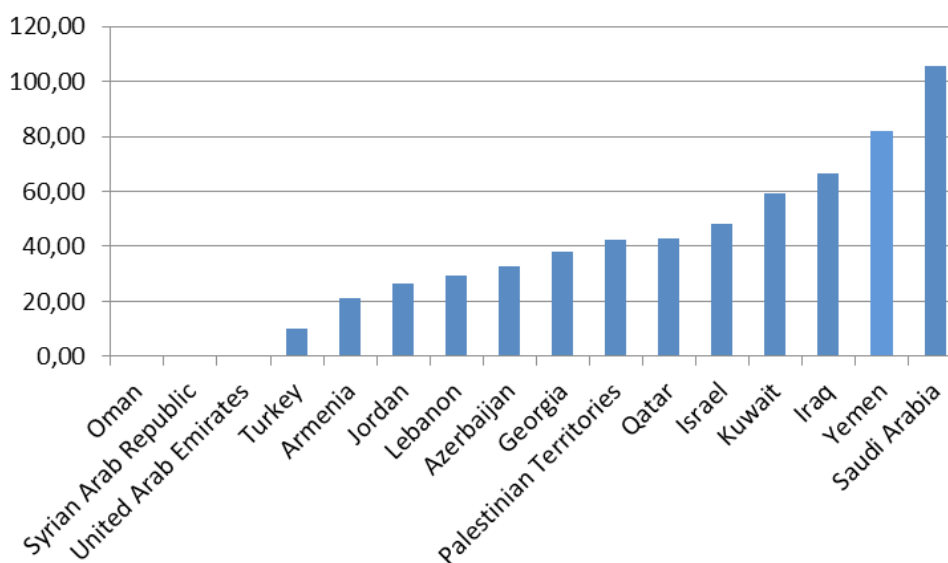


Figure 1. Ranking of Western Asia countries by Trust Index

Note: There is no data on Oman, Syria and UAE.

Source: constructed by the author based on data from [12].

### Trust results and social science

There is a large body of literature on what determines trust. We can divide it into three mutually incompatible schools of social science with different trust determinants: culture, socialization and confidence.

The most trusting countries in 2014 are Norway, Netherlands, Denmark, Sweden and Finland. Also high on the list are China, Saudi Arabia and Vietnam. On balance, only 11 countries in the world are considered to be trusting.

### Trust in Western Asia

Now we are going to configure Western Asia from the standpoint of trust. For this purpose we use Trust Index. If the Index > 100, society is trustful; the Index < 100, a majority urge caution in dealing with others.

The analysis reveals that in terms of trust countries of Western Asia locate quite randomly along the spectrum of the world map of trust [8, 118].

In the regional context the countries of Western Asia diverge radically (Figure). The most trustful society in the region is Saudi Arabia, and it is one of the most trustful in the world. Yemen occupies 2<sup>nd</sup> decile in the top. Surprisingly, suffering in civil war Iraqi society is quite trustful. It is in the 3<sup>rd</sup> decile on the world map, sharing it with Kuwait. Palestine, Qatar and Israel are in the 5<sup>th</sup> decile. Georgia is in the 6<sup>th</sup> decile. Jordan, Lebanon and Azerbaijan are in the 8<sup>th</sup> decile. Armenia is in 9<sup>th</sup> decile. Surprisingly, Turkey represents the least trustful society in the region and in the world as well. It is located in the 10<sup>th</sup> decile, in the bottom, of the world map of trust.

The *cultural* determinant means that trust is deeply culturally rooted. For example, trust levels in immigrant groups reflect those in the home country, rather than the host country, even after several generations. The *socialization* determinant means that trust is a learned

phenomenon during a process of one's socialization. For example, social scientist Robert Putnam cite the evidence of the link between trust and participation in civic society, i. e. institutional membership. The *confidence* determinant means that trust is a learned phenomenon, but not in socialization. The proponents of this school of thought point to the evident relationship between well ordered societies and levels of interpersonal trust.

As concerns Western Asia the observed results could be explained as follows. Firstly, the countries of the higher deciles (Saudi Arabia, Yemen, Kuwait) are relatively homogenous in terms of language, religion and ethnicity. Secondly, they are all societies with strong state control over the media. Lastly, they are all effectively one party states with strong continuity on leadership, and this factor influences the level of trust in the society.

Palestine, Israel and Qatar have lower Trust indexes. Palestine is economically weak and destroyed in conflicts with Israel. Israel's society is not homogenous. Since its formation as a state there were a lot of immigrants from different countries with different cultural backgrounds, language, ethnicity and religion. Qatar was expected to be seen in a higher place, i. e. as a more trustful society. Perhaps, its current position is explained by the high level of labor-immigrants taking benefits from the oil-prosperity. Positions of former-USSR countries (Armenia, Azerbaijan and Georgia) are quite expected because of their economic recession and not strong enough political course. As far as Jordan, more earlier surveys put this country in much higher positions in terms of trust. Perhaps, under the impact of the Syrian refugee crisis, Jordan has seen its trust score change 34 points, i. e. the levels of trust in Jordanian society dramatically decreased. Lebanon could have occupied higher position if there were no recent wars with all the consequences. Additionally, this country is not homogeneous in religious terms.

### The implications of trust and further research

Now let's examine casual chain linking homogeneity to trust, to governance and economic progress. It is assumed by social scientists that there is a track leading from homogeneity in a society to levels of trust, from levels of trust to the quality of governance, and from the quality of governance to economic growth and prosperity. There is a hypothesis that the more homogeneous a country in terms of ethno-linguistic and religion fragmentation as well as income equality, the higher is likely to be the level of trust in a society [8, 121] (for example, high income Kuwait and unstable Iraq are in the same top trust decile). Large differences in a society make it more difficult to create bridging capital, i. e. out-group social relations, that decreases a level of trust.

Furthermore, in a high trust society non-group members may act in the belief that they will act in the interest of a society as a whole, which is a factor of a good governance. Logically, good governance should lead to better economic performance. Efficient, predictable and transparent governance create conditions of confidence for citizens. In their turn, citizens will be willing for savings as well as support taxation if they expect certain returns in the future. Investment scenarios by business will be improved, and the extra capital will act as a transmission belt for economic growth and prosperity.

Economic growth allows greater expenditures. Extra levels of public provision, especially in education, also contribute to higher levels of trust. Moreover, knowing that institutions work removes the need for bribery and corruption, which increases levels of interpersonal trust in a society.

Mentioned links are quite logical. The next step of analysis, which is an objective of the following study, is to statistically verify these links with the help of correlation and regression analysis. We will be looking at the casual connections between trust and other social, political and economic variables.

### References:

1. Amit Chaudhuri. Sustaining cooperation in laboratory public goods experiments: a selective survey of the literature: *Experimental Economics*, 14, Volume 1, 2011, 47–83.
2. Edward L. Glaeser, David I. Laibson, Jose A. Scheinkman, Christine L. Soutter. Measuring trust: *The Quarterly Journal of Economics*, 115, Volume 3, 2000, 811–846.
3. Joyce Berg, John Dickhaut, Kevin McCabe. Trust, reciprocity and social history: *Games and Economic Behavior*, 10, Volume 1, 1995, 122–142.
4. Michael Woolcock. The Rise and routinization of social capital, 1988–2008: *Annual Review of Political Science*, Volume 13, 2010, 469–487.
5. Noel D. Johnson, Alexandra A. Mislin. Trust games: a meta-analysis: *Journal of Economic Psychology*, 32, Volume 5, 2011, 865–889.

6. Oliver E. Williamson. The new institutional economics: taking stock, looking ahead: *Journal of Economic Literature*, 38, Volume 3, 2000, 595–613.
7. Omar J. Alhanaqtah. Analysis of divergence of Western Asia in terms of economic globalization, trade and foreign direct investment: *Economy and Business*, Volume 10, 2016, 366–374.
8. Richard T. Griffiths. *Configuring the world: a critical political economy approach*. Leiden, 2016.
9. Robert D. Putnam. *Bowling alone. The collapse and revival of American community*, New York, 2000.
10. Robert D. Putnam. Bowling alone: America's declining social capital: *Journal of Democracy*, 6, Volume 1, 1995, 65–78.
11. Veronika V. Alhanaqtah. Configuring Western Asia in terms of population, capital income and human development: a critical political economy approach: *Economy and Business*, Volume 10, 2016, 375–389.
12. World Values Survey database. Mode of access: <http://www.worldvaluessurvey.org/WVSContents.jsp>

*Tukhashvili Mirian,  
Professor, Department of Macroeconomics,  
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University,  
Tbilisi, Georgia  
E-mail: tuxamiri@yahoo.com*

## **Socio-economic revitalization problems in the Turkish-Georgian border region**

**Abstract:** The article discusses the study of the problems of economic revitalization, labor market formation and demographic development in the Georgian-Turkish border region. In the period of the Soviet Union the transition from completely closed borders to extremely liberal boundary conditions, the radical development of communication systems in the post-Soviet period has completely changed the perspective of socio-economic development in this border region. In the article there are scientifically grounded ways of socio-economic development of the region.

**Keywords:** labor market, Georgia, Turkey, migration, border region.

### **Introduction**

The collapse of the Soviet Union and extreme political tension between Russia and Georgia firmly closed the Georgia's open border gate with Russia and the southern firmly closed border gate with Turkey opened. The frontier quarantine region which included five administrative districts of Samtskhe-Javakheti region and four administrative districts of Adjara Autonomous Republic moved to active economic position from the situation of prolonged economic and cultural isolation that opened up great opportunities for development. One of the main factors and basis of this became exemplary political relations between two neighbor countries, the acknowledgment of neighbor country's territorial integrity.

### **Study Results**

The border region with Turkey with its natural and industrial resources is a very complex geographical area which is characterized by vertical zonation, rapidly developing communication system, ethno-demographically mixed population that create many

peculiarities in the development of labor markets in the border region.

Regional labor markets in all three variations are in the interconnected Turkish-Georgian coastal labor markets area and their formation can be viewed separately in case of necessity.

In the concept of socio-economic development of the coastal regions which also includes labor markets, it is imperative to take into consideration external factors of labor market formation: population natural increase and population migration, their impact on the labor markets formed here.

The border region under review consists of ethno-demoregions which in the past had obviously different demographic parameters from the entire population of Georgia, with high fertility and strictly determined directions of population migration.

In the period of the Soviet Union in the quarantine situation it was possible to enter the region freely only in exceptional case and by special temporary pass. Stimula-

tion of the frontier region's economic development was constrained by the then active rules of the Soviet Union which were very strict in the regions bordering Turkey. In such situation rapid demographic growth would totally exhaust so called demographic capacity of the region and raise the issue of population resettlement from the region.

However, due to polyethnicity the intra-regional diversity in natural increase was also different between Muslims, Orthodox and Armenian-Gregorians. The coastal mountainous regions of Adjara for a long period of time fulfilled so called demographic and labor resources donor function and met the Georgia's other regions labor markets demand on labor force with organized settlements of population. This process was also accelerated by occasional ecological disasters in mountainous regions of Adjara. Finally, administrative districts of mountainous Adjara which were settled by Muslim Georgians were the donor for coastal regions of Adjara and neighboring districts of Samtskhe region.

As for Javakheti's population which is mainly represented by Armenians, they form not only ethno-demoregion, but also ethno-demoeconomic region; determine the radius of economic extent of labor market (here we should note that the concept of the ethno-demoeconomic region is used in the report for the first time and this requires in-depth study). Because of strict quarantine during economic obstacles in the period of the Soviet Union Armenian population intensively moved to Russia's virgin lands for temporary works and they were reluctant to settle in Georgia's other regions. In fact, in the coastal region today there are formed three regional markets instead of two; these are: Javakheti, Samtskhe and Adjara-Littoral.

Radical changes in geopolitics required absolutely new vision of the further development of labor markets, their integration not only with each other but also with neighboring Turkey which at present is the main economic partner of Georgia.

Here are some tasks:

— Radical deepening of economic integration and formation of two integrated labor markets in Trabzon-Anaklia coastal zone;

— Integration of Samtskhe and Javakheti regional labor markets;

— Integration of the Turkish coastal regions labor markets with Samtskhe-Javakheti labor market.

The basis of this reality is the process of economic intensification that already has begun in the Georgian-Turkish coastal zone and the radical changes in communica-

tions networks in Samtskhe-Javakheti region, namely, the Georgian-Turkish railway construction which is in the finishing stage. The latter has an age-long strategic importance, but at the same time it causes numerous problems, inter alia, in view of effective functioning of the regional labor markets. After bringing this railway into operation Georgia and Azerbaijan will connect to Turkey and Europe through the shortest way, economic intensification will take place in the regions adjacent to the railway in both Georgian and Turkish border regions. The labor markets development of the regions which until the present were politically and economically isolated will play an important role here, because the structure of demand on labor force will change substantially and labor potential will increase.

I consider that it will be the right direction to locate economic facilities along the railway area and develop labor migration in border area between Georgia and Turkey, where along with Javakheti's population can be involved labor force from Samtskhe region as well as incoming labor force from Turkey as pendulum labor migrants. It is presumable that it will have a great effect on labor markets development in the border regions; in effective use of these regions' labor potential.

As for the coastal region of Adjara, the process of its integration with the urbanized coastal zone of Trabzon region has already been started. The region which was locked during the period of the Soviet Union now represents the region with intensive economic activities. However, at present there is not proper study on current integration processes. The results of the projects which were realized here and a significant part of which was carried out by the Turkish side almost have not been studied which will raise many murky issues in the following integration process.

Thus, in the Turkish-Georgian border region two regional labor markets are being formed which are separated from each other by the Goderdzi mountain pass. In prospect, the tight connection of these markets is possible through the development of Batumi-Akhalsikhe highway.

In prospect, The Samtskhe-Javakheti region will be presented by railway and two extremely important highways with relevant checkpoints. It represents also a region of the important routes of energy resources. Overall, it has all the basic grounds for rapid economic development that will contribute to the convergence of labor markets adjacent to the border, the start of their integration process, development of population migration in the frontier zone.



### Conclusion

The political condition arisen after the USSR dissolution caused the significant changes through the Georgia`s regional development. The social-economic stagnation of once the most retarded Turkish-Georgian border region was shifted with economic activation, rapid development of international communication system

and commence of border adjacent labor market integration process.

The analysis revealed, that border region`s further development should be grounded on results of the complex scientific researches. The region`s industrial and social infrastructure fields` development concepts require essential improvement.

### References:

1. Chelidze, N., (2006). Labor Migration from Post-soviet Georgia. Tbilisi, "Lega" (In Georgian)
2. Economical and Social Development of the Regions of Georgia in Transitional Period: Policy, Practice, Problems. (2001). Batumi, – Tbilisi.
3. Journal "Migration" (2007–2016). #1 #2 #3 #4 #5 #6 #7. Ivane Javakhishvili Tbilisi State University. Migration Research Center. Editor Mirian Tukhashvili. Universali, Tbilisi.
4. Internally Displaced Persons in the Georgian Labor Market. (2012). Universali, Tbilisi.
5. Kharashvili, E. (2011). Problems of Competition and Competitiveness in Agro-Food Products Sector in Georgia. Universali, Tbilisi.
6. Labour Market and Reintegration of Returned Migrants in Georgia. (2012). Tbilisi.
7. Papava, V. (2009). Central Caucaso-Azia (Essay on Geopolitical Economy). Siakhle, Tbilisi.
8. Population Census: 1897, 1926, 1939, 1959, 1970, 1979, 1989, 2002, 2014. Statistics Georgia. Tbilisi.
9. Putkaradze T. (2006). Historical and Ethnological Problems of Adjara's Population Migration. Batumi University. Batumi.
10. Problems of Demography and Sociology. (2016). Collection of work. (2012–2015). Tbilisi.
11. Regional Labour Market Survey in Samtskhe – Javakheti. (2010). Report. Tbilisi. <http://iom.ge/1/sites/default/files/pdf/Samtskhe%20Javakheti%20LM%20Survey.pdf>
12. Regional Labour Market Survey in Adjara. (2009). Tbilisi. <http://iom.ge/1/sites/default/files/pdf/USAIDPilotSurveyAdjaraAR.pdf>
13. Silagadze A. Zubiashvili T. (2016). Some Aspects of the Georgian Economy at the Contemporary Stage.
14. Ecoforum J. Vol.5. № 2, 2016, pp. 70–73. <http://www.ecoforumjournal.ro/index.php/eco/article/view/392>
15. Shelia, M. (2013). Elderly Population in Georgia (Social and Economic Problems). Universali, Tbilisi.
16. Takidze, A. (2006) Formation and Use of the Labour Resources of the Autonomous Republic of Adjara. Tbilisi, Universali.
17. Tsartsidze, M. (2010). Formation and Functioning of Georgian Labour Market. Universali, Tbilisi.
18. Totadze, A. (2009). Ethnic Composition of Georgia Population. Tbilisi.
19. Totadze, A. (2012). Adjara's Population. Universali, Tbilisi.
20. Tukhashvili, M. (2012). Georgian Labour Market in the Condition of Political and Economic Crisis. In the
21. book: Youth Employment: Challenges and Opportunités. Timisoara. Eurostampa, P. 294–300.
22. Tukhashvili, M. (2009). The End of Migratory Expansion and Russian "New Migration Policy". Universali,
23. Tbilisi. (In Georgian).
24. Tsuladze, G. (2016). Demographic Yearbook of Georgia 2015. Tbilisi.
25. Tsuladze, G. Sulaberidze, A. (2016). Georgia's Regions Demographic Peculiarities. Tbilisi.

*Chokusheva Gulnara Ryskulovna,  
Kyrgyz National University im. Zh. Balasagyn  
Student PhD, Kyrgyz-European Faculty  
E-mail: gulnara\_ch@yahoo.com*

## **Constraints of economic growth in Kyrgyzstan**

**Abstract:** Corruption, poor governance, and lack of respect for, or the inability to enforce, the rule of law and property rights reduce growth and contribute to political and social instability. Various surveys identify this cluster of factors as by far the most significant problem investors and businesses face, and indicate deterioration while benchmark countries have improved. Although the Kyrgyz Republic has made significant strides in improving the regulatory framework, the size of the implementation gap between laws and practice has limited the positive effect of these measures on investment and growth. However, the Kyrgyz Republic's National Sustainable Development Strategy 2013–2017 (NSDS) puts ensuring rule of law at its center, and sees an improved investment climate as the main means of increasing investment and driving economic growth, including in remote regions.

**Keywords:** economic growth, law governance, corruption, political instability, micro environment, privatization, poverty reduction.

*Чокушева Гульнара Рыскуловна,  
Кыргызский Национальный Университет им. Ж. Баласагына  
Студентка PhD, Кыргызско-Европейский Факультет  
E-mail: gulnara\_ch@yahoo.com*

## **Сдерживающие факторы экономического роста в Кыргызстане**

**Аннотация:** Самым большим барьером для экономического роста Кыргызстана является группа тесно связанных между собой микрорисков. Вероятно, самым негативным фактором является политическая нестабильность, вылившаяся в два политических переворота в течение последних девяти лет, которые имели продолжительное воздействие на экономический рост и меры по сокращению бедности.

**Ключевые слова:** экономический рост, верховенство права, коррупция, политическая нестабильность, микросреда, приватизация, преодоление бедности.

Основными факторами, сдерживающими экономический рост в Кыргызстане, являются слабое верховенство права, политическая нестабильность и коррупция.

В данной статье мы рассматриваем политическую стабильность и стабильность политики как микро риски, которые снижают возможность получения прибыли от капиталовложений. Очевидно, что не следует понимать политическую стабильность, как среду, в которой общественное недовольство подавляется авторитарным правлением, и в которой уничтожается надежда на изменение. Во время 2000-х годов граждане Кыргызской Республики показали, что такой режим будет нежизнеспособным. Вместо этого, политическая стабильность должна быть определена, как предсказуемость управления, политическая конкуренция,

которая работает, и возможность политических изменений без срывов. Эта стабильность должна применяться не только к бизнес среде, но также и к политической сфере. Завоевание общественной уверенности в политической системе потребует политический капитал, который невозможно заработать за одну ночь.

Из микро рисков, ограничивающих рост, коррупция является наиболее важной. Распространенность и глубокое проникновение административной коррупции в Кыргызской Республике делают прилагаемые усилия по борьбе с коррупцией очень сложными. Системный характер коррупции в Кыргызской Республике коренится в слабости политических институтов страны, которые либо стали ненужными при переходе от советской эпохи или возникли вместе с рыночной экономикой и, таким образом, слишком новы, для

того, чтобы иметь влияние. В первые дни перехода, исчезновение Советского государства допустило большое количество манипуляций при передаче государственного имущества и выводу активов. Это не случай нарушения закона, а полное его отсутствие [1]. В этом правовом вакууме, появление безграничных возможностей для накопления богатства позволило процветание клиентурных отношений, делая чрезвычайно трудным установление имущественных прав и верховенство закона. Из-за этих недостатков, было легко поддаться «приватизации» государства, что и случилось в Кыргызской Республике в не столь отдаленном прошлом.

На сегодня многие люди зависят от дохода, полученного от взяточничества и коррупции для поддержания себя или членов семьи. Что касается государственных служащих, мизерные уровни заработной платы в государственном секторе, естественно, повлияют на их расчеты экономической выгоды при принятии решения брать или не брать взятки. Кроме того, вероятность коррумпированности государственных служащих увеличивается, если они считают, что уровень коррупции в правительстве и гражданской службе высок [2]. Потому как коррупция является распространенным явлением, которое проникло в слои общества, сопротивление программам борьбы с коррупцией, вероятно, будет сильным. Общественное осуждение коррупции, которое было важным фактором в политических потрясениях 2005 и 2010 года, скорее всего, будет направлено на высоко-уровневую коррупцию и «приватизацию» государства, а не на «каждодневную» коррупцию. Отучение общественности от того, что в настоящее время считается приемлемым поведением, как следствие, потребует сильной политической воли, и должно восприниматься обществом как нечто настоящее, а не просто как упражнение в связях с общественностью [3].

Осознавая эти проблемы, Кыргызская Республика запланировала реформы в Национальной Стратегии Устойчивого Развития на 2013–2017 годы. Среди мер, предложенных в рамках раздела антикоррупционной стратегии: (i) продолжение улучшения законодательства и фундаментальных реформ судебной системы; (ii) радикальная реформа правоохранительной системы, в том числе прокуратуры и полиции; (iii) систематический обзор действующего законодательства для выявления коррупционных стимулов; (iv) антикоррупционные кампании и образовательные программы; (v) выявление и искоренение коррупционных схем или механизмов, связанных с коррупцией или

количество которых растет; (vi) улучшение кадровой политики, принуждение выбора высшего руководства, на основании их профессиональных и этических качеств; и (vii) сотрудничество с гражданскими организациями в борьбе с коррупцией [3].

30 августа 2012 года, правительство также одобрило программу и план действий по борьбе с коррупцией. Последующий президентский указ «О мерах по устранению причин политической и системной коррупции в государственных структурах», утвержденный 12 ноября 2013 года, охватывает борьбу с коррупцией и другие взаимосвязанные стратегические направления реформы государственного сектора. Указ включает в себя такие ключевые меры, как (i) борьба с политической коррупцией, устранение зависимости государственных решений от интересов узкой группы; (ii) решение недостатков избирательной системы; (iii) выявление и устранение коррупционных схем на основе анализа; (iv), внедрение изменений в функции и полномочия государственных органов; (iv) укрепление сотрудничества между парламентом и правительством в изменении или внесении изменений в нормативно-правовую базу, касающуюся коррупции; (v) обеспечение определения Конституцией процедур выдвижения, избрания, или назначения на государственные посты; (vi) усиление ответственности представительных органов и должностных лиц при принятии незаконных решений, которые наносят вред экономике и национальным интересам Кыргызской Республики; и (vii) повышение уровня информированности общественности и нетерпимости к коррупции.

Конкретные действия, предпринятые во время 2012–2014 годов включают:

- внесение изменений в ряд статей уголовного кодекса, для соответствия закона Кыргызской Республики с Конвенцией Организации Объединенных Наций против коррупции;
- учреждение в 2012 году Государственной службы по борьбе с экономическими преступлениями, которая была создана путем сокращения и реформирования бывшей финансовой полиции;
- запуск специализированного веб-сайта офисом Генеральной прокуратуры, через которые граждане могут подать жалобу;
- заведение 1180 дел в 2012 году против должностных лиц и арестованных за коррупцию, и 1085 таких случаев в 2013 году;
- дальнейшее упрощение налоговой системы (с электронной подачей документов и упрощением

форм подачи документов), создание центральной базы данных, создание центров обработки вызовов, и установка единого бесконтактного окна по крайней мере в 10 налоговых управлениях за пределами основных городов; и

- сокращение количества разрешений и лицензий, необходимых для бизнеса с 347 до 98 видов деятельности.

Также были предложения для, или по продолжению внедрения, ряда мер, которые помогут бороться с коррупцией, такие как реформирование системы государственных закупок; введение электронных закупок; создание баз данных для гражданских служащих в национальных и местных органах власти; введение обязательных деклараций расходов на приобретение имущества, в том числе недвижимости за рубежом, для членов парламента и местных советов; и финализация и принятие нового кодекса этики для государственных служащих на всех уровнях власти, который отражал бы фундаментальные профессиональные и этические стандарты и требования, включая те, которые касаются коррупции [4].

В то время как правительство вновь подтвердило свою приверженность борьбе с коррупцией на многих мероприятиях, общественное восприятие коррупции все ещё требуется улучшить [5]. Был открыт ряд дел о коррупции, но они, как правило, были низкого уровня, часто с участием оппозиционных политиков и в результате лишь небольшое число обвинительных приговоров было вынесено. Тем не менее, несколько случаев высокого уровня сообщили общественности, что никто не может быть выше закона. Большинство из этих дел имели дело со случаями «приватизации» государства, [6] и имели лишь ограниченное влияние на наиболее видимые аспекты коррупции: административная коррупция с которой общественность сталкивается ежедневно.

Существуют две сложности в программах управления борьбы с коррупцией. Первая — это гарантия, что законы на месте применяются единообразно и в равной степени для всех слоев общества. В литературе освещены много примеров сильных законов, которые не могут устранить коррупцию, потому что неправильно применяются. Понимание того, что наказание будет неизбежно после того, как вина будет доказана, независимо от социального, политического или экономического положения, должно надежным образом внедряться. Вторая — это правильный баланс между уголовным преследованием и предотвращением. Есть примеры стран, в которых чрезмерный

упор на уголовное преследование ставит под угрозу устойчивость их антикоррупционных органов.

Правительство может учиться, и училось, в какой-то степени, от уроков стран, где политика по борьбе с коррупцией имела успех, таких как Грузия. Уроки включают в себя следующее: (i) правительство должно установить доверие как можно раньше сделав значительные изменения в бюрократии государственных услуг, в которых высока распространенность взяточничества, а качество обслуживания определенно низко [1]; (ii), для обеспечения устойчивости, институциональные реформы должны быть неотъемлемой частью программ по борьбе с коррупцией; (iii) применение технологии в управлении государственными услугами может дополнить политические и институциональные реформы; и (iv) должен быть общественный мониторинг внедрения антикоррупционных мер.

Ряд стран внедрили электронные правительства, в том числе электронные закупки, которые минимизируют контакт лицом к лицу между обществом и государственными служащими, тем самым снижая возможности для взяточничества (также уменьшается затраченное время). Другой метод, используемый в ряде стран, использование единого окна для выдачи разрешений и документов, и разрешения проблем граждан [1]. Ряды других мер были внедрены в других местах в рамках комплексных подходов к борьбе с коррупцией, вытекающих из «приватизации» государства: (i) повышение подотчетности политиков и государственных служащих через раскрытие конфликта интересов, и (ii) установление правил этики для регулирования и получение подарков и услуг.

Стратегия и программы правительства могут быть дополнены хорошо разработанной программой общественного мониторинга. Это потребует прозрачности и раскрытия бюджетного распределения для подразделений обслуживания на уровне общин (например, школы, больницы, и государственные инвестиционные проекты), а также увеличения выплат и участия общественности в планировании проектов и в распределении финансирования. Члены сообщества также могут иметь возможность сообщать о фактах коррупции, но это не будет иметь никакого эффекта, если идентифицированный государственный служащий не понесет наказания после того, как будет признан виновным.

Обсуждение во время семинара, который состоялся в Бишкеке 7 мая 2012 года, где были выдвинуты два предложения формализовали до сих пор неформальные платежи за услуги такие, как плата с пользователя; и увеличили зарплаты государственным

служащим, возможно, из дополнительных доходов, которые будут мобилизованы за счет платы с пользователей и сборы за обслуживание. Статья Андерса Санделла утверждает, что Швеция была в состоянии искоренить мелкую коррупцию путем формализации взяточничества и преобразования таких выплат в сборы от пользователей [7].

Кроме того, в докладе ОЭСР о мониторинге, представленном в Бишкеке, в мае 2012 года прописано, в каких областях должен быть сделан дальнейший прогресс в Кыргызской Республике, в свете опыта стран бывшего Советского Союза [7]. В докладе делается вывод, что:

Представляется, что это момент значительных изменений и крупного перехода. Тем не менее, в настоящее время, нет назначенного органа, ответственного за превентивную антикоррупционную политику, как требуется в статье 6 Конвенции [Организации Объединенных Наций] против коррупции. Между тем, некоторые институциональные решения были приняты и в настоящее время стоит вопрос приведения ситуации в соответствие с международными стандартами, а также обеспечение эффективного внедрения предусмотренных реформ [7].

Учитывая глубину и широту коррупции в Кыргызской Республике, важно продвигаться вперед во всех аспектах одновременно, и установить реалистичные цели, которые возможно контролировать. Три области, обсуждаемые здесь — верховенство права, политическая и стратегическая стабильность и коррупция, взаимосвязаны и образуют костяк государственной риторики и практики в усилиях по достижению более эффективного управления.

Кыргызская Республика сталкивается с огромными проблемами развития. Страна пытается установить демократию, одновременно прилагая усилия по достижению стабильного роста в неопределенной экономической среде. Что еще хуже, зависимость Кыргызской Республики от денежных переводов рабочих и внешней помощи, и ее ограниченные ресурсы, сделали страну еще подверженнее рискам и дестабилизации глобальной экономики. Будущее может дополнительно осложниться бременем краткосрочных корректировок, сопровождающих интеграцию страны в Таможенный союз.

Следует понимать, что преодоление большей части связывающих ограничений займет время. Любые реформы со стороны правительства должны сопровождаться проверенной схемой выполнения работ для изменения восприятия инвесторов. Заявлений о намерениях не будет достаточно; за ними должны следовать упорные усилия по внедрению стратегий, заявленных правительством.

Разработка Национальной Стратегии Устойчивого Развития многосекторным советом, и её утверждение Президентом, было очень важным шагом к стабилизации стратегии развития страны. Частые смены правительства больше не будут нарушать непрерывность внедрения проектов развития. Более реалистичная оценка списка национальных инвестиционных проектов необходима, для того, чтобы увидеть, представляют ли они собой наилучший способ использования ресурсов, и являются ли усилия по мобилизации ресурсов для финансирования этих проектов наиболее эффективными. Большинство мега проектов в списке навряд ли дадут много рабочих мест в долгосрочной перспективе, но они могут внести свой вклад в ВВП во время этапов их строительства.

Нет недостатка объявленных намерений в стратегиях по борьбе с коррупцией или реформирования государственного управления. Правительство уже давно с проблемами выполняет процедуры пересмотра процессов, и внесения изменений в законодательство, правила и предписания. Тем не менее, правительство должно дополнить эти усилия конкретными действиями — например, решая наиболее видимые формы коррупции быстро и решительно [8].

Прежде всего, правительство не может позволить себе потерять общественную поддержку. Для устойчивости, политика, направленная на устранение связывающих ограничений, потребует не только приверженности правительства, но и широкую поддержку всего политического спектра и всех сегментов общества [9]. Только при этих условиях страна сможет вырваться из её «20 лет в режиме выживания», и стать страной с хорошо продуманными приоритетами и четким представлением о направлении движения [3].

### Список литературы:

1. Legvold, R. 2009. Corruption, the Criminalized State, and Post-Soviet Transitions. In R. Rotberg, ed. Corruption, Global Security, and World Order. Baltimore: Brookings Institution Press.
2. Bardhan, P. 1997. Corruption and Development: A Review of Issues. Journal of Economic Literature. 35 September. P. 1320–1346.

3. Правительство Кыргызской Республики. 2013 год. Национальная Стратегия Устойчивого Развития в Кыргызской Республике на 2013–2017 годы. Бишкек. С. 5.
4. Shlychov V., Nestulaeva D. Economic science and evolution of economic agents' expectations formation process//Asian Social Science. 2015. Т. 11. № 19. С. 82–89. DOI:10.5539/ass.v11n19p82
5. Нестулаева Д. Р., Шлычков В. В., Алафузов И. Г. Малый бизнес о векторе социально-экономического развития и своей роли в модернизационном процессе экономики России: взгляд из региона//Вестник экономики, права и социологии. 2015. № 2. С. 97–103.
6. Хеллман Ж., Кауфман Д. 2001. Противостояние Вызовам «Приватизации» Государства в Переходных Экономиках. Финансы и Развитие. Сентябрь. <https://www.imf.org/external/pubs/ft./find/2001/09/hellman.htm>
7. Санделл А. Леагилизируйте это: Спор о формализации мелкой коррупции при низком потенциале государства.//Серия Рабочих Статей. 2012:2. Готенбург, Швеция: Качество Института Правительства, Отдел Политической Науки, Университет Готенбурга.
8. Киямов И. К., Шлычков В. В., Кулиш С. М., Нестулаева Д. Р., Алафузов И. Г. Об отдельных аспектах применения «ручного управления» органами российской государственно-муниципальной власти//Актуальные проблемы экономики и права. 2016. Т. 10. № 3 (39). С. 39–54.
9. Алафузов И. Г. Общественная поддержка как ключевой фактор эффективности антикризисных мер правительства РФ//Вестник экономики, права и социологии. 2015. № 1. С. 13–15.
10. Asian Development Bank, Strategic assessment of the economy: promoting inclusive growth. By K. Tanju Yurukogulu. 2014. P. 8–11.
11. Всемирный Банк. 2011. Борьба с коррупцией в Государственной Службе: Хроники Реформы Грузии. Вашингтон, ОК. С. 56.

## Section 7. Innovation management

*Chokusheva Gulnara Ryskulovna,  
Kyrgyz National University im.Zh. Balasagyn  
Kyrgyz-European Faculty, Student PhD  
E-mail: gulnara\_ch@yahoo.com*

### **Efficiency and Tempus contribution to the reform of the higher education sector in Kyrgyzstan 1995–2014**

**Abstract:** The EU funded Tempus programme contributed a lot to higher education modernization in Kyrgyzstan. This article helps to underline Tempus contribution at different levels and to see what kind of innovations have been introduced at higher education sector in Kyrgyzstan and to see tendency on harmonization of higher education areas between EU and Kyrgyzstan.

**Keywords:** Innovations, higher education, effectiveness of EU funded projects, Tempus programme, partnerships, higher education institutions, ECTS, learning outcomes, quality assurance.

*Чокушева Гульнара Рыскуловна,  
Кыргызский Национальный Университет  
им. Ж. Баласагына,  
Кыргызско-Европейский Факультет  
Студентка PhD,  
E-mail: gulnara\_ch@yahoo.com*

### **Эффективность и вклад программы Темпус в реформирование сектора высшего образования в Кыргызстане 1995–2014 гг**

**Аннотация:** Программа Европейского Союза Темпус оказала значительное содействие в процессе реформирования сектора высшего образования в Кыргызстане. Данная статья раскрывает вклад программы Темпус на разных уровнях и позволяет рассмотреть инновационные достижения, которые были внедрены при помощи проектов в высших учебных заведениях Кыргызстана и посмотреть на процесс гармонизации систем высшего образования между ЕС и Кыргызстаном.

**Ключевые слова:** Инновации, высшее образование, эффективность проектов ЕС, программа Темпус, партнерства, высшие учебные заведения, Европейская система накопления и перевода кредитов, результаты обучения и система гарантии качества.

Кыргызстан присоединился к программе Европейского Союза по поддержке высшего образования Темпус в 1995 году и с тех пор ВУЗы Кыргызстана приняли участие в 55 проектах на общую сумму в 15,024 млн. евро, что составляет 16% от общей стоимости финансирования проектов на все 5 стран Центральной Азии.

Динамика подачи проектных предложений от ВУЗов Кыргызстана показала, что ВУЗы Кыргызстана проявили очень высокий интерес к программе, так

как количество проектных предложений постепенно росло с каждым конкурсом (Таблица 2). 21 ВУЗов КР приняли участие в проектах программы Темпус из 51 ВУЗов в Кыргызстане, что составляет 41% ВУЗов в стране.

С 2008 года ВУЗы Кыргызстана получили возможность выступать грантодержателями (grant holders), ни один ВУЗ КР не смог стать грантодержателем проекта в виду проблем с обеспечением банковской гарантии. Однако ВУЗы Кыргызстана

отлично смогли работать в качестве координатора проектов и отвечать за управление проектами на региональном и национальном уровнях. Также вырос потенциал ВУЗов по написанию проектных предложений: здесь хочется отметить потенциал Международной Медицинской школы (которая впервые из ВУЗов КР выиграла проект как грантодержатель,

но не смогла им быть в виду объективных причин), КНУ им. Ж. Баласагына (выступал координатором проекта на национальном и на региональном уровнях) и Ассоциация образовательных учреждений Эднет, которая инициировала несколько проектов и выступала региональным и национальным координатором.



Рисунок 1. Распределение общего бюджета по странам Центральной Азии (1994–2012)

*Примечание автора: В рамках Программы Темпус (в случае многонациональных проектов) бюджет, направленный в каждую страну пропорционален количеству организаций, участвующих в проектах в каждой стране. Данные цифры не отражают фактический бюджет, который организации страны получили в ходе реализации проекта).*

Таблица 2. – Количество проектных заявок по годам по странам Центральной Азии

Страна	1994–1999	2000–2006	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Всего
Казахстан	–	–	52	38	41	74	72	79	356
Кыргызстан	–	–	23	36	32	46	50	48	235
Узбекистан	–	–	35	33	23	33	36	77	237
Таджикистан	–	–	19	24	19	29	32	40	163
Туркменистан	–	–	6	2	5	6	10	13	42

Если сравнить данные по количеству поданных проектных предложений с количеством отобранных проектов, то мы видим, что процент успеха составля-

ет по Кыргызстану 23,4%, уступая место Туркменистану, Таджикистану и Узбекистану (Таблица 3).

Таблица 3. – Количество отобранных проектов к финансированию по годам

Страна	1994–1999	2000–2006	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Всего	Процент успеха
Казахстан	7	22	10	3	3	10	8	10	71	19,9%
Кыргызстан	3	24	4	3	3	4	7	7	55	23,4%
Узбекистан	11	40	3	4	3	4	5	11	81	34%
Таджикистан	-	16	2	3	3	6	5	7	42	25,7%
Туркменистан	1	22	1	1	3	1	2	4	35	83%



Если посмотреть все проекты в Кыргызстане по тематике, то самой распространенной темой было — модернизация учебных программ и больше всего проектов реализовалось в Кыргызстане именно по этому направлению. Например, в КГУСТА открылась магистратура по управлению нетрадиционными видами энергии и магистратура по ГИС технологиям; в КГТУ открылась магистратура по ИКТ для специалистов с социальным ба-

зовым образованием, в КНАУ открылась магистратура по менеджменту в аграрном секторе и т. д. Также много проектов было реализовано по теме: Высшее образование и общество, т. е. проекты, направленные на повышение квалификации государственных служащих, на улучшение взаимодействия между ВУЗом, работодателями и инновациями, разработке квалификационных рамок и улучшению качества образования и т. д.

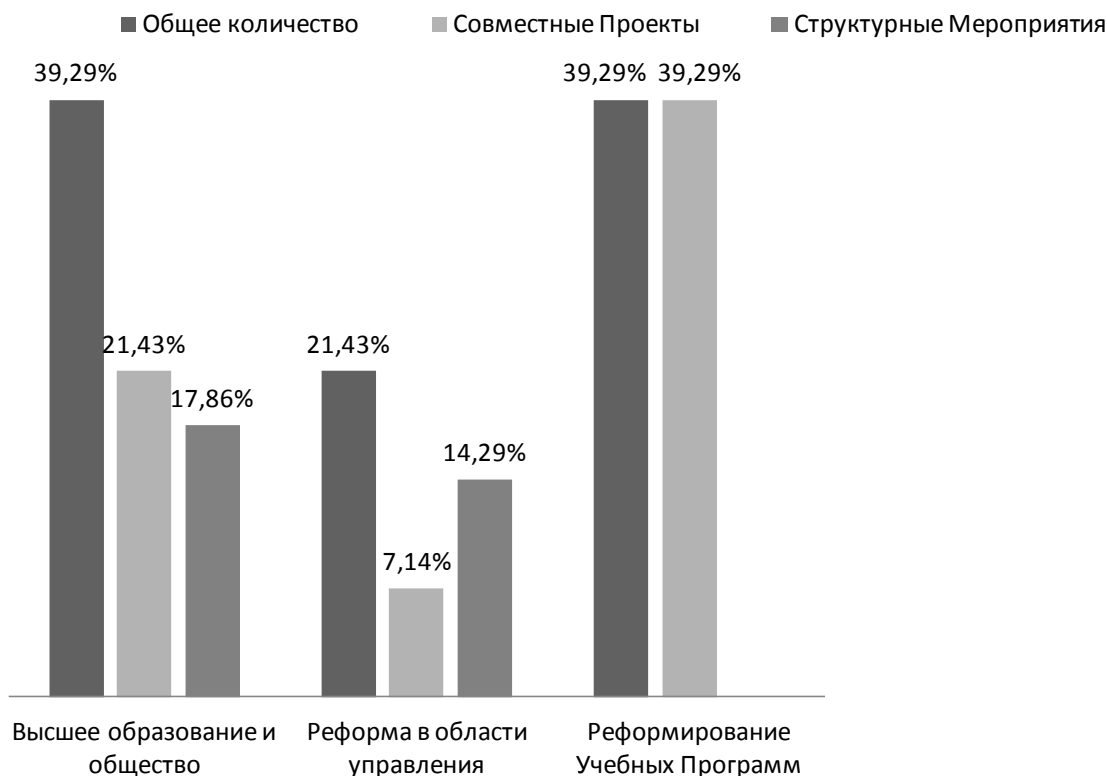


Рисунок 4. Статистика по тематике проектов Темпус в Кыргызстане 2008–2014 гг

Одним из обязательных условий участия в программе ТЕМПУС было формирование партнерства с ВУЗами из стран ЕС. Если посмотреть на статистику проектов в Кыргызстане, то ВУЗы КР больше

сотрудничали с ВУЗами из стран Испании, Италии и Германии. Сотрудничество с ВУЗами из стран Восточной Европы было менее распространено.

### Диаграмма по странам ЕС

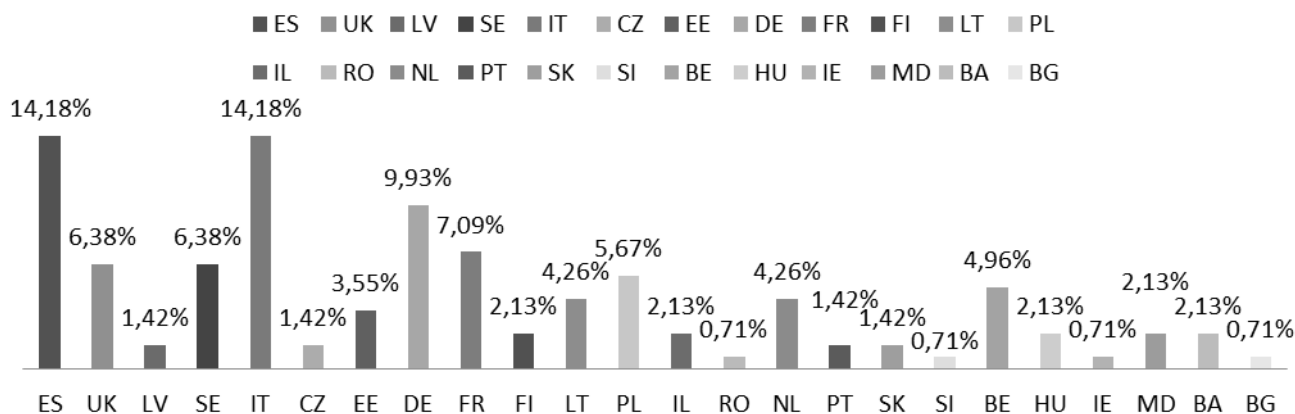


Рисунок 5. Показатели партнерства ВУЗов КР с ВУЗами из стран Европейского Союза

Большинство проектов ТЕМПУС в Кыргызстане были мультистрановыми, с вовлечением нескольких стран — партнеров: из статистики мы видим, что наиболее распространенным партнерством было

партнерства с ВУЗами из Казахстана и Таджикистана. В последние годы реализации программы Темпус появились партнерства с ВУЗами из стран Кавказа — Грузии и Азербайджана.

## Диаграмма по странам-партнерам

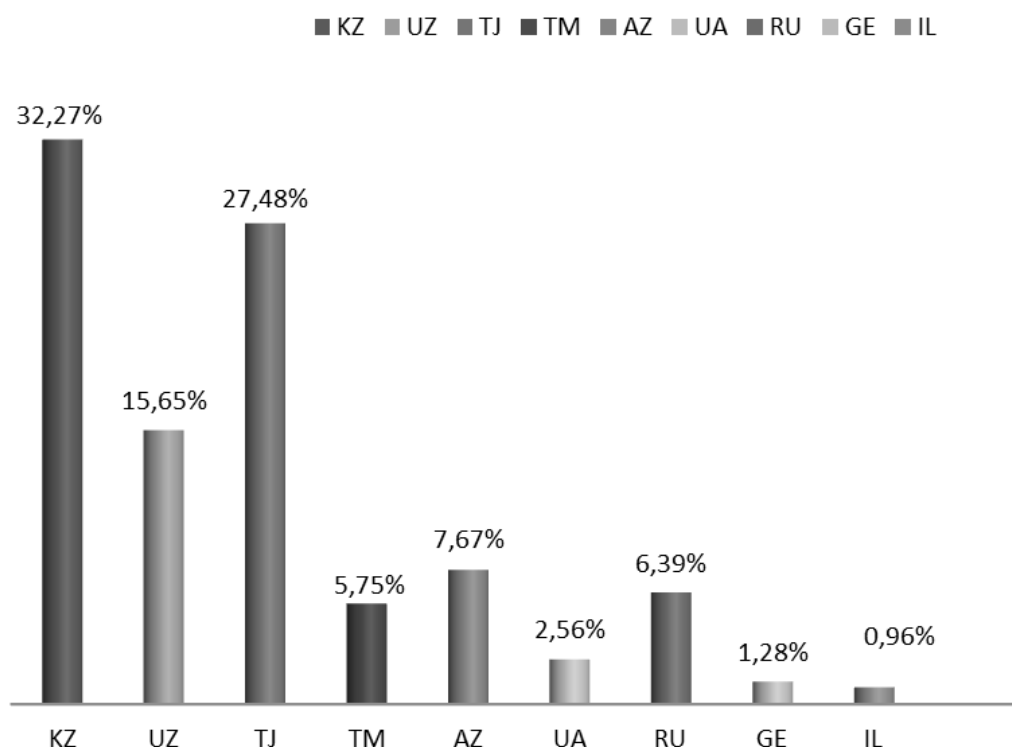


Рисунок 6. Показатели партнерства ВУЗов КР с ВУЗами из стран — партнеров

С 1995 года, высшие учебные заведения Кыргызстана приняли участие в 55 проектах Темпус, из которых большая часть были Совместными проектами по модернизации учебных программ. Темпус стал своего рода двигателем реформ в секторе высшего образования, так как в рамках проектов были пилотированы и распространены несколько значительных реформ, в особенности внедрение европейской системы накопления и перевода кредитов, переход на трехуровневую систему подготовки в соответствии с Болонской системой и разработка система по обеспечению качества.

Проекты Темпус явились основным инструментом для внедрения Европейской системы накопления и перевода кредитов (ECTS) в системе высшего образования страны. За последние годы, ECTS широко распространился в рамках двусторонних соглашений с университетами ЕС, как минимум в рамках восьми проектов Темпус. Результативность внедрения ECTS оказалась на много выше в Кыргызстане, чем планировалось, и повлекла полного пересмотра структур и описания учебных программ.

В 2007 году при Министерстве образования и науки КР было создано Национальное Бюро ECTS в рамках проекта Темпус, направленного на поддержку внедрения методологии ECTS и Приложения к Диплomu Европейского образца. Вышеуказанное Бюро способствовало разработке ряда концептуальных документов, таких как «Концепция Высшего образования в Кыргызстане», «Стратегия развития образования Кыргызстана до 2010 года», «Стратегия развития образования 2010–2020». Бюро также разработало руководство по ECTS и способствовало распространению руководства всем ВУЗам в республике и осуществляло мониторинг процесс перехода к новой методологии ECTS. Также в рамках проекта было организовано и проведено множество тренингов по внедрению ECTS для администрации ВУЗов и профессорско-преподавательского состава.

Темпус также способствовал разработке нормативно-правовой базы по системе гарантии качества, что в конечном счете привело к принятию изменений в законе «Об образовании» от 2003 года. Шесть проектов Темпус повлияли на развитие системы гаран-

тии качества в кыргызских ВУЗах. В 2011 году первое в Кыргызстане независимое агентство по гарантии качества было открыто в рамках Темпус проекта «Центрально-Азиатская сеть по гарантии качества». Это агентство уже реализовало первую аккредитацию нескольких программ по экономике в двух университетах.

Академическое сообщество Кыргызстана продолжает работать над развитием систем гарантии качества, как на уровне программ так и на институциональном уровнях. Руководство по обеспечению качества, основанное на руководстве Европейского Фонда по Управлению качеством (EFQM), теперь широко используется и оно было адаптировано экспертами, обученными в рамках проектов Темпус.

Темпус также оказал значительную поддержку процессу перехода к трехуровневой системе степеней, в особенности в результате 10 проектов, направленных на разработку учебных программ на уровне бакалавра, магистра и докторанта. Однако, система высшего образования в республике продолжает состоять из двух параллельных систем: подготовка специалистов на протяжении 5 лет и двухуровневая система подготовки на уровне Бакалавра (4 года) и магистра (2 года).

Программа Темпус дала возможность Кыргызским партнерам не только укрепить сотрудничество с партнерами из стран ЕС, но также и с другими партнерами из стран Центральной Азии. Кыргызские партнеры получили возможность работать вместе с ВУЗами из других стран Центральной Азии по общим актуальным вопросам, такими как реформа структур и систем высшего образования, студенческие услуги, стратегии по интернационализации, услугам обучения и институциональной автономии. Эти новые связи оказались плодотворными для дальнейшего сотрудничества по исследованиям и обмену студентами.

Темпус помог кыргызским ВУЗам улучшить материально-техническую базу посредством оказания поддержки открытию разных лабораторий и классов для обучения, оборудованными современным оборудованием. ВУЗы с отдаленных регионов получили значительные преимущества от вышесказанного. Темпус также помог кыргызским преподавателям получить доступ к новейшим исследованиям и ноу-хау в Европейских университетах, что позволило им модернизировать определенные дисциплины и усилить качество академических программ. Благодаря Темпусу, появились новые направления учебных программ,

которых не было раньше в Кыргызстане, например такие как гео-информатика, менеджмент по сельскому хозяйству и возобновляемой энергии, безопасности на железнодорожном транспорте и курсы по стратегическому управлению в университетах.

Основные достижения программы Темпус:

### **1. Достижения на уровне ППС**

Программа Темпус играет важную роль в профессиональном развитии персонала в ВУЗах КР. Возможности профессионального развития зачастую ограничены в высших учебных заведениях Кыргызстана (в том числе и в ЕС), в связи с чем программа Темпус предоставляла преподавателям возможность познакомиться со своими коллегами из разных стран. В результате совместной работы в международных консорциумах преподаватели вузов получили возможность познакомиться с различными точками зрения и по-новому взглянуть на свою деятельность. Это позволило им работать вместе с ведущими экспертами в своей области, посещать другие страны-партнеры программы Темпус для прохождения стажировок с целью изучения опыта и совершенствования своих навыков и знаний. Они также получили ценный опыт работы, преподавая студентам в других странах (иногда на иностранном языке). Установленные контакты оказались очень полезными для проведения дальнейших исследований и расширения списка их публикаций. Контакты с европейскими преподавателями, установленные благодаря программе Темпус, нередко приводили к продолжению исследовательской деятельности после окончания проекта через совместные публикации и экспертные оценки, что определенно помогло повышению устойчивости и долгосрочному влиянию результатов проектов.

Программа Темпус способствовала продвижению подхода «снизу-вверх» и помогла разрушать иерархические структуры, присущие университетам. Это дает большую свободу преподавателям и особенно молодым сотрудникам, позволяет экспериментировать и по-новому работать в «инкубаторе», каковым является каждый проект Темпус, сотрудничая с коллегами из других высших учебных заведений.

Программа Темпус уделяет внимание не только преподавателям, но также придает равное значение подготовке неакадемического административного персонала. Например, проекты Темпус помогли им в развитии профессиональной компетентности в таких областях, как ИКТ-технологии и иностранные языки, с использованием новейших инструментов и методов.

Программа Темпус предоставила возможность сотрудникам вузов региона развивать навыки межкультурного общения, работая совместно с коллегами из разных стран в многонациональных консорциумах.

## **2. Достижения на институциональном уровне** **Реформа учебных программ:**

Одним из основных направлений программы Темпус является реформирование учебных программ, которое было особенно актуально в контексте социально-экономических преобразований в начале 1990-х. Данные проекты были всегда наиболее популярными, так как давали возможность преподавателям работать совместно в международных консорциумах, пересматривая устаревшие учебные курсы или разрабатывая новые. Проекты по разработке учебных программ в Кыргызстане часто охватывают науку об окружающей среде, инженерии, сельское хозяйство и информационные технологии. Программа Темпус также показала себя эффективным инструментом обновления существующих учебных курсов. Преподаватели из университетов ЕС работали вместе с преподавателями из пяти стран региона, консолидируя опыт по одному учебному предмету и модернизируя выбранную учебную программу. Индивидуальные контакты были необходимы, чтобы получить доступ к самым современным материалам и исследованиям в конкретной области, и программа Темпус способствовала таким обменов. Установленные в рамках программы Темпус контакты между специалистами в определенных областях помогли создать доверительные отношения, необходимые для обмена учебными материалами. Потребности рынка труда в регионе стремительно развивались последние двадцать лет, а высшие учебные заведения не всегда располагали необходимыми ресурсами для адаптации учебных программ в том же темпе, в каком происходили эти изменения. Программа Темпус позволила преподавателям республики наладить контакты с европейскими вузами, которые имели готовые курсы в необходимой области, и совместно работать по адаптации этих учебных программ в соответствии с потребностями рынка труда в регионе (например, перевести содержание курсов на местные языки или разработать специфические примеры для отдельных стран). Программа Темпус также помогла преодолеть барьеры в отношении более традиционного аудиторного обучения и внедрить новые методы преподавания, такие как курсы электронного обучения, смешанное обучение и интенсивные курсы на рабочем месте для профессионалов. Эти разработки позволили спе-

циалистам совмещать работу с учебой, что не всегда было возможно ранее.

Более того, программой Темпус были введены новые методы разработки и структурирования курсов. Для многих европейских преподавателей многие разработки курсов, основанных на «результатах обучения» и Европейской системе накопления и перевода кредитов в соответствии с принципами Болонского процесса, стала привычным делом, и они делились этим ноу-хау с коллегами из стран-партнеров. Преподаватели были убеждены в его преимуществах, так как оказывали содействие обмену студентами с европейскими университетами путем институционального признания периодов обучения в Европе или другой стране региона по возвращении домой. Данные инициативы «снизу вверх» подтолкнули некоторые министерства образования к перестройке структуры высшего образования по Болонской модели. Система трёх циклов — бакалавриат, магистратура, докторантура (пилотный проект с 2013 года внедрен в 6 ВУЗах КР) — была введена в регионе и широко используется в Кыргызстане.

## **Улучшение материально-технической базы и инфраструктуры ВУЗов КР**

Предоставление оборудования всегда было для высших учебных заведений региона привлекательным компонентом программы Темпус, учитывая недостаток финансирования в ВУЗах компонента инфраструктуры. В 1994-2013 гг. через проекты Темпус было поставлено оборудование на сумму около 25 миллионов евро. Не удивительно, что большое количество проектов по разработке учебных программ в регионе осуществлялись в области инженерии, информационных технологий и рационального использования природных ресурсов.

Программа Темпус пополнила университетские библиотеки современными учебниками и периодическими изданиями для новых курсов. Обеспечение лабораторным оборудованием также очень важно для поддержки проведения практических работ в сфере точных наук. Без такого оборудования эффективность обучения была бы намного ниже. Получая оборудование, университеты с готовностью предоставляли помещения для его установки и персонал для его обслуживания. Когда стало очевидно, что приобретенное оборудование приносит большую пользу, администрации вузов стали больше инвестировать в свои вузы. Новое оборудование привлекало исследователей и людей, работающих на производстве, которые ранее не имели доступа к таким современным материалам. Полученное оборудование продолжало использовать-

ся ими и после окончания проекта, иногда на платной основе, что способствовало дальнейшему повышению финансовой устойчивости проекта.

С более широким распространением интернета в регионе поставка компьютеров, сканеров и принтеров оказалась наиболее эффективным объектом для инвестиций, а электронная почта и Skype стали главными средствами коммуникации между партнерами по проекту. Программа Темпус также позволила приобрести видеоконференц-оборудование, которое оставалось бы недоступным для бюджета многих высших учебных заведений.

В большинстве высших учебных заведений КР, участвующих в программе Темпус, имеются профинансированные программой компьютерные классы. Компьютеры были необходимы не только для общения с европейскими партнерами, но и для внедрения в университетах новых форм обучения, таких как электронное обучение и смешанное обучение. Специальные компьютерные программы способствовали повышению языкового уровня, обучению компьютерному дизайну и другим специализированным курсам, где не обойтись без компьютеров. Интернет продолжает быстро заменять традиционные библиотеки и открывает доступ к большому количеству электронной литературы для проведения студентами исследований и выполнения учебных заданий. Таким образом, ценность этих компьютеров с точки зрения учебного потенциала трудно переоценить.

#### **Реформа в сфере управления и менеджмента в ВУЗах**

В рамках программы Темпус осуществлялись проекты не только по разработке учебных программ, но и в области реформирования структур и процессов высших учебных заведений — то, что часто оказывалось более сложным, чем разработка учебных программ, учитывая строгую иерархию и политику, которые существуют во многих вузах. Около 20% проектов программы Темпус IV в Центральной Азии реализовывались в данной сфере. Проекты программы Темпус также были посвящены решению вопросов университетского управления. Благодаря проектам Темпус студенты получили возможность активнее участвовать в структурах управления вузами, а также были усовершенствованы административные структуры вузов, отвечающие за организацию международных обменов. Возможность для ректоров вузов посетить европейские университеты и встретиться со своими коллегами позволила им ознакомиться с новыми подходами. Программа Темпус помогла повысить осведомленность

об альтернативных путях организации своей деятельности и продемонстрировать важность участия внешних представителей в органах управления.

Кафедры в университетах, как правило, работают достаточно автономно, и программа Темпус помогла преподавателям и специалистам из разных факультетов и кафедр установить контакты друг с другом, которые, возможно, не возникли бы без проектов Темпус. Они должны были эффективно сотрудничать, чтобы успешно реализовать проект. Это помогло сломать институциональную разрозненность в вузах и поощрить обмен знаниями, а также передачу информации и ноу-хау между различными подразделениями.

Большое внимание в Кыргызстане уделялось обеспечению качества образования. Во всех ВУЗах страны существуют соответствующие структуры, ответственные за обеспечение качества, но отсутствуют механизмы осуществления независимой оценки. Многие проекты осуществляются в сфере обеспечения качества, способствуя созданию региональной сети, системы документации, профессиональному развитию руководящего состава, а также разработке систем обеспечения качества на основе стандартов Болонского процесса.

Обеспечению качества также способствовал мониторинг проектов, проводимый сотрудниками Национальных офисов Темпус в странах-партнерах и Исполнительного агентства по образованию, аудиовизуальным средствам и культуре (ЕАСЕА) в Брюсселе. Начиная с 2009 г. ИАОАК уделяет

большое внимание проведению мониторингов с целью улучшения качества проектов в регионе и реализует политику мониторинга всех проектов, по крайней мере, дважды в период их реализации. Каждый визит включает встречи с ректором или проректором вуза, деканом факультета, непосредственными участниками проекта из одной или более организаций-партнеров, а также с конечными бенефициарами, как правило, студентами, чтобы осуществить полноценную оценку проекта и помочь повысить его эффективность.

В результате уже на протяжении многих лет программа Темпус является влиятельным инструментом поддержки, который позволяет высшим учебным заведениям создать необходимые структуры управления и менеджмента для эффективного использования их потенциала и достижения образовательных целей.

#### **Укрепление связей между высшими учебными заведениями и рынком труда**

Многие проекты программы Темпус в КР включают партнеров из частного сектора. Программа Темпус

способствует привлечению предприятий к разработке новых учебных программ. Местные работодатели часто принимали участие в работе комитета по управлению проектом и встречах по пересмотру учебных программ, и, таким образом, непосредственно участвовали в процессе разработки учебных программ. В рамках многих проектов по разработке учебных программ посредством анкетирования проводился детальный анализ отраслей экономики, чтобы выявить потребности рынка труда и выстроить учебные курсы соответствующим образом, обеспечив их максимальную актуальность. Важно отметить, что рынок труда включает в себя не только частный сектор, но и неправительственные организации и государственные органы, которые в качестве партнеров приняли участие в проектах программы Темпус.

В рамках программы Темпус создавались специальные структуры, такие как центры обеспечения качества в вузах и центры развития сотрудничества между вузами, предприятиями и научно-исследовательскими институтами, которые продолжили свою деятельность и после окончания проектов.

Распределение на производственную практику и программы обучения выпускников в компаниях были также включены во многие новые курсы, тем самым способствуя обеспечению студентов работой после окончания вуза. Путем создания более квалифицированной рабочей силы программа Темпус помогла местным компаниям усилить их конкурентные преимущества на международных рынках и, тем самым, способствовала экономическому развитию в целом.

Помогая студентам найти работу в своей стране, Темпус также предотвращала утечку мозгов в регионы, где больше возможностей для трудоустройства.

#### ***Содействие региональному сотрудничеству***

Программа Темпус внесла свой вклад в развитие сотрудничества между странами региона. До начала Темпус IV сотрудничество происходило в основном в рамках национальных проектов, в которых целевая страна-партнер сотрудничала с рядом европейских вузов. Формат многонациональных проектов, которому отдавался приоритет в Темпус IV, способствовал укреплению внутри-регионального сотрудничества. Действительно, внутри-региональные проекты с партнерами из Центральной Азии составили 36% от общего числа проектов Темпус IV. Каждая страна региона получила пользу от совместной работы, обмена передовым опытом и сопоставления эффективности проводимых реформ в соседних странах. Полученный опыт стал основой для национальных реформ в сфере высшего образования. Выполненные в рамках проектов сравнительные анализы часто способствовали использованию странами передового опыта в конкретных областях. После распада Советского Союза программа Темпус оказала поддержку пяти странам Центральной Азии в возобновлении отношений с бывшими республиками Советского Союза в рамках межрегиональных проектов. Например, в рамках программы Темпус страны Центральной Азии принимают участие в 14 проектах с вузами из Российской Федерации, опираясь на связи, которые существовали в прошлом.

#### **Список литературы:**

1. Основные достижения программы Темпус в странах Центральной Азии 1994-2013 гг, Выпуск 19 – апрель 2014 года, Исследование Темпус. С. 17–19.

## Section 8. Finance, money circulation and credit

*Karimov Norboy Ganievich,  
Doctor of Economic Sciences,  
Head of Department «Banking» TashGEU  
E-mail: norboy.karimov@mail.ru  
Tashkhodjaev Mukhtor Maksudzhonovich,  
Candidate of Economic Sciences,  
Dean of the Faculty “Corporate governance”*

### Development opportunities of scoring method of consumer crediting in Uzbekistan

**Abstract:** In this article, we study a rapid method of analysis of borrowers — individuals, which is inevitable in the further development of consumer crediting in Uzbekistan.

**Keywords:** consumer loans, the creditworthiness of the borrower, a score of the credit risk factors scoring- as a model of credit risk assessment.

*Каримов Норбой Ганиевич,  
Доктор экономических наук,  
заведующий кафедрой «Банковское дело» ТаШГЭУ  
E-mail: norboy.karimov@mail.ru  
Ташиходжаев Мухтор Максуджонович,  
Кандидат экономических наук,  
Декан факультета «Корпоративный управления»*

### Возможности развития скорингового метода потребительского кредитования в Узбекистане

**Аннотация:** В статье изучаются особенности экспресс-метода анализа заемщиков кредитов — физических лиц, который неизбежен при дальнейшем развитии потребительского кредитования в Узбекистане.

**Ключевые слова:** потребительское кредитование, кредитоспособность заемщика, бальная оценка факторов кредитного риска, скоринг — как модель оценки кредитного риска.

Из года в год мы наблюдаем рост социального уровня жизни населения. Об этом свидетельствуют потоки автомобилей на дорогах, бытовая техника, продаваемая в наших магазинах на любой вкус и материальную возможность покупателей.

Современный уровень жизни увеличивает спрос на товары не только повседневного, но на товары длительного пользования, которые зачастую являются дорогостоящими. Как и в развитых странах наши граждане также стали позволять себе жить в долг, приобретая многие товары за счет кредита.

В настоящее время многие магазины, продающие дорогостоящую компьютерную или бытовую технику, а также предприятия, изготавливающие и устанавливающие пластиковые окна, и элитные двери, зывают покупателей тем, что предлагают их в кредит с рассрочкой до 1 года. При этом заметим, это кредит не банка, а именно самого продавца. И эта покупка не требует от нас предоставления обеспечения, как того требуют банки.

Коммерческие банки должны насторожиться, так как такие факты свидетельствуют, что нишу потреби-

тельского кредитования надежно осваивают торговые организации и предприятия сферы услуг.

Почему же банки не могут немедленно переключиться на предоставление таких же услуг по предоставлению потребительских кредитов, вступив в конкуренцию с другими кредиторами?

Есть ли такая возможность?

Начальным моментом в оценке возможностей потенциального клиента является определение банком возможности заемщика вернуть основную сумму кредита в обусловленное время и оплатить проценты за пользование им.

Одним из основных способов избежания невозвращения ссуды является тщательный и квалифицированный отбор потенциальных заемщиков. Главным средством такого отбора является экономический анализ деятельности клиента из позиции его кредитоспособности. Под кредитоспособностью понимается такое финансовое состояние предприятия-заемщика, которое дает уверенность в эффективном использовании ссудных средств, способности и готовности заемщика вернуть кредит в соответствии с условиями кредитного соглашения.

Кредитоспособность клиента (заемщика) — одно из тех новых понятий, которое буквально внесла в нашу жизнь новая экономическая эпоха. Несмотря на это, сегодня, уже можно с уверенностью сказать, что оно заняло в ней свое место крепко и навсегда.

Существует множество методик оценки качества заемщиков — методик анализа финансового положения клиента и его надежности с точки зрения своевременного погашения кредита. Употребляемые в настоящее время и рекомендованные способы оценки кредитоспособности заемщика опираются, главным образом, на анализ его деятельности в предыдущем периоде и ориентированные, в основном, на решении расчетных задач. При всем значении таких оценок, они не могут исчерпывающе характеризовать кредитоспособность потенциального заемщика в прогнозе.

Принимая во внимание нарастание процесса выдачи кредитов, особенно частным лицам, перед банками в условиях конкуренции с торговыми предприятиями и предприятиями сферы услуг в недалекой перспективе остро встанет вопрос облегчения и упрощения подхода к оценке кредитоспособности клиента, а также сокращения времени на процесс принятия решения по возможности предоставления кредитов.

Одним из перспективных направлений оценки кредитоспособности заемщика физического лица яв-

ляется использование системы кредитного скоринга, которая базируется на бальной оценке факторов кредитного риска.

Скоринг является математической или статистической моделью, с помощью которой на основе кредитной истории «прошлых» клиентов банк пытается определить, какая вероятность того, что конкретный потенциальный заемщик вернет кредит в определенный срок.

Скоринг используется главным образом во время кредитования физических лиц, особенно при выдаче потребительских кредитов, не обеспеченных залогом.

Основное задание скоринга заключается в том, чтобы выяснить не только, в состоянии ли клиент выплатить кредит, но и степень надежности и обязательности его.

Для понимания, что же такое система скоринга и как она была внедрена в банках, да и зачем вообще нужна, обратимся к истории.

Впервые скоринг применили в банковской сфере в начале Второй мировой войны в США, когда почти все кредитные аналитики оказались призванными на фронт, и банки столкнулись с необходимостью срочной замены этих специалистов. Но так как людей, способных выполнять данную работу, было крайне мало, банки составили общий свод правил, которыми следовало руководствоваться при принятии решения о выдаче кредита, чтобы анализ мог проводиться неспециалистами.

Условно кредиты делились на «плохие» и «хорошие», эта система и стала прообразом современного скоринга. В начале 50-х годов в Сан-Франциско появилась первая консалтинговая фирма (Fair Issac), которая специализировалась на создании скоринговых систем. Кстати, она до сих пор является одним из лидеров на этом рынке.

Но широкое применение скоринга началось лишь с распространением кредитных карточек. При том количестве людей, которые ежедневно обращались за кредитными карточками, банкам ничего другого не оставалось, как автоматизировать процесс принятия решений по выдаче кредита. Однако очень скоро они оценили не только быстроту обработки заявлений на выдачу кредита, но и качество оценки риска. По данным некоторых исследований, после внедрения скоринг-систем уровень «безнадежного» долга сокращался до 50%.

В 1974 году в США был принят закон о предоставлении равных возможностей на получение кредита, который запрещал отказывать в выдаче кредита на ос-



новании следующих характеристик: расы, цвета кожи, национальности, пола, возраста, семейного положения и так далее. Система скоринга распространилась по всему миру, но каждая страна привносила в нее что-то свое. Например, в Великобритании, в отличие от США, законодательство допускает использование информации о возрасте и семейном положении, но зато запрещает принимать во внимание какие-либо физические увечья потенциального заемщика. Помимо установления принципов равноправия в области скоринга, кредитное законодательство США, как и «Закон о потребительском кредите», принятый в Великобритании в 1974 году, создали основу для другого механизма оценки платежеспособности заемщиков — института кредитных бюро.

В силу сложившихся исторических традиций мы во многом перенимаем опыт России.

Так вот, в Россию скоринг пришел сравнительно недавно — с началом формирования полноценного рынка банковского ритейла. Российскому рынку банковского ритейла порядка 5 лет, а если считать с момента запуска первых проектов, то 7 лет, это достаточный срок, чтобы сформировать статистическую базу, на основании которой начнут работать скоринговые модели.

В упрощенном виде скоринговая модель составляет взвешенную сумму определенных банковских характеристик.

Перечень характеристик для оценки уровня кредитного риска заемщика — физического лица определяется банком самостоятельно. Чаще всего используют такие характеристики, как возраст, количество детей/иждивенцев, профессия, чистый доход, дополнительный доход на семью, длительность работы на последнем месте работы, длительность клиентских отношений с банком, наличие счета и др. Но прежде всего кредитный скоринг учитывает такие параметры, как погашение заемщиком задолженности в прошлом, текущий уровень задолженности, длительность кредитной истории и др.

Результатом скоринга является рассчитанный интегральный показатель (score), который вычисляется как сумма определенных характеристик с разными взвешивающими коэффициентами. Чем выше значение интегрального показателя, тем выше надежность клиента. В соответствии со значением интегрального показателя банк может упорядочить перечень своих клиентов по степени роста кредитоспособности.

Интегральный показатель каждого клиента сравнивается с определенным числовым порогом или

линией разделения, что, собственно говоря, является линией безубыточности и рассчитывается исходя из того, сколько в среднем необходимо клиентов, которые платят в срок, для того, чтобы компенсировать убытки от непогашения одного кредита. Клиентам с интегральным показателем выше этой линии выдается кредит, клиентам с интегральным показателем ниже этой линии — нет.

В последнее время скоринг становится все более популярным не только во время оценки кредитного риска, но и в других отраслях: при маркетинговом исследовании (для определения вероятности, что именно эта группа клиентов будет пользоваться этим видом продукции); работе с должниками (для определения наиболее эффективного метода возмещения убытков); выявлении мошенничества с кредитными карточками; определении вероятности, что клиент может перейти к конкуренту и др. Банки все чаще пользуются технологией «быстрой оценки» не только при выдаче потребительских кредитов, но и при кредитовании мелкого бизнеса. Для проведения скоринга в этом случае необходим минимальный пакет документов, а решение о выдаче кредита принимается после анализа основных данных о бизнесе клиента. Как правило, это сведения об объеме дохода от реализации продукции (работ, услуг), количество торговых мест, торговую площадь этих объектов, а также о личном имуществе владельца бизнеса.

Глядя на опыт применения скоринга в банках можно отметить следующее. Есть два направления развития скоринговых технологий: создание собственных программ и их заимствование. Большая часть российских банков вначале пошла по второму пути, они купили скоринговые модели у западных разработчиков и попробовали их интегрировать в свои кредитные системы. ряд российских банков пытались внедрить шаблонные модели, но их эффективность оказалась крайне низкой, поэтому в конечном итоге они приняли решение разрабатывать собственные системы скоринга. Это единственный возможный путь, потому что ни одна модель, сделанная в одном банке, не будет работать в другом. За редким исключением, когда у банков очень похожие методы продаж, тарифная политика и так далее.

У нас в Республике в настоящее время также предлагаются «коробейниками» готовые скоринговые программы. Однако, учитывая имеющийся потенциал по внедрению информационных технологий, следует, на наш взгляд, разрабатывать свои программы и модели.

При этом большинство потенциальных поставщиков программного обеспечения не раскрывают деталей алгоритмов скоринга, лежащих в основе предлагаемых ими продуктов. В России, к примеру, не более 10% банков в настоящее время используют покупные скоринговые системы. Словом, перспективы для роста данного рынка весьма велики.

Ни одна приобретаемая скоринговая система, как правило, не пригодна для практического использования без предварительной «настройки». Суть такой настройки состоит в том, чтобы на имеющихся у банка данных (обучающая выборка) по закрытым кредитам (с известным результатом погашения) провести настройку скоринговой системы, включающую, в частности, отбор наиболее значимых (из числа имеющихся) характеристик потенциального заемщика, для решения задач скоринга. Как показывает практика, такой набор характеристик существенно отличается не только для разных стран Западной Европы, но и для разных регионов одной страны (например, Ташкента и небольших городов с численностью населения до 100 тыс. человек). Так, в ряде регионов для небольших городов одной из важнейших характеристик заемщика нередко оказывается место работы и срок работы на каком-либо градообразующем предприятии. Для крупнейших городов страны данный фактор может и не быть определяющим. Это означает, что многофилиальные банки, осуществляющие кредитование в различных регионах страны, будут вынуждены проверять настройку скоринговых систем для каждого филиала или групп филиалов. Иначе говоря, в многофилиальных банках может иметь место ситуация, когда в разных филиалах функционируют разные версии скоринговой системы. Более того, и постоянная модификация (обновление) скоринговой системы должна проводиться дифференцированно в разрезе филиалов и групп филиалов.

Разумеется, представленный обзор направлений, методов разработки скоринговых систем и программного обеспечения не является исчерпывающим и законченным. Актуальность, сложность и значимость самого процесса скоринга будут стимулировать модернизацию известных методов и разработку новых методов и подходов. Тем не менее, для банков как при разработке собственных скоринговых систем, так и при покупке систем, предлагаемых на рынке, принципиально важно оценить эффективность скоринговой системы. Методология ее построения обуславливает вероятность ошибок, что и определяет, в конечном счете, эффективность системы. Более

точно эффективность скоринговой системы может быть оценена с позиции вероятности ошибок 1-го и 2-го рода:

- ошибка 1-го рода: кредитоспособный заемщик квалифицируется скоринговой системой как некредитоспособный;
- ошибка 2-го рода: некредитоспособный заемщик квалифицируется скоринговой системой как кредитоспособный.

Очевидно, что ошибки 2-го рода являются наиболее фатальными с точки зрения кредитного риска, а ошибки 1-го рода характеризуют упущенные рыночные возможности по кредитованию физических лиц. Соотношение этих ошибок может быть различным у различных скоринговых систем. При принятии решения о покупке или внедрении скоринговой системы (независимо от глубины и нестандартности теоретических обоснований методов, на которых она базируется) необходимо оценить эффективность последней. Обычно это осуществляется в два этапа:

а) на обучающей выборке проводится настройка скоринговой системы. Необходимо отметить, что при формировании обучающей выборки соотношение числа погашенных в срок и проблемных кредитов должно соответствовать реальному соотношению за последний период (год или полугодие).

б) на контрольной выборке (данные этой выборки не использовались при настройке системы скоринга) осуществляется оценка ошибок 1-го и 2-го рода.

По результатам второго этапа принимается решение о приемлемости скоринговой системы к внедрению исходя из требований, установленных банком для уровней ошибок 1-го и 2-го рода. Здесь встречаются ситуации, когда необходимо сравнивать текущий уровень просроченной задолженности с потенциальными возможностями, предоставляемыми скоринговой системой.

Говоря о перспективах развития и внедрения скоринговых систем, необходимо констатировать, что это направление деятельности будет развиваться параллельно с развитием системы бюро кредитных историй и применяться скоринговые системы будут не только в экспресс-кредитовании, но и во всех видах розничного кредитования как операциях, несущих кредитный риск.

Учитывая интенсивное развитие рынка потребительского кредитования в Узбекистане, высокую доходность данного сектора банковских услуг и как следствие появление на нем все большего количества серьезных игроков, взаимодействие и тесное сотруд-

ничество с инфраструктурными организациями обеспечивает высокую конкурентоспособность банка. При этом рынок потребительского кредитования в Узбекистане имеет значительный потенциал. Поэтому на современном этапе развития инфраструктура потребительского кредитования становится неотъемлемой составляющей как инфраструктуры самого процесса кредитования, так и банковской инфраструктуры национального хозяйства любого развитого государства в целом.

Внедрение кредитного скоринга в практическую деятельность отечественных банков даст возможность:

- повысить эффективность управления кредитным портфелем банка на основании принятия взвешенных и обоснованных решений;
- снизить операционные расходы благодаря экономии рабочего времени работников кредитного отдела, поскольку в сравнении с традиционным анализом кредитной заявки снижается количество обрабатываемой документации;
- использовать качественно новые системы принятия решений относительно выдачи кредита и совершенствование моделей кредитования.

В то же время хочется предупредить поспешные решения по внедрению скоринга в банках.

Один из “подводных камней” скоринга — это сложность в определении, какие характеристики следует включать в модель, и какие весовые коэффициенты должны им соответствовать. Именно от выбора исходных данных в большей степени зависит качество итоговой оценки и, в конечном счете, эффективность оценки риска и доходность кредитного портфеля. К этой проблеме имеется несколько подходов, классическим подходом является, безусловно, обучающая выборка клиентов, о которых уже известно, хорошими заемщиками они себя зарекомендовали или нет. Размер выборки не является проблемой в западных странах, однако в нашей стране для разработки действительно эффективной системы нужны исторические данные по выданным кредитам, для этого нужно выдать кредиты, для этого нужна скоринговая система. Получается замкнутый круг, для нормального функционирования скоринговой системы необходимо иметь определенный размер выборки, опираясь на которую можно делать вывод о кредитоспособности заемщика. Но эта выборка в свою очередь берется как раз из скоринговой системы. Поэтому необходимо затратить определенное время и путем проб и ошибок начинать накопления информации, которая

ляжет в основу скоринговой системы, адаптированной к отечественной действительности.

Но существует в связи с этим и ряд проблем, которые будут иметь место при внесении качественных показателей в систему скоринга. Как определить тот необходимый минимум или то количество показателей, которые будут в действительности отображать реальное положение того или иного заемщика.

Безусловно, все перечисленные “подводные камни” скажутся на результатах в полной мере. Хотелось бы еще раз подчеркнуть, что изначально целью скоринговой системы является только отнесение потенциального заемщика к одной из двух групп — “хороший” или “плохой”, и скоринг не ставит перед собой цель сравнивать заемщиков одной из этих групп между собой. Однако при неправильном выборе исходных факторов риска или при не учете значимых факторов мы вполне можем столкнуться с ситуацией, когда в пространстве итоговых оценок не выделяются две группы компаний (“хорошая” и “плохая”) или даже с ситуацией, когда выделяются три и больше групп.

Исходя из всего выше сказанного, можно сделать следующие выводы:

1. Приобретение нашими кредитными организациями готовой западной скоринговой системы не решит проблемы с оценкой кредитоспособности и есть ли смысл покупать неадаптированные зарубежные системы.

2. Точность итоговой оценки в очень большой степени зависит от исходных данных (выбора факторов и их «весов»).

3. Коррелированность пространства факторов риска ухудшает итоговую точность оценки (из-за снижения фактической размерности пространства исходных данных).

Ситуация с применением скоринга в процессе кредитования далеко не безнадежна, и учиться не на собственном печальном опыте, выдавая “плохие кредиты” и набирая статистику, все-таки можно. Скоринговая система должна “обучаться” на некоторой выборке, а если выборка мала, то можно использовать модели, эту выборку «размножающие» или имитирующие, исходя из имеющихся данных.

Понятно, что обучить систему также эффективно, как и на реальных данных, в те же сроки таким образом невозможно, однако данный подход, безусловно, будет гораздо эффективнее, чем “готовые” западные системы.

Внедрение систем скоринга в практику отечественных банков необходимо как для самих банков

в плане уверенности в возврате кредита заемщиком, так и для заемщиков, для которого скоринговая система ощутимо сократит время на принятие банком решения о выдаче кредита.

Банкам необходимо взять на вооружение передовые технологии и применять их для оценки потенциальных заемщиков. Благодаря этому можно будет не бояться предстоящей конкуренции на этом рынке.

Преимущества скоринговых моделей очевидны:

- 1) снижение уровня невозврата кредита, быстрая и беспристрастность принятия решений;
- 2) возможность эффективного управления кредитным портфелем;
- 3) отсутствие длительного обучения сотрудников кредитного департамента;
- 4) возможность провести экспресс-анализ заявки на кредит в присутствии клиента.

Однако, несмотря на положительные моменты, применение кредитного скоринга сопряжено с рядом трудностей. Одна из них заключается в том, что определение оцениваемых характеристик производится только на базе информации о тех клиентах, которым банк уже предоставил кредит. Другая и наиболее

значимая проблема состоит в том, что скоринговые модели строятся на основе выборки из числа наиболее «ранних» клиентов. Учитывая это, сотрудникам банка придется периодически проверять качество работы системы и когда оно ухудшится, разрабатывать новую модель.

Практика массового применения скоринг-методик в наших условиях может привести к резкому росту невозвратов кредитов. Положительный опыт их успешного использования в экономически развитых странах был сформирован совершенно в иной экономической среде. В Узбекистане в условиях отсутствия деятельности кредитных бюро, соответствующей международной практике, недостаточной кредитной культуры населения, единого информационного пространства в финансовой сфере массированное применение зарубежных скоринг-технологий без сомнения усилит кредитные риски розничного банковского бизнеса.

В этой связи совершенствование методических подходов к оценке кредитоспособности индивидуальных заемщиков, адаптация имеющегося в этом вопросе зарубежного опыта к отечественным особенностям представляется весьма важной задачей.

#### Список литературы:

1. Каримов И. А. «2014 год станет годом развития страны высокими темпами, мобилизации всех возможностей, последовательного продолжения оправдавшей себя стратегии реформ». Народное слово, 18 января 2014 г.
2. Ендовицкий Д. А., Бочарова И. В. Анализ и оценка кредитоспособности заемщика: Учебно-практическое пособие. – М.: КНОРУС, – 2005. – 384 с.
3. Ишина И. В., Сазонова М. Н. Скоринг – модель оценки кредитного риска // Аудит и финансовый анализ. – 2007. – № 4.
4. Соложенцев Е. Д., Степанова Н. В., Карасев В. В. Прозрачность методик оценки кредитных рисков и рейтингов. – СПб.: Изд-во С.-Петербур. ун-та, – 2005. – 282 с.

## Section 9. Economics of recreation and tourism

*Musina Žanna,  
University of Science and Technology Beijing (USTB)  
PhD candidate, Donlink School of Economics  
and Management, Faculty of Management  
Science and Engineering  
E-mail: zanna\_musina@yahoo.com*

*Gao Xuedong,  
University of Science and Technology Beijing (USTB)  
Professor and PhD supervisor,  
Donlink School of Economics and Management,  
Faculty of Management Science and Engineering  
E-mail: gaoxuedong@manage.ustb.edu.cn*

### DMO tourism website's success evaluation model and framework

**Abstract:** Evaluation of the websites in tourism is a developing area of research. DMO websites are official representatives of the tourism destinations; they aim to attract more tourists. Therefore, it is essential to evaluate website in order to make timely changes, and maintain qualitative website, which is able to attract and keep attention of web users and is able to grow prospective tourists' interest towards the promoted tourism destination. This paper presents an evaluation model and framework for the assessment of the tourism DMO website success in web-users and tourists attraction. The model presented in this paper is based on D&L IS Success model, with influence from TAM model, Rocha's Global quality website evaluation framework and Lee and Kozar's model for the investigation of the effect of website quality on e-business success.

**Keywords:** DMO website evaluation, website evaluation model, tourism website evaluation, evaluation framework.

#### Introduction

Travel is a process, which starts with the interest to travel, followed by the research of the tourism destination, travelling means, constraints and options. After obtaining needed information, prospective traveller analyses different options and forms a decision. Internet marketing is acknowledged as one of the most important tools for reaching prospective and existing clients, especially younger [1, 3] and better educated population [2, 63], whose habit of using Internet is strong, and who appreciate all the advantages offered by the Internet. Nowadays, most prospective tourists choose Internet is a primary source of information [3, 205, 207; 4, 1479]. Therefore many researchers conduct researches with the aim to understand web-users behaviour, how website features influence different audiences.

Website is an informational system and a complex communicational and informational instrument based in the World Wide Web (the WWW), which contains structured visual, audio and textual information with unique goals, supported by the Web technologies which ensures accessibility and usability. Website itself is a reflection of website owner's goals and objectives, and implemented web strategies [5, 284; 6, 236]. Hence, on the early stage of the website development, to optimize investments, it is important for the website developer and owner to understand what are the website elements and the combination of elements that would lead to a desired result for both users and owners. In the situation, when evaluation and improvement of the existing website is needed, firstly, researcher should understand the website functions and aims, which website developers and owners are

pursuing, simultaneously, attention should be focused on the benefits which website users are expecting to get from the website and which factors will in the best way satisfy users' needs. Elements and combinations of elements, which have the greatest influence on keeping user's attentions and stimulating their interest, should be used to build and maintain successful DMO website.

With the development of the WWW researchers started to focus their attention on website evaluation problem, however, only in 2001 website evaluation studies increased significantly [5, 284]. Law et al. identify website evaluation as a newly emerging research area, whose definition, which would be accepted globally, hasn't formed yet [7, 297]. Website evaluation in tourism is getting more and more attention, where hospitality websites' evaluation attracted biggest attention among scholars. [7, 298] In recent years researchers turned their attention also to the evaluation of the destination tourism websites' success factors [8, 209; 7, 298].

This paper aims to propose model and framework with measurement elements for the evaluation of destination tourism websites. The model and framework are based on the previous research results discussed in the reviewed literature section, and are following DeLone and McLean model of Information systems success, Lee and Kozar's model, TAM model and Rocha's Global quality website evaluation framework. Presented evaluation model and framework are going to be used in the future DMO website evaluation research.

## 1. Literature review

### 1.1 Destination marketing organizations' websites

UNWTO defines tourism destination as an administrated physical space, which could be on any scale from a whole country to a self-contained centre, with its specific image and management defining its market competitiveness. It incorporates various stakeholders and basic elements of tourism, which attract tourists, such as attractions, prices etc. [10, 1]. Tang et al. referring to Auger, 2005 acknowledges that process of attracting users to the tourism organization's website and persuasion of making a purchase decision became more complex due to the growing number of rivals in the tourism sector that use the Internet as a marketing platform [9, 38].

Abbreviation "DMO" stands for Destination Marketing Organizations or Destination Management Organizations- the organizations that are responsible for the development of the tourism destination competitiveness and relevant activities, one of which is destination marketing [8, 203; 10, 2]. Acknowledging the communicational benefits of the WWW in reaching out various

heterogeneous audiences, DMO develop e-marketing strategies, form destination images and develop destination brands on the web, create and run websites to achieve particular goals, such as promotion, representation, awareness formation and maintenance, providing information and evoking interest to visit destination, developing trust and loyalty to the destination, communicating with prospective and actual tourists.

DMO websites as destination branding instruments vary significantly in their projected images, website functionalities, structure [11, 38; 12] and useful information provided [12, 562], and it is common that some websites are more persuasive comparing to others [13, 75]. DMO websites offer intangible product, as prospective traveller cannot get awareness of the destination until he or she will get there, moreover, travel products have "information- intensive characteristics" [1, 26], thus attractive and considered destination image and brand utilized in the website are important instruments to help prospective and experienced tourists' develop understanding and knowledge of the destination. Destination's name, logo and slogan are core elements of brand positioning, that aim to highlight uniqueness of the destination, and form easy to remember identity of the destination [8, 208]. It is reported that customers' satisfaction with the internet resources positively influences perception of actual holiday experience in the destination, and, in this case, the former attitude has no influence on satisfaction [14, 409]. Continuous work and website updates are needed to address needs of customers to support website's high level of persuasiveness, to keep information relevant and reliable, to provide destination image, which would stimulate interest and willingness to visit the destination and evoke positive feelings towards the destination, build loyalty and trust.

Users and prospective tourists most often choose run by government official tourism websites as their information source (Boyne & Hall, 2004 cited in [15, 75]), because DMO websites offer better quality and improved quantity of the information comparing to private sector websites [16, 71]. Trust is essential for the strength of the distributed message, users more likely to pay attention and regard the message from trustable site, than from trustless source.

To create even more qualitative, persuasive and efficient websites, destination marketing organizations should study heterogeneous Web audiences' changing needs and behaviours. Agility and in time made adjustments, usage of best combination of website elements, will create strong dialog between users and website

owners, and yield best results of e-marketing implementation.

### **1.2 Customer's search behaviour and decision making process**

Decision to travel starts with motivation to travel. Promotions and advertisements aim to develop motivation by provision of information, evocation of feelings, awareness strengthening and, thus, influencing decision making. Motives affecting decision to travel are very diverse and are based on traveller's psychological and sociological needs [17; 18; 19; 20]. Other factors which influence decision making are different constraints (e.g. budget, time etc.) [20], information availability, cultural background, social status, travel and search experience [21]. Personal goals and preferences are shaping tourist holiday choice and are representing the expectations of holidays. [22] Personalized marketing, which takes into account information provided in personal accounts, can provide better services to audiences with different demographic and lifestyle characteristics [23, 613].

Prospective tourists in the process of decision making on the tourism product and tourism destination are evaluating own expectations, goals, needs with the information they can collect. The more information prospective tourist can collect the bigger will be his/her 'awareness set' to choose from. Lack of information of certain destination or product, can fully exclude or mitigate chances for destination to be recognized by prospective tourist, and excludes it from the destination selection process [22].

Users of tourism websites examine several websites, when searching for relevant information. [4, 1477; 23, 613] However, nowadays researches report the problem arisen from too many choices and too big information amounts [24, 203–206] For example, users adopted webpage scanning behaviour, and quickly jump from one website to another [25, 26; 26, 603], which shows that search behaviour is often horizontal and shallow [24, 205], that, in turn, shows that users don't like to spend time on reading lengthy texts [4, 1477; 26, 603].

Richness and quality of the web content is the reason of attracting web users [25, 19–24; 27, 787]. However, findings in research by Loda et al. suggest that to stimulate tourist to visit a destination it can be enough with the basic information, that novel website elements are not so effective in attraction of tourists [13, 78]. To be competitive and gain high tourism destination's attraction power marketers should focus on providing qualitative, up to date, personalized and catching information [23, 611] and avoid negative user experience [13, 78].

Quality of the information gathered in the internet affects tourists' satisfaction with the tourism destination, especially for tourist who had no previous experience visiting the destination [14, 414–415]. Tang et al. (2012) are pointing out that for different user groups information quality does not have same effect on interest towards website and destination. For the prospective tourists who are less involved with the destination, those who have low interest towards the destination, — information quality is not the factor which would raise their interest towards website. Design of the website drag their attention and affect interest towards website, but still does not influence interest towards destination; however well-designed website may ignite further interest development towards the destination. More involved users, whose interest to the destination is higher, will like to read more information about the destination, thus information quality and design both have high importance for these users and affect their interest to the website and destination. Nonetheless, design of the website has no direct influence on interest towards the destination for both users which have high interest and low interested in the destination [9, 46–47].

### **1.3 Website evaluation frameworks, models and indexes**

Rocha A. has proposed a website global quality evaluation framework which at a time takes into account three main quality dimensions of the website such as technical, service and contents quality of the website. For the evaluation purposes dimensions are subdivided to characteristics, sub-characteristics and attributes. In the content quality dimension author emphasizes the importance of the content quality characteristics, such as accuracy, completeness, relevance, updates etc. The existence of the content itself is proposed to be evaluated in the technical quality dimension. The service quality characteristics contain: reliability, security, privacy, efficiency performance etc. The last dimension — technical quality- is related to usability, functionality, reliability and efficiency and "how the content and services are assembled and made available on a website". Rocha A. suggested to adjust evaluation structure according to the website activity sector's particularities and according to the evaluator audiences, as users and experts have different evaluation focuses [28; 29].

Ip et al. (2011) in their review of website evaluation studies in tourism have come to a conclusion that website evaluation framework can be divided to three main categories: evaluation by phases, evaluation by features, and evaluation by features and effectiveness. Research

papers which use “evaluation by phases” include certain evaluation framework, which, in turn, includes certain elements and characteristics. “Evaluation by phases” provides the information of the website development level- the level of experience and sophistication of the information system. “Evaluation by features” doesn’t follow any frameworks, but uses evaluation by certain dimensions and features of the website, evaluation is focused mainly on the aspects of content, design and both content and design. In the last category effectiveness can be evaluated according to the financial and technical results, consumer purchase behaviour, visibility of the website on the Web, user intentions to use, revisit website and expert evaluation, identifying website features which in the best way support website effectiveness [30].

Framework for the evaluation of website strategy and web presence was proposed and tested in the work of Chiou et al. (2010). To evaluate if website accomplishes website’s web strategy goals and objectives authors proposed website evaluation framework with marketing oriented evaluation factors: Product, Promotion, Price, Place and Customer Relationship (4PsC). Authors recognize three phases of the website interaction with a customer that are part of a framework: information, agreement, and settlement. In the first phase customer enters website, identify his/her needs, search for products, and evaluates prices, conditions and alternatives. Second phase is negotiation phase, it finalizes in contract.

Third phase is the execution of the contract, with delivery of the product and after sales-services. During the evaluation process it is suggested to use most appropriate criteria for particular case from proposed 4PsC criteria pool to apply for each phase. Authors use five-stage assessment process to complete the examination of the website’s strategy consistency [31; 5].

DeLone and McLean’s Information System (IS) Success model and framework, and its configurations were tested and used by different researchers in many website evaluation studies. D&L IS Success model is based on the Mathematical Theory of Communication proposed by Shannon and Weaver and “Influence theory” proposed by Mason. Model includes three levels of IS success: technical level, semantic level (“the success of the information in conveying the intended meaning”) [32, 10] and lastly- the effectiveness level. Initially the model had six dimensions: 1) System Quality, 2) Information Quality, 3) Use, 4) User Satisfaction, 5) Individual Impact, and 6) Organizational impact. After a decade, as a result of the analysis of the papers that discussed D&M IS Success model, authors updated and made some adjustments to the initially proposed model. As a result new dimension- Service Quality was included, dimension Use was divided and enlarged with another dimension- Intention to Use. The Individual Impact dimension and Organization Impact were merged together and replaced by Net Benefits dimension [32] See Figure 1.

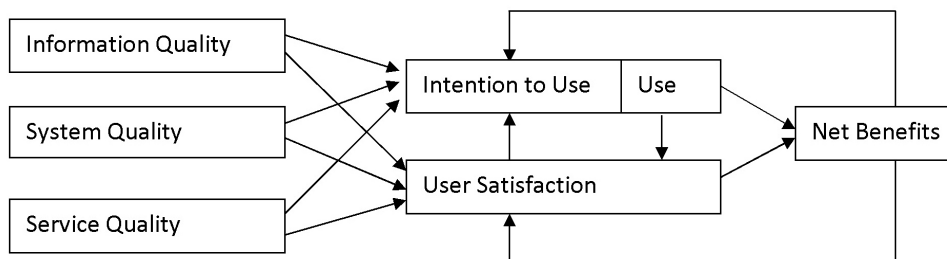


Figure 1. Updated D&L IS Success model [32, 24]

Technical aspects of the website are included in the System quality dimension. Information quality dimension consists of information characteristics and content, and measures semantic level of IS system. Service Quality dimension was added to address the need of measuring services of information systems. Authors assume that Service Quality dimension may be one of the most important variables for measuring IS overall success. Above mentioned three dimensions affect the results of system use and user satisfaction. Authors improved model by dividing dimension Use to Use and Intention to Use dimensions, where Use is dimension measuring behaviour, and Intention to Use measures an attitude,

therefore these dimension can be used in appropriate research context. User satisfaction and Use with Intention to Use dimensions are interrelated as they mutually affect each other. Net Impact is affected by the results of User satisfaction and Use together with Intention to Use dimensions. [32] In the table 1. proposed evaluation elements for e-commerce applications based on the Updated D&L IS Success model are presented.

D&L IS Success model was used in the Lee and Kozar’s study of the effect of website quality on e-business success. Authors have modified the model, expanding website quality dimensions to four: information quality, service quality, systems quality, vendor-specific quality. Information qual-



ity measuring information characteristics of the websites, service quality dimension was measuring characteristics of the provided services on the websites, systems quality measuring the performance of the system in the task of the information presenting and handling, and the vendor-specific quality measuring other e-business success factors. Using the AHP (Analytical hierarchy process) approach and proposed model discussed above authors found out the differences in website preferences as well as the degree of importance of websites dimensions' factors among different stakeholders. [33] Evaluation attributes of the quality dimensions are shown in the table 1.

In the research of e-learning environment Halonen et al. have developed a framework for the assessment of the virtual learning environment using both the e-learning success model developed by Holsapple & Lee-Post (2006) and the D&L Success model. From the above mentioned models and according to own notion authors have chosen the measures which would represent specifics of the e-learning website. In their framework authors use both quality characteristics and elements of the website dimensions. System, Information and Service (Interaction) Quality dimensions are unified in a System Design category. System Delivery category includes Use and User satisfaction dimensions, while Net Benefits belong to System Outcome category. Authors also recognized the need of separating the positive and negative aspects of the Net Benefits dimension. Negative

aspects' elements were derived from the questionnaire responses [34]. Evaluation elements and characteristics of this research are shown in the table 1.

Another very well known and popular model in the IS studies is a TAM (Technology acceptance model). The TAM is based on TRA (Theory of Reasoned Action). The TAM model initially served for the prediction and explanation of the users' behavioural intentions to use new systems, which are based on information technologies. TAM model is presented in the figure 2. According to the research paper it is believed that external factors influence internal beliefs: perceived usefulness and perceived ease of use. These two distinct theoretical constructs: perceived usefulness and perceived ease of use -are main beliefs influencing user behavioural intention and acceptance of the information technology. [35] [36] Perceived usefulness is a belief that the object which is used, such as application, information system, information technology etc., will give a user some advantages and improve the work user is doing, using the help of the object in use. Perceived ease of use measures the easiness operating with the object. An observation is that users often may choose system of high usefulness, even if it is hard to operate. [36, 333] Another observation suggests that ease of use construct becomes less important after user had learned how to use a system, then usefulness of the system has deciding role of the user's behavioural intention to use a system [35, 998].

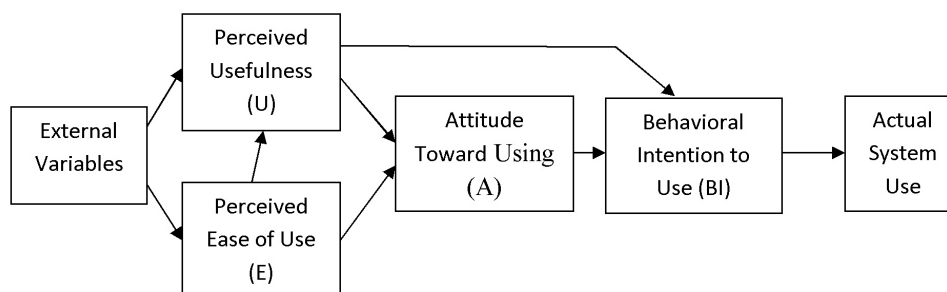


Figure 2. Technology acceptance model [35, 985]

TAM and its constructs are often used as a basis for other research frameworks, which usually try to extend or modify the original TAM. Perceived usefulness and perceived ease of use constructs were used in the research of the influence of 3D virtual website users' intentions to travel to tourism destination. Authors have also incorporated enjoyment, emotional involvement, positive emotions, and flow experience measurement elements for better reflection of the nature of 3D tourism destinations [37].

Hu et al. have extended the TAM adding other criteria to test High-tech industry information centre (HIIC)

web portals' overall information quality. In their study authors have evaluated websites through Information quality dimension, it included measurement elements: usefulness of content, adequacy of information and specialization, and system quality dimension, which included ease of use and interaction elements [38]. Measurement elements for this model are shown in the table 1.

"3-C-D-T model" presented in Hong and Jung's (2000) paper which was adopted in the Kim and Jung (2007) study of the relationship between website evaluation factors and virtual community loyalty, gives more comprehensive view on the website, recognizing

not only elements, but also cycles of the website's life. "3-C-D-T model" highlights three website's life cycles; each cycle contains overall constructs with their elements. First cycle phase is Input, which reflects the process of the overall construction of the website according to the goals and objectives of the owner of the website. Second phase in the cycle is Process, which reflects the process of the website operation, which is run according to specified goals and objectives. The last phase of

the cycle is Output, it reflects website users' perception of the website itself, perception is formed by the Input and Process cycle phases' quality. Input and Process website life cycles' phases are sharing same measurement elements, while Output deals with users' and company performance level. Measurement elements used in Input and Process cycles of "3-C-D-T model" are shown in the table 1 [6].

Table 1. – List of dimensions, measurements and attributes used in the website evaluation studies

<b>Study</b>	<b>Dimension</b>	<b>Measurement elements/parameters/attributes</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
DeLone and McLean E-commerce Success Metrics (DeLone & McLean, 2003)	<b>Systems</b>	Adaptability; Availability; Reliability; Response time; Usability
	<b>Information</b>	Completeness; Ease of understanding; Personalization; Relevance; Security.
	<b>Service</b>	Assurance; Empathy; Responsiveness.
	<b>Use</b>	Nature of use; Navigation patterns; Number of site visits; Number of transactions executed.
	<b>User satisfaction</b>	Repeat purchases; Repeat visits; User surveys.
	<b>Net benefits</b>	Cost savings; Expanded markets; Incremental additional sales; Reduced search costs; Time savings.
Quality dimensions and attributes (Lee & Kozar, 2006)	<b>Systems</b>	Navigability; Personalization; Telepresence; Response time; Security
	<b>Information</b>	Understandability; Relevance; Currency
	<b>Service</b>	Empathy; Reliability; Responsiveness
	<b>Vendor-Specific</b>	Awareness; Reputation; Price Savings
Evaluation attributes for the assessment of the e-learning environment (Halonen et al., 2009)	System Design	<b>System:</b> Good availability; Easy-to-use; Stable; User friendly. <b>Information:</b> Essential; Sufficient; Useful; Well organized; Clearly written; Up-to date <b>Service (Interaction):</b> Available; Responsive; Fair; Understanding
	<b>System Delivery</b>	<b>Use:</b> Density; Timetable; Study material; Exercises; Guidelines to accomplishing degree. <b>User satisfaction:</b> Overall satisfaction; Enjoyable experience; Overall success.
	<b>Net benefits</b>	<b>Net benefits (Positive aspects):</b> Benefits to studies; Benefits to accomplishing degree. <b>Net benefits (Negative aspects):</b> Use of time; Self guidance.
Measurement elements for the HIIC web portals' information service quality (Hu et al., 2009)	<b>Information quality</b>	<b>Usefulness of Content:</b> Reliable information; Up-to-date information; Relevant information; Accurate information. <b>Adequacy of Information:</b> Complete product/service description; Complete content; Detailed contact information; Rich variety of information. <b>Specialization:</b> Special database; Industry research reports; Supply-demand information.
	<b>Service quality</b>	<b>Ease of Use:</b> Strong search functions; Good navigation; Personalized services; Effective hyperlinks structure; High speed of page loading. <b>Interaction:</b> Quick responsiveness to enterprises; Follow-up services to enterprises; Contact channels for business-to-business/information centre.

1	2	3
Measurement elements of the Input and Process cycles (Kim & Jung, 2007)	<b>Contents</b>	<p><b>Update:</b> Information update; Indication of updating dates; Regular updates.</p> <p><b>Easy to understand:</b> Title; Summary information; Use of graphics, charts and images.</p> <p><b>Diverse:</b> Variety of information; Information of special fields.</p> <p><b>Useful:</b> Useful for the solution; Number of frequency of user's visits.</p> <p><b>Accurate:</b> Grammar; Reliability of information.</p>
	<b>Community</b>	<p><b>Accommodation:</b> Variety of groups</p> <p><b>Incentives:</b> Information (news and cases), motivation program, educational materials</p> <p><b>Communication:</b> Discussion, forum, chatting room</p> <p><b>Identity:</b> Vision, mission and goals of community, member registration</p> <p><b>Member's activities:</b> Member's participation, off-line event</p>
	<b>Commerce</b>	<p><b>Transaction:</b> Order process, order information, retrieving, order carrying out/delivery</p> <p><b>Business strategy:</b> Value creation, strategic alliance, relationship between website and company strategy</p> <p><b>Marketing:</b> Customized marketing, market segmentation, branding website</p> <p><b>Customer service:</b> Communication with customers, handling customer's needs, customization</p> <p><b>Reliability:</b> Reliability of company</p>
	<b>Design</b>	<p><b>Interaction:</b> Dialogue between system and users, menu function</p> <p><b>Information structure:</b> Structure of website</p> <p><b>Navigation:</b> Easy to navigate</p> <p><b>Visual factors:</b> Layout of graphics and letters</p>
	<b>Technology</b>	<p><b>Security:</b> Server system security, database system security, network firewall, backup recovery system</p> <p><b>Capacity:</b> Connection time, loading time, transaction processing time, number of people connected at the same time, system stability (number of downloads)</p>
WQI aspects and parameters (Fernández-Cavia et al. 2014)	<b>Technical aspect</b>	Information architecture; Web positioning; Usability and accessibility
	<b>Communicative aspect</b>	Homepage; Languages; Content amount and quality
	<b>Relational aspect</b>	Interactivity; Social web; Mobile communication
	<b>Persuasive aspect</b>	Discourse analysis; Branding; Marketing

There are also developed several indexes used in the website evaluation researches. Web Quality Index (WQI) was presented in the work of Fernández-Cavia et al. (2014) used for tourist destination websites evaluation. The WQI consists of twelve parameters, which reflect and encompass such aspects of the DMO website, as technical aspect, communication, relations, and

persuasiveness. Twelve WQI parameters are: home page, content amount and quality, information architecture, usability and accessibility, web positioning, marketing, languages, branding, discourse analysis (which reflects a persuasive capacity), interactivity, social web, mobile communication. Each parameter consists of several indicators. The procedure of evaluation takes into account

the importance degree of the indicator and its location on the website. The evaluation technique includes different evaluation methods, according to the best appropriateness for particular parameter. [39] The main dimensions and constructs of the WQI index are shown in the table 1. The destination website assessment system WQI was improved in the following study by complementing WQI with Multi-criteria Decision Aiding method ELECTRE [40].

Another index — Web Assessment Index (WAI) was used in the case study research with an aim to identify main factors of the website which influence success of business e-strategy. WAI index measures the accessibility, speed, navigability and content quality constructs. Accessibility in WAI is referred to the visibility and frequency of appearance of the website on the Web and search engines, thus having more chances to be visited by the web-users. Speed is the time needed to load a webpage, which addresses the fact that web-users are not patient to wait website loading and rather will “jump” to another website, if loading time is perceived as “too long”. Navigability refers to usability and ease of use. Content quality measures content’s informative, transactional and communicative functions [41].

#### **1.4 Website quality attributes and elements in the tourism website evaluation studies**

One of the most important dimensions of the website is an Information dimension, which forms one part of overall content quality. Content quality and diversity are regarded main factors in the success of the website in attracting users, influencing user purchase intentions and increasing loyalty [42, 388; 13, 78] Website content has a broad meaning. Usually content is divided to two dimensions: written information and multimedia. However, website content is broader and may include different application programs and other website elements.

Loda, Teichmann and Zins (2009) through the content analysis of 60 official tourism websites compiled a list of 20 content elements that were tested for credibility, message strength and usefulness. Twenty elements are: destination description, information on accommodation, information on attractions, restaurants, calendars and events, web cameras, guest books, message boards, e-cards, shopping, maps, search functions, reservation, public transportation info, information inquiries, car rental, news, travel forum, testimonials, evaluation/comments [13].

Successful tourism website is a website, which meets users’ needs. Duggan and Lang (2010) point out that most crucial elements of the tourism website, which in-

fluence user satisfaction, are touristic details (including special events information, must see/do attractions, maps, night life activities, shopping, history, sightseeing, lodging, transportation and brochures); website appearance and usability (including navigational aspect, representation of multimedia, colours, site maps, quick links, games, membership, registration, e-postcards, search boxes, intro page, reflection of seasonality, online transactions, interactivity); deals and promotions (by sector, discounts, advertisements, direct marketing, consumer contests); marketing segmentation (delivering right content to a right person); focus on foreign travellers (language, particular way of information delivery to a specific nation tourists); social media (as a source of reference to other sources). Authors also highlight the importance of clear labels and the ease of finding the right information [43].

Analysis of the effectiveness of promotion of the three European destinations via websites was presented in the work of Canals (2010). Author evaluated effectiveness of websites by compiling personal impression of the website, the quality and quantity of the information on the websites, as well as other key elements of tourism destination website. Author focuses on analysis of such elements as: availability of languages, videos, sounds, images, brochures/guides, booking, colours, social media, information, maps, and membership opportunities [44].

To study development of the tourism destination websites and changes in tourists’ needs over time Zhong et al. (2012) studied 75 China’s 5A-rated websites in year 2005 and in year 2010. Authors used six dimensions to evaluate change in user perception of Chinese DMO website elements. These dimensions are: accessibility (correct links, top ranking in search engine, downloading speed); experience (search function, navigation, browser suitability, convenient web design, aesthetics, ease of registration, multilingualism); effectiveness (up-to-date, correct and usable content, abundance of the attraction information, reference information, multimedia, additional information); interaction (contact information, forums, instant messaging, complaints, helpdesk, internet search, call centres); commerce (ticket booking, other booking, tour booking, online shopping, security); marketing (personalized marketing, e-magazines and newsletters, special discounts, links to relevant web pages, links to tourist forums, links to travel agencies websites, links to other tourism websites). Using IPA analysis authors analyzed answers of 100 tourists and concluded that tourists’ requirements towards website quality rose over time. At the same time, the quality of Chinese 5A-rated websites’ rose as well. With time Chinese tourists’

perception has changed and website features like safe transactions, call centres, and up to date information became more important. However, such features as links to other relevant websites, tourism blogs, newsletters, navigation, webpage download speed, registration simplicity became much less important. Authors highlight the importance of commerce and information dimensions on the webpage for Chinese users [45].

Dion and Woodside (2010) in the exploratory study checked DMO websites for such attributes as hotel bookings, hotel amenities, event bookings, membership, brochures in mail, attraction information, ease of use, current events calendar, videos, maps, cell phone apps, historical information, visa information, family information, information for people with special needs, interactive games, languages, safety/security, weather information, emergency information, comments and complaints [16].

Law and Bai (2008) investigated prospective tourists' (browsers and buyers) perception of such tourist

website dimensions and elements as functionality factors (quality of information, contact information, destination information, purchase information, service/product information); usability factors (language, user interface and navigation, information architecture, layout and graphics) [42].

## 2. Model and measurement elements for the DMO website evaluation

### 2.1 Model for the DMO website success evaluation

After the systematization of the reviewed literature, and basing on own experience as a tourist and web user, further DMO website's success evaluation model (see figure 3.) with list of element to be measured (see table 2.) were created with the regard to the specifics of the tourism sector, DMO website's goals, tourists' behaviour and targeted audience. Presented model is influenced mainly by D&L IS success model, TAM model, Lee and Kozar's model for the investigation of the effect of website quality on e-business success.

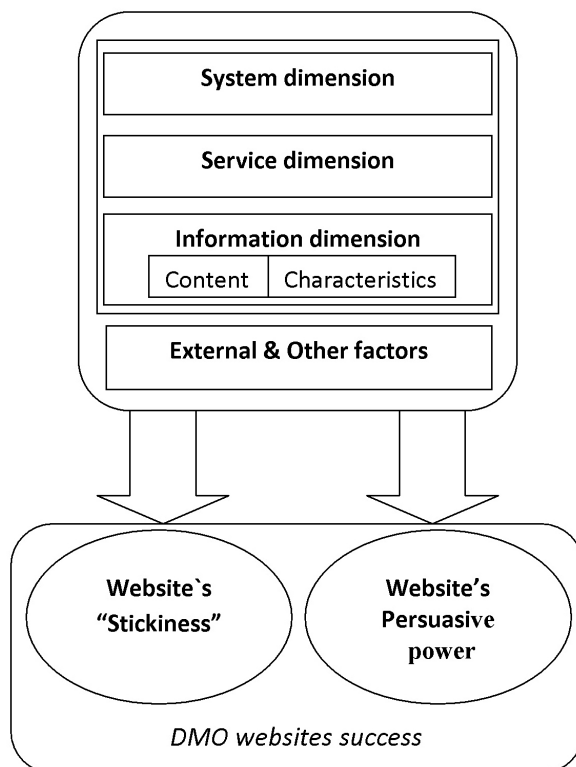


Figure 3. DMO website's success evaluation model

The research model presented in this paper contains such independent variables as Information dimension, Service dimension, System dimension and External and other factors dimension. Dependent variables are: "Stickiness" of the website and Persuasive power of the website. System, Service and Information dimensions represent the three basic constructs of a website. System dimension mainly addresses technical side of the web-

site and functionalities. Service dimension of the website provides additional communicational, interactional and service channels between managing body of the represented tourism destination and users of the Web. Information dimension contains different written, video and audio content about the tourism destination. Moreover, because, as reported by several researchers, characteristics of the content are important for the user satisfaction,

thus, this aspect was also added to the model. External and other factors dimension is not directly connected to website structure and services, as it is reflecting psychological and sociological aspects, which influence website usage.

On the other hand, dependent variables Stickiness of the website and Website persuasive power are two main dimensions in the measurement of the DMO website success in attracting users and prospective tourists. Stickiness of the website is the ability of the website to keep attention of the user, so user does not develop a wish to “jump”, after a short while, to another website. If the attention of the user is riveted to a website, it would indicate that the website satisfies needs of the web user, thus, the goal of dragging attention is achieved. Dimension Website persuasive power represents the result of the usage of the website for the user, and the degree of success of the DMO website’s goal to persuade prospective tourists to travel to the destination presented on the website. Therefore, these two dimensions address the quality of the website in satisfying user’s needs and satisfying the goals of the DMO website, hence, forming overall DMO website’s success.

### **2.2 Evaluation framework and measurement elements**

As it was mentioned before, currently there is no universally accepted framework for the website evaluation, thus this paper is an attempt to make a contribution in the tourism website evaluation research development. Measurement elements are listed basing on the review of the literature on website evaluation of different fields, which was discussed above. These elements can be easily understood by common website users. Some of the elements were not noticed in previous studies and are presented due to believe that these elements might be important in the website evaluation. Each set of elements is placed under a specific sub-dimension. This is made for easiness and formation of logical structure. Table 2. with measurement elements of each dimension is presented at the end of this chapter.

In this research we assume that due to the development of the Information technologies and the influence of the official status of the DMO, DMO website is expected to have a good technical basis (working without bugs and is stable), and that the overall quality of the content is good. This assumption gives us the opportunity to focus on the degree of the importance of the website elements, excluding negative effects of badly developed website or its’ elements. From this angle, when website works well, we believe it will be easier to high-

light most important elements in user satisfaction and persuasiveness.

#### *2.2.1 System dimension*

Technical aspects, aspects of design and website security- these aspects are crucial for the appropriate work and appearance of the website. Design incorporates ease of use, navigation, aesthetics; these elements influence user’s perception of website quality.

In the Sub-dimension “Ease-of-use” we use elements related to navigation, structure of the website, some useful features, which may enhance user experience, and functions important in the tourism field. “Aesthetics” is closely related to design, colour, visual information, and visual appeal. “Technical” sub-dimension contains only three elements, which can be easily understood and measured by web users and don’t need special expertise. “Security and privacy” sub-dimension is related to website security.

“Interactivity” sub-dimension was mentioned in different studies as an important element for the successful website. Concept “Interactivity” contains both technical [46, 33] and relational aspects [39, 6], [23, 617–618]. “Interactivity” is often regarded as a part of a website design. [6, 239] In the research of Del Vasto-Terrientes et al. (2015) “Interactivity” is described as “the two-way communicative relationship between the user and the website content, between the user and the destination managers and between the user and other users”. [40, 18] In the “System dimension” of our framework we are using elements with interactivity functions, working as communication channels between website users and other parties, which may not have any relation to the website owners. Because it can be argued that “Interactivity” elements, which represent “communicational channels”, should be a part of the “Service dimension” as, for example, it is in evaluation study of website information quality done by Hu et al. (2009). Due to this fact, we have divided “Interactivity” elements between “Service” and “System” dimensions.

#### *2.2.2 Service dimension*

“Service” dimension in our study focuses on the “assisting” side of the website which requires two-channel communication, and value added elements. It was mentioned in the previous paragraph that we have divided “Interactivity” elements between “System” and “Service” dimensions. “Communication channels” sub-dimension is an element of interactivity, and in the Service dimension it represents a communication channel between user and website owner, particularly, in this study it is DMO managing body.

“Personalization” of information or “personalized marketing” is an important sub-dimension, which takes into account needs of individuals and helps in a better way target the audience, which leads to a better satisfaction of the clients. “Bookings” sub-dimension refers to services, which provide additional help to tourists, makes it easier to make travel arrangements, choose options and make bookings in advance. “Search” sub-dimension refers to elements which enhances user search experience, making it easier to find appropriate information. “E-commerce” is an important aspect for the businesses as it is an instrument for earning money. Despite “e-commerce” is not very important for the DMO website, as DMO website goal is mainly to promote tourism destination, and not be engaged in commerce, still “e-commerce” in the DMO website may be an additional incentive for the prospective tourist to visit a destination. As “e-commerce” can be regarded as an important feature in tourism website. [45, 62–65] “Extras for cell phone” sub-dimension is important in modern life as cell-phones became a usual thing in peoples’ life. Mobile applications or websites, which are supported by cell-phones, may have great values for prospective tourists, who prefer to use cell-phones for further exploration of represented destination. Sub-dimension “Playfulness” was mentioned among 12 unified factors adopted from Park& Gretzel (2007) by Chiou and Lin (2011). [5, 285] “Playfulness” sub-dimension enriches user experience with fun and joy elements, those may attract particular users’ attention and influence their willingness to use website and learn more about the promoted destination. Games, for example, addresses needs of pleasure-oriented users. (Cotte, Chowdhury, Ratneshwar, and Ricci’s (2006) cited in Buhalis and Law (2008).

### 2.2.3 Information dimension

Information dimension is regarded one of the most crucial parts of the tourism website success. Hence, we focus on the two angles of the information dimension.

First angle is related to the content of the information, which covers topics, narrated texts related to the travel and tourism destination. Specific content speaks to particular audience, therefore presence or absence of it may be very influential for the website success. Another part of the content, which delivers information are multimedia files, such as video, pictures, audio files. These marketing tools, especially high quality images and photos are creating a real “presence” and are advised to be used for motivating tourists to travel to the destination [15, 79].

Second part relates to the characteristics of the provided information. To enrich and to improve the attractiveness of the texts, text should contain basic and extra characteristics. The list of the content characteristics may be very long, in our research we focus only on several characteristics, some of those were often mentioned in the website evaluation studies. And in addition were included several new characteristics, mentioned in the monograph “Made to stick”, where psychology professor from Stanford University- Chip Heath and consultant Dan Heath, — listed six characteristics of the text, which would allow the message to be remembered [47].

### 2.2.4 External and other factors dimension

This dimension is important for the understanding of the role of users’ knowledge, destination and website reputation’s importance in relation to the website “stickiness” and persuasive power. Influenced by the work of Lee& Kozar (2007) and TAM model’s External variables we use sub-dimensions, which are related to the characteristics of the promoted tourist destination and website owner, as well we have added sub-dimension related to psychological aspects, the state of the user’s awareness and interest towards the destination. These elements are reflection of the subjective thinking of the prospective tourist towards the destination and website developer, and are not directly related to the website structure and construct elements.

Table 2. Evaluation framework

Dimensions	Sub-dimensions	Elements/functions/characteristics
1	2	3
<b>System dimension</b>	<i>Ease of use</i>	Convenient webpage navigation Convenient webpage layout Font adjustment Automated reading Colour adjustment Option to use content in language which user knows Other methods/options for webpage translation
	<i>Aesthetics</i>	Support of high quality multimedia and pictures Support components of interactive design Support of webpage color choice

1	2	3
	<i>Interactivity</i>	Support e-mail box Support of chat rooms Support of instant messaging Support of forum Links to other relevant websites Connection to social media
	<i>Technical</i>	Stability (no bugs, doesn't crash) Correct and working links Fast webpage uploading speed
	<i>Security and Privacy</i>	Protection of the personal information
<b>Information dimension</b> — <i>Content category</i>	<i>Touristic resources and tourism types</i>	<b>Nature</b> (Parks, open areas, beaches, walking, cycling, hiking) <b>Heritage</b> (Castles, stately homes, museums, ancient monuments, religious sites, galleries, battlefields) <b>Shopping</b> (Shopping centres, souvenir shops, antique shops, special purchase deals, brand goods shops) <b>Dining</b> (Local food, restaurants, farms, wineries) <b>Entertainment</b> (Cinema, theatre, bars, concerts, discos) <b>Sport activities</b> (Indoor or outdoor sports, sport centres, stadiums, sport activities such as marathons) <b>Attractions</b> (Zoos, safari parks, waxworks, theme parks) <b>Health and recreation</b> (SPA, health resorts, taking health care treatment, saunas, massage centres) <b>Study related tourism</b> (Summer camps, schools, universities) <b>Children-friendly tourism</b> (Activities for kids, information on play-rooms for children, discounts/free access programs for kids) <b>Elderly-friendly tourism</b> (Activities for seniors, special inquiry/help desks for seniors, discounts/free access programs for seniors) <b>Business tourism</b> (Conferences, exhibitions, fares) <b>Other tourism types</b> (Beach tourism, pilgrimage tourism, sport tourism, activity tourism, recreational tourism etc.) <b>Tourism by travel methods</b> (Car tourism, train/bus tourism, travelling riding a bicycle, hiking, walking)
	<i>Useful information</i>	<b>Lodging</b> (Hotels, camps, hostels, guest homes) <b>Bookings</b> (Special events, lodging, restaurants, excursions, train/bus/airplane tickets, performances) <b>Practical information</b> (Maps, VAT return information, visa information, brochures, newsletters, emergency information, transportation, information for disabled, special events calendar, touristic routes) <b>Additional information</b> (Local traditions, local customs, local behaviour particularities, weather information, geographical information, historical information, political information)
	<i>Multimedia representation</i>	<b>Video information</b> (Videos representing a particular destination) <b>Images</b> (Images representing a particular destination) <b>Music</b> (Music representing a particular destination)
	<i>Other related information</i>	<b>Advertisements</b> (Destination's business advertisements (restaurants, travel agencies, hotels, transportation companies etc.)) <b>Tourism destination brand</b> (Catching slogan, Story representing a destination) <b>Information related to the webpage</b> (Developer contact information, security certificate, FAQ about webpage, privacy statement)
<b>Information dimension</b> — <i>-Content characteristics</i>	<i>Usefulness</i>	Up-to-date, current Accurate Concrete



1	2	3
	<i>Appeal</i>	Special Reliable Unique Surprising Emotional Creative
	<i>Abundance</i>	Rich variety of the content Content is subdivided
<b>Service dimension</b>	<i>Communication channels</i>	Call centers Free downloads FAQ answers Feedback Communication channel with website developer Help desk Surveys/votes
	<i>Personalization</i>	Registration/personal account Personal suggestions Trip planner
	<i>E-commerce</i>	Convenient e-shopping Discounts/coupons Shopping of travel related product
	<i>Bookings</i>	Hotel bookings Transportation bookings Activities/events bookings
	<i>Search function</i>	Search engine within the website Support of QR code scanning
	<i>Extras for cell-phone</i>	Website mobile version/application download
	<i>Playfulness</i>	Support of travel related games Support of travel related quizzes
<b>External&amp; other factors dimension</b>	<i>Prior knowledge of tourist destination</i>	User familiarity with the destination presented in the website User interest degree towards the destination presented in the website
	<i>Destination's reputation</i>	Perceived reputation of the destination presented in the website Perceived popularity of the destination presented in the website Perceived safety of the destination presented in the website
	<i>Website's reputation</i>	Perceived reliability of the website developer and owner

### 3. Future research

The future research, which is based on the model presented in this paper, is divided to two phases. The first phase is aimed to reorganize the initial evaluation framework's elements, leaving most important elements for the second phase research. The goal of the second phase is to evaluate how successful particular DMO websites are in attracting users and prospective tourists.

#### Conclusion

Destination management organizations use websites to attract more prospective tourists, to communicate with tourists, to compete for tourist attention and to widen tourist flow to particular tourism destinations. To make website more successful, more recognizable among prospective clients, website owners and developers

should continuously develop their products to catch up with changing demands of the Web users.

Evaluation of the websites is a topic which attracted much attention. Assessment of the website quality can be made from different angles. Researchers point out that different websites need different evaluation criteria, criteria which in best way will match with the essence of the website, websites' main goals, and would be appropriate for the evaluators. There is need of more studies in website evaluation field to come closer to the development of the universally accepted and comprehensive framework for the evaluation of the websites.

This paper presents a DMO website success evaluation model, which contains elements for the DMO

website evaluation. The model is influenced by D&L IS success model, TAM model and Lee and Kozar's model. Rocha's Global quality website evaluation framework and other papers on the website evaluation, as well as the literature related to the tourism sector were taken into account, when developing the list of measurement elements for the DMO website evaluation.

DMO website success model and evaluation framework contain four main dimensions: System, Service, Information and External and other factors; these dimensions influence DMO website success in the task of attracting, keeping and developing users' attention and interest. DMO website success is assumed to be formed by the "Stickiness" and Persuasive power of the website. The evaluation framework is developed

with the regard, that the measurement elements will be used in the evaluation made by common people- website users.

Presented evaluation framework with measurement elements is an initial instrument of the research. There is still a need of the optimization and reduction of the quantity of the elements, leaving the most influential elements, which would be final evaluation framework's main constructs. Due to the breadth and rapid development of Information Technologies, there should be done more work for the detection of the critical success elements to form comprehensive yet compact evaluation model for the DMO tourism websites, as well as websites working in other fields.

### References

1. Buhalis D., Jun S.H. E-Tourism. *Contemporary Tourism Reviews*. 2011. P. 1–37.
2. Beritelli P., Bieger T., Laesse C. The Impact of the Internet on Information Sources Portfolios: Insight from a Mature Market. *Journal of Travel & Tourism Marketing*. 2007; 22 (1). P. 63–80.
3. Buhalis D., Leung D., Law R. eTourism: Critical Information and Communication Technologies for Tourism Destinations. In Wang R., Pizam A., editors. *Destination Marketing and Management*.: CAB International. Cabi Publishing; 2011. P. 205–224.
4. Ho C.I., Lin M.H., Chen H.M. Web users' behavioural patterns of tourism information search: From online to offline. *Tourism Management*. 2012; 33. P. 1468–1482.
5. Chiou W.C., Lin C.C., Perng C. A strategic framework for website evaluation based on a review of the literature from 1995–2006. *Information & Management*. 2010; (47). P. 282–290.
6. Kim K.H., Jung Y.M. Website evaluation factors and virtual community loyalty in Korea. *Advances in International Marketing*. 2007; 18 — *Cross-Cultural Buyer Behavior*. P. 231–252.
7. Law R., Qi S., Buhalis D. Progress in tourism management: A review of website evaluation in tourism research. *Tourism Management*. 2010; (31). P. 297–313.
8. Pike S., Page S.J. Destination Marketing Organizations and destination marketing: A narrative analysis of the literature. *Tourism Management*. 2014; (41). P. 202–227.
9. Tang L., Jang S., Morrison A. Dual-route communication of destination websites. *Tourism Management*. 2012; 33. P. 38–49.
10. UNWTO. *A Practical Guide to Tourism Destination Management*. In. Madrid: World Tourism Organization; 2007. P. (1–14) 162.
11. Hyun M.Y., Cai L.A. A Model of Virtual Destination Branding. *Tourism Branding: Communities in Action Bridging Tourism Theory and Practice*. 2009; 1. P. 37–50.
12. Woodside A.G., Vicente R.M., Duque M. Tourism's destination dominance and marketing website usefulness. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2011; 23 (4). P. 552–564.
13. Loda M.D., Teichmann K., Zins A.H. Destination websites' persuasiveness. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*. 2009; 3 (1). P. 70–80.
14. Castaneda J.A., Frias D.M., Rodriguez M.A. The influence of the Internet on destination satisfaction. *Internet Research*. 2007; 17 (4): p. 402–420.
15. Horng J.S., Tsai C.T. Government websites for promoting East Asian culinary tourism: A cross-national analysis. *Tourism Management*. 2010; (31). P. 74–85.
16. Dion C.P., Woodside A.G. Usefulness of Government and Private Destination Websites. *Tourism-Marketing Performance Metrics and Usefulness Auditing of Destination Websites Advances in Culture, Tourism and Hospitality Research*. 2010; 4. P. 69–137.

17. Maslow A. H.. A Theory of Human Motivation. In Page S., Connell J., editors. *Tourism. The Development of Tourism as a Social Science Subject*. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC: SAGE; 2010. P. 1–17.
18. Moutinho L. Consumer Behaviour in Tourism. In Page S., Connell J., editors. *Tourism. The Development of Tourism as a Social Science Subject*. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC: SAGE; 2010. P. 171–210.
19. Pearce P. L., Lee U. I. Developing the Travel Career Approach to Tourist Motivation. In Page S., Connell J., editors. *Tourism. Developing the Travel Career Approach to Tourist Motivation*. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC: SAGE; 2010. P. 86–105.
20. Holovejs D. K.. *Tūrisma bizness: SIA Jānis Roze*; 1999.
21. Kotler P., Bouren J., Makens J. *Marketing for Hospitality and Tourism*. R. Nozdreva, editor.: Moscow: JUNITY; 1998.
22. Goodall B. Understanding Holiday Choice. In Page S., Connell J., editors. *Tourism. The Development of Tourism as a Social Science Subject*. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC: SAGE; 2010. P. 117–135.
23. Buhalis D., Law R. Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet — The state of eTourism research. *Progress in Tourism Management*. 2008; 29. P. 609–623.
24. Nicholas D., Huntington P., Williams P., Dobrowolski T. The Digital Information Consumer. In Spink A, Cole C, editors. *New Directions in Human Information Behavior*. Netherlands: Springer; 2006. P. 203–228.
25. Kimeiša L. *Pārdojspējīgi teksti interneta mājaslapām: Apgāds Zvaigzne ABC*; 2013.
26. Nessel V. Following the Signs: Children's Use of Visual Cues to Facilitate Website Evaluation. In Jacko J.A., editor. *Human-Computer Interaction, Part IV, HCII 2011, LNCS 6764*; 2011: Springer-Verlag Berlin Heidelberg. P. 599–606.
27. Rosena D. E., Purinton E. Website design: Viewing the web as a cognitive landscape. *Journal of Business Research*. 2004; 57. P. 787–794.
28. Rocha A. Framework for a global quality evaluation of a website. *Online Information Review*. 2012; 36. P. 374–382.
29. Rocha Á. FWebQ — A Framework for Websites Quality Evaluation. In Snasel V., Platos J., El-Qawasmeh E., editors. *ICDIPC 2011, Part I, CCIS 188*; 2011; Ostrava: Springer-Verlag Berlin Heidelberg. P. 61–71.
30. Ip C., Law R., Lee H. A Review of Website Evaluation Studies in the Tourism and Hospitality Fields from 1996 to 2009. *INTERNATIONAL JOURNAL OF TOURISM RESEARCH*. 2011; 13. P. 234–265.
31. Chiou W. C., Lin C. C., Perng C. A strategic website evaluation of online travel agencies. *Tourism Management*. 2011; 32. P. 1463–1473.
32. DeLone W. H., McLean E. R. The DeLone and McLean Model of Information Systems Success: A Ten-Year Update. *Journal of Management Information Systems*. 2003; 19 (4). P. 9–30.
33. Lee Y., Kozar K. A. Investigating the effect of website quality on e-business success: An analytic hierarchy process (AHP) approach. *Decision Support Systems*. 2006; 42. P. 1383–1401.
34. Halonen R., Acton T., Golden W., Conboy K. DeLone & McLean success model as a descriptive tool in evaluating the use of a virtual learning environment. In *International Conference on Organizational Learning, Knowledge and Capabilities (OLKC)*; 2009; Amsterdam, Netherlands.
35. Davis F. D., Bagozzi R. P., Wars P. R. User Acceptance of Computer Technology: A Comparison of Two Theoretical Models. *Management Science*. 1989; 35 (8). P. 982–1003.
36. Davis F. D. Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology. *MIS Quarterly*. 1989 September; 13 (3). P. 319–340.
37. Huang Y. C., Backman S. J., Backman K. F., Moore D. Exploring user acceptance of 3D virtual worlds in travel and tourism marketing. *Tourism Management*. 2013; 36. P. 490–501.
38. Hu C., Zhao Y., Guo M. AHP and CA Based Evaluation of Website Information Service Quality: An Empirical Study on High-Tech Industry Information Center Web Portals. *J. Service Science & Management*. 2009; 3. P. 168–180.
39. Fernández-Cavia J., Rovira C., Díaz-Luque P., Cavaller V. Web Quality Index (WQI) for official tourist destination websites. Proposal for an assessment system. *Tourism Management Perspectives*. 2014; 9. P. 5–13.
40. Del Vasto-Terrientes L., Fernández-Cavia J., Huertas A., Moreno A., Valls A.. Official tourist destination websites: Hierarchical analysis and assessment with ELECTRE-III-H. *Tourism Management Perspectives*. 2015; 15. P. 16–28.

41. Hernández B., Jiménez J., Martín M.J. Key website factors in e-business strategy. *International Journal of Information Management*. 2009; 29. P. 362–371.
42. Law R., Bai B. How do the preferences of online buyers and browsers differ on the design and content of travel websites? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2008; 20 (4). P. 388–400.
43. Duggan K.J., Lang J. Six drivers for high-user satisfaction of tourism websites. Performance auditing of Main, Massachusetts, and New York's direct marketing strategies. *Tourism-Marketing Performance Metrics and Usefulness Auditing of Destination Websites*. 2010; 4. P. 27–45.
44. Canals P. Performance auditing of tourism websites: France, Spain, and Portugal. *Tourism-Marketing Performance Metrics and Usefulness Auditing of Destination Websites Advances in Culture, Tourism and Hospitality Research*. 2010; 4. P. 59–68.
45. 钟栋董, 董晓莉, 邵隽. 基于IPA分析的中国旅游景区网站发展研究. *旅游学刊*. 2012; 27 (3). P. 60–68.
46. Bauer C., Scharl A. Quantitative evaluation of Web site content and structure. *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*. 2000; 10 (1). P. 31–43.
47. Hīts Č., Hīts D. Idejas, kas pielip Ivars A., Meškova S., Zoldners V., editors.: Zoldnera izdevniecība; 2011.

## Section 10. Economics, organization and management of enterprises, branches, complexes

*Gorodnova Natalia Vasilevna,  
doctor of economic sciences, associate professor,  
Berezin Andrey Eduardovich, PhD student,  
Peshkova Anastasiya Alekseevna,  
master, Ural Federal University  
named after the first President of Russia B. N. Yeltsin  
Ekaterinburg, Russia  
E-mail: n.v.gorodnova@urfu.ru*

### The model of public-private partnership in investment-construction complex of Russia

**Abstract:** Construction of affordable housing — one of the most urgent problems for Russia in modern conditions. Public-private partnership (PPP) — the most effective form of implementation of priority investment projects. The article is devoted to the development of the PPP model in investment and construction sector in Russia in order to reduce the risks of the project participants. The model is based on the ordering of the world experience of PPP mechanism and provisions of the new federal law on PPP in Russia.

**Keyword:** public-private partnerships, investment, investment-building complex, projects, efficiency.

*Городнова Наталья Васильевна,  
д-р экон. наук, доцент,  
Березин Андрей Эдуардович, аспирант,  
Пешкова Анастасия Алексеевна,  
магистр, Уральский федеральный университет  
имени первого Президента России Б. Н. Ельцина  
г. Екатеринбург, Россия  
E-mail: n.v.gorodnova@urfu.ru*

### Модель государственно-частного партнерства в инвестиционно-строительном комплексе России

**Аннотация:** В современных условиях строительство доступного жилья является одной из актуальных проблем для России. Государственно-частное партнерство (ГЧП) — наиболее эффективная форма реализации приоритетных инвестиционных проектов. Статья посвящена разработке модели ГЧП в инвестиционно-строительной сфере России в целях снижения рисков участников проекта. Модель базируется на систематизации мирового опыта реализации механизма ГЧП и положениях нового федерального законодательства о ГЧП в России.

**Ключевые слова:** государственно-частное партнерство, инвестиции, инвестиционно-строительный комплекс, проекты, эффективность.

Мировой опыт и отечественная практика показывают, что формирование внедрение и функционирование государственно-частных партнерств (ГЧП) приводит к следующим позитивным последствиям для государства, общества и частных инвесторов [1]:

- обеспечение социально-экономического развития и инвестиционной привлекательности регионов и муниципальных образований;
- повышение качества услуг, предоставляемых государственным сектором;
- снижение бюджетной нагрузки за счет привлечения средств из внебюджетных источников;
- введение в экономический оборот находящихся в государственной собственности земельных участков в результате расширения крупных городов, строительства местной дорожной и инфраструктурной сети;
- улучшение инновационного климата инвестиционно-строительного комплекса;
- повышение финансовой устойчивости строительных компаний;
- получение частными партнерами законодательно-закрепленных гарантий, субсидий, льгот, например, гарантии завершения строительства в разумные сроки за счет участия государства, гарантии получения наименьшей на рынке цены за счет отсутствия паразитных трансакционных издержек и оптимизации затрат на приобретение земельных участков, строительство и инфраструктуру.
- упорядочение процесса застройки территории;
- повышение прозрачности рынка недвижимости;
- обеспечение широких слоев населения транспортной и социальной инфраструктурой.

Анализ деятельности реализованных проектов в рамках ГЧП показал, что партнерствам в большей степени удается удерживать свои позиции на рынке (особенно в период экономического кризиса), поскольку они обладают дополнительными конкурентными преимуществами, обусловленными повышением технологического, инвестиционного и научно-технического потенциалов, а также возможностью получения государственной поддержки и привилегий [5].

Для современной России применение механизмов ГЧП является новым способом создания, реконструкции и управления инфраструктурными объектами [3]. Анализ взаимодействия частных предприятий и государства на каждой стадии строительного производственного цикла требует определенной классификации объектов недвижимости. Анализ принятого

в мировой практике разделения объектов недвижимости показал, что в российских условиях требуется создание собственной детальной классификации объектов незавершенного строительства, разграничиваемых по критерию сочетания уровня специализации объектов и принятия решения об их дальнейшем использовании, а также выделение в отдельный вид доступного и комфортного жилья.

В настоящее время одним из перспективных способов развития городского хозяйства является реализация механизма муниципально-частного партнерства (МЧП), активизация применения которого во многом зависит от наличия типовых инфраструктурных проектов с отлаженным механизмом осуществления, что позволяет привлечь в качестве частных партнеров представителей малого и среднего предпринимательства [1]. В качестве проектов МЧП могут выступать строительство дошкольных учреждений, школ, поликлиник, котельных и пр.

Для строительства объекта муниципальное образование предоставляет земельный участок частному партнеру (застройщику) в аренду. Данное условие обеспечивает сокращение административных барьеров и уменьшение затрат в связи со снижением паразитных трансакционных издержек. Финансирование создания объекта осуществляется за счет средств частного партнера с привлечением кредитных ресурсов. По условиям ГЧП строящийся объект может выступать в качестве залога перед кредитной организацией. При этом обращение взыскания возможно только в случае, если в течение не менее чем 180 дней со дня возникновения оснований для обращения взыскания не осуществлена замена частного партнера. Важно отметить, что в случае обращения взыскания на предмет залога муниципальное образование имеет право преимущественной покупки предмета залога.

В процессе создания объекта частный партнер имеет право рассчитывать на финансирование, предоставляемое муниципальным образованием в размере и порядке, установленных соглашением о МЧП. Кроме того, частный партнер может обратиться к Правительству региона либо Администрации муниципального образования с заявкой на государственную поддержку [5]. Например, в Свердловской области в качестве государственной поддержки бизнесу выступает предоставление субсидий на возмещение части затрат на уплату процентов по кредитам, полученным в российских кредитных организациях на осуществление инвестиционных проектов (2/3 ставки рефинансирования (учетной ставки) Центрального

банка РФ, установленной на момент заключения кредитного договора).

По общему правилу частный партнер обязан исполнять обязательства по соглашению своими силами. Однако он вправе привлечь третьих лиц (субподрядчиков), если это допускается условиями соглашения. При этом частный партнер несет ответственность за действия субподрядчиков как за свои собственные.

По результатам создания объекта частный партнер приобретает право собственности на объект соглашения. Однако если объем финансирования муниципальным образованием в совокупности превышает объем финансирования частным партнером, то объект соглашения передается в собственность муниципального образования не позднее дня прекращения соглашения. Как правило, в связи с малой обеспеченностью муниципальных образований денежные средства на финансирование объекта выделяются из регионального бюджета в виде межбюджетных субсидий в размере до 95% от стоимости объекта. Средства под подобные программы возможно заложить в бюджет следующего года, либо в рамках областной государственной целевой программы.

Важно отметить, что соглашением может быть предусмотрена плата, вносимая частным партнером муниципальному образованию в период эксплуатации объекта соглашения. Размер указанной платы, форма, порядок и сроки ее внесения устанавливаются соглашением о МЧП. При этом плата частного партнера может быть установлена в следующих формах [5, 6]:

- определенных в твердой сумме платежей, вносимых периодически или единовременно в бюджет муниципального образования;

- установленной доли продукции или доли доходов, полученных частным партнером в результате осуществления деятельности, предусмотренной соглашением;

- передачи муниципальному образованию в собственность имущества, находящегося в собственности частного партнера.

Одной из наиболее сложных и интересных форм ГЧП представляется образование совместной компании, объединяющей государственный и частный капитал в целях создания и управления объектами общественной инфраструктуры. Особенностью совместной компании является то, что их участниками могут стать государственные и муниципальные унитарные предприятия, публично-правовые компании, хозяйственные товарищества и общества, находящиеся под контролем Российской Федерации, субъекта

РФ или муниципального образования, которые имеют право прямо или косвенно распоряжаться более чем 50% общего количества голосов, приходящихся на голосующие акции (доли), составляющие уставный капитал контролируемого лица. В случае, если перечисленные юридические лица становятся участниками совместной компании, то при соблюдении заданного условия соотношения государственного и частного капиталов совместная компания сможет представлять интересы частного партнера в государственно-частном партнерстве.

В условиях финансово-экономического кризиса и предъявления к России экономических санкций имеется необходимость поиска новых методов и подходов к организации и управлению деятельностью крупных интегрированных структур, являющихся участниками государственно-частных партнерств. Формирование совместных компаний, а также построение бизнес-процессов внутри интегрированных структур по продуктовому принципу в сочетании с применением проектного управления является одним из способов, обеспечивающих повышение качества управления государственными и частными предприятиями в условиях нестабильности.

Выведение отношений, складывающихся между публичным и частным партнером, на новый более качественный уровень требует поиска и реализации способов усовершенствования системы управления ГЧП. В связи с этим, можно выделить следующие основные фазы реализации объекта соглашения о ГЧП, на каждой из которых может быть применен предложенный авторский экономический инструмент.

Фаза 1. *Проработка бизнес-плана* позволяют решить проблему превышения сметной стоимости крупных инвестиционных проектов ГЧП (МЧП) путем совершенствования системы планирования и прогнозирования [4]:

- увеличение горизонта планирования;
- осуществление детальной проработки экономической эффективности и социального эффекта, а не только технических вопросов;

- ориентированность на реалистические (умеренно-пессимистический) сценарии развития деятельности, а не на оптимистические.

- допуск к обсуждению, подготовке и реализации проектов представителей общественности и частного бизнеса, ведь активное включение заинтересованных сторон при обеспечении прозрачности всех этапов делает проекты заботой не только правительства, но и общества.

Фаза 2. *Проведение аудиторских проверок в течение всех этапов реализации инвестиционно-строительного проекта.*

Повышение эффективности управления ГЧП достигается за счет применения возможности оценки и прогнозирования результатов любых экономических и управленческих решений, что в первую очередь осуществляется с помощью предоставления собственникам предприятия достоверной информации. Получение таковой информации возможно благодаря проведению систематических *аудиторских проверок* бухгалтерской (финансовой) отчетности, платежно-расчетной документации, налоговых деклараций и прочих документов и обязательств субъектов ГЧП. Проведение аудиторских проверок должно осуществляться на протяжении всего проекта ГЧП не только на обязательной, но и на добровольной основе.

Фаза 3. *Учет стоимости земельного участка, на котором располагается строительный объект,* повышает инвестиционную и финансовую привлекательность компании и может быть осуществлен на стадии эксплуатации объекта ГЧП по истечении срока действия соглашения о ГЧП. В рамках ГЧП получение земельного участка в собственность производится в порядке, установленном статьей 39.20 Земельного кодекса Российской Федерации, по смыслу которой частный партнер обладает исключительным правом на приобретение земельных участков в собственность без проведения торгов. Таким образом, процесс приобретения земельного участка частным партнером гарантируется государством, что в свою очередь увеличивает темпы инвестиционного строительства и уменьшает стоимость инфраструктурных объектов из-за сокращения числа административных барьеров и соответствующего исключения коррупционной составляющей, возникающей в процессе получения разрешения на приобретение земли.

Определения цены земельного участка, находящегося в федеральной собственности, при заключении договора купли-продажи без проведения торгов осуществляется Постановлением Правительства РФ от 26.03.2015 г. № 279, согласно которому цена земельного участка устанавливается в размере его кадастровой стоимости. Исключение составляет стоимость земельного участка, предоставляемому юридическому лицу-собственнику здания или сооружения, являющихся объектами федерального или регионального значения. В таком случае цена земельного участка составит 60% его кадастровой стоимости при продаже.

Важно отметить, что при приобретении земельного участка применяется именно *кадастровая стоимость*, достоверное определение которой в настоящее время осложнено в связи с несовершенством методологических и законодательных основ проведения кадастровой оценки объектов недвижимости. В масштабах субъектов России целесообразно применение именно методов массовой оценки объектов, поскольку указанный способ определения кадастровой стоимости считается менее затратным для государства. Суть метода массовой оценки заключается в группировании объектов оценки, обладающих схожими характеристиками, что в результате приводит к нивелированию индивидуальных особенностей объектов недвижимости и соответствующей достаточно высокой погрешности кадастровой стоимости.

Помимо перечисленных экономических инструментов в течение всех фаз реализации инвестиционно-строительного объекта необходимо обязательно осуществлять две экономические меры: снижение транзакционных издержек; анализ рисков.

Фаза 4. *Количественный и качественный анализ рисков.* Количественный анализ позволяет выявить число наиболее характерных рисков. В связи со сложностью процесса обработки информации суммарное количество единичных и внутрифирменных рисков не должно превышать пятидесяти. Качественный анализ подразумевает классифицирование и группирование наиболее характерных рисков инвестиционного проекта [6].

Своевременное применение всех вышеуказанных мер экономического характера на каждом из этапов реализации инвестиционно-строительного объекта позволит вывести систему управления государственно-частным партнерством на более эффективный уровень. Однако помимо внутренних факторов на степень развития механизма ГЧП оказывают влияние внешние факторы, в условиях которых субъектам ГЧП приходится осуществлять свою деятельность. К числу указанных факторов относятся уровень развития экономической, социальной, политической, научно-технической сферы, а также наличие полноценной и работоспособной законодательной базы.

В заключение, следует отметить, что предложенные авторами настоящей статьи инструменты будут способствовать развитию деятельности государственно-частных партнерств, что окажет влияние на достижение стратегических целей, связанных с переходом на инновационный путь развития.



Результаты проведенного исследования позволяют сделать следующие основные выводы:

– в настоящее время выделяются различные формы интеграции государства и частного бизнеса, позволяющие получить дополнительные конкурентные преимущества, характерные для укрупненных экономических систем;

– анализ российского и зарубежного опыта показывает, что в условиях дефицита бюджетного финансирования, а также необходимости повышения эффективности управления государственными средствами в стратегически важных отраслях образуется потребность в формировании и развитии механизма государственно-частного партнерства, позволяющего решить проблему поиска баланса между риском и доходностью на вложенный капитал.

В ходе исследования авторами были получены следующие результаты: разработаны модель структуры реализации проекта в рамках муниципально-частного партнерства, модель создания совместной компании в рамках государственно-частного партнерства, а также модель взаимодействия субъектов в рамках интегрированной структуры холдингового типа.

Авторами разработаны экономические меры, реализуемые на той или иной фазе жизненного цикла объекта, в том числе:

– проработка бизнес-плана, позволяющая решить проблему превышения сметной стоимости крупных инвестиционных проектов путем совершенствования системы планирования и прогнозирования;

– проведение аудиторских проверок в течение всех этапов реализации инвестиционно-строительного проекта;

– приобретение в собственность частного партнера земельного участка, на котором располагается строительный объект на стадии эксплуатации объекта ГЧП по истечении срока действия соглашения о ГЧП [2];

– проведение количественного и качественного анализа рисков;

– применение частными партнерами современных концепций управления деятельностью (Lean production, Six Sigma, Just In Time, Total Quality Control, Total Productive Maintenance, Benchmarking, Business process reengineering);

– поиск способов удовлетворения потребностей трудовых коллективов путем применения механизмов, доступных в рамках государственно-частного партнерства.

### Список литературы:

1. Городнова Н. В. Техничко-экономическое обоснование энергоэффективности инвестиционных проектов государственно-частного партнерства/Н. В. Городнова, А. Э. Березин//*Wschodnioeuropejskie Czasopismo Naukowe*. Warsaw, Poland. EKONOMIA. – 2016. – № 6. – С. 32–39.
2. Голованов Л. А. Градостроительные аспекты повышения энергоэффективности (на примере г. Хабаровск) /Л. А. Голованов, А. А. Ким//*Новые идеи нового века*. – 2014. – № 3. – С. 2–7.
3. Городнова Н. В. Повышение энергоэффективности проектов развития территорий/Н. В. Городнова//*Экономический анализ: теория и практика*. – 2015. – № 5. – С. 31–45.
4. Гущина, Е. Г. Энергетическая эффективность российской экономики и «зеленые» инвестиции/Е. Г. Гущина, Н. Ю. Бадрок//*Национальные интересы: приоритеты и безопасность*. – 2013. – № 35. – С. 44–50.
5. Городнова, Н. В., Березин А. Э. Развитие модели государственно-частного партнерства: управление и правовое регулирование в рамках БРИКС/Н. В. Городнова//*Wschodnioeuropejskie Czasopismo Naukowe (East European Scientific Journal)*. Warsaw, Poland. EKONOMIA. – 2015. – № 3. – С. 26–30.
6. Dedicated Public-Private Partnership Units. A Survey of Institutional and Governance Structures. OECD. Paris. – 2010. URL: <http://www.oecd.org/publishing>. (дата обращения 22.08.16).

*Grubich Tatiana Yurievna,  
Kuban State Agrarian University,  
senior lecturer, department of system analysis  
and information processing  
E-mail: tgrubich@mail.ru*

## **Development of enterprise architecture in methodology TOGAF**

**Abstract:** In this paper, the architecture of the agricultural enterprise for TOGAF methodology. Used adapted model of the ADM, marked stages of development, carried out development and presents the main results. Following the results of the simulations performed, conclusions and recommendations for the automation of the research object.

**Keywords:** enterprise architecture, architecture design, methodology, phase, TOGAF, automation, diagram.

*Грубич Татьяна Юрьевна,  
Кубанский государственный аграрный университет,  
старший преподаватель кафедры  
системного анализа и обработки информации  
E-mail: tgrubich@mail.ru*

## **Разработка архитектуры предприятия по методологии TOGAF**

**Аннотация:** В данной статье разработана архитектура сельскохозяйственного предприятия по методологии TOGAF. Использована адаптированная модель ADM, выделены этапы разработки, проведена разработка и приведены основные результаты. По итогам проведенного моделирования сделаны выводы и даны рекомендации по автоматизации объекта исследования.

**Ключевые слова:** архитектура предприятия, разработка архитектуры, методология, фазы, TOGAF, автоматизация, диаграмма.

Архитектура предприятия — это управленческая практика, направленная на максимизацию отдачи от ресурсов предприятия, инвестиций в ИТ, деятельности по разработке систем в процессе достижения целей предприятия.

Архитектура предприятия — это связующее звено между стратегией и исполнением.

Проводить разработку архитектуры предприятия можно по одной из известных методологий и моделей, таких как методология Захмана, Gartner Grup, TOGAF и др.

В данной статье приведены итоги по разработке архитектуры сельскохозяйственного предприятия по методологии TOGAF.

Методология включает в себя несколько модулей. Центральным модулем является методика разработки архитектуры — Architecture Development Method (ADM).

ADM представляет собой рекомендованную последовательность действий, необходимых при раз-

работке архитектуры. Также ADM является общим методом, подходящим для большинства системных и организационных требований. Для того, чтобы соответствовать нуждам конкретного предприятия метод необходимо адаптировать или модифицировать.

Первый шаг в ADM — предварительная фаза. Задачи данной фазы — выявление заинтересованных в процессе реализации лиц, обсуждение с ними задач архитектуры предприятия, а также адаптации методологии и внедрение необходимого инструментария.

Фаза А описана в тексте стандарта как начальная фаза и представляет собой начало работ по проекту разработки архитектуры.

Фаза В предназначена для детальной разработки бизнес архитектуры.

Целью фазы С является детализация архитектуры информационных систем, состоящей из архитектуры данных и архитектуры приложений.

Фаза D завершает работу над детализацией архитектуры созданием технологической архитектуры.

В рамках работы также ставится задача разработки плана по переходу от текущей архитектуры системы к целевой. Это задача решается в ADM в фазе F.

Таким образом, были определены фазы, которые должны быть включены в адаптированную методологию, а также состав документов, которые должны быть разработаны на каждой фазе и требования к их содержанию.

Предварительная фаза.

Разработка архитектуры процесса сбыта и учета сельскохозяйственного сырья производилась на примере сельскохозяйственного предприятия ООО Фирмы Агросою.

Фазы и документы адаптированного ADM:

1. Предварительная фаза: организационная модель; адаптированная ADM и описание инструментальных средств;

2. Фаза А: архитектурное задание (описание проблемы, общие требования к решению, объем проекта); диаграмма цепочки добавленной стоимости (VAD);

3. Фаза В: модель организационной структуры; матрица бизнес-функция/организационная единица; матрица результатов GAP-анализа;

4. Фаза С: матрица приложение/организационная единица; матрица приложение/бизнес-функция; диаграмма процесс/реализация; матрица объект данных/бизнес-функция; матрица результатов GAP-анализа;

5. Фаза F: план работ по реализации и переходу от текущей архитектуры к целевой.

Фаза А.

1. Архитектурное задание, содержащее в себе: описание проблемы; общие требования к решению; объем проекта.

Архитектурным заданием являлась разработка архитектуры процесса сбыта и учета сельскохозяйственного сырья.

Проблема в существующей архитектуре процесса заключалась в том, что на момент постановки задачи большая часть работы выполнялась вручную специалистами фирмы.

Были определены следующие основные требования к целевой архитектуре информационной системы:

— все принятые ранее упрощения должны быть элиминированы;

— должна быть произведена декомпозиция бизнес-функций масштаба предприятия до бизнес-функций масштаба рассматриваемого процесса;

— должна предполагаться последующая максимальная автоматизация бизнес-функций;

— блок технических специалистов не должен участвовать в организационной модели целевой архитектуры информационной системы учета.

Объем проекта определен адаптированной методологией.

2. Диаграмма цепочки добавленной стоимости (VAD).

Для отражения архитектурного видения были созданы диаграммы цепочки добавленной стоимости для текущей и целевой архитектур.

Данное архитектурное видение отвечает всем определенным требованиям к целевой архитектуре.

Фаза В.

1. Модель организационной структуры.

В соответствии с требованием бизнеса к целевой архитектуре блок технических специалистов, составляющих ИТ-отдел, не участвует в целевой архитектуре.

2. Матрица бизнес-функция/организационная единица.

На основе анализа событийных цепочек процессов, получаем матрицы бизнес-функция/организационная единица для текущей архитектуры.

3. Матрица результатов GAP-анализа.

GAP-анализ — это анализ разницы между текущей и целевой архитектурами.

В стандарте TOGAF предлагается отображать результаты GAP-анализа с помощью матрицы. В первом столбце матрицы приводится список бизнес-функций текущей архитектуры с добавлением на нижней строке ячейки «Новые». В первой строке матрицы приводится список бизнес-функций целевой архитектуры с добавлением в последнем столбце ячейки «Удаленные».

Фаза С.

Процесса сбыта и учета сельскохозяйственного сырья организован на предприятии на базе системы 1 С: Предприятие 8.2. и MS Excel.

Первичные данные системы являются источником формирования данных.

В рамках архитектурного задания изменения в текущую архитектуру вносятся во все блоки, реализованные на базе 1 С: Предприятие 8.2. Таким образом, в приведенных в этой фазе матрицах приложение MS Excel не участвует.

Учет хозяйственных операций, начисление заработной платы сотрудникам, учет запасов, формирование отчетности реализовано в подсистеме «Учет

сбыта и сельскохозяйственного сырья», что позволит отслеживать все хозяйственные операции и проводить учет деятельности предприятия, протекающей в рамках сбыта продукции.

1. Матрица приложение/организационная единица.

Как было уже отмечено ранее в описании фазы В, в соответствии с требованиями бизнеса к целевой архитектуре ИТ-отдел, не участвует в целевой архитектуре.

Бухгалтерия с помощью стандартных средств системы 1 С: Предприятие 8.2 регистрируют в системе выполняемые хозяйственные операции. В дополнение к этому в целевой архитектуре будет разработано приложение, которое заменит действия, производимые в текущей архитектуре блоком технических специалистов.

2. Матрица приложение/бизнес-функция.

3. Диаграмма процесс/реализация в приложении.

Диаграмма текущей архитектуры для наглядности представлена несколькими отдельными диаграммами. В текущей архитектуре в части определения разниц между ведением учета и внесения соответствующих корректировок можно выделить следующие отдельные блоки.

Таким образом, часть бизнес-функций выполняется с помощью приложений 1С: Предприятие 8.2., часть в MS Excel. Все операции выполняются вручную, отдельно друг от друга.

4. Матрица объект данных/бизнес функция.

В текущей архитектуре системы расчет всех необходимых корректировок производится вручную на основе различных отчетов 1 С: Предприятие 8.2. и данных, хранящихся в таблицах MS Excel. Одним из основных требований к целевой архитектуре си-

стемы является последующая автоматизация бизнес-функций. В связи с этим все данные в целевой архитектуре должны быть представлены объектами 1 С: Предприятие 8.2.

5. Матрица результатов GAP-анализа.

Архитектура данных в целевой архитектуре не меняется, за исключением переноса таблиц из MS Excel в объекты 1 С: Предприятие 8.2.

Фаза F.

1. План работ по реализации и переходу от текущей архитектуры к целевой.

Был составлен план перехода от текущей архитектуры к целевой. План состоит из трех основных частей:

1. Создание программного обеспечения.
2. Разработка регламента проведения работ.
3. Передача разработанного ПО в эксплуатацию.

По итогам проведенного построения архитектуры процесса сбыта и учета продаж предприятия была сделана постановка задачи на разработку. Необходимо разработать универсальную подсистему на базе «1 С: Предприятие 8.2», которая будет использоваться в сельскохозяйственном предприятии, как система учета. В этой программе должен быть реализован следующий функционал:

- учет оказания услуг;
- учет начисления заработной платы сотрудникам;
- учет номенклатуры;
- учет складской деятельности;
- учет сотрудников;
- учет товара в наличии;
- формирование отчетности;
- вывод документов на печать.

### References:

1. Грубич Т. Ю., Шролик А. В. Анализ бизнес-архитектуры ООО «ЛДЦ Доктора Дукина». Молодёжная международная научно-практическая конференция студентов, аспирантов и молодых учёных «Наука XXI века: новый подход». – Санкт-Петербург, – 2015.
2. Грубич Т. Ю., Шролик А. В. Анализ и совершенствование архитектуры лечебно-диагностического центра «Доктора Дукина». Материалы I международного конкурса научно-исследовательских работ. – Казань, – 2015.
3. Грубич Т. Ю., Шролик А. В. Анализ архитектуры предприятия. Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2014. – № 104. С. 417–429.
4. Анализ данных: практикум. Грубич Т. Ю., Павлов Д. А. – Краснодар, – 2015.
5. Grubich T.Yu., Shronic A. V. Analysis of enterprise architecture: an analysis of competition Porter. Europäische Fachhochschule. – 2015. – № 4. С. 91–94.
6. Грубич Т. Ю., Шролик А. В.. Проект адаптации конфигурации 1 С: Аналитик. Учет медицинских услуг для учреждения здравоохранения. Проблемы современной науки. – 2014. – № 15. – С. 110–116.

*Grubich Tatiana Yurievna,  
Kuban State Agrarian University,  
senior lecturer, department of system analysis  
and information processing  
E-mail: tgrubich@mail.ru*

*Sennikova Anastasia Alexandrovna,  
Kuban State Agrarian University,  
Master of the Faculty of Applied Informatics,  
training direction «Applied Informatics»*

## **Evaluation of maturity of architecture department of the pension fund in Abinsk district**

**Abstract:** This article discusses the concept of enterprise architecture. The simulation of one of the main domains of enterprise architecture, namely the business architecture. Following the results of the simulations performed, conclusions and recommendations for improvement of the study of the object domain.

**Keywords:** enterprise architecture, the Pension Fund, modeling, integration model, decomposition of functions, location of performing the functions of business-events analysis.

*Грубич Татьяна Юрьевна,  
Кубанский государственный аграрный университет,  
старший преподаватель кафедры  
системного анализа и обработки информации  
E-mail: tgrubich@mail.ru*

*Сенникова Анастасия Александровна,  
Кубанский государственный аграрный университет,  
магистрант 1 курса факультета прикладной  
информатики, направление подготовки  
«Прикладная информатика»*

## **Оценка зрелости архитектуры отделения пенсионного фонда рф по Абинскому району**

**Аннотация:** В данной статье рассмотрено понятие архитектуры предприятия. Проведено моделирование одного из основных доменов архитектуры предприятия, а именно бизнес-архитектуры. По итогам проведенного моделирования сделаны выводы и даны рекомендации по совершенствованию данного домена объекта исследования.

**Ключевые слова:** архитектура предприятия, Пенсионный фонд, моделирование, модель интеграции, декомпозиция функций, местоположение выполнения функций, анализ бизнес-событий.

Как и для всякого проекта, при разработке и внедрении архитектуры предприятия нужно уметь оценивать уровень полученного результата. Для этого META Group рекомендовала использовать шкалу зрелости.

Для оценки степени зрелости архитектуры государственных организаций может быть полезен стандарт финансово-контрольного управления правительства США, который определяет пять уровней зрелости.

Методика оценки зрелости архитектуры предприятия включает в себя оценку характеристик предприятия.

Согласно методике оцениванию подлежат следующие характеристики: связь с миссией организации; вовлеченность высшего руководства; участие функциональных (бизнес) подразделений; описание самого процесса разработки; разработка профилей стандартов; распространение описания архитектуры

в организации; контроль за применением стандартов; управление процессом разработки архитектуры; корпоративная архитектура масштаба организации; организация закупок ИТ.

Объектом исследования является архитектура Отделения Пенсионного фонда РФ по Абинскому району Краснодарского края.

По критерию «Связь с миссией организации» были получены следующие результаты.

Миссия Отделения Пенсионного фонда РФ — солидарная ответственность поколений, т. е. обеспечение работников пенсиями по старости, инвалидности или в случае потери кормильца.

Для проведения оценки была введена специально разработанная шкала.

Бизнес-процессы, реализуемые в Отделении Пенсионного фонда РФ по Абинскому району, согласно процессному подходу делятся на три группы: основные бизнес-процессы; вспомогательные бизнес-процессы; бизнес-процессы управления.

Вывод: мы выбрали третий уровень связи «Определенный», т. к. у всех трех групп бизнес-процессов существует явная связь с ключевыми параметрами миссии Пенсионного фонда РФ по Абинскому району.

По критерию «Вовлеченность высшего руководства» были получены следующие результаты.

Для оценки уровня вовлеченности была применена существующая методика расчета индекса вовлеченности. Оценка проводилась с учетом стратегических направлений предприятия. Стратегические направления были выявлены в результате анализа бизнес-модели Отделения Пенсионного фонда РФ по Абинскому району и построения карты «Звездного неба».

По итогам проведенной оценки можно сделать вывод, что высшее руководство имеет низкий уровень вовлеченности (33 балла), сотрудники, входящие в состав высшего руководства — низкий уровень вовлеченности (22 балла).

По итогам оценки инициативности получаем результат 7 баллов, что соответствует высокому уровню инициативности высшего руководства Отделения Пенсионного фонда РФ по Абинскому району.

Вывод: для данного критерия мы выбрали 2 уровень зрелости «Повторяемый». Этот выбор связан с тем, что уровень вовлеченности высшего руководства низкий, но уровень инициативности высокий и руководство немного «в курсе» архитектурного проекта, т. е. в меру не мешает и в меру сопротивляется новым архитектурным решениям.

По критерию «Участие функциональных (бизнес) подразделений» были получены следующие результаты.

Воспользуемся предложенной авторской методикой, как в предыдущем критерии оценки уровня вовлеченности, которая основана на алгоритме формирования вовлеченности.

По итогам проведенной оценки можно сделать вывод, что бизнес-подразделения имеют высокий уровень вовлеченности (76 баллов), вовлеченность в рабочий процесс отсутствует (20 баллов).

По итогам оценки инициативности получаем результат 7 баллов, что соответствует высокому уровню инициативности бизнес-подразделений Отделения Пенсионного фонда РФ по Абинскому району.

Вывод: выбираем 2 уровень зрелости «Повторяемый». Признается факт того, что поддержка большого числа разных технологий накладна, но из-за высокого уровня вовлеченности и инициативности, возможность разработки архитектуры существует.

По критерию «Описание самого процесса разработки» были получены следующие результаты.

Так как в Отделении Пенсионного фонда РФ по Абинскому району нет понятия «архитектуры предприятия», то по данному критерию его архитектура получает минимальную оценку и соответствует начальному уровню зрелости (уровень 1).

По критерию «Разработка профилей стандартов» были получены следующие результаты.

В связи с результатами, полученными при оценке предыдущего критерия, можно сделать вывод, что при отсутствии понятия архитектуры предприятия отсутствуют и стандарты, ее описывающие.

В качестве стандартов, регламентирующих бизнес-процессы предприятия, используются внешняя и внутренняя документация Отделения Пенсионного фонда РФ по Абинскому району, акты имеющие статус локальных, федеральных, региональных и государственных.

Соответственно, по данному критерию архитектура Отделения Пенсионного фонда РФ по Абинскому району получает минимальную оценку и соответствует начальному уровню зрелости (уровень 1).

По критерию «Распространение описания архитектуры в организации» получены следующие результаты.

Т. к. на предприятии нет архитектуры и стандартов ее регламентирующих, то данный критерий имеет самую низкую оценку из всех возможных. Но в силу специфики деятельности предприятия нормативные

акты, регламентирующие деятельность Отделения Пенсионного фонда РФ по Абинскому району, влияют на организацию бизнес-процессов и архитектуры информации предприятия, прописывая схемы их реализации. Сотрудники предприятия проходят ознакомление с этими нормативными документами и обязаны следовать данным в них предписаниям.

По данному критерию архитектура Отделения Пенсионного фонда РФ по Абинскому району получает минимальную оценку и соответствует начальному уровню зрелости (уровень 1).

По критерию «Контроль за применением стандартов» были получены следующие результаты.

В понятия контролируемых стандартов будем вкладывать понятие контроля за соблюдением федеральных, региональных, государственных актов, а также соблюдение законодательства РФ в процессе работы. Типовой структурой Управления Пенсионного фонда Российской Федерации в Абинском районе не предусмотрено создания отдельного подразделения внутреннего контроля. Функции по его осуществлению в Управлении разделены между четырьмя отделами в соответствии с их компетенциями.

Данному критерию присваиваем 2 уровень зрелости, т. к. некий контроль стандартов все-таки существует, но при этом отклонения на стадиях проектирования и внедрения могут оставаться незамеченными.

По критерию «Управление процессом разработки архитектуры» были получены следующие результаты.

Наиболее эффективным способом является сочетание всех подходов на различных этапах реализации ИТ-проектов и систем. Это задает общую основу для архитектуры конкретного решения и используемых технологий.

На этапе выработки требований к системе консультирование со стороны архитектурной группы может помочь в выборе конкретных проектировочных решений и технологий.

В конце этапа проектирования система рассматривается тем или иным контролирующим органом. Это одновременно является и контрольным механизмом, и механизмом информирования более широкой аудитории о проекте и используемых проектировочных решениях.

После того, как архитектура конкретного решения утверждена, может наступить этап закупки аппаратного и программного обеспечения. Связь архитектурного процесса с процессами закупок является гарантом использования стандартных для организации решений и технологий.

Описав разработку архитектуры, мы можем заметить, что подобных этапов в ПФР по Абинскому району нет.

По данному критерию архитектура Отделения Пенсионного фонда РФ по Абинскому району получает минимальную оценку и соответствует начальному уровню зрелости (уровень 1).

По критерию «Корпоративная архитектура масштаба организации» получены следующие результаты.

Все приложения классифицированы в реестре в соответствии с их функциональной значимостью, модели бизнес-процессов существуют и используются для разработки приложения. Для каждого отделения разработаны свои приложения со спецификой региона.

Изучив портфель прикладных систем, мы можем заметить, что все приложения классифицированы, т. е. учтены в реестре в соответствии с их функциональной значимостью, модели бизнес-процессов существуют и используются для разработки приложения для каждого региона исходя из его специфических условий. Поэтому данному критерию присваиваем 3 уровень зрелости.

По критерию «Организация закупок ИТ» были получены следующие результаты.

Незапланированные закупки отсутствуют. Так как ПФР — это государственное учреждение, то на все закупки отведен заранее спланированный бюджет, который формируется согласно статье 215.1 Бюджетного кодекса Российской Федерации, кассовое обслуживание исполнения бюджетов бюджетной системы Российской Федерации осуществляется Федеральным казначейством.

По данному критерию архитектура Отделения Пенсионного фонда РФ по Абинскому району получает максимальную оценку и соответствует оптимизированному уровню зрелости (уровень 5).

Исходя из полученных данных можно сделать вывод, что уровень зрелости варьируется от 1 до 2 уровней, некоторые критерии достигают 3 уровня и один — это «Организация закупок ИТ» имеет самый высокий уровень из всех представленных. Поэтому мы рекомендуем следующее:

1. Привести все характеристики к одному уровню зрелости;
2. Уместным будет начать со второго уровня зрелости, т. к. первоначальные предпосылки у Отделения ПФР по Абинскому району есть;
3. Второй уровень следует сделать совершенным, чтобы уверенно перейти на третий уровень;

4. Особое внимание следует обратить на «Описание самого процесса разработки», «Разработка профилей стандартов», «Распространение описания архитектуры в организации», «Управление процессом разработки архитектуры», т. к. это напрямую связано с построением архитектуры.

#### References:

1. Грубич Т. Ю., Шролик А. В. Анализ бизнес-архитектуры ООО «ЛДЦ Доктора Дукина». Молодёжная международная научно-практическая конференция студентов, аспирантов и молодых учёных «Наука XXI века: новый подход». – Санкт-Петербург, – 2015.
2. Грубич Т. Ю., Шролик А. В. Анализ и совершенствование архитектуры лечебно-диагностического центра «Доктора Дукина». Материалы I международного конкурса научно-исследовательских работ. – Казань, – 2015.
3. Грубич Т. Ю., Шролик А. В. Анализ архитектуры предприятия. Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2014. – № 104. – С. 417–429.
4. Анализ данных: практикум. Грубич Т. Ю., Павлов Д. А. – Краснодар, – 2015.
5. Grubich T.Yu., Shronic A. V. Analysis of enterprise architecture: an analysis of competition Porter. Europäische Fachhochschule. – 2015. – № 4. – С. 91–94.



# Contents

<b>Section 1. Accounting</b> .....	<b>3</b>
<i>Duong Thi Quynh Lien</i>	
Organization for making production cost estimates system in business .....	3
<b>Section 2. Marketing</b> .....	<b>6</b>
<i>Metin Barxhaj</i>	
Motivation and Social Media are important tools in market economy .....	6
<i>Muradova Nargiza Uljaevna</i>	
The importance of marketing researches in the market of innovative leasing services .....	8
<i>Vimal Chandra Verma, Dr. Devashish Das Gupta</i>	
Silver shoppers and food shopping challenges: an analysis using critical incident technique approach .....	11
<b>Section 3. Mathematical and instrumental methods of economics.</b> .....	<b>15</b>
<i>Khubaev Georgi Nikolaevich, Shirobokova Svetlana Nikolaevna, Shcherbakov Sergei Michailovich</i>	
Transformation of Idef3-models into UML-diagrams for the simulation model computer-aided synthesis .....	15
<b>Section 4. Management.</b> .....	<b>25</b>
<i>Khatuna Bebnadze Melsingovna</i>	
From the management of bosses to the management of leaders .....	25
<i>Rezart Dibra</i>	
Corporate governance and institutional investors .....	27
<b>Section 5. World economy</b> .....	<b>30</b>
<i>Zasenko Oleksiy Yuriyovych, Shevchenko Kyiv National University</i>	
International electronic commerce as the form of appearance of scientific and technical revolution in the Area of trading relations .....	30
<b>Section 6. Regional economy</b> .....	<b>36</b>
<i>Alhanaqtah Veronika</i>	
Differentiation of Western Asian countries from the standpoint of trust .....	36
<i>Tukhashvili Mirian</i>	
Socio-economic revitalization problems in the Turkish-Georgian border region .....	39
<i>Chokusheva Gulnara Ryskulovna</i>	
Constraints of economic growth in Kyrgyzstan .....	42
<b>Section 7. Innovation management</b> .....	<b>47</b>
<i>Chokusheva Gulnara Ryskulovna</i>	
Efficiency and Tempus contribution to the reform of the higher education sector in Kyrgyzstan 1995–2014 .....	47
<b>Section 8. Finance, money circulation and credit</b> .....	<b>55</b>
<i>Karimov Norboy Ganievich, Tashkhodjaev Mukhtor Maksudzhonovich</i>	
Development opportunities of scoring method of consumer crediting in Uzbekistan .....	55

<b>Section 9. Economics of recreation and tourism .....</b>	<b>61</b>
<i>Musina Žanna, Gao Xuedong</i>	
DMO tourism website’s success evaluation model and framework .....	61
<b>Section 10. Economics, organization and management of enterprises, branches, complexes ....</b>	<b>77</b>
<i>Gorodnova Natalia Vasilevna, Peshkova Anastasiya Alekseevna</i>	
The model of public-private partnership in investment-construction complex of Russia .....	77
<i>Grubich Tatiana Yurievna</i>	
Development of enterprise architecture in methodology TOGAF .....	82
<i>Grubich Tatiana Yurievna, Sennikova Anastasia Alexandrovna</i>	
Evaluation of maturity of architecture department of the pension fund in Abinsk district .....	85