

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Донбасская национальная академия строительства и архитектуры»

*На правах рукописи*



**Сорока Елена Викторовна**

**ПРОЕКТИРОВАНИЕ И ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА  
В ОРГАНИЗАЦИЯХ**

Специальность 5.2.6. Менеджмент

**Диссертация**  
на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Научный руководитель:  
кандидат наук по государственному  
управлению, доцент  
Пушкарева Наталья Александровна

Макеевка – 2024

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ И ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА В ОРГАНИЗАЦИЯХ.....	14
1.1. Контроллинг как инструмент управления организацией.....	14
1.2. Особенности проектирования и внедрения системы контроллинга в организациях.....	33
1.3. Отечественный и зарубежный опыт внедрения контроллинга в организациях.....	44
Выводы к главе 1.....	60
ГЛАВА 2. ДИАГНОСТИКА ПРЕДПОСЫЛОК ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА В ОРГАНИЗАЦИЯХ (НА ПРИМЕРЕ УПРАВЛЯЮЩИХ ОРГАНИЗАЦИЙ).....	64
2.1. Анализ организационных предпосылок внедрения системы контроллинга в управляющих организациях.....	64
2.2. Методический подход к оценке экономических предпосылок внедрения системы контроллинга в управляющих организациях.....	86
2.3. Анализ ресурсных предпосылок внедрения системы контроллинга в управляющих организациях .....	117
Выводы к главе 2.....	130
ГЛАВА 3. РАЗВИТИЕ ИНСТРУМЕНТАРИЯ ПРОЕКТИРОВАНИЯ И ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА В ОРГАНИЗАЦИЯХ.....	134
3.1. Моделирование бизнес-процессов в системе контроллинга.....	134
3.2. Информационно-аналитическое обеспечение системы контроллинга в управляющих организациях.....	152
3.3. Механизм проектирования и внедрения системы контроллинга в управляющих организациях.....	167
Выводы к главе 3.....	179
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	182

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	184
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	222
Приложение А. Справки о внедрении результатов исследования....	223
Приложение Б. Научные подходы к определению сущности понятия «управленческое решение».....	228
Приложение В. Основные элементы системы контроллинга.....	239
Приложение Г. Укрупненная организационная структура управления Министерства строительства и жилищно-коммунального хозяйства Донецкой Народной Республики .....	231
Приложение Д. Укрупненная организационная структура Управления жилищного хозяйства администрации города Донецка.....	232
Приложение Е. Количество поврежденных и восстановленных объектов жилищного фонда.....	233
Приложение Ж. Опросник «Оценка эффективности функционирования организаций, оказывающих услуги по содержанию многоквартирных домов, сооружений и придомовых территорий».....	234
Приложение И. Отдельные показатели хозяйственной деятельности управляющих организаций города Донецка.....	235
Приложение К. Расчет динамики показателей эффективности функционирования управляющих организаций города Донецка.....	237
Приложение Л. Показатели функционирования управляющих организаций в разрезе административно-территориальных единиц Донецкой Народной Республики.....	240
Приложение М. Состав целевых информационно-аналитических систем управляющей организации.....	242
Приложение Н. Целевая модель информационно-аналитических систем управляющей организации.....	248
Приложение П. Потоки данных между информационными системами.....	250

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** На современном этапе развития Российской Федерации (далее – РФ) важная роль отводится повышению качества жизни населения, созданию комфортной и безопасной среды для жизнедеятельности, что отражено в национальных целях развития РФ до 2030 года. Национальный проект «Жилье и городская среда» и сопутствующие федеральные проекты направлены на улучшение жилищных условий и повышение качества жилищно-коммунальных услуг. Однако успешная реализация этих инициатив сталкивается с серьезными препятствиями, среди которых устаревшая система управления организациями, осуществляющими деятельность в сфере управления жилищным фондом (далее – ЖФ). Текущие методы и инструменты управления не в состоянии должным образом реагировать на вызовы времени, что снижает эффективность применения новых стандартов и технологий.

В Донецкой Народной Республике (далее – ДНР) данная обстановка усугубляется сложившейся на протяжении последних десяти лет геополитической и социально-экономической ситуацией. Управляющие организации (далее – УО), осуществляющие деятельность по управлению многоквартирными домами, которые и ранее находились в кризисном состоянии, обусловленной высоким уровнем износа основных фондов, дефицитом всех видов ресурсов и накопившимися структурными проблемами, в комплексе со значительными разрушениями ЖФ вследствие боевых действий оказались в состоянии глубокого кризиса и подверглись деструктивному воздействию факторов внешней среды в части ресурсного и информационно-аналитического обеспечения процесса принятия управленческих решений.

Достижение национальных целей требует переосмысления подходов к управлению и поиска новых инновационных методов и инструментов, способствующих совершенствованию системы управления УО. Одним из них

является проектирование и внедрение системы контроллинга, которая позволит сформировать в организации эффективную систему управления и осуществлять постоянный контроль ее структуры и параметров.

Ключевые показатели эффективности, разработка структуры отчетности и аналитики, установление процессов и процедур контроля и мониторинга, определение ответственности за выполнение плановых показателей, а также утверждение бюджетов, целей и стратегии развития организации закладываются именно на стадии проектирования системы контроллинга.

Вышесказанное актуализирует необходимость развития теоретико-методических основ и разработки практических рекомендаций по проектированию и внедрению системы контроллинга в УО.

**Степень разработанности научной проблемы.** Теоретическим основанием, определяющим методологию научного исследования процесса проектирования и внедрения системы контроллинга, выступают научные работы как отечественных, так и зарубежных ученых.

Весомый вклад в развитие различных аспектов современной науки управления отмечен в работах Д. В. Арутюновой, М. Л. Братковского, О. С. Виханского, В. В. Герасимова, В. В. Дорофиенко, А. М. Жемчугова, О. В. Камышевой, Л. Б. Костровец, А. В. Кретовой, Е. И. Крепчук, К. В. Мугаева, А. Н. Панова, С. В. Рогожина, Т. В. Рогожиной и других ученых.

Теоретические основы контроллинга в вопросах становления данного понятия рассматривают такие авторы, как: Е. А. Ананькина, И. А. Ангелина, Ю. П. Анискин, А. И. Антонов, Д. А. Баталов, В. Беккер, А. А. Беляев, М. В. Бибнев, Е. А. Боргардт, Н. В. Владимцев, М. Н. Волкова, Л. И. Гончарова, К. Друри, О. В. Ефимова, А. М. Карминский, Э. М. Коротков, Е. Н. Лизунова, Э. Майер, Т. В. Никонова, А. И. Орлов, Н. А. Полозова, Г. В. Савицкая, Т. Ю. Теплякова, С. Г. Фалько, Х. Й. Фольмут, Д. Хан, Т. Г. Ходасевич, А. А. Цхай, В. А. Цхай, М. В. Чувашлова, П. Э. Шлендер.

Прикладные аспекты создания и функционирования системы контроллинга в организациях жилищно-коммунального хозяйства исследуют В. П. Грахов,

Т. Б. Зыкова, Н. К. Кемайкин, Т. А. Куприянова, Д. С. Шлычков.

Отдельные теоретические и прикладные аспекты проектирования систем контроллинга раскрыты в работах Е. А. Ахтырской, С. М. Бычковой, А. А. Гец, Ю. А. Ивашиной, Н. М. Калининой, И. Н. Павленковой, И. А. Рахманиной, О. И. Тихомировой и других ученых.

Несмотря на достаточную степень исследования указанной проблематики, нерешенным остается ряд вопросов, связанных с методикой и инструментарием проектирования и внедрения системы контроллинга в управляющих организациях, ее моделированием, а также информационно-аналитическим обеспечением функционирования в условиях трансформации социальной-экономической системы.

Вышеуказанное в совокупности обусловило выбор темы диссертации, ее логико-структурное построение, объект, предмет, цель и задачи исследования.

**Целью** исследования является развитие теоретических положений и разработка практических рекомендаций по проектированию и внедрению системы контроллинга как подсистемы управления организациями на основе совершенствования ее информационно-аналитического обеспечения, моделирования бизнес-процессов и развития механизма проектирования и внедрения.

Для достижения указанной цели поставлены и решены следующие **задачи**:

развить понятийно-категориальный аппарат проектирования и внедрения системы контроллинга в организациях в части уточнения сущности понятий «контроллинг» и «система контроллинга в управляющих организациях»;

предложить методический подход к оценке эффективности функционирования управляющих организаций в контексте оценки и анализа организационных, экономических и ресурсных предпосылок внедрения системы контроллинга;

разработать модель реинжиниринга бизнес-процессов в системе контроллинга управляющих организаций;

сформировать предложения по развитию информационно-аналитического

обеспечения системы контроллинга в управляющих организациях;

усовершенствовать механизм проектирования и внедрения системы контроллинга в управляющих организациях.

**Объект исследования** – система контроллинга в организациях.

**Предметом исследования** являются научно-методические подходы к проектированию и внедрению системы контроллинга в организациях.

**Теоретическую и методологическую основу** диссертации составляют фундаментальные положения науки управления, труды ведущих отечественных и зарубежных ученых по вопросам проектирования и внедрения системы контроллинга как подсистемы управления организациями.

В процессе исследования использованы общенаучные и специальные методы: системного подхода, компонентного анализа и систематизации – при исследовании дефиниций «управление», «управленческое решение», «контроллинг» и «система контроллинга в управляющих организациях»; проблемно-ориентированный – при научном обосновании направлений решения проблем проектирования и внедрения системы контроллинга в организациях; системно-структурного анализа и мониторинга – при диагностике организационных и ресурсных предпосылок внедрения системы контроллинга в управляющих организациях; анкетирования, экспертных оценок, ранжирования, вектора предпочтений, экономико-математического моделирования, индукции и дедукции – при разработке и обосновании методического подхода к оценке эффективности функционирования организаций; выборки, индексный, сравнительных оценок, логического обобщения результатов исследования – при расчете эффективности функционирования организаций; функционального моделирования IDEF0 – при моделировании бизнес-процессов в системе контроллинга управляющих организаций.

Для обработки экономико-статистической информации, построения таблиц, диаграмм, рисунков, схем использованы современные компьютерные технологии и пакеты прикладных программ Microsoft Office®, в частности MS Word, MS Excel, MS Visio.

**Информационно-эмпирической базой исследования** является финансовая и статистическая отчетность управляющих организаций г. Донецка, отчетная и аналитическая документация Министерства строительства и жилищно-коммунального хозяйства ДНР и Управления жилищного хозяйства администрации г. Донецка, результаты опросов респондентов, информационные материалы статистических, справочных, периодических и цифровых изданий, материалы научно-практических конференций.

**Научная новизна полученных результатов** заключается в обосновании теоретических положений и разработке практических рекомендаций по проектированию и внедрению системы контроллинга в управляющих организациях на основе совершенствования ее информационно-аналитического обеспечения, механизма проектирования и внедрения, а также моделирования бизнес-процессов.

**В результате работы над диссертацией получены и выносятся на защиту следующие положения, содержащие элементы научной новизны:**

1. Получил дальнейшее развитие понятийно-категориальный аппарат проектирования и внедрения системы контроллинга в организациях в части уточнения сущности понятия «контроллинг», которое, в отличие от существующих трактовок, учитывает применение инструментария, позволяющего объединить информационные, учетно-аналитические и управленческие аспекты функционирования организации, а также понятия «система контроллинга в управляющих организациях», в котором, в отличие от существующих подходов, конкретизированы элементы системы контроллинга с учетом отраслевой специфики управляющих организаций и отражен характер их взаимодействия.

2. Предложен методический подход к оценке эффективности функционирования управляющих организаций в контексте оценки и анализа экономических предпосылок внедрения системы контроллинга, который, в отличие от существующих, предполагает расчет интегрального показателя, основанного на сочетании средневзвешенных значений четырех подходов к оценке эффективности, что позволяет не только учесть все социально-экономические

аспекты функционирования организации, но и выявить проблемы ее деятельности, а также определить ключевые направления внедрения системы контроллинга.

3. Разработана модель реинжиниринга бизнес-процессов в системе контроллинга управляющих организаций, в основу которой, в отличие от существующих, положена концепция энергоменеджмента как важного направления повышения эффективности функционирования организаций, что позволит оптимизировать основные бизнес-процессы, повысить оперативность и надежность обработки и анализа поступающей информации, а также сбалансировать и рационально использовать сырьевые запасы и топливно-энергетические ресурсы.

4. Сформированы предложения по развитию информационно-аналитического обеспечения системы контроллинга в управляющих организациях, которое, основано на определении приоритетов автоматизации функциональных компонент предлагаемой системы контроллинга с учетом степени развития систем целевой модели управления данными для поддержки принятия управленческих решений.

5. Усовершенствован механизм проектирования и внедрения системы контроллинга в управляющих организациях, который, в отличие от существующих, основан на сбалансированном управлении материальными, капитальными, трудовыми, финансовыми и нематериальными ресурсами согласно критерию соответствия значениям целевых показателей в динамике и условиям обеспечения перспектив развития процессов в выделенных подсистемах контроллинга для повышения эффективности управления организацией.

**Теоретическая значимость исследования** определяется актуальностью цели и задач исследования, его научной новизной и заключается в расширении понятийно-категориального аппарата теории управления и обосновании необходимости развития механизма проектирования и внедрения системы контроллинга в организациях. Совершенствование указанного механизма будет способствовать развитию системы управления УО с целью повышения эффективности их функционирования и качества жизни населения.

**Практическая значимость исследования** заключается в доведении теоретических и научно-методических положений и выводов до уровня конкретных предложений и рекомендаций по проектированию и внедрению системы контроллинга в управляющих организациях. К наиболее существенным результатам, имеющим практическое значение, следует отнести разработку процессной модели системы управления и совершенствование информационно-аналитического обеспечения системы контроллинга в управляющих организациях отрасли посредством информационной системы «BS-Controlling», а также методический подход к оценке эффективности управления организациями.

**Соответствие диссертации паспорту научной специальности.** Диссертация выполнена в соответствии с паспортом специальности 5.2.6. Менеджмент, в частности п. 10 «Проектирование систем управления организациями. Бизнес-процессы: методология построения и модели оптимизации. Сетевые модели организации. Информационно-аналитическое обеспечение управления организациями».

**Апробация результатов исследования.** Диссертация является завершенным научным исследованием, выполненным в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Донбасская национальная академия строительства и архитектуры» в рамках научно-исследовательских работ: «Теоретико-методические подходы к развитию организационно-экономического механизма управления строительным комплексом и жилищно-коммунальным хозяйством» (номер государственной регистрации НИОКТР 0121D000097); «Организационно-аналитическое обеспечение эффективности принимаемых решений в строительстве и жилищно-коммунальном хозяйстве» (номер государственной регистрации НИОКТР 1023030500003-1-2.1.4, шифр FRRW-2023-0014).

Достоверность научных выводов, предложений и рекомендаций, изложенных в диссертации, подтверждается широким охватом теоретической и эмпирической базы исследования в вопросах теоретических и методических основ проектирования и внедрения системы контроллинга в управляющих

организациях. Все результаты, выносимые на защиту, получены автором самостоятельно.

Основные положения и результаты диссертации докладывались на следующих научно-практических конференциях и круглых столах различного уровня: Международная научно-практическая конференция «Цифровой регион: опыт, компетенции, проекты» (г. Брянск, 2018 г.); Республиканская научно-практическая конференция (с международным участием) «Развитие строительного комплекса и жилищно-коммунального хозяйства в Донецкой Народной Республике» (г. Макеевка, 2019 г.); Республиканская конференция молодых ученых, аспирантов, студентов «Научно-технические достижения студентов, аспирантов, молодых ученых строительной-архитектурной отрасли» (г. Макеевка, 2018, 2020 гг.); Всероссийская научно-практическая конференция «Вызовы цифровой экономики: итоги и новые тренды» (г. Брянск, 2019 г.); II Республиканская интернет-конференция «Механизмы управления социально-экономическими системами: теория и практика» (г. Донецк, 2019 г.); VI Международная научно-практическая онлайн-конференция «Проблемы экономики и управления строительством в условиях экологически ориентированного развития» (г. Братск, 2019 г.); II Международная научно-практическая конференция «Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий» (г. Донецк, 2019 г.); Республиканский научно-практический круглый стол (с международным участием) «Перспективы развития строительного комплекса в Донецкой Народной Республике» (г. Макеевка, 2020-2021 гг.); Республиканская научно-практическая конференция, посвященная 100-летию основания ДонНУЭТ, «Информационное пространство Донбасса: проблемы и перспективы» (г. Донецк, 2020 г.); Всероссийская междисциплинарная научная конференция «Наука и практика» (г. Астрахань, 2021 г.); Республиканская научно-практическая онлайн-конференция (с международным участием) «Современное строительство и архитектура. Энергосберегающие технологии» (г. Бендеры, 2021 г.); Научно-практическая

конференция (с международным участием) «Актуальные проблемы строительства, архитектуры и жилищно-коммунального хозяйства» (г. Луганск, 2023 г.).

Предложения по совершенствованию информационно-аналитического обеспечения системы контроллинга в организациях, а именно внедрение модели информационной системы 1R.«BS-Controlling» на основе определения функциональных компонент с учетом степени развития целевой модели управления данными, представленные в диссертации, использованы Министерством строительства и ЖКХ ДНР при разработке ряда нормативно-правовых актов, среди которых проект Программы комплексного развития и модернизации ЖКХ на территории ДНР (справка о внедрении от 02.04.2024 № 12-111/3339-24).

Целевые показатели подсистем контроллинга, предложенные в диссертации, в частности мониторинга подконтрольных показателей текущей деятельности организаций ЖКХ, методического и организационного обеспечения процесса разработки оперативных мероприятий и выработки проектов управленческих решений, учитывались администрацией г. Снежное при разработке Программы восстановления и развития экономики и социальной сферы г. Снежное на 2021-2023 гг. (справка о внедрении от 05.12.2023 № 09/23-20).

Предложенный методический подход к оценке эффективности функционирования управляющих организаций в контексте внедрения системы контроллинга может быть использован муниципальным унитарным предприятием администрации г. Ясиноватая «Жилищно-эксплуатационный комбинат» как инструмент анализа и выявления проблем в функционировании организации, а также разработки рекомендаций по их решению (справка о внедрении от 29.03.2024 № 1385).

Практические разработки и методические рекомендации по моделированию бизнес-процессов в системе контроллинга организаций с целью обеспечения их прозрачности, экономии ресурсов и оптимизации информационных потоков представляют практический интерес для муниципального унитарного предприятия администрации г. Донецка «Управляющая компания Калининского района города

Донецка» (справка о внедрении от 03.04.2024 № 289).

Основные научные результаты по диссертации использованы в учебном процессе федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Донбасская национальная академия строительства и архитектуры» при разработке учебно-методического обеспечения и проведении лекционных и практических занятий по следующим дисциплинам: «Менеджмент организаций», «Методы принятия управленческих решений», «Качество услуг в ЖКХ» (справка о внедрении от 04.04.2024 № 27).

Справки о внедрении результатов исследования приведены в Приложении А.

**Публикации.** По теме диссертации опубликованы 23 научные работы, в том числе: 8 статей в рецензируемых научных изданиях, рекомендованных ВАК Минобрнауки России и ДНР для публикации результатов научных исследований, 15 работ апробационного характера. Общий объем опубликованных научных работ составляет 6,58 п.л., из них 5,26 п.л. принадлежит лично автору.

Из научных трудов, опубликованных в соавторстве, в диссертации использованы только самостоятельно полученные научные результаты.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ И ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА В ОРГАНИЗАЦИЯХ

## 1.1. Контроллинг как инструмент управления организацией

Функционирование и развитие современных организаций осуществляется не просто в сложных и быстро меняющихся условиях внешней среды, но и на фоне формирования новых векторов развития экономики и общества, среди которых следует отметить глобализацию, финансиализацию, цифровизацию, а также мировые технологические изменения и формирование новых механизмов взаимодействия государства, организаций и общества, обусловленных растущими темпами использования цифровых технологий, в т.ч. вследствие вынужденного социального дистанцирования.

Вышеизложенное не могло не отразиться на системе управления организациями, повлияв на документооборот, формы взаимодействия с потребителями, методы управления персоналом, материально-техническим обеспечением, финансами и процесс принятия управленческих решений в целом. Подобные преобразования, ввиду своей срочности и безальтернативности, реализуются различными организациями с различной степенью эффективности, что объективно объясняется степенью гибкости системы управления и профессионализмом руководителя. В сложившихся условиях хозяйствования достижение целей организации и обеспечение эффективности ее развития возможны только при условии использования новых методов и инструментов управления, внедрения специализированных информационных программных продуктов, цифровизации процессов оперативного и стратегического управления, а также трансформации процессов планирования, организации, мотивации,

контроля и координации деятельности организации. При этом, эффективное управление в современных условиях требует постоянного мониторинга и своевременного реагирования на вызовы внешней среды.

Таким образом, большое число организаций, которые не обладали необходимыми ресурсами и не были готовы к подобным преобразованиям, оказались в сложной экономической ситуации. Перед руководством таких организаций встал вопрос необходимости внедрения прогрессивных методов и инструментов управления в деятельность организаций для обеспечения их эффективного функционирования и развития. Одним из таких инструментов является внедрение в организациях системы контроллинга, которая позволит оптимизировать и обеспечить постоянный мониторинг реализации бизнес-процессов и информационных потоков с целью повышения эффективности принимаемых управленческих решений.

Однако, прежде чем перейти к исследованию вопросов проектирования и внедрения системы контроллинга в организациях, целесообразно изучить понятийно-категориальный аппарат, зарубежный опыт и генезис теории управления в целом, а также применения контроллинга и других инструментов управления, в частности.

Современное общество находится в постоянном развитии, формируя новые ценности, определяя приоритеты и трансформируя условия жизни и способы межличностного взаимодействия в обществе. Это обуславливает потребность в непрерывном развитии науки управления, которая активно развивалась в прошлом столетии и продолжает совершенствоваться и в наши дни.

У истоков становления науки управления стояли такие зарубежные ученые, как И. Ансофф [1], М. Вебер [2], Г. Гант [3], П. Друкер [4; 5], Д. Карнеги [6], Д. Макгрегор [7], А. Маслоу [8], Э. Мэйо [9], Т. Питерс [10], Ф. У. Тейлор [11], А. Файоль [12], М. Фоллет [13], Г. Форд [14], Г. Эмерсон [15], Л. Якокка [16] и другие. Весомый вклад в становление отечественной науки управления внесли А. А. Богданов [17; 18], А. К. Гастев [19], О. А. Ерманский [20], Е. Ф. Розмирович [21], С. И. Савин [22], В.А. Трапезников [23], И. Н. Шпильрейн

[24], Л. Н. Юровский [25] и другие.

Весомый вклад в становление и развитие различных аспектов современной науки управления отмечен в работах Д. В. Арутюновой [26], М. Л. Братковского [27; 200], О. С. Виханского [28], В. В. Герасимова [29], М. М. Глазова [30], В. В. Дорофиевко [31], А. М. Жемчугова [32], О. В. Камышевой [33], В. С. Каткало [34], А. А. Киселев [35 – 37], Л. Б. Костровец [38], А. В. Кретовой [39], А. М. Марголина [40], Е. В. Мугаевой [41], А. Л. Носова [42], А. Н. Панова [43], С. В. Рогожина [44], Т. В. Рогожиной [44], Д.С. Шлычкова [45] и других ученых.

Многогранность исследуемого понятия и широкий интерес к нему научных кругов стали причиной формирования многочисленных подходов к пониманию термина «управление», результаты авторского обобщения и систематизации которых с позиции концептуальных подходов к пониманию содержания и решаемых задач представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Определение содержания понятия «управление» с позиции концептуальных подходов [составлено автором на основе [1; 5; 11; 12; 26 – 33; 41; 42; 44]]

Концептуальный подход	Содержание понятия «управление»	Автор
1	2	3
Функциональный	целенаправленное воздействие на объект управления для выполнения поставленных задач с учетом логической взаимосвязи причин и следствий между элементами системы управленческих отношений, высокой сложности и изменчивости системы, а также умения определить ключевой параметр, воздействуя на который можно влиять на контролируемый процесс [27, с. 113].	М. Л. Братковский
	координирующее начало, реализующее предназначение и роль организации [28, с. 4].	О. С. Виханский
Ресурсный	обеспечение максимальной прибыли для предпринимателя в соединении с максимальным благосостоянием для каждого занятого в предприятии работника [11].	Ф. У. Тейлор
	ведение предприятия к его цели с извлечением максимальных возможностей из всех имеющихся в его распоряжении ресурсов [12].	А. Файоль

## Продолжение таблицы 1.1

1	2	3
Ресурсный	центральный фактор и главный ресурс в любой организации, обеспечивающий эффективное управление персоналом [29, с. 56].	Б. Н. Герасимов
	поиск оптимального сочетания цены, себестоимости и прибыли. Соотношение этих показателей либо гарантирует успех бизнеса и его высокую эффективность, либо ведет к банкротству [30, с. 14].	М. М. Глазов
Процессный	набор правил, которыми организация руководствуется в своей деятельности при принятии решений [1, с. 26].	И. Ансофф
	современный инструмент развития организации, направленный на повышение потенциала путем достижения конкурентоспособности в условиях нарастающих изменений во внешней среде и связанной с этим неопределенности [26, с. 9].	Д. В. Арутюнова
	ряд последовательных операций, необходимых после установки цели для ее достижения [32, с. 10].	А. М. Жемчугов, М. К. Жемчугов
	практика современного менеджмента, ориентированная на активное использование накопленного человечеством опыта управления процессами, объектами и явлениями [33, с. 62].	О. В. Камышова
	комплекс теоретических и практических инструментов достижения долговременных жизненно важных целей предприятия [42, с. 136].	А. Л. Носов
	непрерывный процесс влияния на производительность работника, группы или организации в целом для наилучших результатов с позиций достижения поставленной цели [44, с. 8].	С. В. Рогожин, Т. В. Рогожина
Поведенческий	достижение, реализуемое менеджером. Управляют люди, а не силы или факты. Именно представление о деле, преданность ему и целостность менеджеров определяют, правильно ли управляется компания [5, с. 665].	П. Друкер
	выработка общих целей, которые объединят людей, позволяет им совмещать свои интересы с интересами организации [31, с. 205].	В. В. Дорофиев
Системный	изучение предприятия как системы высокого порядка сложности, системы, в которой представлены люди. В любой системе имеет значение работа целого: это результат увеличения и динамического баланса, адаптации и интеграции, а не простой технической эффективности [41, с. 159].	Е. В. Мугаева

Результаты изучения сущности определений, представленных в таблице 1.1, позволяют сделать вывод, что наиболее распространенным среди классиков и современников теории управления является подход к раскрытию сущности

понятия «управление» с позиции содержания процесса управления, который, включает в себя методологическую, функциональную, экономическую, организационную и социальную составляющие.

Методологическая составляющая предполагает обоснование общих и специфических характеристик управленческой деятельности, влияющих на качественное изменение процесса управления и являющихся ступенями его внутреннего развития.

Функциональное содержание процесса управления проявляется в последовательности и предпочтительности реализации основных функций управления.

Экономическое содержание процесса управления связано с использованием ресурсов в части установления экономических потребностей, оценки наличия ресурсов, их распределения и использования.

Организационное содержание процесса управления проявляется в последовательности использования организационных рычагов воздействия, таких как регламентирование, нормирование, инструктирование и ответственность.

Социальное содержание раскрывается через роль человека в осуществлении процесса управления.

Обобщение и систематизация изученного теоретического материала позволили выделить следующие теоретико-методические основы управления организацией (рисунок 1.1).

Основная идея, положенная в основу формирования представленной на рисунке 1.1 структуры теоретико-методических основ управления организацией, заключается в необходимости углубления понимания сложных управленческих проблем, а также развития методов и инструментов управления, связанных с комплексностью и изменчивостью внутренней и внешней среды организации. Следует также отметить, что процесс управления организацией по своей природе непрерывен и цикличен, поэтому он должен подвергаться постоянному контролю и совершенствованию.

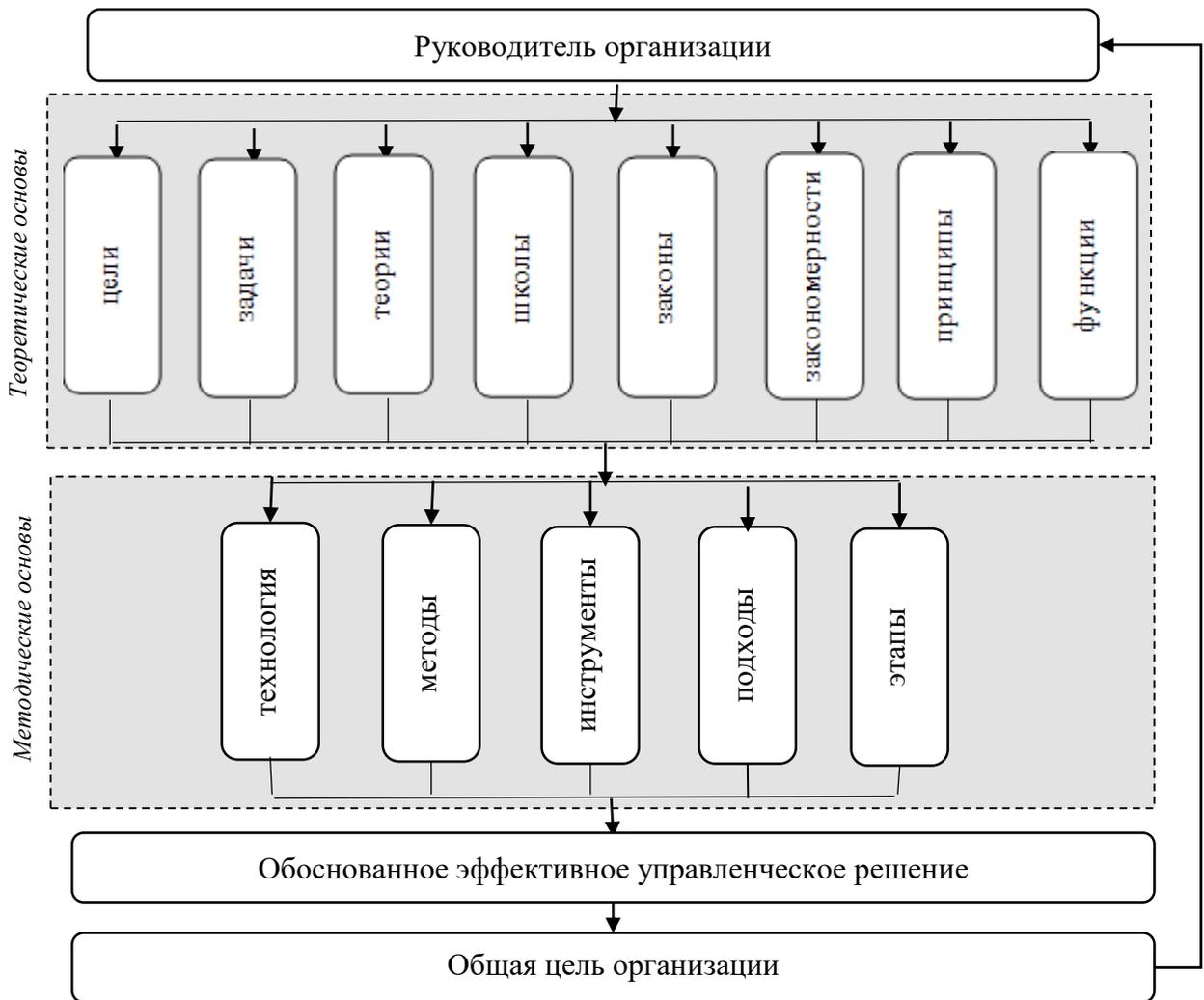


Рисунок 1.1 – Структура теоретико-методических основ управления организацией [составлено автором на основе [1 – 45]]

Первостепенными в эффективном управлении организацией является определение целей и постановка задач. Формулировка целей организации зависит от специфики ее деятельности, компетентности руководителя, а также согласования целей оперативного и стратегического менеджмента.

Теоретический базис эффективного управления организацией составляют научные основы теории управления. Среди основных классических и современных теорий управления следует выделить:

1. Теория научного управления (Ф. У. Тейлор (1856 – 1915), Ф. Гилбретт (1868 – 1924), Л. Гилбретт (1878 – 1972), Г. Гантт (1861 – 1919), Г. Форд (1863 – 1947), Г. Эмерсон (1853 – 1931)), в которой заложены основы научной

организации труда.

2. Административная теория (А. Файоль (1841 – 1925), Л. Урвик), целью которой было создание универсальных принципов управления.

3. Бюрократическая теория (М. Вебер (1864 – 1920)), в которой рассмотрены проблемы лидерства и структуры власти в организации.

4. Теория человеческих отношений (М. П. Фоллет (1868 – 1933), Э. Мэйо (1880 – 1949) и др.) обосновывает положения о важности взаимоотношений внутри рабочих групп с руководителями [46].

Вышеприведенные теории управления легли в основу формирования соответствующих научных школ управления:

1. Школа научного управления (1885 – 1920 гг.).
2. Классическая (административная) школа управления (1920 – 1950 гг.).
3. Школа человеческих отношений и поведенческих наук (1930 – 1950 гг.).
4. Школа количественных методов (с 1950 г.).

Следующей составляющей теоретических основ управления являются законы управления. Само по себе понятие закона подразумевает подтвержденное фактами утверждение или регулярно повторяющееся событие, зафиксированное и описанное, которое невозможно изменить или остановить [47]. Научность управления заключается в том, что оно осуществляется на основе системного подхода в соответствии с экономическими, социально-психологическими и иными законами и принципами, действию которых подчиняется управляемая система. Всеобщий закон управления гласит, что все системы управляемы. Однако ученые выделяют и другие законы управления. Среди них:

- 1) управленческое воздействие приводит к результату;
- 2) управленческое воздействия адекватно природе системы;
- 3) закон жизненного цикла;
- 4) закон «объективности субъективизма» в управлении и науке [48].

Следует отметить и закономерности управления организацией, которые, хоть и не являются законами управления, но также носят регулярный, систематический повторяющийся характер. Среди них:

- 1) дифференциация и интеграция;
- 2) диверсификация;
- 3) иерархичность строения системы управления;
- 4) делегирование полномочий;
- 5) усиление роли человеческого фактора;
- 6) взаимосвязь и взаимозависимость функционирования и развития;
- 7) субъектно-объектные отношения;
- 8) достаточность информации;
- 9) соответствие целей менеджмента целям организации.

Исходя из вышеуказанных теоретических основ, обобщены и систематизированы принципы управления организацией, регулирующие процесс управления в организации. Среди базовых принципов управления можно отметить принципы:

- 1) иерархичности;
- 2) целенаправленности;
- 3) централизации и децентрализации;
- 4) ответственности;
- 5) дисциплины;
- 6) компетентности;
- 7) стимулирования.

Указанные постулаты определяют перечень обязанностей руководителей организации, формируя перечень необходимых для выполнения функций. В современной науке управления принято выделять функции планирования, организации, мотивации, контроля и координации деятельности организации.

Для реализации теоретических положений управления на практике необходимо использовать методические основы управления, важное место среди которых занимают инструменты управления. Поиск инструментов управления, обеспечивающих эффективное управление организацией, всегда остается актуальным ввиду развития науки и техники, возрастающих потребностей потребителей, изменений системы взглядов и ценностей в обществе, а также

других изменяющихся факторов внешней среды. Совершенствование и повышение профессиональных компетенций и навыков руководителя в вопросах использования прогрессивных инструментов управления организацией позволит существенно повысить эффективность принимаемых им управленческих решений, а, следовательно, будет способствовать достижению поставленных целей.

Обоснованное и рациональное применение инструментов управления всегда было и остается залогом успешного функционирования организации, особенно в нестабильных геополитических и социально-экономических условиях. Правильно подобранный перечень инструментов управления помогает руководителям улучшить контроль над бизнес-процессами, анализировать данные, выявлять закономерности и тенденции, а также прогнозировать возможные проблемы и перспективы. Можно выделить классические инструменты управления, которые уже десятилетиями приносят результат, и новые инструменты, которые возникают в ответ на отдельные вызовы внешней и внутренней среды и утрачивают свою актуальность с изменением ситуации. Популярные инструменты не всегда являются эффективными. А скорее, эффективный инструмент со временем приобретает популярность.

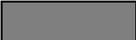
Существует множество подходов к классификации инструментов управления. Некоторые ученые предлагают классифицировать инструменты управления в зависимости от влияния факторов внешней и внутренней среды, некоторые – в зависимости от личных качеств руководителя и построения структуры управления организацией, характеристик объекта управления, этапа процесса управления и т.д. (таблица 1.2).

Принимая во внимание существующее многообразие исследованных инструментов управления, автором была предпринята попытка их классификации, результаты которой представлены на рисунке 1.2.

Сущность предложенной классификации заключается в том, что все инструменты управления можно разделить на две большие группы: инструменты планирования деятельности организации и инструменты обеспечения устойчивости ее функционирования.

Таблица 1.2 – Научные подходы к классификации инструментов управления  
[составлено автором на основе [49 – 53]]

Инструменты управления	Г. В. Бережнов, Е. В. Кулагина [49]	Л. В. Милякова [50]	Дарелл Ригби [51; 52]	Е. Масалова [53]
1	2	3	4	5
Различные формы планирования				
Управление качеством				
Управление знаниями				
Управление инновациями				
Бенчмаркинг				
Контроллинг				
Управление проектами				
Реинжиниринг бизнес-процессов				
Сбалансированная система показателей				
Процессно-ориентированное управление				
Ключевая компетенция				
Венчурное финансирование				
Управление отношениями с клиентами				
Сегментация клиентов				
Сокращение затрат времени				
Анализ возможностей смены рыночных тенденций				
Команды слияния				
Персонифицированный маркетинг				
Аутсорсинг				
Оплата по результатам				
Концепция реальных опционов				
Анализ акционерной стоимости				
Интеграция цепочки поставок				

Примечание:  – рассматривается автором(ами)

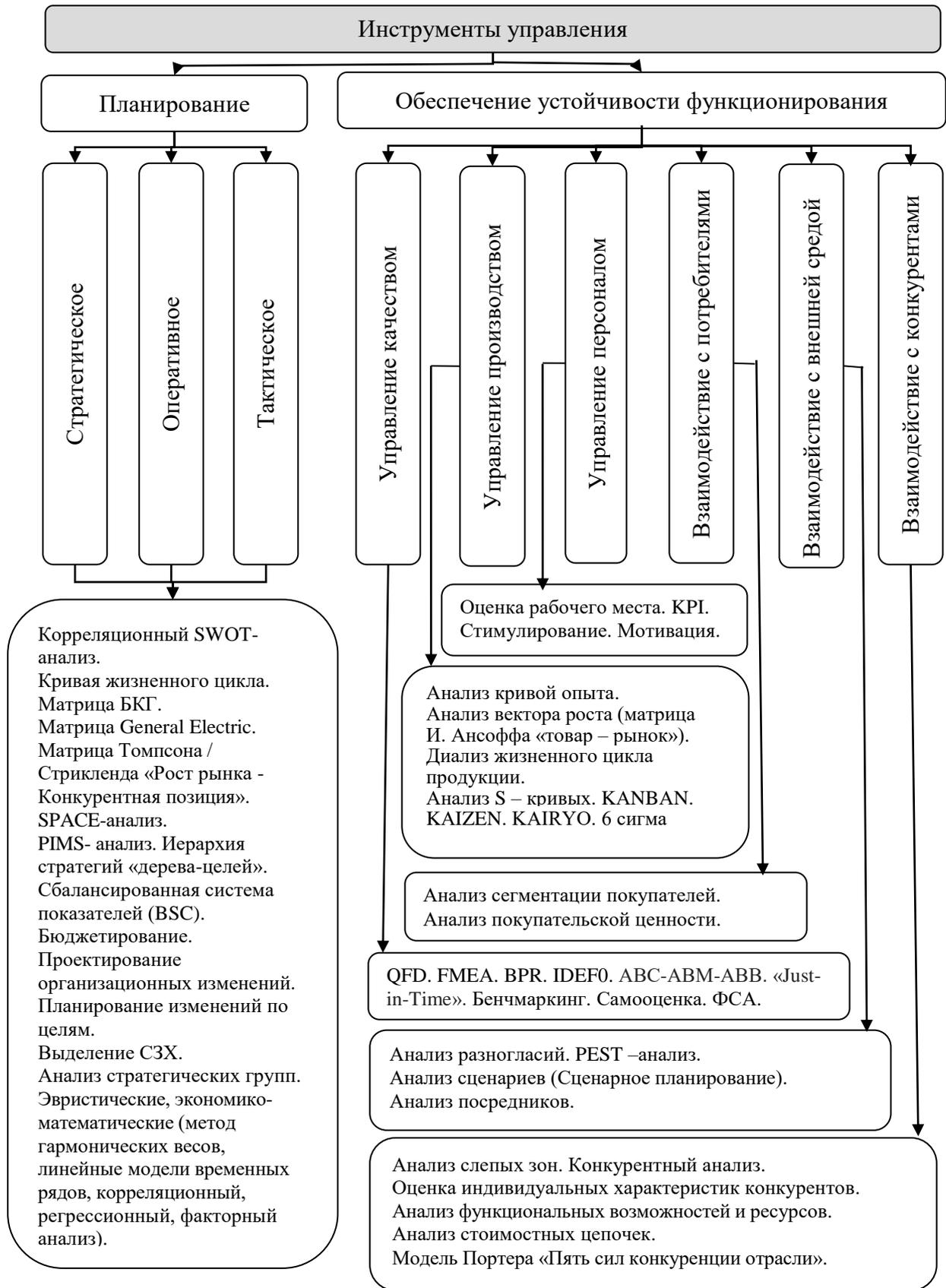


Рисунок 1.2 – Классификация инструментов управления [составлено автором на основе [49 – 53]

Инструменты планирования обеспечивают стратегическое, оперативное и тактическое планирование деятельности организации с применением балансового метода, расчетно-аналитического, программно-целевого, графоаналитического, экспертного, экономико-математических методов и др.

Инструменты обеспечения устойчивости функционирования организации базируются на методах управления качеством, управления производством, управления персоналом, а также взаимодействия с внешней средой, конкурентами и потребителями.

Дарелл Ригби отмечал, что «наличие широкого разнообразия инструментов управления не является необходимостью использовать их все одновременно» [51; 52]. Он отмечал, что те организации, руководители которых специализируются на глубоком использовании небольшого количества из них, получают более высокие результаты. Залогом эффективного управления организацией является не только грамотно подобранный набор методов и инструментов управления, но и обеспечение координации между ними (рисунок 1.3).



Рисунок 1.3 – Координация инструментов управления [составлено автором на основе [49 – 53]]

Контроллинг является одним из относительно новых, но уже доказавшим свою эффективность инструментом управления, осуществляющим информационно-аналитическое обеспечение и увязку всех функций управления

для достижения целей организации. В мировой практике созданию систем контроллинга уделяется все больше внимания. Вместе с тем, теоретические подходы к формированию системы контроллинга носят разрозненный характер и требуют уточнения как в отраслевом, территориальном аспекте, так и с привязкой к особенностям функционирования каждой отдельной организации [54 с. 113].

Основными критериями необходимости применения контроллинга как инструмента управления в организации является наличие следующих признаков:

организация, несмотря на все предпринимаемые попытки, не в состоянии приспособиться к влиянию факторов макросреды, что отражается на ее финансовом состоянии;

несвоевременное реагирование организации на изменения, приводящие к неэффективности управленческих решений;

возникновение проблем в управленческом аппарате, требующих совершенствования регулирования внутри самой системы управления;

необходимость совершенствования информационного обеспечения принятия управленческих решений.

Дитгер Хан утверждал, что с позиций системного подхода организация представляет собой долговременную ориентированную на цели структуру потенциала и действий (процессов), которые в значительной степени определяют систему планирования и контроля в организации [55]. По мнению специалистов, контроллинг начинал развиваться по мере роста и развития рыночной экономики.

Теоретические основы контроллинга заложены в работах по вопросам теоретических и методических аспектов становления данного понятия такими авторами, как: Е. А. Ананькина [56], Ю. П. Анискин [57], И. А. Ангелина [58], Е. М. Алигаджиева [59], Б. Бальтцер [60], Д. А. Баталов [61], В. Беккер [60], А. А. Беляев [62], М. В. Бибнев [63], Е. А. Боргардт [64], Н. В. Владимцев [65], М. Н. Волкова [66], Л. И. Гончарова [60], А. Дайле [67], Н. Г. Данилочкина [56], А. С. Денисова [65], П. Друккер [4; 5], К. Друри [68], А. М. Карминский [69], Э. М. Коротков [62], А. П. Лебедев [70], Э. Майер [71], Л. А. Малышева [72; 73], Н. С. Нечеухина [74; 75], А. И. Орлов [76 – 79], Н. А. Полозова [74],

А. А. Рудычев [80], М. С. Рыбьянцева [61], Г. В. Савицкая [81], С. Г. Фалько [69; 82; 83; 92], Х. Й. Фольмут [84], Д. Хан [55], Т. Г. Ходасевич [85; 86], А. А. Цхай [87], В. А. Цхай [87], М. В. Чувашлова [88] и другие ученые.

Конкретизации сущности контроллинга способствует изучение и анализ происхождения данного понятия в контексте развития теории управления.

С первым сознательным трудом человека возникла необходимость упорядочения действий группы людей, что требовало управленческих решений. В древнеиндийском трактате «Артхашастра» (IV – III вв. до н. э.) возникают первые оценки управленческих действий: «верное» и «неверное», «польза» и «вред» и др. [89]. Широкое распространение контроллинг получает в 20 веке в немецкой, английской и американской экономической теории.

Цитируя Питера Друккера, одна из важнейших функций контроллинга: «наладить и организовать последовательность процессов и действий коллектива в организации» [4]. П. Друккер считал, что контроль в организации будет эффективным, если механизмы контроля будут отвечать обязательным требованиям: быть экономичными, значимыми, уместными, сочетаемыми, своевременными, простыми и функциональными. Он объяснял разницу между сущностью терминов «контроль» и «управление». «Контроль» – это измерение и информация, а «управление» – это, прежде всего, действие. Целью контроля является выявление происходящего, а цель управления – обеспечить выполнение действий и работы для соответствия первоначального плана, поэтому «контроль» позволяет получить информацию, на основе которой выполняется «управление», т.е. выполнить соответствующие действия [4; 5].

В словаре экономических терминов контроллинг – «система регулярной оценки всех аспектов хозяйственной и управленческой деятельности организации, ее подразделений, руководителей и сотрудников, направленная на своевременное и качественное выполнение задач стратегического плана, выявление отклонений и принятие неотложных мер для достижения поставленных целей при любых изменениях ситуации» [90]. В большом энциклопедическом словаре и словаре иностранных слов контроллинг (англ. controlling – управление, контролирование) –

одна из ключевых функций менеджмента связана с систематическим контролем и отслеживанием хода выполнения задач, коррекцией работы на основе соблюдения стандартов и нормативов, а также постоянного мониторинга. Это является ключевой задачей экономического управления [91].

О контроллинге в своих изданиях упоминал и М. М. Глазов. Он писал, что с помощью контроллинга методом сравнения «план – факт» выявляются отклонения и слабые места по сферам ответственности. На их основе принимаются встречные меры по достижению целей деятельности. В задачи контроллинга входят сбор, систематизация и представление данных о деятельности предприятия и его внешнего окружения с ориентацией на выработку решений. Эффективное использование контроллинга обеспечивается соответствующей информационной системой [30].

А. И. Орлов считает, что контроллинг как система не обеспечивает автоматический успех организации, освобождая менеджеров от выполнения своих функций, а всего лишь эффективный инструмент управления [78].

В сложных ситуациях возникает потребность в антикризисном управлении. Так А. А. Беляев описывает контроллинг как систему предупреждения и профилактики кризисов в организации, т.к. контроллинг – это хороший инструмент для оперативного и своевременного распознавания негативных воздействий на организацию, которая работает в режиме нормального функционирования [62].

По мнению профессора С. Г. Фалько, целесообразно рассматривать многозначность понятия контроллинг с точки зрения сферы его использования. Он предлагает понимать под контроллингом:

- 1) «философию (постулаты, императивы, регулятивы) мышления и поведения руководителей организаций и их подчиненных;
- 2) научную дисциплину, имеющую предмет, объект и методы изучения;
- 3) функциональную систему (подсистему), обеспечивающую методологическую, организационную и методическую поддержку процессов управления организацией, т.е. контроллинг как технология управления;
- 4) учебную дисциплину, формирующую знания и умения по реализации

функций и задач контроллинга в организации в рамках различных теоретических экономических парадигм и концепций контроллинга» [92].

В современном международном научном сообществе до сих пор нет единого мнения о том, что такое контроллинг. Изучение научных подходов показало, что разнообразие определений контроллинга связано с историей развития систем контроллинга в мире и направлениями исследований. Есть как минимум три основных подхода к определению контроллинга: с точки зрения менеджмента, информационного обеспечения и бухгалтерского учета. Все эти подходы достаточно обоснованы и имеют свои особенности [89; 93] (таблица 1.3).

Таблица 1.3 – Научные подходы к определению сущности понятия «контроллинг» [составлено автором на основе [43; 55 – 57; 60; 66; 67; 69; 71; 74; 79; 94 – 99]]

Научное направление	Автор	Определение понятия «контроллинг»
1	2	3
Менеджмент	А. Н. Панов	принцип управления, охватывающий все направления деятельности, в рамках которых потребности и запросы потребителя и общества, а также цели и задачи организации удовлетворяются наиболее эффективно и результативно за счет максимального использования потенциала всех работников с целью постоянного продвижения по пути совершенствования [43, с. 80].
	Д. Хан	система интегрированной информационной поддержки, планирования и мониторинга для обеспечения выполнения планов и повышения эффективности управления [55, с. 692].
	Ю. П. Анискин	управление будущим с целью обеспечения продолжительной и успешной работы организации и ее подразделений [57].
	М. В. Волкова	связующее звено между системой управления, организационным и информационным обеспечением конкретной экономической системы [66, с. 90].
	А. М. Карминский, С. Г. Фалько	концепция поддержки системы управления, направленная на адаптацию к изменениям внешних условий функционирования организаций [69].
	Э. Майер	руководящая концепция эффективного управления организацией для обеспечения ее долгосрочного функционирования [71, с. 5].
	Н. С. Нечухина, Н. А. Полозова	совокупность всех элементов, подсистем, коммуникаций и процессов, созданных для обеспечения заданных характеристик функционирования организации, которые формируют систему управления, предоставляющую информационную и методологическую поддержку для подготовки и реализации управленческих решений [74, с. 20].

Продолжение таблицы 1.3

1	2	3
Менеджмент	Б. А. Аникин	контроль результатов управляющих воздействий [95, с. 1665].
	И. А. Болиева, И. Н. Сурхаева	система внутрифирменного планирования и контроля в области управления человеческими ресурсами, которая позволяет преобразовывать стратегии в плановые показатели и конкретные действия, а также разрабатывать основные принципы управления персоналом организации [97, с. 106].
	Р. В. Нагуманова, А. И. Сабирова	регулирующая система, состоящая из: планирования, контроля и подготовки информации [99].
	М. В. Каймакова	координация всех функций или подсистем управления персоналом для достижения главных целей предприятия; взаимосвязь подсистем управления персоналом с другими управленческими подсистемами (организационной, информационной, контрольной, плановой) [98, с. 11].
Информационное обеспечение	Б. Балтцер, В. Беккер, Л. И. Гончарова	функция поддержки управления, составной частью которой является, предоставление информации руководству [60, с. 25].
	А.И. Орлов	неотъемлемый элемент цифровизации системы управления предприятий и организаций различных отраслей и сфер деятельности [79].
Учет	Е. А. Ананькина, С. В. Данилочкин, Н. Г. Данилочкина	функционально обособленное направление экономической деятельности организации, связанное с реализацией финансово-экономической комментирующей функции в менеджменте для принятия оперативных и стратегических управленческих решений [56, с.3].
	А. Дайле	работа контроллера, в ходе которой на предприятии разъясняется экономическая ситуация [67].
	Н. М. Блаженкова, Н. С. Нечехина	функция учета, заключающаяся в сложной и целенаправленной деятельности по организации и функционированию учетного процесса на предприятии, что обеспечивает работу таких функций системы контроллинга, как планирование, контроль и оценка. Таким образом, эта функция является ключевой в системе контроллинга и менеджмента в целом [94, с. 115].
	М. А. Вахрушина	сравнение прогнозируемых показателей деятельности предприятия с фактическими, при котором раскрываются функции бюджета [96, с. 90].

Многообразие определений свидетельствует о том, что контроллинг, как инструмент управления – это непрерывный процесс, обеспечивающий своевременной и достоверной информацией руководителя организации для достижения поставленных целей [54]. Информация, накапливаемая в процессе контроллинга, используется не только для организации управления реализацией отдельно взятого проекта, а имеет широкое применение в общем контуре управления. Анализируя научные подходы, представленные в таблице 1.3, можно

сделать вывод, что контроллинг как инструмент управления направлен на ориентацию управленческого процесса для достижение всех целей, стоящих перед организацией в условиях цифровизации экономики.

Находясь на стыке учета, информационного обеспечения, контроля и координации действий различных служб, контроллинг играет важную роль в управлении организацией, связывая и интегрируя различные функции. Он помогает оценивать достижение целей, обосновывать отклонения от показателей, устранять проблемы, генерировать денежные потоки и принимать эффективные управленческие решения. Таким образом, контроллинг переводит управление организацией на качественно новый уровень.

Заслуживает внимания современный взгляд российского ученого А. И. Орлова, представленный в статье о цифровой экономике в Российской Федерации. Контроллинг им рассматривается как неотъемлемый элемент цифровизации системы управления предприятий и организаций различных отраслей, и сфер деятельности [79]. Он пишет, что руководство страны уделяет большое внимание развитию цифровой экономики. Президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам утверждена национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» (протокол от 4 июня 2019 г. № 7) [100]. При этом, цифровая экономика характеризуется тем, что ключевой фактор производства – это данные в цифровом формате, обработка большого объема информации и использование результатов анализа. Это приводит к значительному повышению эффективности различных видов производства, технологий, оборудования, хранения, продажи и доставки товаров и услуг по сравнению с традиционными методами хозяйствования. («Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации на 2017 – 2030 годы» (утвержденная Указом Президента РФ от 09.05.2017 № 203)) [101].

В этом контексте также отчетливо прослеживается концепция контроллинга как инструмента информационно-аналитического обеспечения процесса принятия управленческого решения и управления организацией в целом.

Элементы системы управления организацией и реальной оценки их эффективности начали появляться в практике отечественных организаций несколько лет назад в форме применения отдельных технологий планирования и оценки деятельности, преимущественно заимствованных, но не всегда адаптированных к отечественным реалиям. В определенной степени, функции контроллинга выполняются планово-аналитическим отделом, отделом маркетинга, внутреннего аудита. Однако, предназначение контроллинга состоит в комплексном характере применения его инструментов. В современных условиях внедрение системы контроллинга является необходимым и обязательным условием повышения конкурентоспособности хозяйствующих субъектов, поэтому требует реализации на всех этапах управления организацией.

Основываясь на проведенном анализе, в диссертации под контроллингом будем понимать инструмент управления организацией, основанный на информационно-аналитической поддержке процесса принятия управленческих решений с применением сбалансированной системы показателей. Применение указанного инструментария позволит объединить информационные, учетно-аналитические и управленческие аспекты функционирования организации в единую систему, обеспечивающую эффективность принятия управленческих решений.

Принятие управленческих решений играет ключевую роль в работе руководителя, пронизывая весь цикл управленческой деятельности и определяя степень достижений целей организации. Иными словами, принятие управленческих решений – это и есть сам процесс управления организацией, определяющий ее цели, способы и методы воздействия на объекты управления, технику и технологию выбора альтернативы из множества вариантов решений на основе профессиональных компетенций, знаний, умений и практического опыта руководителя, а также своевременности, полноты и достоверности доступной ему для этого информации и других необходимых ресурсов.

Некоторые ученые рассматривают сущность управленческого решения более узко, понимая под этой категорией процесс выбора наилучшего варианта из

существующих. Следует отметить, что изучением понятия управленческого решения в различных его аспектах занимаются многие современные исследователи (Приложение Б, таблица Б.1). Анализ представленных в таблице Б.1 определений демонстрирует широкий диапазон научных подходов к определению сущности понятия «управленческое решение», затрагивающий от социально-психологических до ресурсных и функциональных аспектов управления. Однако ключевым моментом, объединяющим все определения, является процесс выбора, эффективность которого напрямую зависит от компетентности руководителя, поставленных целей, а также используемых методов и инструментов управления [65]. Таким образом, с развитием инструментария системы управления на основе контроллинга повышается эффективность деятельности организации.

Дефицит специалистов в данной области и отсутствие нормативной и правовой базы, регулирующей вопросы внедрения контроллинга, существенно затрудняют проектирование системы контроллинга в отечественных организациях. В то же время эффективность контроллинга, главным образом, зависит от того, насколько продуманы содержание и процедура его проектирования и внедрения [102].

## 1.2. Особенности проектирования и внедрения системы контроллинга в организациях

Необходимость совершенствования процесса управления в организациях приводит к потребности создания единого информационного обеспечения всех функций управления и их интеграции в единую систему. Для предоставления качественной информации, планирования, контроля, учета и анализа финансовой и хозяйственной деятельности организации необходима новая концепция

управления, основанная на системе контроллинга [103, с. 211]. В пользу глубокого исследования научных взглядов и концептуальных подходов в области управления организациями с помощью внедрения и функционирования систем контроллинга говорит также низкая эффективность функционирования и развития организаций отдельных отраслей в экономической сфере.

Если рассматривать систему контроллинга как подсистему системы управления организацией, то, в первую очередь, необходимо разобраться и раскрыть понятие самой системы.

Теория систем берет свое начало с учений Демокрита, в которых он предпринял попытку определения нового научно-философского понятия, обладающего обобщающим значением. Античная философия развивает данную концепцию с позиции целостности и упорядоченности искусственных объектов, а далее Н. Коперник, впервые создавший гелиоцентрическую систему мира с планетами, вращающимися вокруг Солнца, вносит весомый вклад в становление понятия системности.

Позже свой вклад в становление и развитие системности науки внесли И. Г. Ламберт, Ю. И. Кант, И. Г. Фихте, А. А. Богданов и другие ученые. Однако, родоначальником общей теории систем считается австрийский философ и биолог Людвиг фон Бергаланфи, который впервые сформулировал программу построения общей теории систем. Ее основная идея заключается в сопоставлении систем между собой и поиске закономерностей их изменения с целью применения законов изменения одних систем применительно к другим системам [104].

В современных условиях системный подход получил широкое распространение в экономике, психологии, социологии, государственном управлении и т.д. И позже, в конце 70-х годов был преобразован Г. П. Мельниковым в системологию – науку о системах (рисунок 1.4), согласно которой система унитарна, представляет собой единое целое, из которого нельзя отнять ни одного элемента, не поломав целого [105].

Важнейшая особенность системы со сложной структурой – это иерархичность структур, наличие нескольких уровней построения или

организации. Система считается тем более высокоорганизованной и совершенной, чем сильнее в ней проявляется принцип иерархии ее подсистем или структурных уровней, чем строже в ней действует принцип субординации ее частей. Поэтому, все системы состоят из элементов, которые упорядочены определенным образом и связаны определенными отношениями [106].

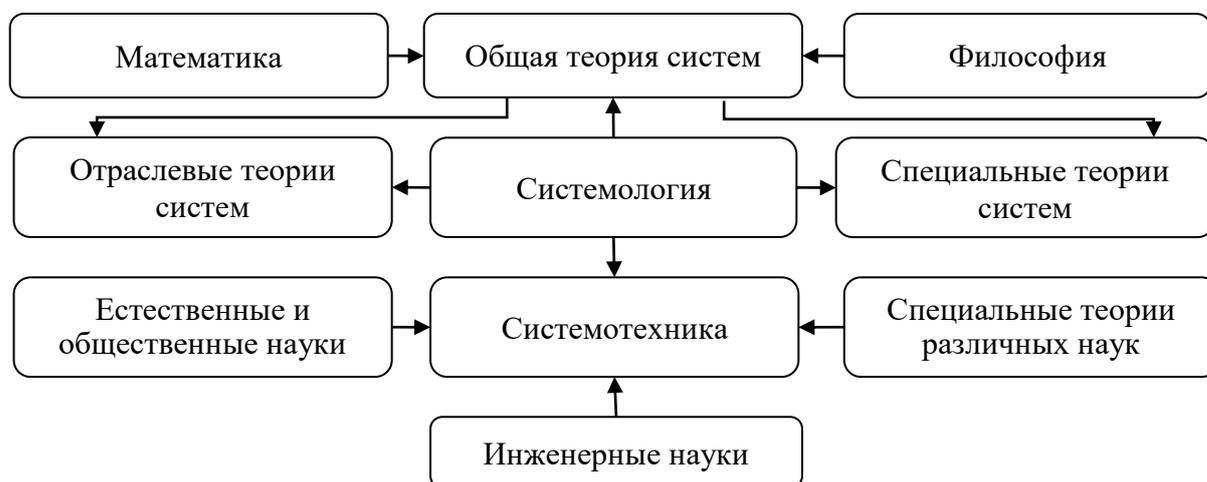


Рисунок 1.4 – Современная теория систем [105]

При системном подходе к изучению контроллинга для достижения поставленных целей организации определяются взаимосвязанные системы элементов, ориентированные на процесс управления. Упорядочение элементов системы контроллинга способствует мониторингу результативности работы организации.

В современной науке существуют два кардинально разных подхода к пониманию сущности системы: дескриптивный и конструктивный. Суть дескриптивного подхода заключается в том, что всесистемность присуща всему окружающему миру, и внутри систем наблюдаются закономерные связи между ее элементами. В соответствии с этим подходом, функционирование системы объясняется её структурой и характеристиками входящих в неё компонентов. По дескриптивному подходу, любой объект может рассматриваться как система, если его внешние признаки (свойства, функции) определяются его внутренним устройством (отношениями, структурой, взаимосвязями). Система понимается как совокупность элементов или частей, которые связаны между собой,

взаимопревращаются и оказывают влияние друг на друга, образуя некую целостность.

Конструктивный подход, напротив, рассматривает структуру системы как предназначенную для выполнения определённой функции и достижения конкретной цели. Здесь система выступает как инструмент для решения задач. В рамках конструктивного подхода, система представляется как конечное множество функциональных элементов и их взаимосвязей, выделенных из окружающей среды с учётом заданной цели в определённый временной промежуток.

Рассматривая контроллинг как систему, в условиях современных вызовов целесообразно использовать конструктивный подход, позволяющий сконструировать структуру системы, соответствующую поставленным целям и заданным функциям. Формирование целей проектирования и внедрения системы контроллинга возникает из сложившейся проблемной ситуации в организациях, которая не может быть решена с помощью существующих инструментов, таким образом система контроллинга выступает инструментом разрешения выделенной проблемы. Проектирование системы в данном случае реализуется в три основных этапа: постановка целей, определение функций, моделирование структуры, обеспечивающей выполнение указанных функций.

Изучив ряд научных исследований в вопросах становления системы контроллинга (Приложение В, таблица В.1), автор пришел к выводу, что большинство исследователей применяют для определения сущности системы контроллинга дескриптивный подход, при этом не существует единой точки зрения на перечень элементов системы и структуры их взаимосвязей, которые при системной работе приведут организацию к назначенным целям, а в некоторых проанализированных системах, учитывая их теоретический характер, цели трудно прослеживаемы.

Так, Н. Г. Круссер выделяет в системе контроллинга 4 группы или подсистемы: методологию, процесс, структуру и технику контроллинга. При этом методологию и процесс контроллинга автор относит в концептуальную область

системы контроллинга, а структуру и технику – в механизм контроллинга. Все системные элементы контроллинга вырабатывают интеграцию на основе их взаимной работы в общем информационном поле, овладевают экономической обстановкой, процессами и управленческими действиями и разрабатывают мероприятия по ориентации последних [107]. Похожий подход у А. В. Сатывалдиева [108].

В. А. Боровкова и Ю. М. Бойкова предлагают систему контроллинга, в которую входят следующие взаимосвязанные составляющие (подсистемы): обеспечивающая, объектная, методология, субъектная. Каждая отдельно взятая подсистема, в свою очередь, складывается из комплекса элементов [109].

С. А. Шулепина считает, что система контроллинга является основой, вокруг которой объединяются все основные элементы организации и управления финансово-хозяйственной деятельностью коммерческой организации. По ее мнению, система контроллинга состоит из таких элементов, как: система финансового планирования (бюджетирование); система управленческого учета; центры финансовой отчетности; категории бизнес процессов и их затраты; система стратегического управления; определение причин отклонений и формирование корректирующих действий в рамках центров финансовой ответственности; управление информационными потоками (документооборотом); мониторинг и анализ результатов финансово-хозяйственной деятельности [110].

М. В. Чувашлова представляет систему контроллинга как совокупность элементов таким образом, что контроллинг становится системой поддержки управления в областях, где это необходимо организации. Это инструмент комплексного управления функционированием организации, обеспечивающий методическую базу и инструментарий реализации основных функций менеджмента – планирования, управления и контроля [111]. В связи с этим соотношение компонентов контроллинга, таких как планирование, учет, контроль и анализ, варьируется в каждом конкретном случае. В данном случае элементы системы контроллинга таковы: цели, проблемы, возможности предприятия; соотношение планирование (учет), контроль, анализ и набор функций

контроллинга; инструменты стратегического контроллинга; инструменты оперативного контроллинга; принятие решения по поводу институционализации [111].

Функциональный подход прослеживается в работах Л. В. Юрьевой. Система контроллинга в них описывается как интегрированный метод управления, объединяющий планирование, реализацию и контроль функционирования стратегий развития и управления бизнесом. Этот подход направлен на обязательный мониторинг и всесторонний анализ не только внутренней деятельности и ресурсов организации, но и, что не менее важно, анализ внешних аспектов функционирования компании, таких как поставщики, покупатели, макроэкономические факторы, государственная политика, изменения нормативно-правовой базы и другое [112]. У А. Н. Чуриловой схожий подход, в котором она предлагает систему контроллинга, включающую в качестве взаимосвязанных элементов: планирование, учет, контроль и анализ [113].

И. И. Верецук, описывая элементы системы контроллинга, уточняет, что основная функция контроллинга заключается в предотвращении неправильных экономических решений. Это означает, что контроллинг должен обеспечивать соблюдение законодательства и предотвращать финансовые ошибки, особенно при внедрении новых продуктов. Автор объединяет такие элементы, как оценка деятельности, управленческий учет, контроль финансовой отчетности, внутренняя управленческая отчетность, контроль клиентуры (*due diligence*), контроль выполнения планов, комплаенс-контроль (контроль и мониторинг финансов), бизнес-планирование и контроль финансовых рисков [114].

Основные причины внедрения элементов контроллинга в деятельность организаций включают нестабильность внешней среды, быстрые изменения в управлении организацией, важность постоянного мониторинга производства, сложную финансовую ситуацию, смещение акцента с контроля прошлого на анализ будущего и потребность в эффективном информационном обеспечении принятия управленческих решений. Эти факторы способствуют внедрению продуманной системы мер для обеспечения выживания организации и преодоления кризисных ситуаций.

Исходя из вышесказанного, в качестве системообразующего фактора системы контроллинга современной организации выступает достижение целевых показателей повышения эффективности функционирования организаций и качества производимых товаров, и оказываемых услуг.

Под системой контроллинга в диссертации будем понимать совокупность элементов подсистемы управления организацией и связей между ними, обеспечивающих информационно-аналитическую поддержку принятия управленческих решений и мониторинг эффективности их реализации для достижения целей организации.

Система контроллинга в организации должна быть тщательно спроектирована. Важность этапа проектирования системы контроллинга как подсистемы управления организацией заключается в том, что именно на этом этапе определяются основные параметры и характеристики системы, которые будут влиять на ее эффективность и успешность функционирования. Проектирование позволяет учесть все особенности и требования к системе, а также определить оптимальные способы ее реализации и взаимодействия с внешней средой. Проблема проектирования и внедрения системы контроллинга заключается в неоднозначности состава элементов системы контроллинга и инструментов контроллинга, изучаемых различными дисциплинами, такими как менеджмент, финансы, маркетинг, стратегическое планирование и так далее. Исследование вопросов проектирования систем контроллинга отражено в научных публикациях О. О. Андреевой [115], С. М. Бычковой [115], Е. А. Жидковой [115; 213], С. В. Прониной [116] и других ученых. Проблематика и инструментарий проектирования систем управления в организациях рассматривались К. Б. Герасимовым [117], А. И. Ждановым [118], И. А. Ждановым [118], Н. А. Моисеенко [119], А. В. Недолужко Е. А. [120], Е. А. Прынцевой [121], С. А. Смирновым [122].

Проектирование системы контроллинга подразумевает определение подсистем, элементов и способов их интеграции в пространстве и времени, а также условий функционирования системы. Кроме того, на этапе проектирования определяется роль контроллинга в организационной структуре

управления организацией.

Цель этапа проектирования системы контроллинга состоит в разработке технических и организационных решений по разработке системы контроллинга и минимизации вероятностей ошибок в процессе достижения установленных целевых показателей системы.

Разработка системы контроллинга в организации охватывает ряд уникальных характеристик, которые возникают из сочетания принципов проектирования управленческих систем, так как контроллинг является подсистемой управления, и принципов проектирования информационных систем, поскольку он обеспечивает информационно-аналитическую поддержку для принятия управленческих решений. Изучив результаты исследований современных ученых в вопросах проектирования систем управления и информационных систем [115 – 124], автором были сформулированы следующие принципы проектирования системы контроллинга:

1. Системность (любая организация является открытой социально-экономической системой, поэтому нужно подходить к проектированию системы контроллинга с учетом характера взаимодействия всех ее элементов, а также свойств и законов систем).

2. Динамичность (любая деятельность внутри организации может рассматриваться как бизнес-процесс, поэтому при проектировании системы контроллинга необходимо разработать модель бизнес-процессов организации);

3. Прозрачность (процесс проектирования системы контроллинга должен быть доступным для мониторинга и управления на всех его этапах).

4. Релевантность (процесс проектирования системы контроллинга должен обеспечивать достижимость всех целевых показателей системы, способность выполнения заданных функций и бесперебойность работы системы в условиях воздействия факторов внешней и внутренней среды).

5. Эффективность (используемые методы и инструменты проектирования системы контроллинга должны способствовать повышению технической, экономической, социальной и организационной целесообразности выбора технических и организационных решений при рациональном

использовании ресурсов);

6. Гибкость (технические и организационные решения при проектировании системы контроллинга должны обеспечивать способность гибкого реагирования системы контроллинга на изменение факторов внешней и внутренней среды, а также изменения задач системы без нарушения ее целостности и упорядоченности).

Как было указано выше, большое влияние на эффективность проектировании систем контроллинга в организациях оказывает выбор методов проектирования. Обобщение и систематизация научных подходов к использованию методов проектирования систем управления и информационных систем организаций [117; 119; 120; 123; 124] позволяет сформулировать следующие методы проектирования системы контроллинга в организациях:

– метод аналогий (использование передовых отечественных и зарубежных практик проектирования систем контроллинга в организациях);

– экспертные методы (опрос, анализ, оценивание, сопоставление и ранжирование показателей деятельности организаций квалифицированными специалистами);

– статистические методы (статистическое наблюдение, корреляционный и регрессионный анализ, выборка, расчет абсолютных и относительных статистических данных, индексный метод);

– методы моделирования (разработка математической, информационной и функциональной моделей контроллинга, моделирование бизнес-процессов организации с применением методики IDEF0);

– метод структуризации целей (разработка системы целей организации и целевых показателей функционирования системы контроллинга).

В процессе проектирования системы контроллинга целесообразно выделить три стадии:

– предпроектная стадия (анамнестическая): выявление проблемы, требующей проектирования, анализ объекта управления, анализ существующей организационной структуры, оценка эффективности и соответствия целям и функциям, анализ информационных элементов и персонала;

– проектная стадия: разработка проекта организационной структуры, определение требований к организационной системе и персоналу, оценка

эффективности проекта и его соответствие заданию;

– стадия внедрения: согласование и утверждение проекта системы контроллинга, внедрение системы контроллинга (рисунок 1.5).

Важность предпроектной стадии проектирования системы контроллинга заключается в том, что она позволяет выявить наличие проблемы, требующей проектирования, проанализировать текущее состояние организации, оценить эффективность и соответствие структуры организации поставленным целям, проанализировать информационные элементы и персонал, подготовить проектное задание или техническое обоснование необходимости создания системы контроллинга. Это помогает определить оптимальные пути решения проблем и разработать эффективную систему контроллинга.

На проектной стадии осуществляется техническое проектирование системы контроллинга, уточняются и дополняются требования к системе контроллинга, подробно рассматриваются бизнес-процессы. Важность данной стадии заключается в том, что принятые на данном этапе решения позволяют эффективно управлять ресурсами для решения задач и экономить средства. В связи с этим, расчет ожидаемого экономического эффекта целесообразно проводить в разрезе каждого вида ресурсов, используемых организацией.

На стадии внедрения осуществляется согласование и утверждение проекта системы контроллинга, проведение подготовительных работ, разработка регламентирующей документации и, непосредственно, внедрение системы контроллинга в организации.

Для обеспечения процесса внедрения системы контроллинга необходимо предусмотреть разработку плана внедрения системы контроллинга, включая сроки, этапы и ответственных лиц, обучение персонала работе с ней, обеспечить интеграцию системы контроллинга с другими подсистемами управления и информационными системами организации, провести тестирование системы контроллинга и ее компонентов, выявить возможные проблемы и устранить их.

Важное место при внедрении системы контроллинга в производственный процесс занимает также организация мониторинга и анализа результатов работы системы контроллинга, вносить корректировки при необходимости.

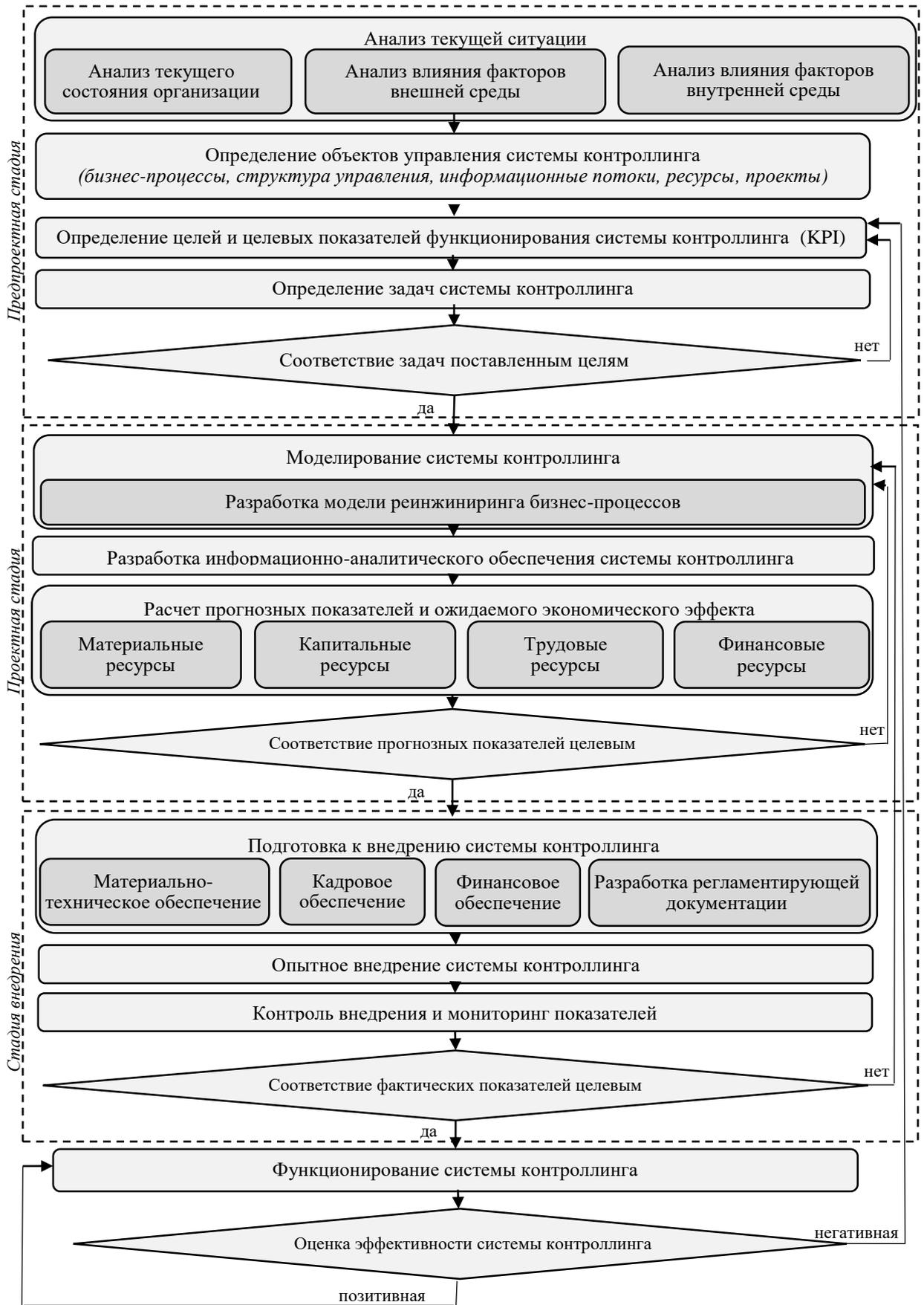


Рисунок 1.5 – Схема проектирования и внедрения системы контроллинга в организации [составлено автором на основе [117; 119; 120; 123; 124]]

При проектировании системы контроллинга необходимо выявить основные закономерности и тенденции функционирования организации, а также проанализировать взаимодействие системы контроллинга с другими подсистемами системы управления организацией, обосновать роль контроллинга в определении стратегических и оперативных целей деятельности организации, определить задачи и разработать научно-обоснованные подходы и рекомендации для решения этих задач [125].

Следует отметить, что, исходя из сущности понятия контроллинга, система контроллинга консолидирует в себе целеполагание, планирование, организацию, информационное обеспечение, мониторинг и контроль, ориентируясь на производственную, финансовую и управленческую деятельность организации. Поэтому на этапе проектирования системы контроллинга в организации должны быть определены цели и задачи контроллинга, разработана методология планирования, организовано информационное обеспечение, учет, мониторинг и контроль выполнения планов и достижения целей организации при рациональном использовании всех видов ресурсов.

### 1.3. Отечественный и зарубежный опыт внедрения контроллинга в организациях

Необходимость совершенствования системы управления организациями и повышения качества производимых товаров и услуг всегда осознавалась руководителями организаций и представителями органов власти разных стран. Самыми значимыми нововведениями, оказавшими положительное влияние на развитие системы контроллинга в организациях, стала попытка совершенствования управления на основе научных (кибернетических) и экономико-математических

методов, а также автоматизации процессов сбора, передачи и обработки информации в странах постсоветского пространства и за рубежом еще в начале 70-х годов XX века [126, с. 256 – 257]. В то время, как первые упоминания о контроллинге датируются XV веком.

При изучении контроллинга как ключевого элемента современной системы управления организацией были проанализированы исторические предпосылки его появления и ключевые этапы развития. Это позволило сформулировать генезис теории системы контроллинга [89; 127], который представлен в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Генезис теории системы контроллинга [составлено автором на основе [55; 67; 69; 71; 88; 128 – 131]]

Этап	Период	Характеристика	Исследования	Страна
1	2	3		5
Зарождение	Средние века	Связана со сферой формирования системы государственного управления. Процесс 1-го накопления капитала и появление новой формы организации производства – мануфактуры. (XIV-XVI в.в.). Начиная с XV века в Англии, при дворе английского короля, была введена новая должность «countrollour». В его обязанности входили учет, документирование и контроль денег и т	У. Петти («Трактат о налогах и сборах», Ж. Кольбер	Франция, Италия, Нидерланды Великобритания
Возникновение	Эпоха Нового времени	Появляются специальные организации, которые занимаются контроллингом. Например, в 1778 году в США создается первое ведомство «Comptroller, Auditor, Treasurer and six Commissioners of Accounts» (Регулятор, аудитор, казначей и шесть комиссаров учета), которое осуществляло контроль средств государственной деятельности. Должности контролеров появляются на крупных американских предприятиях: в 1880 году – в железнодорожной компании; в 1892 году – в «General Electric Company». Американские контроллеры проводили ревизии на предприятиях и занимались финансово-экономическими вопросами [69; 130].	«Исследования о природе и причинах богатства народов» А. Смита, «Начала политической экономии и налогового обложения» (1817) Д. Рикардо, Г. Форд	Великобритания, США

Продолжение таблицы 1.4

1	2	3	4	5
Формирование	1914 – 1937 гг.	<p>Политика «Нового курса» Ф. Рузвельта, вывела США из экономического кризиса. Функции контроллеров увеличиваются: если раньше они выполняли в основном казначейские функции, то на данном этапе они начинают заниматься вопросами планирования и контроля. Обоснована важность контроллинга для внутрифирменного планирования и контроля, нацеленных на финансовый результат компании. В 1931 г. основан институт «Controller's Institute of America» как профессиональная организация контролеров [69, с.11]. В Германии возник институт контролеров по вопросам образования в области планирования предприятия и учета [88, с. 505].</p>	Ф. Рузвельт, Л. Урвик, Д. Муни, А. Рейли	США, Германия
Расширение функций	1940 – 1950 гг.	<p>Контроллинг получает государственное признание [131, с. 70]. В 1946 г. «СИА» публикует первый «официальный» перечень задач контроллера, состоящих из 17 пунктов, которые являются основой американской модели контроллинга [88, с. 107].</p>	Л. Эрхард	Германия, США
Развитие научно-технического процесса	После 1950 года	<p>После 1950 года наступает подъем экономики в Германии и странах Европы. Развивается малый и средний бизнес, который и по сей день является основой благосостояния экономики, а необходимость в его развитии послужила стимулом для внедрения контроллинга и на предприятиях этого типа. Решение этой задачи потребовало от руководства небольших компаний вкладывать значительные инвестиции в разработку современных систем и методов эффективного управления [55; 67].</p>	Д. Хан, А. Дайле	Германия, страны Европы, США
Появление инструментов	В конце 20 века	<p>С активным развитием компьютерной техники и технологий формируется инструментарий контроллинга [71]. Появляются программы контроллинга, такие как «АВС», «1С», «ЮНИКОН», «JIT», «АС+», «Кайзен», «Галактика», «Парус», «КИС», «КонсультантПлюс» др.</p>	Э. Майер	Россия, США, Европа, Япония, Китай, Скандинавские страны и др.

Продолжение таблицы 1.4

1	2	3	4	5
Стратегическое планирование	Современность	Контроллинг работает, как информационная поддержка руководителей. Специалисты занимаются анализом и систематизацией информации [69, с. 15].	А. М. Карминский С. Г. Фалько	Все развитые страны

Таким образом, можно выделить несколько основных этапов возникновения и развития систем контроллинга в мире [127]. Исторические этапы становления и развития контроллинга включают продолжительный период, в течение которого эта сфера деятельности развивалась параллельно с социальным и экономическим прогрессом общества [132]. П. В. Трунин, А. С. Евсеев и Ф. Я. Исхакова [133] лаконично и точно описывают мировую историю становления экономики, а с ней и систем контроллинга в мире:

1 этап. Исторически первые упоминания о контроллинге можно назвать период (XIV – XVI в.в.), когда начинается процесс первоначального накопления капитала. В Европе: Италии, Нидерландах, Англии, Франции и других странах появляется новая форма организации производства – мануфактура. В условиях стремительного развития производства появляется должность контролера, который решал задачи документирования и контроля денежных и товарных потоков. Государственное вмешательство в экономику достигло своего максимума при генеральном контролере Ж. Кольбере (министре финансов). Он определял могущество государства от количества у него денег, источником пополнения которого считал торговлю, а его экономическая политика стала известна как кольбертизм [129; 133; 134].

2 этап. В середине XVIII в. в Англии постепенно мануфактуры переходят к фабрикам. Происходит окончательное отделение промышленности от сельского хозяйства. В это время контроллинг представлял собой контроль движения денежных средств и соблюдения государственной дисциплины. При этом в США учреждаются ведомства «Регулятор, аудитор, казначей и шесть комиссаров учета».

Наиболее часто упоминания о развитии контроллинга в XIX веке

встречаются в США. Именно здесь впервые стали использовать эту концепцию для решения финансово-экономических задач и управления организациями. Контроллинг развивался и приобретал новые функции. В конце XIX века компания General Electric Company первой из индустриальных организаций ввела должность контроллера. На этом этапе контроллинг занимался в основном финансово-экономическими вопросами и проведением ревизий. Концепция контроллинга, связанная с именами К. Маркса [135] и Ф. Энгельса [136], основана на их учении о социальном управлении. Классики марксизма рассматривали социальное управление через господство одних общественных классов над другими в сфере создания представлений, идей и мышления.

3 этап. В начале XX вв. происходит процесс революционных преобразований перехода от «малой» науки к «большой», происходит рассвет естествознания. В XX в. возникают крупные научные институты, научно-исследовательские лаборатории, опытно-экспериментальные лаборатории и т.д. О степени монополизации США можно судить по сложившимся династиям «королей» стали, нефти, электричества, железных дорог – это Морганы [137], Рокфеллеры [138], Вандербильды [139], Гарриманы [140] и др. Развитие промышленности влечет за собой усиление контроля за различными сферами деятельности и возрастающий поток информации, который необходимо анализировать руководителю для принятия решения. Контроллинг развивался вследствие промышленного роста, усиления конкуренции, концентрации капитала и усложнения процессов планирования. В результате появились отдельные службы контроллинга на предприятиях, которые отвечали за сбор, обработку и предоставление информации для принятия управленческих решений. Научно-технический прогресс, экономический кризис 1929 года и государственное регулирование также сыграли значительную роль в этом процессе.

4 этап. В начале XX в. США является крупнейшей индустриальной страной мира, лидером промышленного производства в мире. Однако, в 1929 – 1933 гг. вследствие мирового кризиса, экономика США сильно пошатнулась, а развитие контроллинга в этот период сопряжено с важностью планирования,

производственного учета и контроля для обеспечения эффективного функционирования организаций. В этот период контроллинг стал рассматриваться как инструмент прогнозирования будущих событий и планирования деятельности организации для обеспечения ее выживания в условиях кризиса. Задачи контроллера стали включать планирование и контроль, что потребовало использования более эффективных методов управления и координации деятельности компании [131]. В июне 1933 г. был принят закон о восстановлении национальной промышленности, введивший систему государственного регулирования промышленного сектора [133]. Такое нововведение дало начало контроллингу в хозяйственной деятельности государства. Новая политика государства, введенная Ф. Рузвельтом [141] вывела страну из экономического кризиса.

5 этап. После Второй мировой войны система контроллинга начала развиваться в Германии. Немецкая концепция контроллинга фокусируется на поддержке принятия оперативных решений руководством организации и стратегической поддержке руководителя. Контроллер отвечает за обеспечение эффективности и результативности управления, предоставляя информацию для принятия решений. В англо-американской модели контроллинг рассматривается как управленческий и бухгалтерский учет, ориентированный на тактический уровень. В то же время американский бизнес активно приобретал западноевропейские предприятия. Чтобы укрепить позиции западноевропейского капитализма и усилить влияние США в регионе, была создана Организация Европейского экономического сотрудничества (ОЕЭС), которая контролировала распределение средств и условия их использования, что стало одной из форм государственного контроля.

6 этап. Появление управляющей функции контроллинга и внедрение учета по местам возникновения затрат и центрам ответственности (1960 – 1970 гг.). Контроллинг стал отвечать за мониторинг стратегических изменений, оценку и переоценку стратегии, корректировку целей и их изменение. В 1965 – 1970 гг. за рубежом начинают использовать электронно-вычислительные машины

в деятельности организаций городского хозяйства. В начале этого периода США практиковали создание вычислительных центров, решающих рутинные задачи. Следующим этапом стали попытки создания автоматизированных систем обработки данных для решения таких экономических задач организаций, как начисление платежей за услуги и обработка счетов. Далее стали применяться автоматизированные системы управления технологическими процессами организациями таких подотраслей как водоснабжение, городской электротранспорт и др. Они были основаны на реализации типовых проектных решений и заложили основу диспетчеризации и зарождения системы контроллинга в городском хозяйстве.

Последующее развитие управляющей функции контроллинга и формирование инструментария контроллинга (1980 – 2000 гг.). В этот период были разработаны инструменты контроллинга, такие как ABC, JIT и другие, которые улучшили управление затратами, временем и качеством продукции [111].

7 этап. В XXI веке развитие контроллинга происходит в направлении расширения спектра решаемых задач и изменения структуры затрат времени на выполнение традиционных функций. Также активно исследуется интеграция данных, полученных по международным стандартам финансовой отчетности (МСФО), с данными из системы контроллинга для повышения прозрачности внешней отчетности и доверия со стороны потенциальных инвесторов.

В долгосрочной перспективе развитие контроллинга связано с эволюцией его концепций, включая координационно-навигационную концепцию и концепцию стратегической навигации. Это предполагает смещение акцентов с оперативного контроллинга на стратегический и автоматизацию решений большинства задач оперативного контроллинга [83].

В наше время уровень развития технологий достиг такого уровня, что стал доступен для массового использования людьми по всему миру. Однако во время экономического роста усиливаются поиски эффективных областей услуг и предъявляются более высокие требования к ним. Чтобы улучшить качество

жизни людей, общество стремится к внедрению инноваций, одним из которых является контроллинг.

Однако в современном международном научном сообществе до сих пор нет единого мнения о том, что такое контроллинг. Есть, как минимум, три основных подхода к определению этого понятия: с точки зрения менеджмента, информационного обеспечения и бухгалтерского учета. Все эти подходы достаточно обоснованы и имеют свои особенности. На различных исторических этапах, начиная с середины XV века, в мире возникали и развивались различные научные школы контроллинга. Самые известные из них – американская и немецкая (рисунок 1.6).



Рисунок 1.6 – Американская и немецкая модели контроллинга [93]

Американская и немецкая модели контроллинга имеют различия в подходе к управлению и функциям контроллера. Немецкая модель контроллинга фокусируется на поддержке оперативного управления предприятием

и стратегической поддержке руководства. Контроллер занимается развитием стратегии, внутренними процессами, производством и учетом затрат. Основная функция контроллинга – консультационная, контроллер предоставляет руководству необходимую информацию для принятия решений. Американская модель контроллинга не предполагает четкого разделения на финансовый и производственный учет. Работа контроллера выполняется на оперативном уровне и включает задачи во внешнем учете, финансах и налогах. Консультационная функция контроллинга не является определяющей, контроллер играет ключевую роль в стратегическом бизнес-партнерстве с руководством.

Результаты анализа внедрения системы контроллинга на предприятиях постсоветского пространства показывают, что немецкая модель оказала большее влияние на трактовку понятия контроллинг в Российской Федерации и Республике Беларусь, а американская модель – в Казахстане [142; 143].

С переходом от централизованного планирования к социально-ориентированной рыночной экономике отечественные специалисты-практики начали проявлять интерес к контроллингу.

В начале 1990-х годов в России и других странах СНГ на основе укрепления рыночных принципов управления, также возрастает и интерес руководителей к контроллингу. Банки, являющиеся наиболее динамичные организации, проявили повышенный интерес к контроллингу как в теории, так и на практике. Впоследствии к ним также присоединились другие организации, работающие в различных отраслях, таких как промышленность, сфера услуг, строительство, образование и торговля [69, с. 12 – 13].

Причины растущего интереса к контроллингу российских организаций связаны тем, что руководители российских организаций, как и их зарубежные коллеги, стремятся к стабильности и развитию своего бизнеса. Поэтому им необходимо принимать стратегические и тактические решения, направленные на сохранение и увеличение прибыли, обеспечивая тем самым стабильное будущее своей организации [99].

В развитии контроллинга в России можно выделить четыре этапа:

1991 – 1995 гг. – контроллинг как с учет затрат;  
1996 – 1997 гг. – контроллинг отождествляется с учетом затрат и результатов;  
1998 – 2000 гг. – контроллинг связан с бюджетированием, оперативным планированием и управлением затратами;

с 2000 г. – создание объединения контролеров, контроллинг воспринимается как источник и инструмент передачи и обработки оперативной информации для руководства [69, с. 12 – 13].

Изначально отношение к этой концепции в отечественной практике было в основном критическим и возможность ее применения в российских реалиях ставилась под сомнение или даже отрицалась. Ряд экспертов и сегодня полагают, что ввиду значительных расхождений в методах оценки затрат и результатов деятельности между Россией и зарубежными странами массовое распространение контроллинга в России в ближайшем будущем маловероятно [99].

Другая группа ученых не соглашается с этой точкой зрения и считает, что внедрение системы контроллинга в отечественных организациях является перспективным направлением повышения эффективности их функционирования [108 – 111; 114 – 117].

Что касается первого отечественного опыта внедрения элементов системы контроллинга, то в начале 80-х годов XX века в некоторых союзных республиках проводились работы по созданию отраслевых автоматизированных систем управления (далее ОАСУ) и территориально-отраслевых автоматизированных систем управления (ТОАСУ) в ЖКХ.

ОАСУ МЖКХ РСФСР состояла из трех самостоятельных систем:

автоматизированные системы управления (далее – АСУ) республиканских предприятий; задачи и принципы ее аналогичны ОАСУ любого промышленного министерства (технико-экономическое планирование, материально-техническое снабжение, бухгалтерский учет, оперативное управление);

АСУ Советов народных депутатов взаимодействует с ТОАСУ ЖКХ области (перспективное развитие отрасли, бухгалтерский учет, статистическая отчетность, оперативное управление, нормативно-справочная информация и др.);

АСУ аппарата МЖКХ решает две задачи: контроль за выполнением распорядительных документов и контроль за прохождением предложений и жалоб трудящихся; в перспективе предполагается внедрить 10 подсистем.

На верхнем уровне разработаны подсистемы бухгалтерского учета и отчетности, управления капитальным строительством, оперативного управления внедрением новой техники, управления материально-техническим снабжением и финансовой деятельности.

На нижнем уровне внедрены отдельные задачи:

учет расчетов с квартиросъемщиками;

учет расчетов с арендаторами нежилых помещений;

учет труда и начисление зарплаты рабочих и служащих в ТТУ;

учет расчетов с потребителями тепла;

гидравлические расчеты режимов теплоснабжения.

В Латвийской ССР работа по ЖКХ велась в рамках республиканской «АСУ-Латвия». Основой системы являлся автоматизированный банк данных, содержащий информацию о земельных участках, улицах, жилых и нежилых строениях, подземных коммуникациях. Пользователи банка данных – Госплан, Госстрой, Главснаб, ЦСУ, МЖКХ республики, Рижский горисполком, республиканский ремстройтрест и др.

ТОАСУ ЖКХ «Свердловск-1» состояла из пяти функциональных подсистем: плановых расчетов, обработки бухгалтерской отчетности и статистической информации, материально-технического снабжения, оперативного управления, ремонтного обслуживания (учет состава и технического состояния жилищного фонда и отбор строений для различных видов ремонта).

В АСУ ЖКХ «Челябинск-1» система состояла из таких же функциональных подсистем, как в Свердловске, но охватывала меньшее число подотраслей; в состав подсистемы ремонтного обслуживания в Челябинске были включены задачи по жилищному хозяйству и водопроводным сетям.

В Свердловской и Челябинской системах были приняты одинаковые принципы построения. При разработке подсистемы плановых расчетов возникла

задача совершенствования методологии планирования, так как по принятой в то время методологии «от достигнутого уровня» нельзя составлять обоснованные планы.

Принятая в АСУ новая методология, была основана на использовании нормативного метода с учетом потребности населенного пункта в услуге, мощности предприятий местных Советов и объема услуг, предоставляемых городу ведомственными предприятиями. В подсистему были включены комплексы задач по расчету потребности в услуге, производственной мощности, производственной программы, плана по труду и зарплате и калькуляции себестоимости услуг. Таким образом, весь комплекс задач обеспечивает разработку обоснованного плана. Расчеты ведутся для всех предприятий ЖКХ, подотрасли на уровне города и подотрасли на уровне области [126, с. 268 – 269].

Методология нормативного планирования позволяла проводить все плановые расчеты по единой нормативной базе, применять оптимизационные методы планирования, выполнять многовариантные расчеты. Внедрение подсистемы позволило автоматизировать расчеты:

производственных мощностей предприятий жилищно-коммунального хозяйства в планируемом периоде с учетом нормируемых простоев оборудования во всех видах ремонтов, а также с учетом планируемых изменений мощности;

производственных программ предприятий в натуральном и стоимостном выражении полного ассортимента услуг (расчеты выполняются по нормам обслуживания или по прогнозируемому на плановый период спросу на услуги);

планирования труда и зарплаты на основе существующих нормативов численности, а также расчет калькуляции себестоимости и прибыли для ряда предприятий и подотраслей;

технико-экономических показателей на планируемый период по подотраслям для населенных пунктов и области в целом.

Кроме того, плановые работники освободились от рутинных счетных операций для анализа различных вариантов плана и принятия обоснованных решений.

В подсистеме обработки бухгалтерской отчетности и статистической информации (ОБОСИ) разработаны и внедрены задачи:

составления сводных бухгалтерских отчетов и анализа основных показателей для домоуправлений местных Советов;

составления сводных форм периодической статистической отчетности;

учета расчетов с квартиросъемщиками и арендаторами.

Внедрение этих задач обеспечивает:

автоматизацию трудоемкого процесса проверки, увязки показателей и свода балансов;

исключение субъективного фактора при проведении аналитических и логических увязок;

выдачу аналитических таблиц для оценки результатов хозяйственной деятельности;

централизацию сбора статистической отчетности на кустовых информационных пунктах связи и передачу подготовленной информации на машинных носителях на вычислительно-управляющий центр;

автоматическое начисление квартирной платы и коммунальных услуг на ЭВМ, учет поступления платежей, своевременное выявление должников, составление оборотных ведомостей по лицевым счетам квартиросъемщиков, домам, домоуправлениям, райжилуправлениям, горжилуправлениям.

Осуществлялись также перерасчеты платы при временном отсутствии тех или иных коммунальных услуг и в связи с иными изменениями.

Кроме того, комплекс задач позволял получать справочную информацию по указанным категориям в разрезе любых признаков, характеризующих лицевой счет квартиросъемщика, а также по измененным лицевым счетам.

Цель создания подсистемы материально-технического снабжения (МТС) – повышение качества планирования потребности в материальных ресурсах. В подсистеме применен нормативный метод планирования потребности в материалах вместо принятого ранее метода свода заявок. Благодаря внедрению подсистемы были достигнуты:

автоматизация важнейшей функции службы материально-технического снабжения по расчету потребности в материалах и составлению заявок для отраслевых управлений облупркомхоза и облплана, что сократило сроки и повысило качество подготовки планово-экономической информации;

сокращение потребности в первичных заявках, подготавливаемых предприятиями, что облегчило труд работников предприятий;

введение единой нормативной базы для всех предприятий.

Одной из основных функций управления в ЖКХ является обновление и восстановление основных фондов. Поэтому в состав АСУ ЖКХ включена подсистема ремонтного обслуживания.

Подсистема предназначена для повышения качества и обоснованности планирования всех видов ремонтных работ, их организации, учета и анализа выполнения. В подсистеме ремонтного обслуживания жилищного фонда собирается, обрабатывается и выдается техническая информация о составе и техническом состоянии жилищного фонда, а также экономическая информация, необходимая для планирования ремонтного обслуживания, обработки статистической информации, выдачи ответов на запросы о техническом состоянии жилищного фонда.

Подсистема ремонтного обслуживания жилищного фонда предназначена для сокращения затрат времени работников домоуправлений, районных и городских жилуправлений, повышения оперативности и достоверности информации, получения полноценной исходной информации для планирования всех видов ремонта, что в целом должно повысить долговечность жилищного фонда и сократить расходы на текущий и капитальный ремонты. В подсистему включены три комплекса задач:

учет изменения технического состояния жилищного фонда;

отбор зданий для производства ремонта по оценке технического состояния;

выдача ответов на запросы.

Наиболее активно практика внедрения системы контроллинга в отечественных организациях началась в 2000-х годах, когда при переходе

к рыночной системе управления руководители столкнулись с тем, что привычные методы и инструменты управления организациями стали неэффективными, и продолжается до настоящего момента [144].

Следует отметить, что наибольшее влияние на формирование современной отечественной концепции контроллинга оказала американская модель, основанная на более динамичной экономике, склонности системы контроллинга не только к управленческому, но и к бухгалтерскому и налоговому учету, а также практическом внедрении и менее развитой образовательной базой, в отличие от немецкой модели. При этом подчеркнем, что универсальной модели не существует, изучение и анализ зарубежного опыта направлены на выявление лучших практик, применение которых целесообразно в отечественной практике с учетом отраслевой привязки организации и современных вызовов внешней среды.

Результаты анализа зарубежного и отечественного опыта становления систем контроллинга позволяют выделить общие черты систем взглядов на систему контроллинга в организациях, т.е. позволяют сформулировать концептуальную схему системы контроллинга (рисунок 1.7).

Важность концептуальной схемы системы контроллинга обусловлена тем, что она определяет основные принципы, цели и задачи контроллинга, информационные потоки, разделение операционного и стратегического уровней, обеспечивая тем самым эффективное управление организацией. Она позволяет контролировать риски, повышать качество управленческих решений, оптимизировать управление организационной структурой и обеспечивать мотивацию персонала.

Важное место в формировании концепции системы контроллинга занимает формирование перечня элементов системы, способных обеспечить ее целостность, образуя устойчивые связи в процессе взаимодействия друг с другом в рамках достижения целей организации. Целостность системы зависит от характера и качества этих связей, а также от способности системы адаптироваться к изменениям внешней среды.

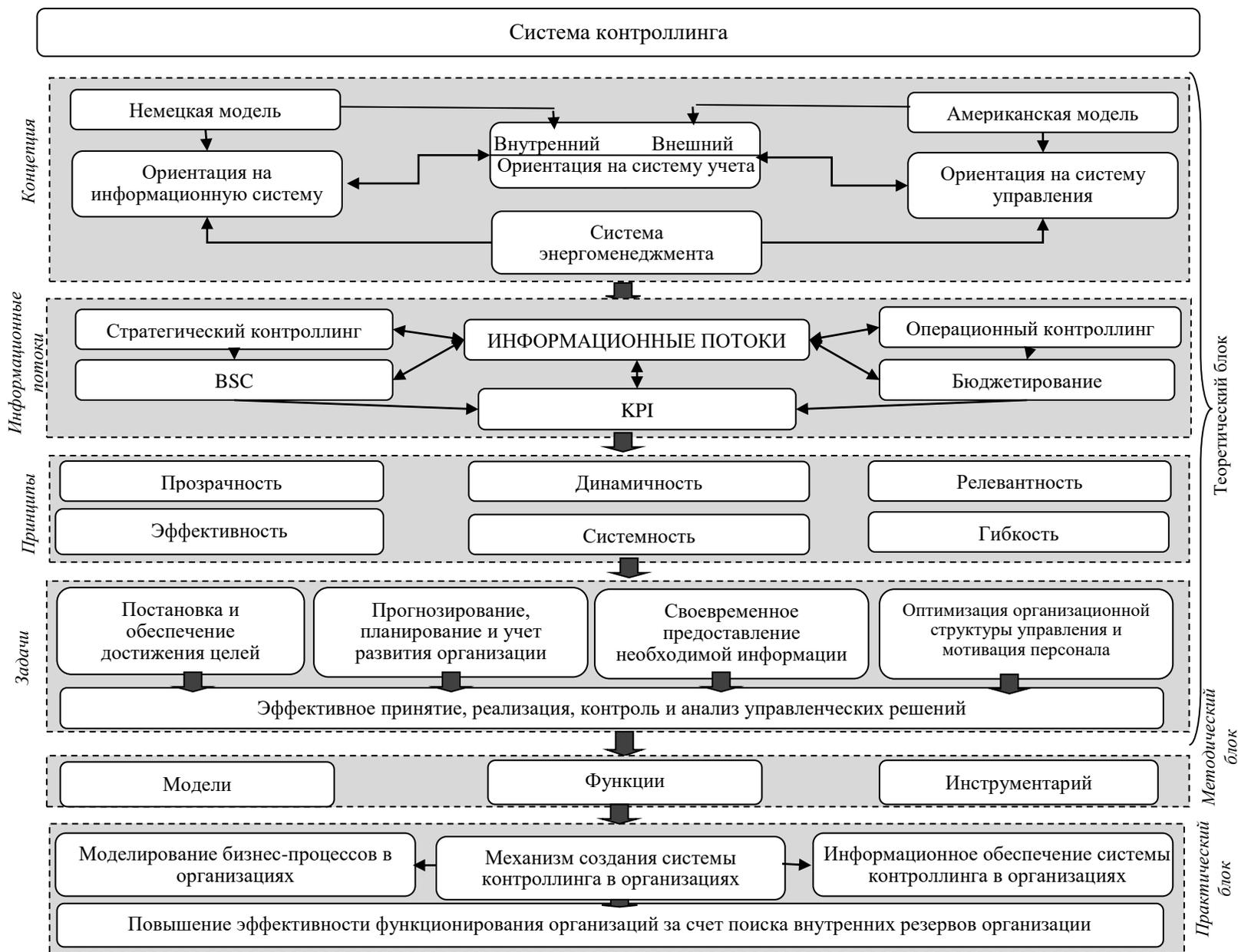


Рисунок 1.7 – Концептуальная схема системы контроллинга

При этом следует отметить, что для обеспечения эффективности функционирования организаций за счет поиска внутренних резервов организации как основной цели функционирования системы контроллинга, при формировании концепции контроллинга следует учитывать основные положения энергоменеджмента.

## Выводы к главе 1

1. В современных условиях развития теории и практики управления становится очевидным, что успех организаций зависит от способности адаптироваться к изменяющимся реалиям внешней среды. Процесс цифровизации, глобализации и финансовых преобразований требует от руководителей нового подхода к управлению, основанного на гибкости, инновациях и активно внедряемых технологиях.

Таким образом, системное изучение управленческих концепций и инструментов не только открывает горизонты для теоретического осмысления, но и служит основой для практических решений, способствующих повышению эффективности функционирования организаций. Классификация инструментов управления позволяет систематизировать подходы к их выбору и последующему применению, что, в свою очередь, способствует более глубокому пониманию их роли в достижении стратегических целей.

Внедрение системы контроллинга представляется одним из критически важных шагов в этом направлении, позволяющим оптимизировать бизнес-процессы, отслеживать и экономить ресурсы, принимать обоснованные управленческие решения.

2. Контроллинг представляет собой эффективный инструмент управления,

обеспечивающий информационно-аналитическую поддержку и интеграцию всех функций управления для достижения целей организации. Контроллинг является многофункциональным инструментом управления, охватывающим различные аспекты деятельности организации и обеспечивающим интеграцию, планирование, контроль и информационную поддержку для достижения целей и способствует выявлению проблем, оптимизации управления и повышению эффективности принятия решений через систематический мониторинг и анализ информации и требует адаптации к специфике каждой организации.

Контроллинг включает множество взаимосвязанных элементов, таких как методология, процесс, структура и техника, что позволяет повысить эффективность принятия управленческих решений. В условиях нестабильной внешней среды контроллинг становится необходимым инструментом для преодоления кризисов и достижения целевых показателей организации.

Современные теоретические подходы к контроллингу также подчеркивают его роль как ключевого элемента цифровизации управления, а многообразие определений контроллинга, указывает на его сложность и адаптивность в условиях современного управления, особенно в контексте цифровизации экономики. Контроллинг помогает руководству своевременно получать достоверную информацию для эффективного принятия решений, оценивать выполнение планов и устранять возникшие проблемы, что в конечном итоге повышает эффективность функционирования организаций.

3. Совершенствование процесса управления в организациях требует создания единой информационной системы, интегрирующей все функции управления, что подчеркивает необходимость внедрения системы контроллинга. Эта система, рассматриваемая как подсистема управления, помогает обеспечить качественное планирование, учет и анализ деятельности организации, а также способствует эффективному мониторингу и управлению в условиях неопределенности. Существуют два подхода к определению системы: дескриптивный, акцентирующий внимание на взаимосвязи элементов, и конструктивный, фокусирующийся на создании структуры системы для достижения целей. Для

достижения эффективного функционирования контроллинга целесообразно применять конструктивный подход, исходя из проблем, требующих решения.

Проектирование системы контроллинга является ключевым этапом в создании эффективной подсистемы управления организацией, поскольку на этом этапе определяются параметры, влияющие на ее успешность и эффективность. Проблематика проектирования включает разнообразие его элементов и инструментов, что требует учета специфических особенностей каждой организации. На основании изученных научных подходов можно выделить несколько принципов проектирования: системность, динамичность, прозрачность, надежность, эффективность и адаптивность.

В диссертации предложена Схема проектирования и внедрения системы контроллинга в организации, в основу которой положено утверждение, что процесс проектирования системы контроллинга проходит через три стадии: предпроектную, проектную и внедрения. При этом важно не только выявить существующие проблемы и спроектировать организационную структуру, но и обеспечить интеграцию системы контроллинга с другими управленческими и информационными системами, а также организовать мониторинг ее работы. В целом, хорошо спроектированная система контроллинга способствует достижению стратегических и оперативных целей организации, позволяя эффективно использовать все виды ресурсов.

4. Результаты анализа зарубежного и отечественного опыта развития систем контроллинга позволяют сделать вывод, что контроллинг, как инструмент управления, эволюционировал на протяжении веков и стал важной частью системы управления организациями. Его развитие связано с историческими этапами социальной и экономической прогрессии, начиная с XIV века, и охватывает несколько ключевых периодов: от первых упоминаний о контроле и управлении в мануфактурах до современных подходов, основанных на цифровизации и интеграции информационных систем. На каждом этапе контроллинг адаптировался к новым экономическим условиям и вызовам, что обусловило появление различных функций и методов, таких как монетизация, планирование,

автоматизация и стратегическая навигация. Существуют разные подходы к определению контроллинга, включая управленческий, информационный, с точки зрения бухгалтерского и налогового учета, что отражает разнообразие его применения в международной практике. В настоящее время контроллинг играет важную роль в повышении качества управления, принятии более обоснованных решений и адаптации к современным вызовам в условиях стремительного технологического прогресса.

5. С переходом России к социально-ориентированной рыночной экономике наблюдается растущий интерес к контроллингу как инструменту управления. Начавший развиваться в 1990-х годах, контроллинг стал важным для различных секторов экономики, включая банки, промышленность, сферу услуг, строительство, жилищно-коммунальное хозяйство. Этот процесс прошел несколько этапов эволюции: от учета затрат до его восприятия как системы для передачи и обработки информации для руководства. Несмотря на первоначальную критику и сомнения в эффективности зарубежного опыта контроллинга в российских условиях, большинство специалистов считает его внедрение перспективным для повышения эффективности функционирования организаций.

На основании изученных теории и практики развития систем контроллинга в России и за рубежом, а также учитывая современные тенденции и условия развития экономических систем, была предложена концептуальная схема системы контроллинга, которая определяет принципы, цели и информационные потоки, что способствует целостности системы и ее адаптации к изменениям в внешней среде.

Основные научные результаты, изложенные в первой главе, опубликованы в работах [54; 89; 93; 102; 103; 127].

## ГЛАВА 2. ДИАГНОСТИКА ПРЕДПОСЫЛОК ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА В ОРГАНИЗАЦИЯХ (НА ПРИМЕРЕ УПРАВЛЯЮЩИХ ОРГАНИЗАЦИЙ)

### 2.1. Анализ организационных предпосылок внедрения системы контроллинга в управляющих организациях

Исследование и анализ предпосылок имеет критическое значение для внедрения системы контроллинга в организациях, поскольку позволяет глубже понять внутренние и внешние факторы, которые могут повлиять на эффективность новой системы управления. Каждая организация уникальна, и знание специфики ее бизнес-процессов, стратегических целей и условий внешней среды помогает создать систему контроллинга, которая будет максимально релевантной и полезной.

Анализ нормативного правового поля на федеральном, региональном и муниципальном уровнях позволяет выявить обязательные требования для внедрения системы контроллинга в организации. Это особенно важно в контексте соблюдения закона и предотвращения возможных правовых рисков. Непонимание местных регуляций может привести к штрафам и судебным разбирательствам, что негативно скажется на репутации управляющей организации и ее финансовой устойчивости.

Анализируя структуру управления организациями, осуществляющими деятельность в сфере управления многоквартирными домами, важно учитывать взаимодействие различных субъектов управления жилищным фондом, муниципальных властей и общественных организаций. Изучение предпосылок обеспечивает понимание того, как система контроллинга может интегрироваться

в существующую экосистему управления и какие механизмы сотрудничества могут быть установлены с целью повышения общей эффективности. Это также включает оценку взаимодействия с населением и вовлечение его в процессы управления через механизм контроля.

Кроме того, анализ ресурсных предпосылок, таких как наличие бюджетных средств и информационных технологий, помогает определить, какие ресурсы могут быть выделены на внедрение и поддержание системы контроллинга. Это знание позволяет избежать избыточных расходов и обеспечить более эффективное распределение средств.

Также важно учитывать мнение жителей города, их ожидания и потребности. Изучение общественного мнения позволяет сделать систему контроллинга более ориентированной на интересы граждан, что способствует повышению доверия к управляющим организациям и улучшению качества предоставляемых услуг.

Таким образом, внимательное изучение предпосылок на местном уровне перед проектированием и внедрением системы контроллинга в УО – это не просто формальность. Это необходимый шаг для создания адаптивной и эффективной системы управления, которая будет отвечать требованиям как УО, так и местного населения. Такой подход позволяет повысить эффективность функционирования УО, качество управления городскими ресурсами и услугами, улучшить финансовую дисциплину и содействовать более устойчивому развитию городской инфраструктуры.

Осуществление экономических преобразований в современных условиях предполагает интенсивное развитие социальной инфраструктуры как составляющей региональной хозяйственной системы. Одним из важных условий усиления трансформации экономики является социальная направленность трансформационных процессов. Эти изменения касаются, прежде всего, организаций важнейшей отрасли непродовольственной сферы – УО, осуществляющих деятельность по управлению многоквартирными домами, которая призвана решить важнейшие социально-экономические и социально-политические задачи [145].

Можно выделить организационные, экономические и ресурсные предпосылки проектирования и внедрения системы контроллинга в УО. К организационным предпосылкам относятся стратегические цели и задачи, правовое поле, в котором функционирует организация, организационная структура управления. Стратегические цели и задачи определяют основные направления и приоритеты развития, оказывая влияние на выбор методов контроллинга и его интеграцию в бизнес-процессы. Правовое поле, в свою очередь, должно способствовать созданию условий для эффективного мониторинга и анализа, обеспечивая защиту данных и нормативное регулирование всех процессов. Неправильное понимание или игнорирование организационных предпосылок может привести к тому, что система может не соответствовать потребностям организации, быть слишком сложной или наоборот, не охватывать важные аспекты, а также усложнить интеграцию системы контроллинга с другими подсистемами системы управления организацией.

К экономическим предпосылкам проектирования и внедрения системы контроллинга следует отнести динамику основных экономических показателей деятельности организаций и эффективность функционирования организаций в целом. Игнорирование экономических предпосылок может привести к высоким затратам на внедрение и обслуживание, а также неэффективности системы управления.

К ресурсным предпосылкам относится обеспеченность организаций всеми видами ресурсов и эффективность их использования, следование которым позволит внедрить в деятельность организации основные положения концепции ресурсосбережения в УО.

Таким образом, изучение предпосылок перед проектированием и внедрением системы контроллинга не только обоснованно, но и крайне необходимо. Это создает прочную основу для успешной интеграции контроллинга в общую стратегию управления организацией и способствует достижению желаемых результатов.

Основными нормативными правовыми актами, регламентирующими

деятельность управляющих организаций являются Жилищный кодекс Российской Федерации, утвержденный 29 декабря 2004 года Федеральным законом №188-ФЗ (с изменениями и дополнениями) [146] и Правила осуществления деятельности по управлению многоквартирными домами, утвержденные 15 мая 2013 года постановлением Правительства РФ № 416 (с изменениями и дополнениями) [147].

УО является юридическим лицом, оказывающим на условиях возмездного договора услуги по управлению многоквартирным домом. Согласно сайту Госуслуг, «УО – это компания, которая обязана содержать дом в надлежащем техническом и санитарном состоянии, обслуживать его и общаться с поставщиками коммунальных услуг. Такие организации действуют на основании лицензии» [148].

В своей деятельности УО руководствуются также Федеральным законом о техническом регулировании № 184-ФЗ от 27 декабря 2002 года (с изменениями и дополнениями) [149], Градостроительным кодексом Российской Федерации, утвержденным Федеральным законом № 190-ФЗ от 29 декабря 2004 года (с изменениями и дополнениями) [150], постановлением Правительства Российской Федерации от 06 февраля 2006 года № 75 (с изменениями и дополнениями) [151], а также рядом нормативных, распорядительных документов, методических рекомендаций. Кроме того, они опираются на положения договора управления многоквартирным домом, который утверждается на общем собрании собственников и содержит перечень услуг и работ, которые обязуется выполнять УО.

В современных реалиях развития нашего региона, характеризующихся сложной социально-экономической и геополитической ситуацией, существенно возрастает роль органов государственного управления в регулировании функционирования организаций, осуществляющих деятельность в сфере управления многоквартирными домами. Актуальность обеспечения эффективного функционирования и устойчивого развития УО обусловлена не только экономическими, но и социальными потребностями общества. Создание необходимых условий жизнедеятельности населения, обеспечения качественными

и своевременными коммунальными услугами в необходимом объеме – все это первоочередные задачи органов государственного управления для снижения социальной напряженности в обществе.

Система государственного и муниципального управления непризнанных, частично признанных и молодых государств базируется на опыте государственных служащих и управленцев, а также основных направлениях внутренней политики правительства. Следует также отметить, что данные процессы осуществляются в условиях острого ресурсного дефицита, несовершенства законодательной базы и внешнего давления. Подобные негативные внешние факторы оказывают влияние не только на количество оказанных услуг, но и на их качество.

На данный момент на региональном уровне в Донецкой Народной Республике выделяют несколько институтов, которые непосредственно участвуют в управлении УО:

– Министерство строительства и ЖКХ ДНР (участвует в разработке проектов республиканских законов, актов Главы и Правительства ДНР, актов республиканских органов исполнительной власти в области государственной политики и нормативного правового регулирования в вопросах управления жилищным фондом, осуществляет мониторинг и анализ деятельности организаций) и подведомственные предприятия [152];

– Республиканская служба по тарифам ДНР (осуществляет реализацию республиканской тарифной политики, контроль обоснованности установления и изменения тарифов на территории ДНР) [153];

– местные органы власти в рамках своих компетенций (осуществляют функции управления в вопросах местного значения) [145].

Современная структура управления жилищным фондом ДНР характеризуется жесткими связями, чрезмерной централизацией и отсутствием конкурентной среды среди организаций (рисунок 2.1).

На сегодняшний день отрасль остается одной из самых проблемных в нашем регионе, впрочем, как и на всей территории постсоветского пространства. Следует отметить, что проблемы наблюдаются как у потребителей жилищно-коммунальных услуг, та и у самих организаций и органов власти.

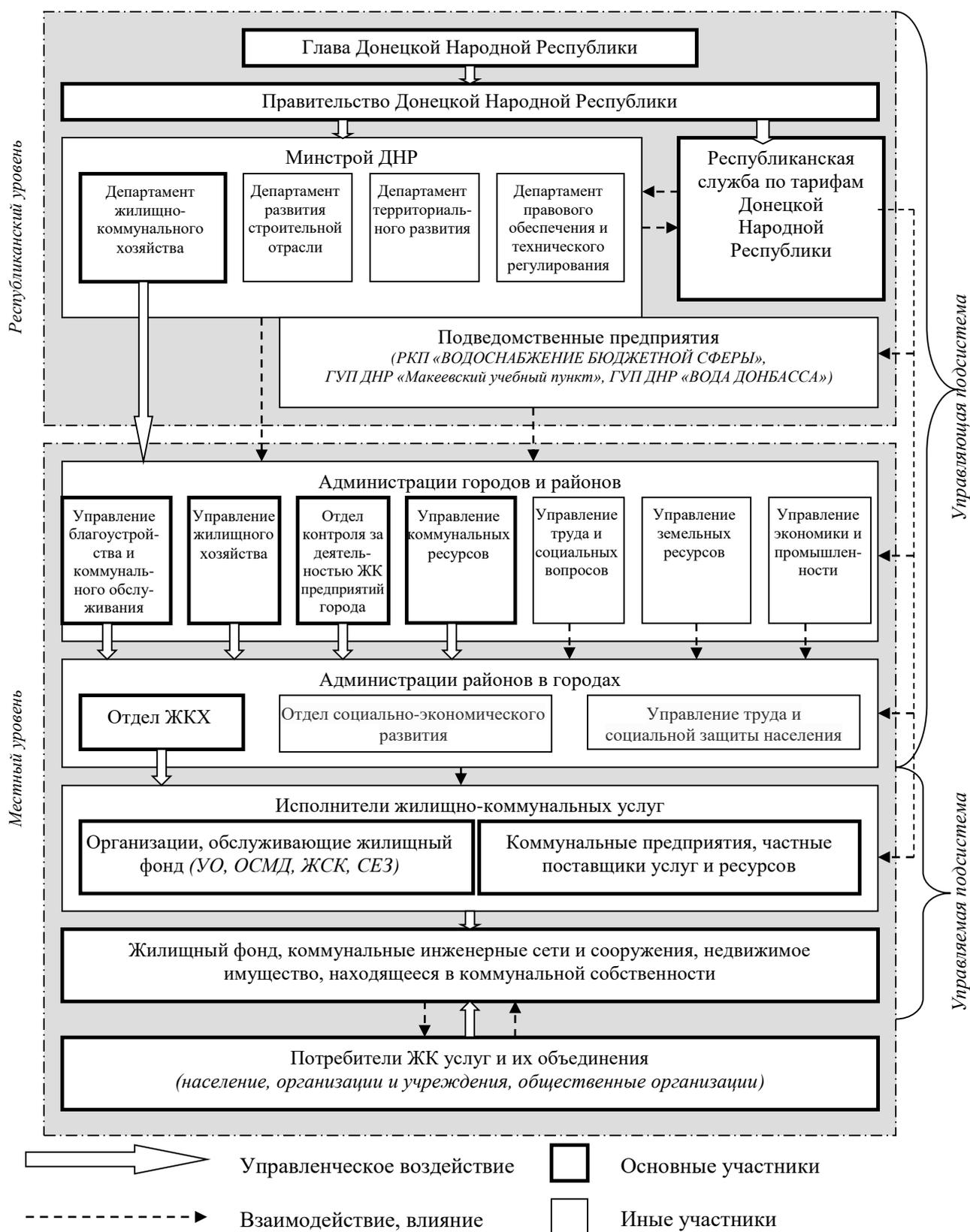


Рисунок 2.1 – Структура управления жилищным фондом ДНР [составлено автором на основе [152 – 154]]

В таких условиях крайне важно усовершенствовать механизмы управления УО с целью повышения эффективности принимаемых управленческих решений и деятельности организации в целом. Многопрофильная структура управления жилищным фондом требует всесторонне охватывающей нормативно-правовой базы, использования широкого перечня методов и инструментов, а также привлечения к процессу управления УО профильных специалистов.

Глава и Правительство ДНР, являющееся высшим органом государственной исполнительной власти, осуществляют свою деятельность по управлению развитием и функционированием УО Республики на основе Конституции Российской Федерации, Конституции Донецкой Народной Республики, Жилищного кодекса Российской Федерации и других действующих нормативных правовых актов [154].

Согласно статье 77 Конституции Донецкой Народной Республики, Правительство разрабатывает и осуществляет мероприятия по обеспечению комплексного и сбалансированного социально-экономического развития путем проведение единой государственной политики в области социального обеспечения и защиты прав и свобод человека и гражданина [155].

Эффективная государственная политика в сфере управления функционированием и развитием УО должна объединять в себе функции: законотворчества и регулирования нормативно-правовой базы; тарифной и ценовой политики, обеспечивающих финансовую устойчивость УО; бюджетной поддержки; технической регламентации качества жилищно-коммунальных услуг; социальной защиты и социальных гарантий; формирования конкурентной среды в отрасли; контроля и т.д.

Основополагающим элементом единой государственной политики является создание системной законодательной, нормативной правовой и методической базы функционирования и развития УО. Под этим понимается не только разработка и утверждение необходимых законодательных актов, но и формирование такого правового поля, которое бы устанавливало единые принципы, правила и нормы развития УО с учетом территориальных особенностей.

Оценивая ситуацию управления жилищным фондом за период до 30 сентября 2022 года, можно констатировать, что большинство законов и положений, необходимых для эффективного функционирования УО, не были утверждены. Основной проблемой оставалось отсутствие утвержденного Жилищного кодекса, регламентирующего отношения между всеми субъектами жилищно-коммунальных отношений, а принятые документы лишь частично покрывали необходимые нормы права, при этом, подавляющее их большинство носило временный характер [156]. В Донецкой Народной Республике в 2016 году был предложен на рассмотрение проект Жилищного кодекса, благодаря которому регулировались бы все процессы выполнения прав граждан на жилье и управления жилищным фондом с качественным обслуживанием, а также контролировались бы механизмы обеспечения жилищных отношений физических и юридических лиц, органов местного самоуправления и государственной власти.

Однако, отсутствие утвержденных правовых норм в сфере строительства и ЖКХ усложняла возможность развития исследуемой отрасли и ее дальнейшего эффективного функционирования [145].

Интеграция Донецкой Народной Республики в правовое поле Российской Федерации, получившая свое начало 30 сентября 2022 года, определила новые векторы развития УО в рамках существующих нормативных правовых актов Российской Федерации. Однако процесс перехода на новые стандарты и нормы требует не только дополнительных ресурсов, но и существенных изменений в кадровом потенциале организаций и структуре управления ими на всех уровнях. Данные особые условия были учтены при разработке стратегии развития новых субъектов Российской Федерации и отражены в Постановлении Правительства Российской Федерации от 7 марта 2023 года и будут действовать в период с 2023 по 2026 года на территориях Донецкой и Луганской Народных Республик, Херсонской и Запорожской областей [157].

Для качественного и оперативного управления ЖФ ДНР необходимо получение полной, своевременной и достоверной информации. С появлением интернет-ресурсов и новых технологий в мировой практике создаются условия для

облегчения трудовых затрат. Но, как известно, все новое несет за собой огромные затраты ресурсов как финансовых, так трудовых и материальных [145, с. 350].

Первоочередная роль в этом процессе принадлежит Министерству строительства и ЖКХ ДНР. На сегодняшний день Министерство является республиканским органом исполнительной власти, непосредственно выполняющим функции планирования, организации, мотивации, контроля и координации деятельности организаций всех форм собственности в сфере строительства и ЖКХ [158].

Созданное в соответствии с Постановлением Совета Министров Донецкой Народной Республики от 10.01.2015 года №1-36, Министерство строительства и ЖКХ обеспечивает нормативно-правовое регулирование и развитие сфер деятельности, связанных со строительством, ЖКХ, производством и сбытом стройматериалов, территориальным развитием и улучшения качества хозяйствования на территории ДНР в пределах установленных законодательством полномочий [158; 159]. Укрупненная организационная структура управления Министерства строительства и ЖКХ ДНР представлена в Приложении Г, рисунок Г.1.

Основными полномочиями Министерства строительства и ЖКХ ДНР в вопросах функционирования и развития УО являются:

- разработка и реализация государственной политики в сфере ЖКХ;
- определение приоритетов развития жилищно-коммунальной сферы;
- разработка проектов программ развития отрасли;
- лицензирование и сертификация;
- принятие мер по энергосбережению и сохранности жилищного фонда и т.д.

Среди основных функций следует отметить:

- планирование развития отрасли;
- осуществление контроля;
- анализ цен и тарифов;
- поддержка единой системы измерений, стандартизация жилищно-коммунальных услуг и т.д.

Следующим уровнем иерархии управления функционированием и развитием

УО являются муниципальные органы власти, в полномочия которых, наряду с другими, входит организация строительства, содержания и ремонта муниципального жилищного фонда, а также осуществление контроля за его надлежащей эксплуатацией, обеспечение бесперебойного коммунального обслуживания населения и устойчивой работы объектов водо-, газо-, тепло-, электроснабжения [159].

В соответствии с проектом Жилищного кодекса ДНР, под муниципальным жилищным контролем следует понимать проверку в установленном порядке органами местного самоуправления соблюдения требований нормативных и правовых документов относительно муниципального жилищного фонда всеми субъектами жилищных отношений [156, с. 28].

Важность роли органов местного самоуправления в управлении УО муниципального образования трудно переоценить, поскольку они принимают участие в процессах управления объектами недвижимости, находящимися в муниципальной собственности, в формировании тарифной политики и договорных отношений, в реализации политики ресурсо- и энергосбережения в отрасли, а также постоянного мониторинга и контроля состояния жилищного фонда и соблюдения законодательства по его использованию на территории муниципального образования и т.д. Следует отметить, что часть управленческих решений по функционированию УО принимается не на уровне самих организаций, а на уровне органов местного самоуправления.

Например, органом местного самоуправления в вопросах управления функционированием и развитием ЖФ города Донецка является Управление жилищного хозяйства администрации города Донецка (Приложение Д, рисунок Д.1).

В системе жилищных отношений на муниципальном уровне принимают участие потребители, организации, осуществляющие деятельность по управлению многоквартирными домами, и органы местного самоуправления. Каждый из участников преследует свои интересы, поэтому нужно проводить постоянную работу по согласованию интересов всех участников отношений, согласованности

целей и задач, решаемых на низовом уровне УО, с целями и задачами, решаемыми на муниципальном уровне органами местного самоуправления.

Отметим, что право реализовывать контроль над правильностью использования ЖФ на муниципальном уровне принадлежит также и общественным организациям. Под общественным жилищным контролем понимается деятельность общественных объединений, иных некоммерческих организаций, других заинтересованных лиц в целях обеспечения прав и законных интересов граждан в сфере жилищных отношений [146, с. 28].

Негативное влияние на функционирование УО оказывает и нестабильная геополитическая обстановка в стране. Одним из ключевых вопросов является восстановление жилищного фонда и объектов социально-бытового назначения, разрушенных или поврежденных в период боевых действий [145]. Разрушено 4769 жилых многоквартирных и 21950 частных жилых домов, более 2000 из которых не подлежат восстановлению (Приложение Е, таблица Е.1) [160, с. 6 – 8]. Возможности УО существенно снижаются из-за конфронтации между странами. Этот фактор негативно влияет на ресурсное обеспечение, использование передовых технологий и оборудования, усложняет социальную ситуацию [145, с. 347].

Главным вызовом в развитии УО на современном этапе является проблемы восстановления разрушенной войной инфраструктуры и жилого фонда и одновременно разработка и применение рациональных вариантов стратегий дальнейшего развития УО как города Донецка, так и других городов Донецкой Народной Республики. В Донецке вследствие военных действий часть жилищного фонда была повреждена или разрушена. А именно, поврежден 3391 дом, в том числе несущие конструкции в 374 домах, остекление в 1646 домах. 43 дома, входящие в ОСМД, ЖСК получили повреждения. Полностью разрушены были 369 домов из них 363 в частном секторе. При этом численность разрушенного жилья постоянно увеличивается [161].

Кроме этого, на сегодняшний день в ДНР также выявлены следующие проблемы, которые приводят к неудовлетворительным показателям

эффективности в работе УО:

- 1) несовершенство нормативной и правовой базы, в т.ч. в вопросах тарифообразования;
- 2) отсутствие инвестиций и конкуренции в отрасли;
- 3) ограниченность ресурсов;
- 4) нехватка и изношенность основных фондов;
- 5) неэффективная система управления;
- 6) «кадровый голод», обусловленный нехваткой квалифицированных специалистов, особенно, рабочих профессий;
- 7) низкий уровень оплаты за предоставленные услуги, обоснованный выездом населения в более спокойные районы и низкой платежеспособностью населения;
- 8) ненадлежащий контроль качества предоставляемых услуг;
- 9) халатное отношение жильцов к коммунальному имуществу и ресурсам.

Немаловажна роль государственного управления в рамках реализации контрольной функции. Качество услуг, товаров и работ, предоставляемых населению, должно находиться под строгим государственным контролем.

Система государственного жилищного надзора, муниципального и общественного жилищного контроля прописана в статье 19 проекта Жилищного кодекса Донецкой Народной Республики [156], а также в статье 20 Жилищного кодекса Российской Федерации [146, с. 27 – 28]. В соответствии с указанным законопроектом, государственному надзору подлежит жилищный фонд всех форм собственности с целью предупреждения, выявления и пресечения нарушений, допускаемых органами государственной власти, органами местного самоуправления, юридическими лицами, индивидуальными предпринимателями и гражданами законодательно установленных требований к его использованию и сохранности. Государственный надзор осуществляется в форме проверок, выявления и принятия мер по пресечению и устранению выявленных отклонений, систематического мониторинга исполнения обязательных требований в вопросах сохранности и использования жилищного фонда [156, с. 27].

В современных условиях, сложности организации эффективного

государственного регулирования функционированием УО усугубляются долгим периодом состояния реформирования, в котором находились организации отрасли. Это создает условия хронической неопределенности и невозможности налаживания баланса между рыночной эффективностью функционирования УО и социальной справедливостью. Единственным способом преодоления кризиса и убыточности УО является изменение системы финансирования, то есть переход от бюджетного дотирования к оплате в полном объеме жилищно-коммунальных услуг потребителями при условии обеспечения социальной защиты малообеспеченных семей и экономического стимулирования улучшения качества обслуживания. Однако данный подход в современных реалиях неприемлем для ДНР ввиду сложной социально-экономической и геополитической ситуации. Как показывает опыт, в подобных внешних условиях на первый план выходит не экономическая, а социальная роль коммунальных и жилищных услуг, призванная обеспечить социальную стабильность в обществе.

Таким образом, УО оказываются под влиянием ряда факторов внешней среды, оказывающих на их развитие как положительное, так и негативное влияние. При этом современные условия хозяйствования, характеризующиеся нестабильной геополитической и социально-экономической ситуацией в регионе, а также глобальными мировыми тенденциями, значительно расширяют спектр факторов макросреды, оказывающих на организации негативное косвенное воздействие и не поддающихся управленческому воздействию со стороны самих УО (рисунок 2.2).

Следует отметить, что если среди факторов микросреды все факторы могут оказывать как негативное, так и положительное влияние, воспринимая управленческое воздействие со стороны самой организации, то факторы макросреды в своем большинстве (кроме географических и инновационных) оказывают на сегодняшний день УО ДНР исключительно негативное влияние.

Для совершенствования управления функционированием и развитием УО необходимо модернизировать систему государственного управления на рынке жилищных услуг, создавать конкурентную среду на рынке обслуживания жилья, обеспечить безубыточное функционирование УО, осуществлять техническое переоснащение, внедрять положения энергоменеджмента, привлекать инвестиции

и не забывать о возможности привлечения общественности к процессам формирования жилищной политики и реформирования ЖКХ. Для этого необходимо использование новых и эффективных методов и инструментов управления, среди которых создание и внедрение в УО системы контроллинга.



Рисунок 2.2 – Факторы внешней среды УО в условиях современных вызовов [составлено автором на основе [145 – 160]]

В устойчивом развитии УО заинтересованы сами организации, население, а также органы государственной власти и местного самоуправления (рисунок 2.3), при этом под устойчивым развитием УО следует понимать такое развитие, которому присущи поддержание соответствующего состояния материально-технической базы организации, экологической безопасности, уровня удовлетворенности населения полученными жилищно-коммунальными услугами и результативность государственной политики в сфере оказания услуг по управлению многоквартирными домами [162, с. 11].

Следует отметить, что, несмотря на общие интересы, отмеченные на рисунке 2.3, в развитии УО, имеет место явный конфликт интересов всех участников [163]. Это связано, прежде всего, с финансовыми аспектами функционирования УО.

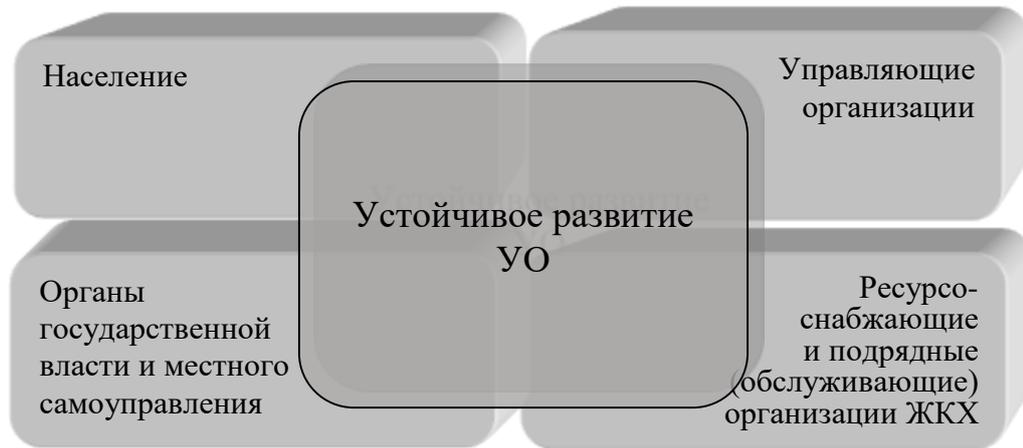


Рисунок 2.3 – Интересы участников в формировании целей и задач устойчивого развития УО [составлено автором на основе [162; 163]]

Население (или собственники жилья) стремятся к снижению затрат на оплату жилищно-коммунальных услуг при повышении их качества, УО – к максимизации прибыли и снижению стоимости ресурсов, ресурсоснабжающие компании – к максимизации прибыли и росту стоимости поставляемых ресурсов. Органы государственной власти и местного самоуправления – к росту налоговых поступлений и развитию территорий. Средством достижения баланса интересов заинтересованных сторон является компромисс, т.к. лишь сотрудничество заинтересованных сторон обеспечит устойчивое развитие УО.

Формирование такого рода взаимоотношений между всеми участниками процесса оказывает влияние на понимание современной концепции управления УО, в основе которой ведущая роль выделяется совершенствованию информационных потоков и усилению функции планирования, учета и контроля (рисунок 2.4).

Таким образом, внедрение системы контроллинга в деятельность УО становится объективной необходимостью обеспечения достижения целей всех участников процесса, в т.ч. повышении эффективности функционирования УО и степени удовлетворенности населения качеством и количеством оказанных услуг. При этом акцент делается именно на систему контроллинга, а не внедрение отдельных его составляющих. Это связано со сложностью и многофакторностью отношений заинтересованных сторон, которыми среди прочих выступают органы

власти и население (общественность), а также необходимостью восприятия заинтересованными сторонами своего участия как способа реализации собственных интересов и потребностей и получения выгоды от такого взаимодействия.

Формирование такого рода взаимоотношений между всеми участниками процесса функционирования и развития организаций жилищно-коммунального хозяйства оказывают влияние на формирование современной концепции управления организациями отрасли, в основе которой ведущая роль выделяется совершенствованию информационных потоков и усилению функции планирования, учета и контроля (рисунок 2.4).

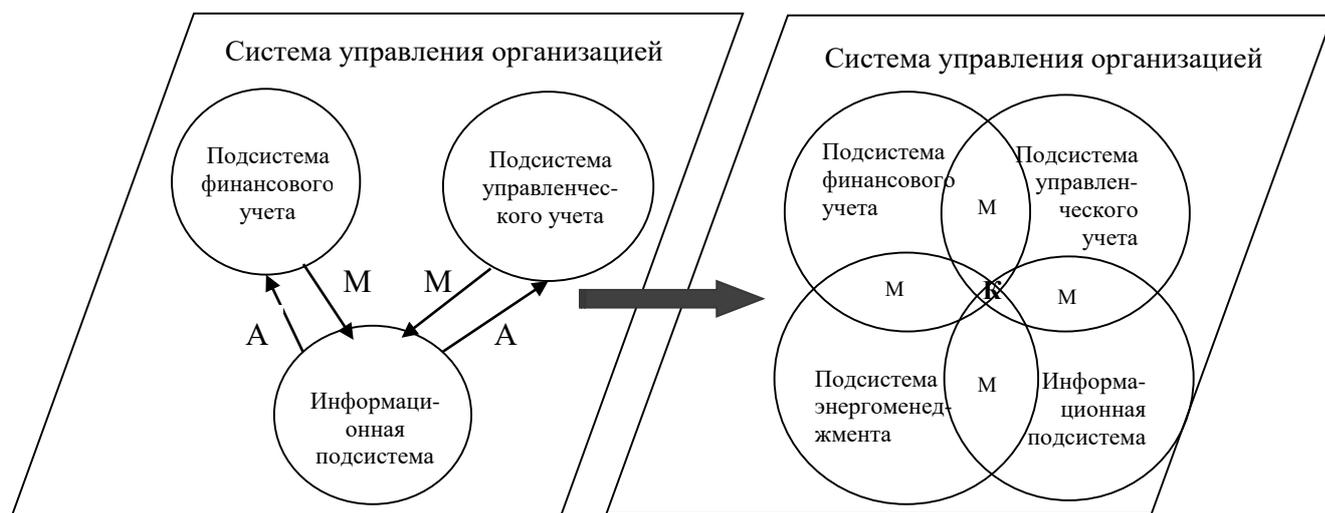


Рисунок 2.4 – Формирование современной концепции системы управления организацией (*М* – мониторинг, *А* – анализ, *К* – контроллинг) [составлено автором на основе [163 – 165]]

При постановке целей системы контроллинга важно также учитывать, что отличительной особенностью УО от других коммерческих организаций является то, что, ввиду специфических особенностей отрасли, главной целью кроме получения экономического эффекта, является также и социальный эффект от операционной деятельности УО. В связи с этим претерпевает изменению и классический перечень задач, стоящих перед организацией. Занимаясь

их постановкой, руководитель должен принимать во внимание социальную значимость функционирования УО и на первое место ставить задачу обеспечения бесперебойного функционирования организации и гарантию оказания всего спектра предусмотренных работ и услуг.

Исходя из вышесказанного, цель создания системы контроллинга в УО можно сформулировать как повышение эффективности функционирования УО и качества жилищно-коммунальных услуг путем рационализации использования ресурсов и оптимизации процесса принятия управленческих решений.

Учитывая специфику УО, система контроллинга выполняет инструментальную функцию и позволяет на основании имеющихся ресурсов преобразовывать цели и задачи организации в качественные жилищно-коммунальные услуги, способные в полной мере удовлетворять потребности населения.

С позиции конструктивного подхода, под системой контроллинга в УО в диссертации работе будем понимать конечное множество функциональных элементов и подсистем управления УО, а также отношений между ними, консолидированных с целью повышения эффективности функционирования организаций и качества жизни населения путем совершенствования информационно-аналитической поддержки и контроля эффективности принятия и реализации управленческих решений.

Авторское виденье структуры системы контроллинга в УО представлено на рисунке 2.5.

Практическое применение функций системы контроллинга представлено в совокупности задач оперативного и стратегического характера. Главная задача функционирования системы контроллинга – обеспечение эффективного принятия, реализации, контроля и анализа управленческих решений. Решение указанной задачи подразумевает построение дерева целей, ориентированное на задачи планирования, прогнозирования, а также информационного и организационного обеспечения эффективной реализации процесса принятия управленческого решения. Задачи контроллинга в каждом конкретном случае будут определены поставленными целями организации [164; 165].

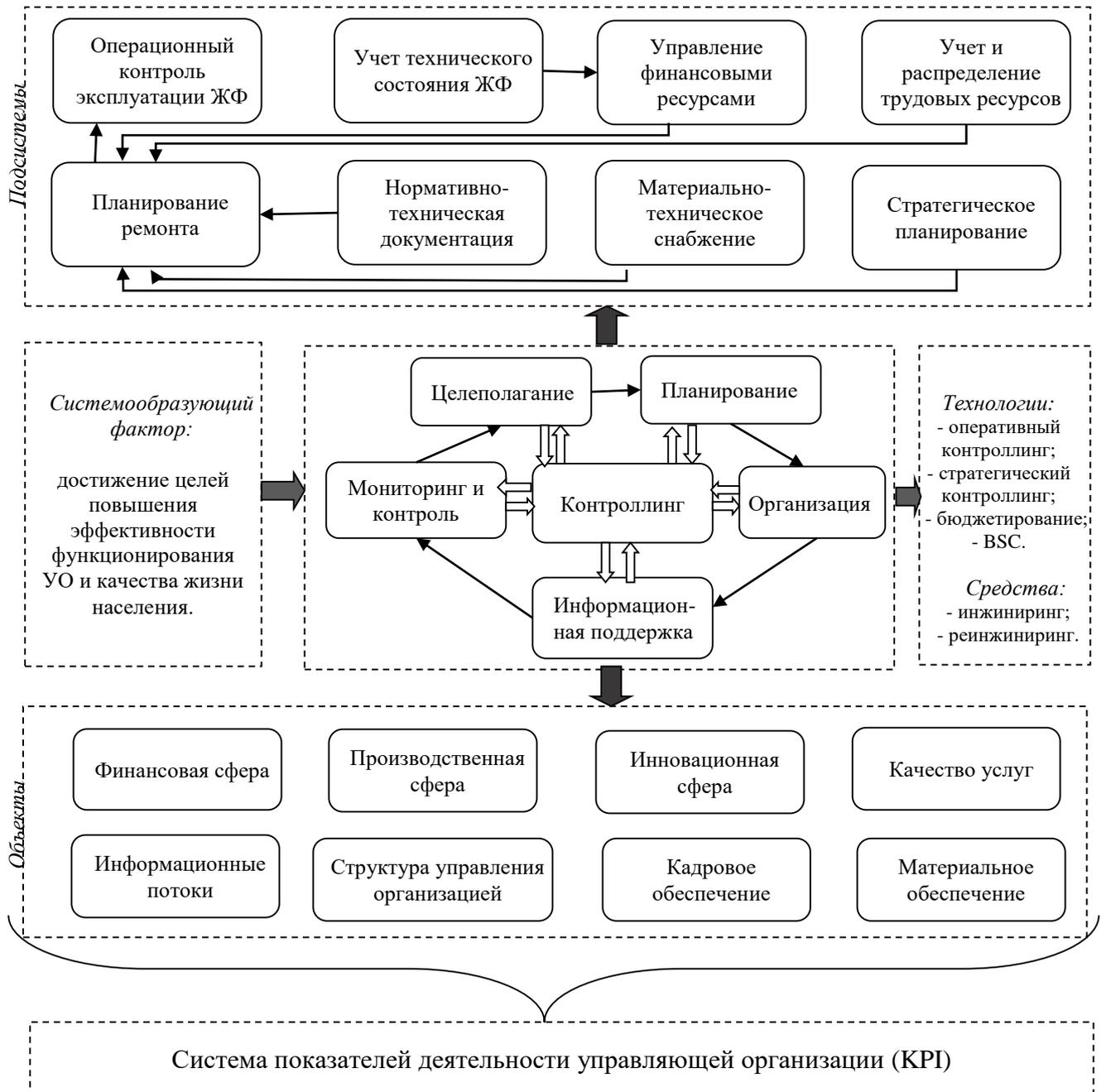


Рисунок 2.5 – Система контроллинга в УО [составлено автором на основе [165 – 167]]

В основу создания системы положен конструктивный подход, при котором, исходя из обозначенных для системы функций, определен перечень функциональных элементов и подсистем для достижения целевых показателей функционирования и развития УО. Система показателей деятельности организации (KPI) представляет собой целевые показатели, разработанные непосредственно для

конкретной организации с учетом его целей и фактического экономического состояния.

Ключевыми функциональными элементами системы контроллинга в УО являются подсистемы:

операционного контроля эксплуатации ЖФ (осуществление оперативного контроля за выполнением ремонтных работ);

учета технического состояния ЖФ (паспортизация ЖФ);

управления финансовыми ресурсами (расчет финансового плана УО);

учета и распределения трудовых ресурсов (комплектация, развитие и распределение и контроль кадров внутри организации);

планирования ремонта (расчеты плановых ремонтных работ);

нормативно-технической документации (нормативная и правовая документация, регламентирующая различные аспекты функционирования и развития УО);

материально-технического снабжения (расчет планов, обеспечение, распределение и контроль материально-технического снабжения УО);

стратегического планирования (разработка и реализация стратегических планов развития УО).

Достижение поставленных целевых показателей реализуется с использованием современных технологий управления, среди которых важное место занимает сбалансированная система показателей. Сбалансированная система показателей (Balanced Score Card – BSC), наряду с другими инструментами контроллинга, формирует структуру функционирования системы контроллинга. Став каркасом системы, сбалансированная система показателей осуществляет координацию внутри плановой системы, за счет чего достигается высокий уровень согласованности планов по горизонтали и вертикали. Согласование показателей осуществляется на уровне целей, целевых значений и фактических показателей, где каждый показатель отражает некую существенную сторону деятельности организации.

В целом, сбалансированная система показателей – это система стратегического управления организацией, основанная на измерении и оценке его эффективности с использованием оптимального набора показателей, охватывающих все аспекты деятельности организации, как финансовые, так и нефинансовые. BSC играет важную роль в поддержании равновесия системы контроллинга. Основные показатели, которые условно можно объединить в четыре группы: бизнес-процессы, финансы, персонал и обслуживание, находятся в согласованно-равновесном (сбалансированном) взаимодействии при достижении целей функционирования и развития организации. Другими словами, максимизация одного из показателей не должна снизить другой показатель ниже допустимого, заранее установленного уровня.

Важное место в системе контроллинга принадлежит определению объектов управления, т.к. их перечень определяет масштабы реализации и целевой охват системы контроллинга в УО. В контексте создания и функционирования системы контроллинга в УО считаем целесообразно рассматривать финансовую, производственную и инновационную сферу, качество услуг, информационные потоки, структуру управления организацией, а также кадровое и ресурсное обеспечение.

Особую роль в системе управления УО занимает контроллинг ресурсов, что обусловлено важностью обеспечения прозрачности взаиморасчетов между ресурсоснабжающими организациями и конечными потребителями. Система контроллинга позволяет решить, наряду с другими, и наиболее распространенные проблемы УО в области управления ресурсами:

- несоответствие объемов, приобретенных и поставляемых коммунальных ресурсов;

- отсутствие прогнозирования, регулирования и контроля соотношения дебиторской и кредиторской задолженности в вопросах расчетов за коммунальные ресурсы;

- неэффективный контроль движения ресурсов в организации;

- неверное распределение ресурсов между конечными потребителями

жилищно-коммунальных услуг [166].

Исследование организационных предпосылок внедрения системы контроллинга в УО и изучение специфики их деятельности позволило определить наиболее значимые направления, управленческое воздействие на которые позволит получить экономический и социальный эффект. К таким направлениям следует отнести кадровую работу и делопроизводство, финансово-экономическую деятельность, технический надзор, эксплуатационно-производственную деятельность, а также учет и контроль. Отметим, что данные точки приложения управленческого влияния являются теми немногочисленными перспективными направлениями, которые, являясь частью подсистем системы контроллинга (рисунок 2.5), могут стать базисом для ее создания и внедрения в УО, а также целевыми значениями сбалансированной системы показателей для оценки достижения эффективности функционирования данной системы (рисунок 2.6).

Управленческие влияния на перспективное направление «кадровая работа и делопроизводство» затрагивают вопросы условного высвобождения работников различных отделов и служб, а также сокращение длительности операций в результате внедрения цифровых решений, сетевого распределения ресурсов и аутсорсинга. Данное направление послужит основой создания подсистемы учета и распределения трудовых ресурсов системы контроллинга.

Перспективное направление «финансовая и экономическая деятельность» будет усовершенствовано, в первую очередь, за счет управления запасами и ресурсами и ляжет в основу создания подсистемы «управление финансовыми ресурсами» системы контроллинга.

Направление «технический надзор» подразумевает внедрение цифровых решений в процесс диспетчеризации, аварийного обслуживания, контроля и мониторинга технического состояния зданий и сооружений и заложит основу создания подсистемы «учет технического состояния зданий и сооружений».

Направления «учет и контроль» и «эксплуатационно-производственная деятельность» сформируют подсистему «операционный контроль эксплуатации жилищного фонда» за счет управления длительностью операций и непроизводственных простоев.

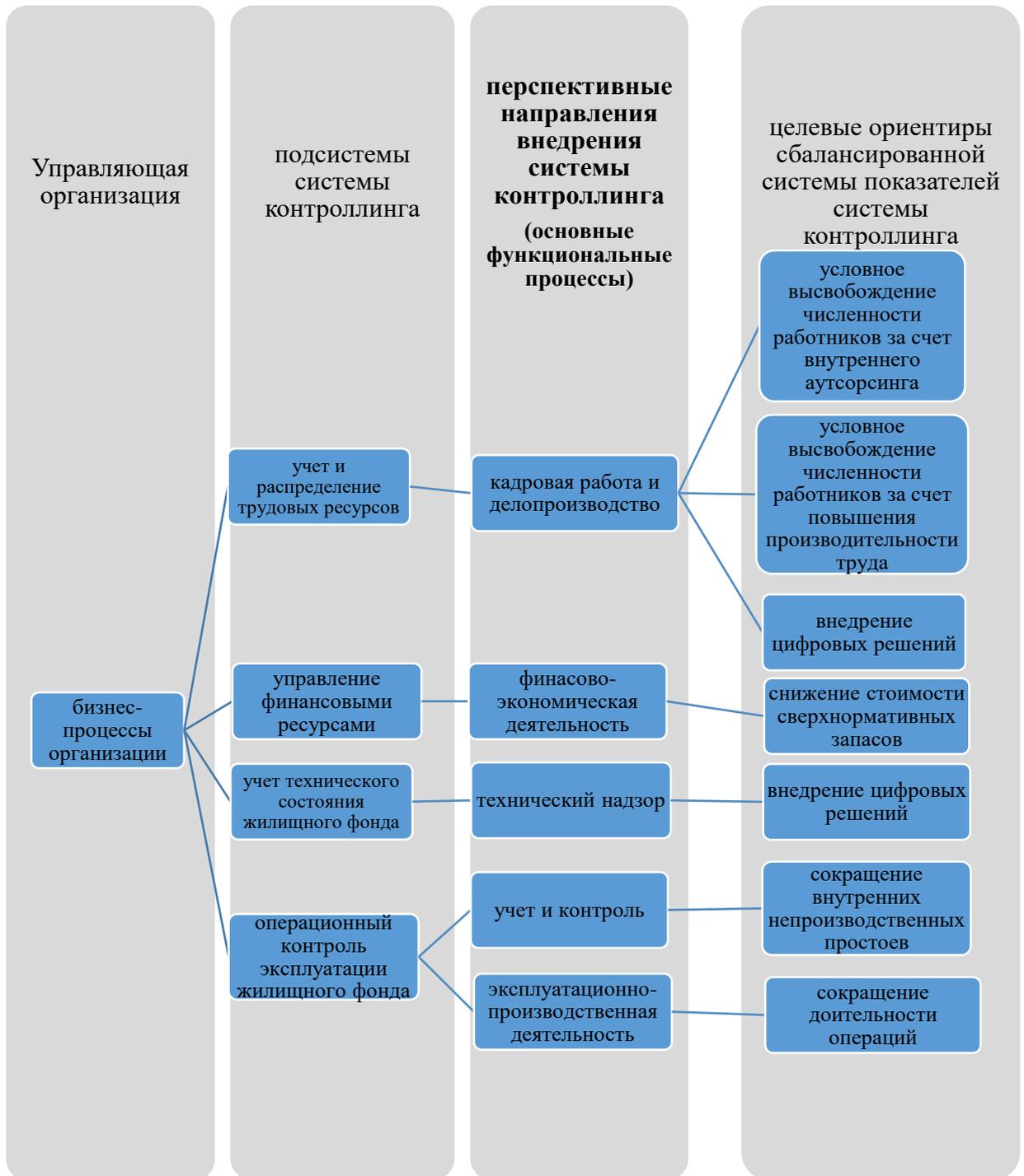


Рисунок 2.6 – Перспективные направления внедрения контроллинга в УО [составлено автором на основе [162; 163; 166; 167]]

Таким образом, обозначенные перспективные направления внедрения системы контроллинга должны стать основой для создания системы контроллинга в УО, к которым далее будут «достроены» недостающие подсистемы.

## 2.2. Методический подход к оценке экономических предпосылок внедрения системы контроллинга в управляющих организациях

Деятельность по управлению ЖФ является важнейшим элементом инфраструктуры любого муниципального образования. В настоящее время эта сфера хозяйствования превратилась в сложную технико-экономическую систему с большим многообразием внешних и внутренних связей, широким спектром используемых технологий, принципов и методов управления [167].

В настоящее время достаточно четко обозначилось объективное противоречие между прогрессирующей технико-экономической дифференциацией УО и их растущей функциональной интеграцией [168, с. 124]. Проблема эффективного управления развитием и функционированием УО имеет и исторические корни, что связано с особенностями ее формирования. Существующая система управления в отрасли сложилась как результат постепенного расширения функций местных органов власти. По мере технического и технологического усложнения структуры и содержания деятельности организаций, возникала объективная необходимость передачи функции управления по отдельным объектам и отраслям специализированным субъектам управления [167]. При этом, первоочередной стояла задача обеспечения технического функционирования объектов инфраструктуры, что объясняло привлечение к управлению технических специалистов. Дальнейшее увеличение объемов оказываемых услуг лишь способствовало дифференциации в отрасли, что вызывало диспропорции в развитии организаций, и формированию слабой управленческой составляющей, деятельность которой была направлена на обеспечение функционирования, а не комплексного и сбалансированного развития организаций.

Предоценочный процесс оценки эффективности функционирования УО, равно как и сам процесс оценки, требует участия специалистов различных областей знаний – экономистов, управленцев, инженеров и представителей других

направлений подготовки, осуществляющих свою профессиональную деятельность в научной сфере и сфере управления многоквартирными домами. Ни одна наука в отдельности не может дать ответ на вопрос: как обеспечить экономическую эффективность функционирования УО, не оказав негативного воздействия на его социальную составляющую и доступность услуг для населения. Поэтому составной частью методологии анализа и планирования развития УО являются два важных аспекта – определение места УО в общественной системе и поиска эффективных инструментов повышения экономической и экологической эффективности функционирования этих организаций, как социально-экономического феномена.

Существует множество методологических подходов к определению эффективности функционирования организаций. Так одна группа авторов [167, с. 96 – 97] предлагает понимать под эффективностью совокупность экономической и социальной эффективности. При этом, авторы уделяют важное значение их качественной оценке, поскольку оценка управленческого труда не всегда может быть оценена количественно из-за отсутствия формализованных результатов. Среди показателей, которые могут быть оценены прямым путем, авторы выделяют технико-экономические показатели деятельности организации, сокращение потерь времени, трудоемкости обработки информации, качество и быстрота принимаемых решений и т.д.

Например, Шварева, О. Ю. понимает под эффективностью УО не только увеличение финансирования и вложений дополнительных средств в развитие материально-технической базы, но и экономию затрат с сохранением или увеличением уровня качества оказываемых услуг [168].

Воронов, А. А. отмечает, что одной из важнейших задач экономического анализа организаций является определение экономической эффективности использования трудовых, материальных, технических и финансовых ресурсов и последующее выявление внутренних ресурсов повышения эффективности деятельности и использования ресурсов организации [169].

Другие авторы различают внешнюю и внутреннюю эффективность. При этом внутренняя эффективность подразумевает максимально экономичное достижение

всех поставленных целей организации, а внешняя эффективность – характеризуется соответствием организационных систем требованиям внешней среды и эффективностью использования внешних возможностей.

П. Друкер [5] обозначил семь категорий эффективности менеджмента:

1) действенность – степень достижения организацией поставленных целей;  
 2) производительность – отношение количества единиц на выходе к количеству единиц на входе;

3) экономичность – степень отношения фактического к необходимому уровню расхода ресурсов;

4) прибыльность – соотношение между доходами и суммарными издержками. Критерий прибыльности многими экономистами заменяется показателем «эффективность», который характеризует соотношение результатов и затрат деятельности организации, т.е. чем выше результат (например, доход, прибыль), тем лучше работает та или иная организационная система;

5) качество продукции – соответствие характеристик продукции установленным требованиям нормативных и правовых актов и требованиям потребителей;

6) инновационная активность – процесс создания, распространения, внедрения и использования новшеств в деятельности организации;

7) качество трудовой жизни работников – условия труда работников, удовлетворяющие личные потребности работников через деятельность в организации.

Оценка эффективности функционирования организации может осуществляться также с помощью оценки:

достижения цели;

качества функционирования;

экономичности;

изменений в качестве рабочей силы;

внешних и внутренних социально-экономических условий [167].

Некоторые ученые предлагают оценивать эффективность, опираясь на экономические показатели величины ресурсов и экономического результата

деятельности фирмы за определенный промежуток времени.

Очень популярным в последнее время становится методический подход к оценке эффективности по динамике показателей производительности труда. В этом случае в качестве результата управления рассматриваются темпы роста производительности, качество труда и инновационный потенциал организации.

Обобщив и систематизировав изученные подходы к методологии оценки эффективности функционирования организаций, автором составлена сводная схема показателей эффективности функционирования УО (рисунок 2.7).

Важную роль в методическом обеспечении оценки эффективности управления [175] УО Российской Федерации играет Приказ Министерства экономического развития Российской Федерации «Об утверждении методических рекомендаций по установлению рекомендуемых показателей эффективности управления государственными и муниципальными предприятиями, осуществляющими деятельность в сфере ЖКХ, и рекомендуемых критериев оценки эффективности управления государственными и муниципальными предприятиями, осуществляющими деятельность в сфере ЖКХ» № 373/пр/428 от 07.07.2014 г. [176].

Данный нормативный акт предусматривает расчет итогового показателя эффективности управления УО как среднего арифметического показателей:

выполнения плановых показателей надежности, качества и энергетической эффективности;

наличия нецелевого использования бюджетных средств;

соблюдения установленных в соответствии с законодательством сроков рассмотрения жалоб от заявителей на ненадлежащее качество услуг;

оборачиваемость кредиторской задолженности организации;

отсутствия аварийных ситуаций, ликвидированных с нарушением нормативных сроков;

соблюдения требований к раскрытию информации;

наличия финансовой поддержки организации за счет средств местного бюджета на покрытие операционных расходов [176].



Рисунок 2.7 – Показатели эффективности функционирования УО [составлено автором на основе [167; 168; 170 – 174]]

Проанализировав существующие методические подходы к оценке эффективности функционирования УО, автор придерживается позиции, что ее следует оценивать с помощью интегрального показателя экономической, социальной и экологической эффективности с учетом их внутренней и внешней составляющих. Эффективность функционирования УО в масштабах сферы

влияния местных органов власти следует оценивать с позиции эффективности функционирования и развития всех организаций отрасли. Между этими показателями существует прямая зависимость: если эффективность функционирования УО стремится к максимуму, то можно утверждать, что эффективность управления этой организацией также стремится к максимуму. Данное утверждение имеет силу также в масштабах территориально-административной единицы и региона. Следует также учитывать, что в сложных социально-экономических и геополитических условиях, которыми характеризуется современный этап развития нашего государства, приоритет при оценке УО следует отдавать его социальной эффективности. Социальная эффективность является важнейшей характеристикой деятельности органов местной власти в вопросах управления функционированием УО, поскольку для этого и создана система власти в ее широком понимании [167]. В плане определения социальной эффективности деятельности указанных органов на первое место выносятся получаемый социальный эффект, критерием достижения которого выступает создание благоприятных условий жизнедеятельности и повышение качества жизни населения территории.

Актуальным остается вопрос оценки эффективности функционирования самих УО. Проблемным здесь является не только выбор перечня критериев оценки, максимально полно отражающего результаты деятельности организации, но и выбор способа и метода оценки [167].

Исследование всего многообразия рассмотренных в современной научной литературе методов позволило в конечном счете свести их к четырем основным группам (подходам) [168, с. 163]:

- 1) сравнение с прошлым;
- 2) сравнение по средним показателям статистической совокупности;
- 3) степень удовлетворения потребностей потребителей;
- 4) оптимальность функционирования социально-экономической системы.

Первый подход к оценке вытекает из общеидеологического принципа – повышение уровня и качества жизни населения как цель развития государства. Его

суть состоит в математическом расчете и сравнении основных показателей деятельности УО в динамике трех последних лет. Основным показателем роста при использовании данного метода является наращивание объемов потребления жилищно-коммунальных услуг. Однако часто встречающаяся в литературе формулировка цели развития УО как повышения уровня жизни оправдана лишь для исторически ограниченных условий, а именно для ситуации очевидного и острого недостатка необходимых для жизни благ. В этом случае потребности населения принимаются как объективно данные, сложившиеся стихийно и не подвластные регулированию со стороны органов власти. В такой ситуации единственным управляемым параметром оказывается объем капитальных вложений в поддержание и развитие инфраструктуры. Сегодня, когда все население обеспечено минимумом необходимых благ для удовлетворения неотложных потребностей, простое наращивание мощности инфраструктуры без динамики потребностей и степени удовлетворенности потребителей становится недостаточным. Т.е. вместо понятия «уровень жизни» мы должны ориентировать развитие отрасли на повышение «качества жизни».

Второй подход к оценке опирается на преодоление существенных и чрезмерных различий между административно-территориальными единицами. Сравнить показатели развития УО в рамках сравнения территорий необходимо не в статике, а в динамике. Другими словами, конкретные условия того или иного города зависят от определенных условий, сложившихся исторически, от функционального профиля и отраслевой специализации, поэтому они не могут быть приняты в качестве усредненных для других территорий и должны учитывать индивидуальные особенности и потребности территорий.

В основе третьего подхода к оценке лежит максимально возможное удовлетворение растущих потребностей населения. В современных условиях развития общества показатель «объем оказанных услуг» с позиции оценки эффективности функционирования УО является не информативным. Наряду с традиционными показателями объема производства продукции, количества создаваемых благ и услуг все большее значение приобретают показатели, раскрывающие степень удовлетворения потребностей общественного

производства в том или ином виде продукции, степень удовлетворения потребностей всех общественных групп в тех или иных духовных и материальных благах. Так, например, назначением системы теплоснабжения города является не производство заданного количества тепла, а поддержание необходимого теплового режима на объектах различного назначения; назначением системы водоснабжения – не подача определенного количества воды, а обеспечение на должном уровне объектов водопотребления и т.д.

В результате актуальным показателем эффективности функционирования УО становится мера удовлетворения потребностей населения, проявляющаяся в частных показателях общественной и производственной деятельности, например, уровне оплаты за потребленные услуги (косвенно, поскольку на этот показатель оказывают влияние и другие факторы), количестве жалоб, степени доверия и обратной связи с коммунальными организациями и т.д.

Четвертый подход к оценке исходит из принципа пропорциональности социально-экономического развития территорий. Если первые два способа предполагают использование статистических методов, третий – преимущественно социологических, с выходом на показатели качества жизни, то четвертый – функционально-экономических методов, предполагающих межотраслевой анализ [177].

Однако более глубокое изучение всех рассмотренных выше подходов к оценке эффективности функционирования УО с позиции внутреннего и внешнего управления показал, что ни один из указанных способов в полной мере не удовлетворяет современным тенденциям социально-экономического и политического развития республики. Не сумев остановиться на одном из вышеперечисленных способов, автор пришел к выводу, что наиболее достоверным и полным будет расчет, выполненный с учетом всех указанных аспектов с помощью интегрального показателя.

В таких условиях разработка методологии комплексной оценки эффективности функционирования УО приобретает особое значение. Решение этой задачи является своего рода предварительным условием совершенствования

процесса управления функционированием УО путем выявления проблемных и критических аспектов в деятельности [172].

Для решения поставленной задачи автором разработан интегральный показатель оценки эффективности функционирования УО (формула 2.1):

$$E_{\text{инт}} = \sum_{i=0}^y k_i x_i, \quad (2.1)$$

где  $k_i$  – весовой коэффициент  $i$ -го показателя;  $x_i$  – значение  $i$ -го показателя, рассчитанного  $i$ -ым способом;  $y$  – число способов оценки (в нашем случае  $y = 4$ ).

Расчет весовых коэффициентов был выполнен с помощью метода экспертной оценки. Расчет выполнялся в несколько этапов.

Этап № 1. Постановка цели исследования. Целью оценки является определение, какой из указанных подходов к оценке эффективности функционирования УО, по мнению экспертов фокус-группы, максимально соответствует современным реалиям развития организаций отрасли и общества. Респондентам предлагалось присвоить каждому из четырех подходов ранг от 1 до 4, где 1 – максимально подходящий способ оценки, а 4 – практически неприемлемый для современных социально-экономических и геополитических условий. Опросник был разработан автором самостоятельно. Форма опросника представлена в Приложении Ж.

Этап № 2. Формирование фокус-группы. При отборе кандидатов уделялось внимание уровню и профилю полученного образования респондентов, сфере профессиональной деятельности, уровню и характеру взаимодействия с УО г. Донецка. В опросе приняли участие сотрудники Управления жилищного хозяйства администрации города Донецка, преподаватели Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Донбасская национальная академия строительства и архитектуры», специализирующиеся на исследовании различных аспектов функционирования

ЖКХ, и жители города Донецка. Качественный и количественный состав фокус-группы представлен в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Качественный и количественный состав фокус-группы

№ п/п	Характеристики респондентов	Абсолютное значение показателя, чел.	Относительное значение показателя, %
1	2	3	4
1. Уровень образования			
1	Среднее	2	10
2	Среднее специальное	7	35
3	Высшее	11	55
4	– из них имеют ученую степень	5	25
	<b>ВСЕГО</b>	<b>20</b>	<b>100</b>
2. Присвоенная квалификация			
1	Инженер	7	35
2	Техник	7	35
3	Педагог	1	5
4	Менеджер	2	10
5	Экономист	1	5
6	Графический дизайн	1	5
	<b>ВСЕГО</b>	<b>19*</b>	<b>95*</b>
3. Сфера профессиональной деятельности			
1	ЖКХ	4	20
2	Строительство	4	20
3	Образование	5	25
4	Торговля	1	5
5	Общественное питание	1	5
6	Иллюстратор	1	5
7	Пенсионер	2	10
8	Студент	2	10
	<b>ВСЕГО</b>	<b>20</b>	<b>100</b>
4. Поло-возрастной состав			
1	Младше 20 лет	2	10
2	– из них мужчин;	1	5
3	– из них женщин	1	5
4	20 – 29 лет	2	10
5	– из них мужчин;	0	0
6	– из них женщин	2	10
7	30 – 39 лет	4	20
8	– из них мужчин;	1	5
9	– из них женщин	3	15
10	40 – 49 лет	5	25
11	– из них мужчин;	2	10
12	– из них женщин	3	15
13	50 – 59 лет	2	10
14	– из них мужчин;	1	5
15	– из них женщин	1	5
16	60 лет и старше	5	25
17	– из них мужчин;	3	15
18	– из них женщин	2	10
	<b>ВСЕГО</b>	<b>20</b>	<b>100</b>
	– из них мужчин;	<b>8</b>	<b>40</b>
	– из них женщин	<b>12</b>	<b>60</b>

\* – двое респондентов не имеют профессионального образования, а один респондент имеет два высших образования.

Этап № 3. Проведение экспертизы. Опрос проводился методом индивидуальной оценки при личном контакте с респондентами, а также с помощью рассылки опросников по электронной почте.

Исходные данные для выполнения экспертной оценки представим в следующем виде: число исследуемых способов  $n = 4$ , число экспертов  $m = 20$ .

Эксперты определяли степень важности параметров с помощью метода векторов предпочтений, присваивая оцениваемым методам порядковый номер. Методу, который эксперт считает наиболее значимым, присваивается ранг 1. Если эксперт считает несколько методов равнозначными, им присваивается одинаковый порядковый номер. На основе данных опроса была составлена сводная матрица рангов (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Сводная матрица рангов

Эксперты	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
Способы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
1	1	2	2	1	2	1	3	1	3	1	1	3	3	2	1	1	1	1	1	2	
2	2	3	3	3	4	2	2	2	1	2	3	2	2	1	3	3	3	3	2	3	
3	3	1	1	2	1	4	1	3	4	3	2	1	4	3	2	2	2	2	3	1	
4	4	4	4	4	3	3	4	4	2	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	

В сводной матрице рангов отсутствуют повторяющиеся ранги и значения выше 4, следовательно, можно выполнять дальнейшие расчеты без каких-либо преобразований. Следующим шагом является расчет суммарных рангов, среднего значения рангов и квадрата разницы этих показателей. Расчет среднего значения ранга каждого способа выполняется по формуле 2.2.

$$d = \sum x_{ij} - \frac{\sum \sum x_{ij}}{n} = \sum x_{ij} - 50, \quad (2.2)$$

где  $x_{ij}$  – оценка  $i$ -тым экспертом  $j$ -того способа.

Результаты расчетов занесем в таблицу 2.3.

Проверим правильность составления итоговой матрицы рангов на основе исчисления контрольной суммы по формуле 2.3:

$$\sum x_{ij} = \frac{(1+n) \cdot n}{2} = \frac{(1+4) \cdot 4}{2} = 10. \quad (2.3)$$

Суммы по столбцам матрицы равны между собой и контрольной сумме, что позволяет сделать вывод о правильности составления матрицы (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – Итоговая матрица рангов

Эксперты Способы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	$\sum$ рангов	d	d <sup>2</sup>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
x <sub>1</sub>	1	2	2	1	2	1	3	1	3	1	1	3	3	2	1	1	1	1	1	2	33	-17	289
x <sub>2</sub>	2	3	3	3	4	2	2	2	1	2	3	2	2	1	3	3	3	3	2	3	49	-1	1
x <sub>3</sub>	3	1	1	2	1	4	1	3	4	3	2	1	4	3	2	2	2	2	3	1	45	-5	25
x <sub>4</sub>	4	4	4	4	3	3	4	4	2	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	73	23	529
$\sum x_{ij}$	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	200		844

Проведем анализ значимости исследуемых способов. Полученные результаты значимости представлены в таблице 2.4 и на рисунке 2.8.

Таблица 2.4 – Значимость исследуемых подходов к оценке эффективности

Способы	Сумма рангов
1	2
x <sub>1</sub>	33
x <sub>3</sub>	45
x <sub>2</sub>	49
x <sub>4</sub>	73

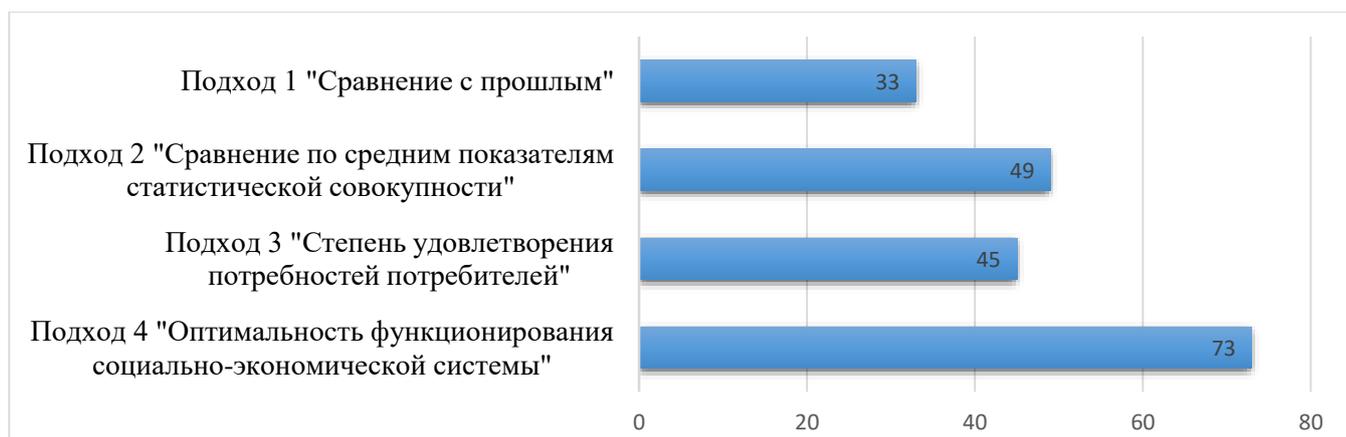


Рисунок 2.8 – Показатели значимости исследуемых способов оценки эффективности

Проведем оценку средней степени согласованности мнений всех экспертов. Рассчитаем коэффициент конкордации Кендалла по формуле 2.4:

$$W = \frac{12S}{m^2(n^3 - n)}, \quad (2.4)$$

где  $S = 844$ ,  $n = 4$ ,  $m = 20$ . Таким образом коэффициент конкордации (согласованности мнения экспертов) равен:

$$W = \frac{12 \cdot 844}{20^2(4^3 - 4)} = 0,422.$$

Т.к. значение коэффициента конкордации Кендалла  $W = 0,422 > 0,3$ , можно говорить о средней степени согласованности мнений экспертов. Согласованность мнений экспертов необходимо рассчитывать для подтверждения правильности гипотезы о том, что эксперты принимают относительно точное решение по определению рангов. Несогласованность мнений экспертов во многом обуславливается человеческими факторами, прежде всего такими, как различие взглядов, характером профессиональной деятельности, образованием, разными научными школами и т. д.

Оценка значимости коэффициента конкордации осуществляется с помощью

исчисления критерия согласования Пирсона по формуле 2.5:

$$\chi^2 = \frac{12S}{mn(n+1)} = n(m-1)W, \quad (2.5)$$

где  $S = 844$ ,  $n = 4$ ,  $m = 20$ ,  $W = 0,422$ . Таким образом критерий согласования Пирсона равен:

$$\chi^2 = 20(4-1)0,422 = 25,32.$$

Рассчитанное значение  $\chi^2$  сравнивается с табличным значением для количества степеней свободы  $K = n - 1 = 4 - 1 = 3$  и заданного уровня значимости  $\alpha = 0,05$ . Поскольку расчетное значение  $\chi^2$  равно 25,32, что больше табличного значения (7,81473), величина  $W = 0,422$  не является случайной, и полученные результаты имеют смысл. Они могут быть использованы в дальнейших исследованиях.

Этап № 4. Подготовка решения экспертной комиссии и определение весовых коэффициентов. Основываясь на сумме рангов из таблицы 2.3, можно рассчитать показатели весомости рассмотренных методов оценки эффективности управления. Матрицу опроса преобразуем в матрицу преобразованных рангов по формуле 2.6:

$$s_{ij} = x_{\max} - x_{ij}, \quad (2.6)$$

где  $x_{\max} = 4$ .

Результаты расчетов представим в форме таблицы 2.5. Таким образом, формула расчета интегрального показателя оценки эффективности функционирования УО (формула 2.1) преобразуется в формулу 2.7:

$$E_{\text{инт}} = 0,39 E_1 + 0,26 E_2 + 0,29 E_3 + 0,06 E_4, \quad (2.7)$$

где  $E_1, E_2, E_3, E_4$  – результаты оценки эффективности функционирования УО, выполненные с использованием соответствующих подходов.

Таблица 2.5 – Матрица преобразованных рангов

Эксперты	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	$\Sigma$	Вес $\lambda$	
Способы																							
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	
1	3	2	2	3	2	3	1	3	1	3	3	1	1	2	3	3	3	3	3	2	47	0,39	
2	2	1	1	1	0	2	2	2	3	2	1	2	2	3	1	1	1	1	2	1	31	0,26	
3	1	3	3	2	3	0	3	1	0	1	2	3	0	1	2	2	2	2	1	3	35	0,29	
4	0	0	0	0	1	1	0	0	2	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	7	0,06	
Итого																					120	1	

Выполним расчет эффективности функционирования УО с помощью предложенного интегрального показателя.

Расчет эффективности функционирования УО будем выполнять на примере управляющих организаций города Донецка. В структуре управления ЖФ города функционируют двенадцать УО, осуществляющих деятельность по управлению многоквартирными домами и находящихся в подчинении Управления жилищного хозяйства администрации города Донецка [167] (рисунок 2.9).

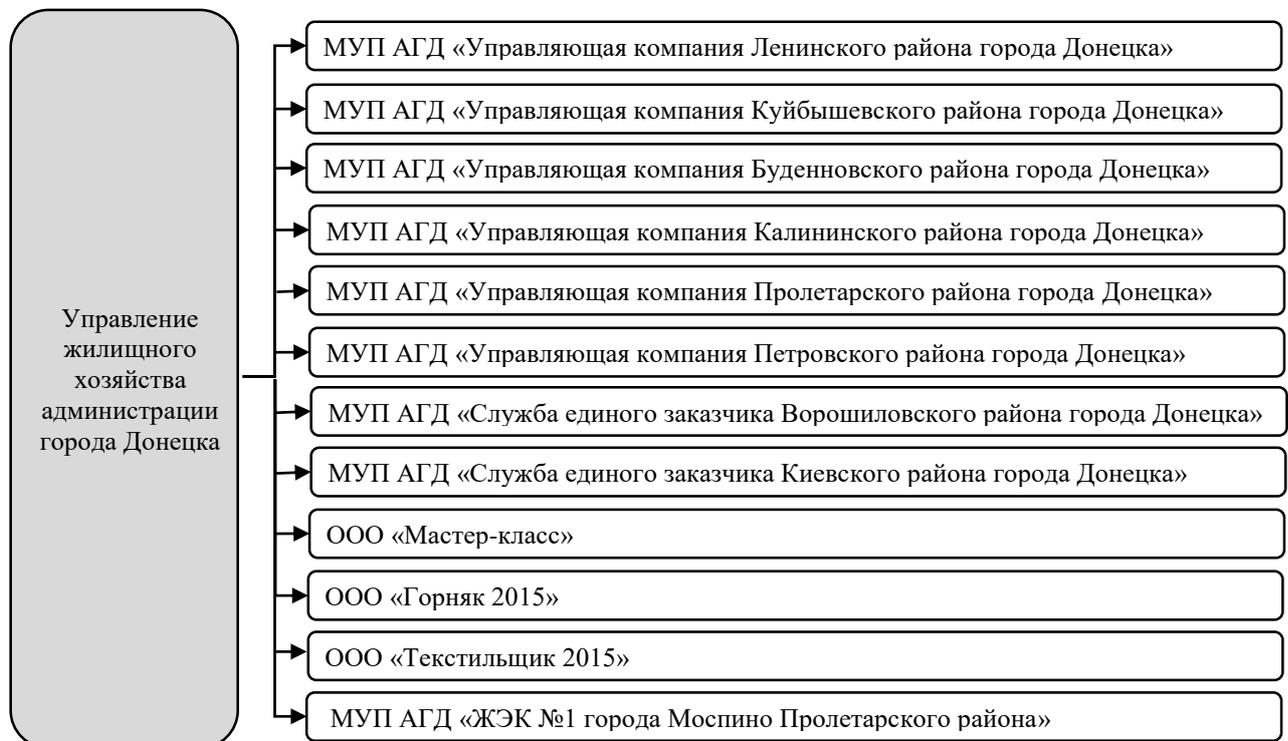


Рисунок 2.9 – Структура управления УО города Донецка [составлено автором на основе данных отчетности Управления жилищного хозяйства администрации г. Донецка [167; 195]]

Для выполнения расчета с применением первого подхода – «Сравнение с прошлым», расчет будем выполнять на основании анализа динамики эффективности управления организациями, рентабельности организации и рентабельности основных средств за 2021 – 2023 гг. Исходные данные, полученные из бухгалтерской отчетности анализируемых организаций, представлены в приложении И, Таблица И.1.

Результаты расчета представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Расчет эффективности функционирования УО города Донецка индексным методом [составлено автором на основе [195]]

Управляющие организации	Эффективность управления			Экономическая эффективность (рентабельность организации)			Рентабельность основных средств		
	чистая прибыль/затраты на управление			чистая прибыль/себестоимость			чистая прибыль/основные средства		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
МУП АГД «УК Куйбышевского района города Донецка»	0,28	3,03	0,23	0,07	1,26	0,9	0,06	0,8	0,7
МУП АГД «СЭЗ Ворошиловского района города Донецка»	0,32	0,81	1,15	0,08	0,23	0,33	0,06	0,15	0,23
МУП АГД «СЭЗ Киевского района города Донецка»	0,22	0,9	1,37	0,05	0,15	0,04	0,04	0,12	0,04
МУП АГД «УК Буденновского района города Донецка»	0,18	0,67	0,95	0,07	0,15	0,15	0,05	0,11	0,15
МУП АГД ЖЭК №1 города Моспино Пролетарского района	0,02	0,33	5,39	0,01	0,25	3,4	0,003	0,12	2,12
МУП АГД «УК Калининского района города Донецка»	0,28	1,34	1,37	0,05	0,15	0,4	0,04	0,23	0,4
ООО «Горняк-2015»	0,4	0,38	0,85	0,12	0,08	0,2	0,08	0,06	0,16
ООО «Текстильщик.2015»	0,29	0,17	0,88	0,06	0,04	0,27	0,04	0,03	0,21
ООО «Мастер-класс»	0,15	0,73	1,01	0,04	0,25	0,2	0,03	0,14	0,22
МУП АГД «УК Ленинского района города Донецка»	0,18	0,76	0,84	0,04	0,22	0,21	0,04	0,15	0,18

Продолжение таблицы 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
МУП АГД «УК Пролетарского района города Донецка»	0,54	0,93	6,98	0,12	2,46	0,33	0,09	0,23	1,92
МУП АГД «УК Петровского района города Донецка»	0,07	0,63	0,25	0,02	0,6	0,06	0,02	0,12	0,06

Расчет динамики показателя эффективности выполним индексным методом по формуле 2.8 (Приложение К., таблицы К.1 – К.3):

$$E_1 = \frac{x_i - x_{min}}{x_{max} - x_{min}}, \quad (2.8)$$

где  $x_i$  – значение  $i$ -го показателя  $x$  в текущем году;  $x_{min}$  и  $x_{max}$  – являются минимальным и максимальным значениями  $i$ -го показателя  $x$ . Таким образом, по результатам проведенных расчетов, в 2023 году  $E_1 = 0,81$ . Существенный скачок роста показателя отмечался в 2022 году с 0,07 до 0,57 (рисунок 2.10).

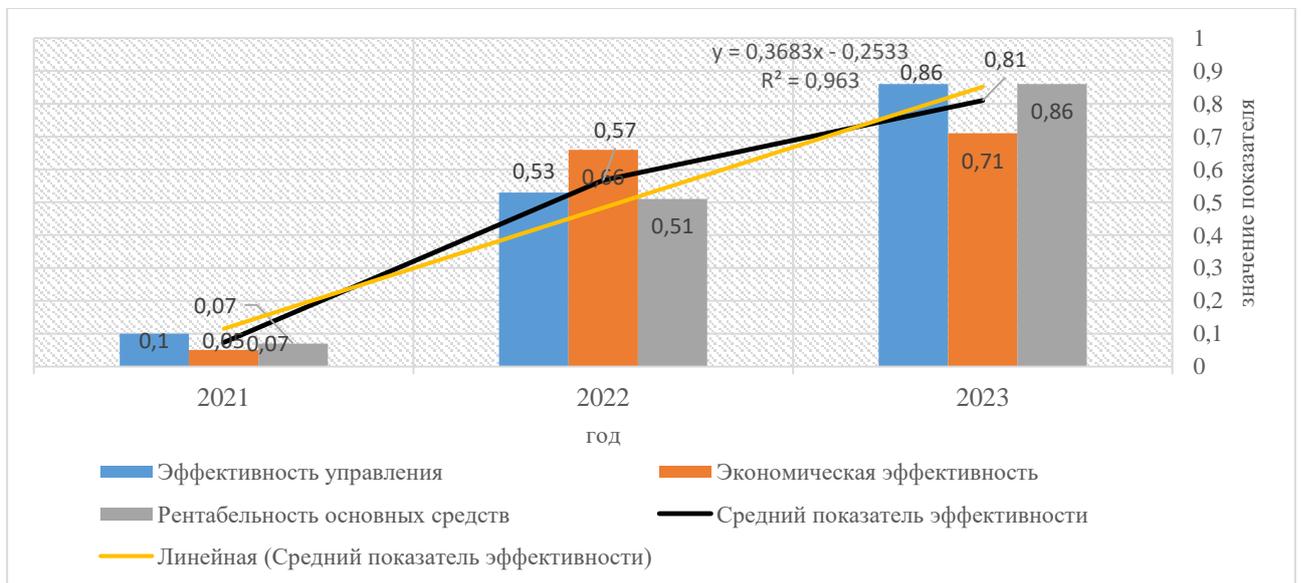


Рисунок 2.10 – Динамика показателя эффективности функционирования УО г. Донецка, рассчитанного с применением подхода «Сравнение с прошлым» [составлено автором на основе [167; 172]]

Анализ результатов показывает, что одной из ключевых проблем, определяющих современные тенденции в сфере управления организациями, является обновление основных фондов. Значительный моральный и физический износ этих фондов снижает эффективность работы УО, ухудшает качество предоставляемых услуг и выполняемых задач.

Оценка эффективности функционирования УО, проведенная с использованием данного подхода, может включать различные показатели в зависимости от доступных ресурсов и конкретных целей исследования [167]. Наиболее полный перечень показателей, рекомендованный для оценки способом сравнения с прошлым, предложен автором на рисунке 2.7.

Основным недостатком данного подхода является тот факт, что, сравнивая показатели функционирования УО в динамике, не учитываются их нормативные или среднеотраслевые значения. Например, эффективность управления деятельностью МУП АГД «УК Ворошиловского района г. Донецка» и МУП АГД «УК Ленинского района г. Донецка» в 2023 году равна «1», т.к. показатель прибыльности в этот год самый высокий за последние три года. Однако не учтен тот факт, что данные организации имеют не самый высокий показатель эффективности управления среди всех УО города Донецка.

Таким образом, указанный подход к расчету позволяет определить эффективность функционирования внутри самой организации как экономической системы без учета сравнения этих показателей с другими аналогичными показателями на микро- и макроуровне.

Рассчитаем эффективность функционирования УО с применением второго подхода – «Сравнение по средним показателям статистической совокупности».

Указанный подход подразумевает под статистической (генеральной) совокупностью количество всех населенных пунктов ДНР с закрепленной в них структурой управления ЖФ.

Принцип равномерного размещения объектов социальной инфраструктуры по территории республики не следует абсолютизировать и с точки зрения оптимального функционирования государства в целом. Поселок вполне может

довольствоваться менее мощной инфраструктурой из расчета на душу населения, чем крупный город, т.к. последний кроме обслуживания большого контингента приезжающих должен обеспечивать воспроизводство населения более высокого культурного и профессионального уровня. Специалисты высшей квалификации готовятся исключительно в крупных городах, где расположено подавляющее большинство образовательных организаций. Все указанные выше факты полностью соответствуют условиям функционирования и развития УО. Поэтому для расчета показателей эффективности функционирования УО города Донецка с другими административно-территориальными единицами республики целесообразно применение многоступенчатой выборки [180, с. 38].

Административно-территориальное устройство на момент выполнения расчетов ДНР включало в себя 13 городов республиканского подчинения и 5 районов (Амвросиевский, Новоазовский, Старобешевский, Тельмановский, Шахтерский) с городскими и сельскими поселениями в своей структуре.

На первой ступени выборки в качестве генеральной совокупности выступали все административно-территориальные единицы Республики. Из общего числа населенных пунктов были выбраны города республиканского значения, что соответствует структуре управления ЖФ и условиям функционирования и развития анализируемого объекта. Объем выборки на данном этапе составил 13 городов: Донецк, Горловка, Дебальцево, Докучаевск, Енакиево, Ждановка, Кировское, Макеевка, Снежное, Торез, Харцызск, Шахтерск, Ясиноватая.

На второй ступени выборки все города были разделены на группы в соответствии с численностью проживающего в них населения (таблица 2.7).

Из каждой группы случайным методом с вероятностью, пропорциональной численности группы, для расчета эффективности управления управляющими организациями отобраны 8 населенных пунктов: Донецк, Макеевка, Горловка, Снежное, Торез, Ясиноватая, Докучаевск, Ждановка. Исходные данные, полученные из программ восстановления и развития экономики и социальной сферы анализируемых городов, а также данных Министерства строительства и ЖКХ ДНР, представлены в приложении Л, таблица Л.1.

Таблица 2.7 – Распределение городов по группам в зависимости от численности населения [составлено автором на основе [181]]

Численность населения	Города
1	2
более 500 000 человек	Донецк
100 000 – 500 000 человек	Макеевка, Горловка, Енакиево
50 000 – 99 000 человек	Снежное, Торез, Харцызск, Шахтерск
20 000 – 49 000 человек	Дебальцево, Докучаевск, Кировское, Ясиноватая
до 20 000 человек	Ждановка

В таблицу 2.8 из таблицы Л.1 переносились только те показатели, значение которых позволяет делать вывод об эффективности функционирования УО города. Поэтому такие показатели как численность населения, площадь города, этажность построек и т.д. не были использованы для характеристики ЖФ анализируемых административно-территориальных единиц и/или использовались в промежуточных расчетах.

Таблица 2.8 – Отдельные показатели функционирования УО в разрезе административно-территориальных единиц [составлено автором на основе [167]]

Показатель	Города							
	Донецк	Макеевка	Горловка	Снежное	Торез	Ясиноватая	Докучаевск	Ждановка
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Объем реализации жилищных услуг из расчета на 1000 человек, тыс. рос. руб. **	635,42	341,72	720	192,93	498,22	404,02	615,66	439,97
Рентабельность продаж, %**	7	(0,8)	(8,1)	14,4	25	(11,6)	(17,2)	30,9
Обеспеченность жильем одного жителя, м <sup>2</sup> *	25,1	19,6	25,6	25,7	24,7	22,75	18,9	24,25
% домов в удовлетворительном состоянии	96,7	99,7	67,04	92,8	94,6	98,9	100	99
% неблагоустроенных домов	30,04	24,3	27,6	12,11	48,4	44,8	60,2	52,3

Продолжение таблицы 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9
% домов постройки позже 1991 года	2,68	1,58	2,05	2,94	1,61	4,32	3,93	4,52
Физический износ жилого фонда, %	32,4	24,6	79,3	31,5	82	18,1	11,5	14
Количество пустующих квартир на 1 тыс. населения, ед.	0,22	3,43	6,47	21,8	7,04	5,47	5,01	6,16
Уровень оплаты потребленных услуг по содержанию дома и придомовой территории, %**	91,7	84,6	83	42,1	82,6	86,4	86,8	70,3
Уровень возмещения тарифами себестоимости услуг по содержанию дома и придомовой территории, %**	106,2	96,3	87,1	141,4	119,7	75	124,5	141,1

\* - на начало года;

\*\* - за 9 месяцев года.

Анализируя данные таблицы 2.8, следует отметить, что большинство показателей функционирования УО города Донецка превосходят или находятся в верхней половине рейтинга среди [167] анализируемых городов (рисунок 2.11). Однако нельзя говорить о высокой эффективности функционирования УО, поскольку данный показатель рассчитывается относительно других городов, качество жилищных услуг и эффективность функционирования организаций в которых не могут быть приняты за эталонные значения.

Для дальнейшего расчета эффективности функционирования УО все объективные показатели функционирования УО были проранжированы в зависимости от их физической величины. При этом значение «1» присваивалось максимальному показателю, а значение «8» - минимальному. Полученная матрица рангов представлена в таблице 2.9.

Расчет среднего значения ранга каждого способа выполняется по формуле 2.2. Результаты расчетов занесем в таблицу 2.9.



Рисунок 2.11 – Структура отдельных показателей функционирования УО в разрезе городов ДНР [составлено автором на основе [193]]

Проверим правильность составления итоговой матрицы рангов на основе исчисления контрольной суммы по формуле 2.3. Выполним расчеты, получаем:

$$\sum x_{ij} = \frac{(1+8)8}{2} = \frac{72}{2} = 36.$$

Таблица 2.9 – Матрица рангов эффективности функционирования УО в разрезе административно-территориальных единиц [составлено автором на основе [167]]

Показатель	Города								Σ
	Донецк	Макеевка	Горловка	Снежное	Торез	Ясиноватая	Докучаевск	Ждановка	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Объем реализации жилищных услуг из расчета на 1000 человек, тыс. рос. руб.	2	7	1	8	4	6	3	5	36
Рентабельность продаж, %.	4	5	6	3	2	7	8	1	36
Обеспеченность жильем одного жителя, м <sup>2</sup>	3	7	2	1	4	6	8	5	36
% домов в удовлетворительном состоянии	5	2	8	7	6	4	1	3	36
% неблагоустроенных домов	4	2	3	1	6	5	8	7	36
% домов постройки позже 1991 года	5	8	6	4	7	2	3	1	36
Физический износ жилого фонда, %	6	4	7	5	8	3	1	2	36
Количество пустующих квартир на 1 тыс. населения, ед.	1	2	6	8	7	4	3	5	36
Уровень оплаты потребленных услуг по содержанию дома и придомовой территории, %:	1	4	5	8	6	3	2	7	36
Уровень возмещения тарифами себестоимости услуг по содержанию дома и придомовой территории, %.	5	6	7	1	4	8	3	2	36
Сумма рангов	36	47	51	46	54	48	40	38	360
Средний ранг	3,6	4,7	5,1	4,6	5,4	4,8	4	3,8	

Таблицы 2.8, 2.9 и рисунки 2.11, 2.12 наглядно демонстрируют, что наиболее эффективно функционируют УО города Донецка, а наименее эффективно – УО города Тореза.

Таким образом, суммы по столбцам матрицы равны между собой и контрольной сумме, что позволяет сделать вывод о правильности составления матрицы.

Рассчитаем сумму рангов по исследуемым городам. Полученные результаты значимости представлены в таблице 2.10 и на рисунке 2.12.

На основании полученных данных выполним расчет эффективности функционирования УО способом «Сравнение со средними показателями».

Расчет показателя эффективности выполним индексным методом по формуле 2.9:

$$E_{2i} = \frac{x_i - x_{min}}{x_{max} - x_{min}}, \quad (2.9)$$

где  $x_i$  – значение  $i$ -го показателя г. Донецка;  $x_{min}$  и  $x_{max}$  – являются минимальным и максимальным значениями  $i$ -го показателя по всем анализируемым городам.

Таблица 2.10 – Значимость исследуемых способов оценки эффективности функционирования УО

Города	Сумма рангов
1	2
Донецк	36
Макеевка	47
Горловка	51
Снежное	46
Торез	54
Ясиноватая	48
Докучаевск	40
Ждановка	38

Расчет эффективности функционирования УО выполнен на основании данных таблицы 2.9, а его результаты представлены в таблице 2.11.

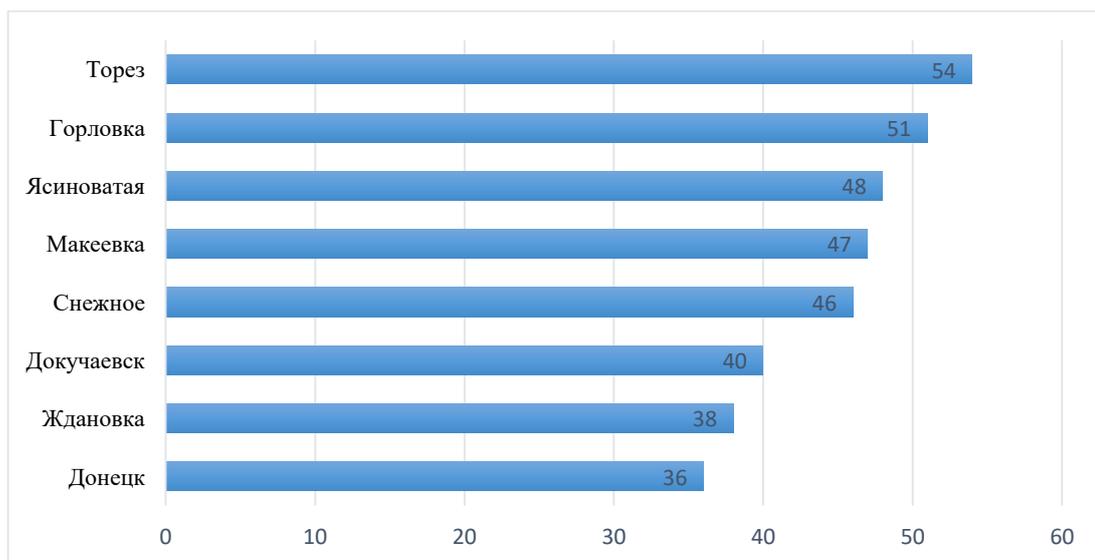


Рисунок 2.12 – Ранжирование городов по эффективности функционирования УО [составлено автором на основе [160; 192 – 194]]

Таблица 2.11 – Расчет эффективности функционирования УО города Донецка индексным методом [составлено автором на основе [167]]

Показатель	Индекс эффективности функционирования
1	2
Объем реализации жилищных услуг из расчета на 1000 человек, тыс. рос. руб.	$\frac{635,42 - 192,93}{720 - 192,93} = \frac{442,49}{527,07} = 0,84$
Рентабельность продаж, %.	$\frac{7 - (-17,2)}{30,9 - (-17,2)} = \frac{24,2}{48,1} = 0,5$
Обеспеченность жильем одного жителя, м <sup>2</sup> .	$\frac{25,1 - 18,9}{25,75 - 18,9} = \frac{6,2}{6,85} = 0,91$
% домов в удовлетворительном состоянии	$\frac{96,7 - 67,04}{100 - 67,04} = \frac{29,66}{32,96} = 0,9$
% неблагоустроенных домов.	$\frac{30,04 - 60,2}{12,11 - 60,2} = \frac{-30,16}{-48,09} = 0,63$
% домов постройки позже 1991 года.	$\frac{2,68 - 1,58}{4,52 - 1,58} = \frac{1,1}{2,94} = 0,37$
Физический износ жилого фонда, %.	$\frac{32,4 - 82}{11,5 - 82} = \frac{-49,6}{-70,5} = 0,7$
Количество пустующих квартир на 1 тыс. населения, ед.	$\frac{0,22 - 21,8}{0,22 - 21,8} = 1$
Уровень оплаты потребленных услуг по содержанию дома и придомовой территории, %:	$\frac{91,7 - 42,1}{91,7 - 42,1} = 1$
Уровень возмещения тарифами себестоимости услуг по содержанию дома и придомовой территории, %.	$\frac{106,2 - 75}{141,4 - 75} = \frac{31,2}{66,4} = 0,47$
<b>Среднее значение по городу Донецку</b>	<b>0,73</b>

Таким образом, по результатам проведенных расчетов,  $E_2 = 0,73$ . Можно сделать вывод, что эффективность функционирования УО города Донецка выше аналогичных показателей других городов ДНР. Однако, нельзя говорить о высокой эффективности управления, поскольку технико-экономические показатели работы УО достаточно низкие, а превосходство перед другими городами обусловлено еще худшим в них положением дел в сфере управления ЖФ. Этим обусловлен основной недостаток используемого метода – учитывая средние показатели по отрасли, подход к оценке не учитывает, на сколько максимальные значения показателей удовлетворяют потребности населения анализируемых городов.

Третий подход к оценке «Степень удовлетворения потребностей потребителей» нацелен как раз на устранение этого недостатка и предусматривает оценку эффективности функционирования УО города Донецка на основе анализа количества жалоб, как индикатора степени удовлетворенности населения качеством и количеством полученных услуг. Количество жалоб потребителей на

услуги УО города Донецка представлены в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – Количество жалоб потребителей жилищных услуг города Донецка [составлено автором на основе [195]]

Наименование организации	Количество жильцов	Количество жалоб		
		2021	2022	2023
1	2	3	4	5
МУП АГД «Управляющая компания Ленинского района города Донецка»	41998	724	532	640
МУП АГД «Управляющая компания Куйбышевского района города Донецка»	53991	712	640	747
МУП АГД «Управляющая компания Буденновского района города Донецка»	83524	755	691	798
МУП АГД «Управляющая компания Калининского района города Донецка»	53556	1315	1184	1267
МУП АГД «Управляющая компания Пролетарского района города Донецка»	49740	436	216	357
МУП АГД «Управляющая компания Петровского района города Донецка»	31556	242	212	284
МУП АГД «Служба единого заказчика Ворошиловского района города Донецка»	94168	782	795	846
МУП АГД «Служба единого заказчика Киевского района города Донецка»	66865	1345	923	958
ООО «Горняк 2015»	26192	210	207	215
ООО «Текстильщик 2015»	32951	296	274	267
ООО «Мастер-класс»	25628	214	230	275
МУП АГД ЖЭК №1 г. Моспино Пролетарского района	1554	15	3	4
<b>ВСЕГО по Управлению жилищного хозяйства администрации г. Донецка</b>	<b>561723</b>	<b>7046</b>	<b>5907</b>	<b>6658</b>
<b>Значение коэффициента жалобоотдачи</b>		<b>79,72</b>	<b>95,09</b>	<b>84,37</b>

Для расчета показателя эффективности функционирования УО города Донецка на основе анализа количества жалоб потребителей рассчитаем коэффициент жалобоотдачи за период 2021 – 2023 гг. по формуле 2.10:

$$K_{\text{жо}} = \frac{K_{\text{потреб}}}{K_{\text{жалоб}}}, \quad (2.10)$$

где:  $K_{\text{потреб}}$  – количество потребителей жилищных услуг,  $K_{\text{жалоб}}$  – количество жалоб за отчетный период.

Коэффициент жалобоотдачи показывает сколько жителей приходится на одну жалобу. Исходя из сущности понятия указанного коэффициента, с улучшением ситуации в организации он должен увеличиваться, т.е. чем меньше знаменатель (количество жалоб), тем качественнее и эффективнее функционирует управляющая организация. Расчет коэффициента жалобоотдачи по Управлению жилищного хозяйства администрации города Донецка по годам имеет следующий вид:

$$K_{\text{жсо}2021} = \frac{561723}{7046} = 79,72;$$

$$K_{\text{жсо}2022} = \frac{561723}{5907} = 95,09;$$

$$K_{\text{жсо}2023} = \frac{561723}{6658} = 84,37.$$

Результаты расчетов занесем в таблицу 2.12. Расчет показателя эффективности выполним индексным методом по формуле 2.11:

$$E_3 = \frac{x_i - x_{\min}}{x_{\max} - x_{\min}}, \quad (2.11)$$

где  $x_i$  – значение  $i$ -го показателя  $x$  в текущем году;  $x_{\min}$  и  $x_{\max}$  – являются минимальным и максимальным значениями  $i$ -го показателя  $x$  Результаты оценки эффективности функционирования УО города Донецка в 2023 году с применением подхода «Степень удовлетворения потребностей потребителей» имеют следующий вид:

$$E_3 = \frac{84,37 - 79,72}{95,09 - 79,72} = \frac{4,65}{15,37} = 0,3024.$$

Главным недостатком данного способа оценки является отсутствие привязки к фактическим показателям хозяйственной УО. Количество жалоб потребителей может варьироваться не только вследствие изменения качества услуг, но и в зависимости от социально-экономической ситуации, настроения в обществе, личных качеств жильцов и т.д. Следовательно, по нашему мнению, данный показатель без дополнительных оценок не может использоваться для объективной оценки эффективности функционирования УО.

Расчет эффективности функционирования УО с использованием четвертого подхода «Оптимальность функционирования социально-экономической системы» выполним с помощью межотраслевого анализа экономического развития города Донецка. Для оценки эффективности будем использовать значения индексов развития организаций отдельных отраслей, представленных в научном докладе ГУ «Институт экономических исследований», г. Донецк «Экономика Донецкой Народной Республики: состояние, проблемы, пути решения» [182, с. 184 – 201]. Расчет индексов выполнялся в рамках шкалы от 0 до 10, где 10 – максимально предпочтительный вариант. В качестве показателей были отобраны индикаторы, максимально полно, по мнению автора, отражающие уровень функционирования и развития организаций анализируемых отраслей. Исходные данные для расчета и расчет показателя эффективности функционирования УО представлен в таблице 2.13. Расчет выполним по формуле 2.12:

$$E_{4i} = \frac{x_i - x_{min}}{x_{max} - x_{min}}, \quad (2.12)$$

где  $x_i$  – значение  $i$ -го показателя  $x$  в текущем году;  $x_{min}$  и  $x_{max}$  – являются минимальным и максимальным значениями  $i$ -го показателя  $x$ . Таким образом, по результатам проведенных расчетов,  $E_4 = 0,22$ . Можно сделать вывод, что эффективность функционирования УО города Донецка значительно ниже аналогичного показателя по организациям других отраслей города как анализируемой социально-экономической системы.

Таблица 2.13 – Расчет эффективности функционирования УО г. Донецка методом межотраслевого анализа [составлено автором на основе [182]]

Показатель	Отрасли									Индекс эффективности управления организациями жилищного хозяйства в межотраслевом аспекте
	Жилищное хозяйство	Угольная	Металлургическая	Энергетическая	Машиностроительная	Химическая	Легкая промышленность	Пищевая промышленность	Малое предпринимательство	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Уровень обеспечения отрасли актами законодательного, нормативно-правового и таможенного регулирования	6	7	7	7	8	8	5	7	7	$\frac{6-5}{8-5} = 0,33$
Возможность реализации внешнеэкономических связей	1	8	8	7	4	3	3	6	5	$\frac{1-1}{8-1} = 0$
Уровень обеспечения организаций отрасли заемными средствами для пополнения оборотных активов	1	2	2	1	2	2	2	3	5	$\frac{1-1}{5-1} = 0$
Оценка уровня износа активной части основных фондов	1	8	8	5	1	4	3	3	2	$\frac{1-1}{8-1} = 0$
Оценка уровня обновления активной части основных фондов	4	1	1	4	7	1	2	4	2	$\frac{4-1}{7-1} = 0,5$
Достаточность инвестиционного обеспечения	1	1	1	2	1	1	4	3	4	$\frac{1-1}{4-1} = 0$
Уровень конкуренции на территории ДНР	2	1	1	1	0	2	3	4	1	$\frac{2-0}{4-0} = 0,5$
Уровень наукоемкости	1	3	3	3	2	4	4	3	2	$\frac{1-1}{4-1} = 0$
Энергоэффективность производства	1	5	5	5	3	5	6	5	1	$\frac{1-1}{6-1} = 0$
Уровень платежеспособного спроса внутреннего рынка	2	3	3	5	1	5	1	6	5	$\frac{2-1}{6-1} = 0,2$
Степень интеграции в технологические цепочки реального сектора экономики	5	5	5	9	7	3	7	1	6	$\frac{5-1}{9-1} = 0,5$
Государственный заказ	8	5	5	7	6	3	4	2	6	$\frac{8-2}{8-2} = 1$

Продолжение таблицы 2.13

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Уровень обеспеченности сырьем	5	5	5	8	6	8	4	3	6	$\frac{5-3}{8-3}=0,4$
Уровень использования возможностей логистической инфраструктуры	3	4	4	8	6	5	7	8	7	$\frac{3-3}{8-3}=0$
Уровень развития малого и среднего бизнеса в отрасли	1	3	3	1	2	7	2	4	9	$\frac{1-1}{9-1}=0$
Разрыв между уровнем заработной платы и уровнем потребностей работника в отрасли	1	5	5	5	3	3	2	5	5	$\frac{1-1}{5-1}=0$
Обеспеченность кадрами всех категорий	3	3	3	6	4	6	3	4	5	$\frac{3-3}{7-3}=0$
Подготовка квалифицированных кадров	5	5	5	3	7	7	4	4	8	$\frac{5-3}{8-3}=0,4$
Создание организаций	1	2	2	1	0	1	3	4	7	$\frac{1-0}{7-0}=0,14$
Уровень социальной защищенности работников отрасли	5	4	4	5	5	4	5	6	5	$\frac{5-4}{6-4}=0,5$
<b>Средний показатель эффективности управления</b>										<b>0,22</b>

Выполнив расчеты эффективности с использованием всех четырех запланированных подходов, можно выполнить расчет интегрального показателя эффективности функционирования УО (формула 2.7). Результаты расчета выглядят следующим образом:

$$E_{\text{инт}}=0,39E_1 + 0,26 E_2 + 0,29 E_3 + 0,06 E_4 = 0,39*0,81+0,26*0,73+0,29*0,3+0,06*0,22 = 0,3159+0,1898+0,087+0,0132 = 0,6059 \approx 0,61.$$

Таким образом, эффективность функционирования УО города Донецка получила интегральную оценку 0,61. Для обоснованной интерпретации полученных результатов автором предложено использовать шкалу, основанную на числовых интервалах шкалы желательности Харрингтона [183]. В соответствии с указанной шкалой, значение функции желательности изменяется в интервале от 0 до 1 (таблица 2.14)

Таблица 2.14 – Шкала желательности Харрингтона [183, с. 55]

Шкала	Лингвистическая оценка
1	2
1,0	Крайний уровень отличного качества, улучшение которого не имеет смысла
0,801 – 0,999	«Отлично»
0,631 – 0,8	«Хорошо»
0,371 – 0,63	«Удовлетворительно»
0,211 – 0,37	«Плохо»
0 – 0,21	«Недопустимо плохо»

Рассмотрим применительно к шкале Харрингтона значения показателей эффективности, рассчитанные с использованием всех четырех подходов (рисунок 2.13).

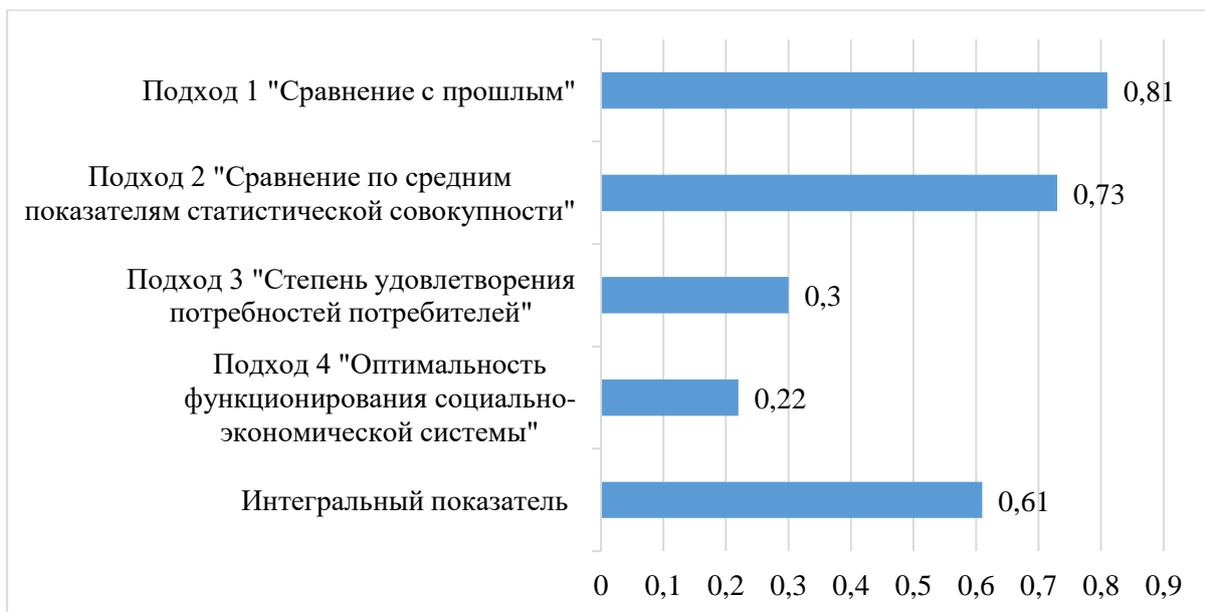


Рисунок 2.13 – Показатели эффективности функционирования УО города Донецка [составлено автором на основе [178]]

Анализируя полученные результаты, можно сделать вывод, что полученное значение интегрального показателя 0,61 соответствует удовлетворительному уровню эффективности управления. Достоинством предложенного интегрального показателя кроме комплексности и объективности оценки является также тот факт, что, исходя из своего содержания, он позволяет не только рассчитать

эффективность функционирования, но и выявить узкие места в управлении отдельными УО как внутри организаций, так и на уровне административно-территориальной единицы.

В нашем случае можно констатировать, что эффективность функционирования УО города Донецка выше соответствующих показателей других городов ДНР и соответствует значению 0,73 – «хорошо».

Динамика показателей степени удовлетворения потребностей потребителей жилищных услуг соответствует значению 0,41, что отвечает уровню эффективности «удовлетворительно».

Следует обратить внимание, что наихудшим образом обстоят дела при оценке эффективности функционирования УО в сравнении с организациями других отраслей промышленности в масштабах города. Показатель в этом случае равен 0,22 и соответствует уровню «плохо».

Это позволяет нам сделать вывод, что низкая эффективность функционирования УО требует от современных руководителей использования новых, более прогрессивных методов и инструментов управления, позволяющих управлять не отдельными элементами организации, как социально-экономической системы, а всей системой в целом, с учетом всех взаимосвязей и взаимозависимостей ее элементов. В качестве одного из таких инструментов предлагается рассмотреть систему контроллинга.

### 2.3. Анализ ресурсных предпосылок внедрения системы контроллинга в управляющих организациях

Как было отмечено выше, эффективность функционирования УО г. Донецка, соответствует уровню «удовлетворительно», что говорит о необходимости

совершенствования методов и инструментов управления анализируемыми организациями. Специфической особенностью управления УО является тот факт, что руководитель организации не уполномочен самостоятельно принимать ряд управленческих решений, например, связанных со стратегическим планированием развития организации или формированием тарифов на предоставляемые услуги и т.д. Это обусловлено не только муниципальной собственностью УО, но и их высокой социальной значимостью и реализацией функций жизнеобеспечения населения. Степень развития и объем производства услуг организациями данной сферы непосредственно влияют на уровень благосостояния населения, в том числе комфортность проживания, качество и надежность предоставляемых услуг. В связи с этим, усовершенствование управление УО должно затронуть не только уровень организации, но и муниципальный, и республиканский уровень, в соответствии с уровнями и субъектами управления, представленными на рисунке 2.1 диссертации.

В современных социально-экономических и геополитических условиях методы управления функционированием и развитием УО ДНР, по сравнению с зарубежными странами, недостаточно развиты, а их перечень достаточно узок. Поэтому изучение новых методов крайне необходимо. Так внедрение системы контроллинга будет способствовать совершенствованию управления УО в части улучшения качества предоставляемых услуг, повышения степени удовлетворения потребностей населения и эффективного функционирования хозяйствующих субъектов. Основными целями внедрения системы контроллинга в деятельность организаций отрасли являются:

Информационно-аналитическое обеспечение принятия управленческих решений;

контроль финансовых, материальных, трудовых и коммунальных ресурсов, производственных и финансовых аспектов деятельности организации;

интеграция, системная организация и координация;

планирование;

управление (проведение мероприятий по подготовке, корректировке стратегий и задач) [184, с. 284].

На сегодня система контроллинга в УО ДНР отсутствует. Для успешного проектирования и внедрения системы контроллинга на предпроектной стадии необходимо выполнить оценку имеющихся в организациях ресурсов.

Основным источником прибыли УО является оплата потребителей за потребленные услуги. Первоочередным по важности вопросом в обеспечении финансовой состоятельности УО является формирование обоснованных и оптимальных тарифов. Тарифную политику в сфере управления ЖФ формирует Правительство ДНР совместно с республиканским органом исполнительной власти – Министерством строительства и жилищно-коммунального хозяйства Донецкой Народной Республики, Республиканской службой по тарифам Донецкой Народной Республики, а также органами местного самоуправления.

В системе ЖКХ государственному регулированию подлежат тарифы на услуги централизованного отопления, централизованного водоснабжения и водоотведения, по обращению с бытовыми отходами, по содержанию многоквартирных жилых домов, сооружений и придомовых территорий для всех категорий потребителей: населения, организаций бюджетной сферы и прочих субъектов хозяйствования.

Действующие тарифы на предоставленные услуги населению не возмещают их себестоимость, что приводит к дефициту оборотных средств субъектов хозяйствования и, соответственно, нарушению сроков ремонтов и замены сетей, увеличению потерь воды и тепла в сетях, росту задолженности по выплате заработной платы, задолженности по сборам и платежам в бюджет, задолженности по оплате за энергоносители [185].

За анализируемый период стоимость составляющих, входящих в утвержденные тарифы, существенно увеличилась. Возросла стоимость материальных ресурсов в 5-6 раз, увеличилась утвержденная минимальная заработная плата, увеличился размер вознаграждения банку за прием жилищно-коммунальных платежей, изменилось налогообложение [160, с. 74]. Следует

отметить, что даже после повышения, тарифы услуги по содержанию многоквартирных жилых домов, сооружений и придомовых территорий для населения носят социальный характер и полностью не покрывают себестоимость (таблица 2.15).

Таблица 2.15 – Возмещение себестоимости услуг тарифом для населения г. Донецка [составлено автором на основе [160; 185; 189; 191 – 194]]

Вид услуг	Ед. измерения	2018 год			2020 год			2021 год			2022 год			2023 год (5 месяцев)		
		Тариф, рос. руб.	Себестоимость услуг, рос. руб.	% возмещения	Тариф, рос. руб.	Себестоимость услуг, рос. руб.	% возмещения	Тариф, рос. руб.	Себестоимость услуг, рос. руб.	% возмещения	Тариф, рос. руб.	Себестоимость услуг, рос. руб.	% возмещения	Тариф, рос. руб.	Себестоимость услуг, рос. руб.	% возмещения
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Содержание многоквартирных жилых домов, сооружений и придомовой территории	м <sup>2</sup>	4,00	5,15	77,67	6,50	6,2	105	7,80	7,94	83	9,438	8,46	111,5	11,326	9,11	124,3

Уровень оплаты предоставленных жилищно-коммунальных услуг является ярким индикатором их качества, эффективности работы организаций и существующего государственного механизма управления развитием организаций отрасли (таблица 2.16, рисунок 2.14; 2.15).

Повышение тарифов обусловлено износом оборудования УО, низкой заработной платой сотрудников отрасли, отсутствием полноценных ремонтов и качественного развития УО, ростом цен на горюче-смазочные материалы, а также удорожанием товарно-материальных ценностей. Однако повышение платежей за жилищно-коммунальные услуги не гарантирует улучшения качества последних и не решает основных вопросов, стоящих перед УО, и скорее всего, приведет к снижению уровня оплаты населения за потребленные услуги [190].

Таблица 2.16 – Оплата предоставленных услуг по содержанию многоквартирных жилых домов, сооружений и придомовых территорий [составлено автором на основе [160; 185; 188 – 194]]

Категории плательщиков	Процент оплаты, %		
	2021	2022	2023*
1	2	3	4
Население	89,8	82,1	77,2
Бюджетные организации	100	92,4	58,1
Прочие организации	97,4	88,1	82,3
Среднее значение	90,0	82,4	77,3

\* – данные за январь - май 2023 года

Следующим ключевым показателем наличия финансовых ресурсов УО, является прибыльность (рисунок 2.16).

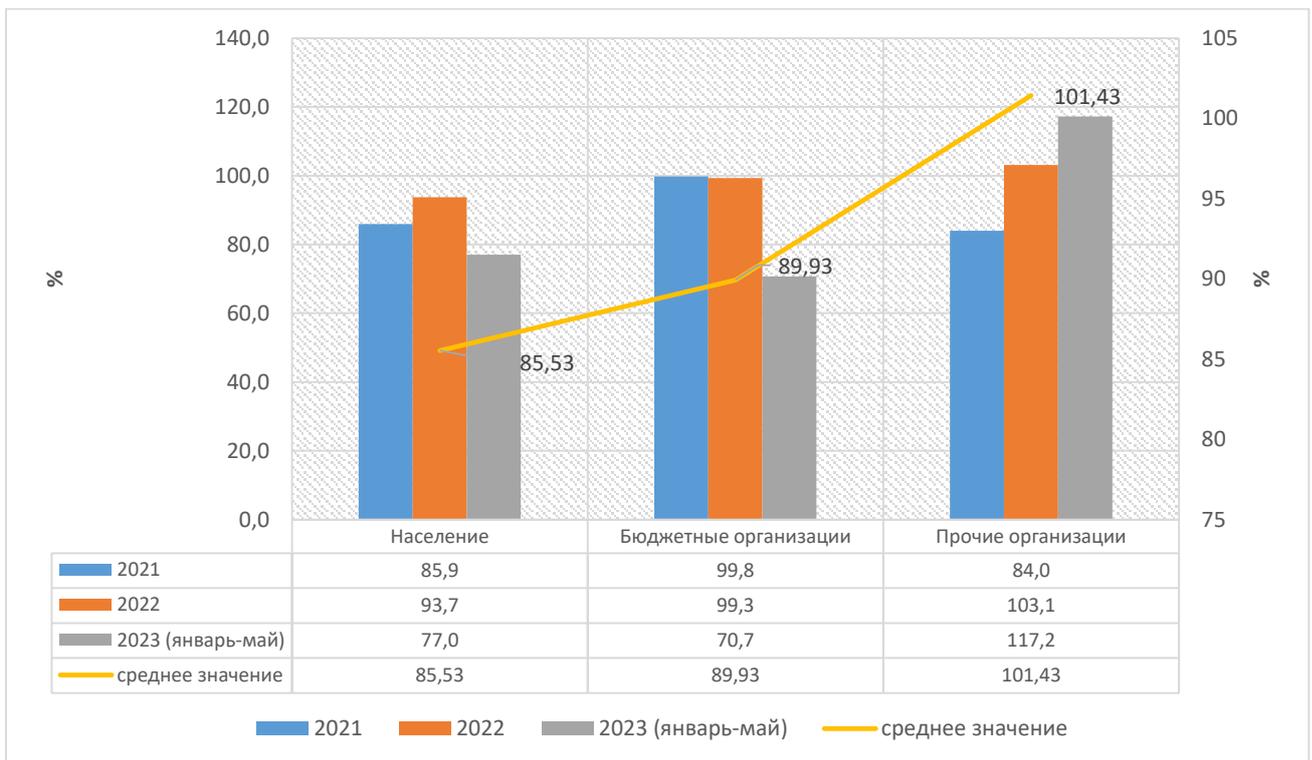


Рисунок 2.14 – Оплата предоставленных жилищно-коммунальных услуг по категориям плательщиков [составлено автором на основе [160; 185; 188; 189; 191 – 194]]

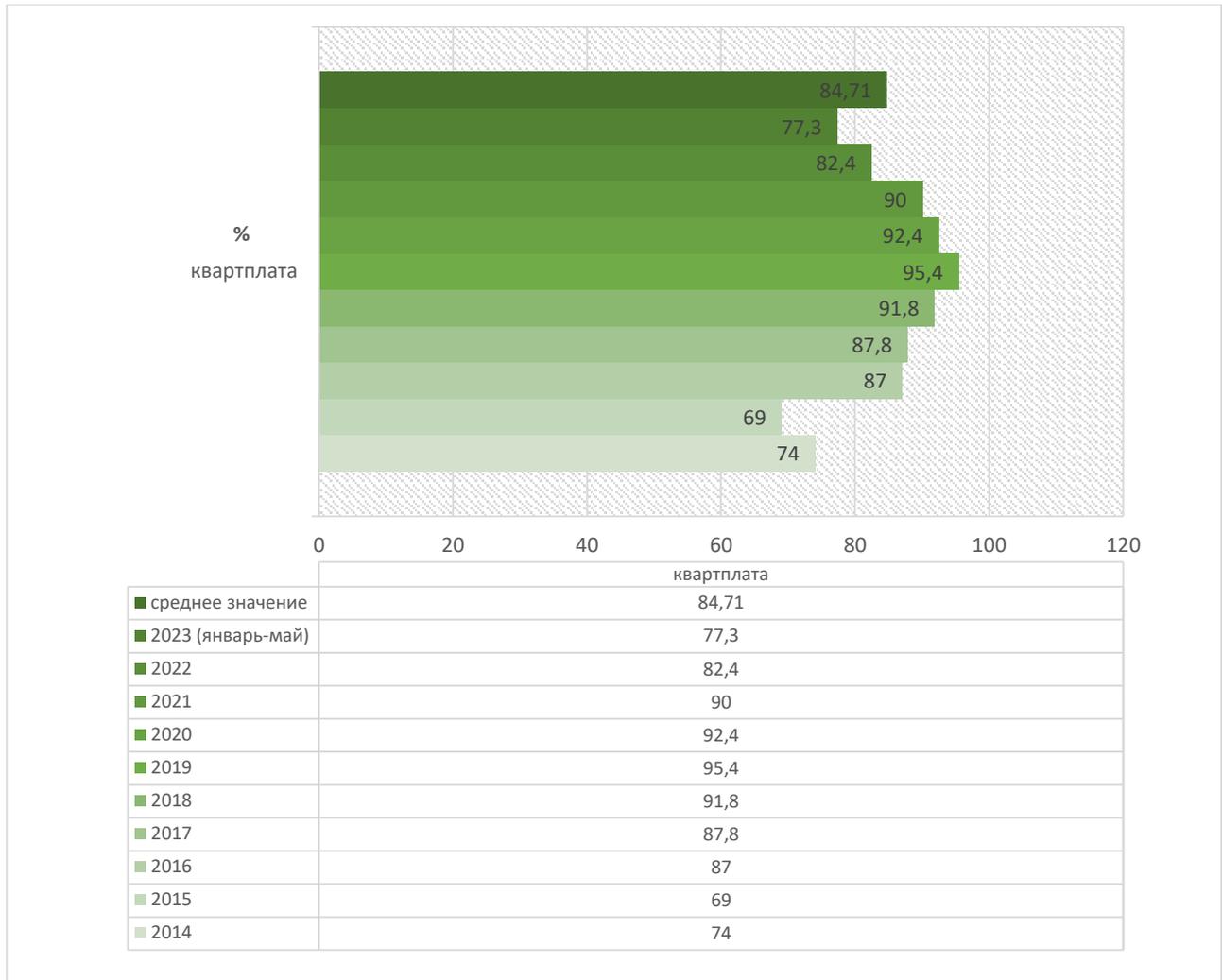
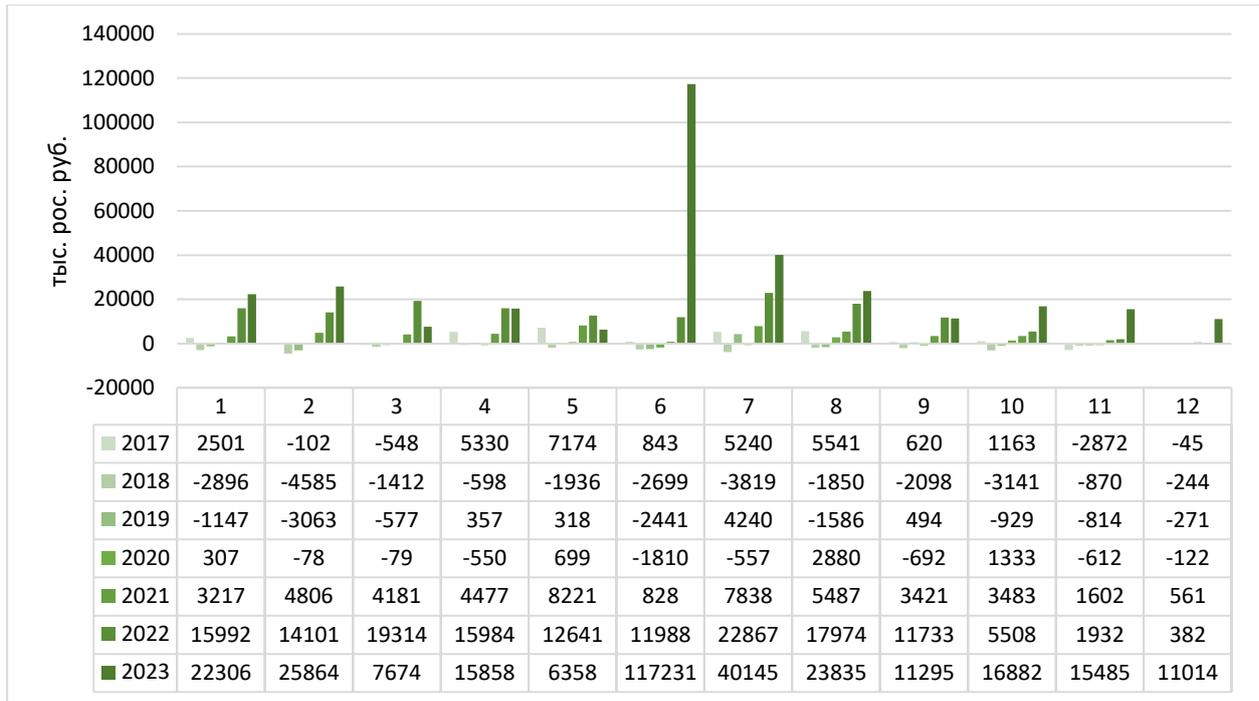


Рисунок 2.15 – Оплата предоставленных услуг УО в ДНР по годам [составлено автором на основе [160; 185; 188; 189; 191 – 194]]

По результатам анализа хозяйственной деятельности УО, представленной на рисунке 2.16, следует отметить, что в 2018 году 100% анализируемых организаций были убыточными, а в 2021 – 2023 – все прибыльными.

Также наглядно видно, что такие УО, как МУП АГД «Управляющая компания Куйбышевского района города Донецка», МУП АГД «Управляющая компания Буденновского района города Донецка», ООО «Мастер-класс» и МУП АГД ЖЭК №1 г. Моспино Пролетарского района убыточны на протяжении всего анализируемого периода, охватывающего 2017 – 2020 годы. Однако, одной из ключевых проблем анализируемых организаций, остается высокая дебиторская задолженность (рисунок 2.16).

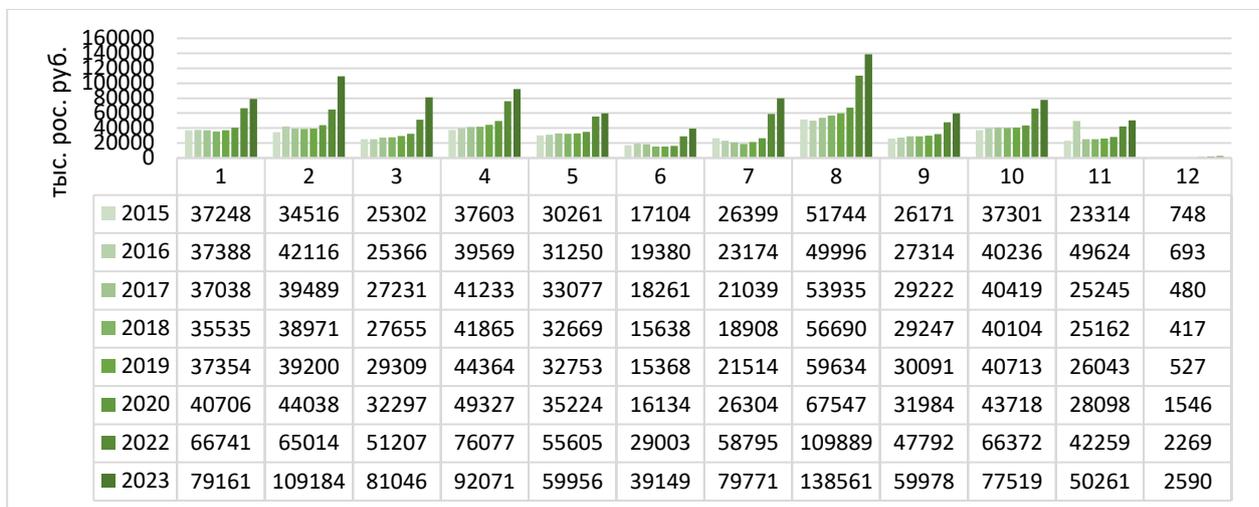


- 1.– МУП АГД «Управляющая компания Ленинского района города Донецка»
2. – МУП АГД «Управляющая компания Куйбышевского района города Донецка»
- 3.– МУП АГД «Управляющая компания Буденновского района города Донецка»
4. – МУП АГД «Управляющая компания Калининского района города Донецка»
5. – МУП АГД «Управляющая компания Пролетарского района города Донецка»
6. – МУП АГД «Управляющая компания Петровского района города Донецка»
7. – МУП АГД «Служба единого заказчика Ворошиловского района города Донецка»
8. – МУП АГД «Служба единого заказчика Киевского района города Донецка»
9. – ООО «Горняк 2015»
10. – ООО «Текстильщик 2015»
11. – ООО «Мастер-класс»
12. – МУП АГД ЖЭК №1 г. Моспино Пролетарского района

Рисунок 2.16 – Динамика прибыльности УО г. Донецка [составлено автором на основе [195]]

По состоянию на 01.01.2024 года дебиторская задолженность за услуги, предоставленные УО города Донецк, составила 869247 тыс. рос. руб., что на 23% больше, чем на 01.01.2023 года. Наличие и рост дебиторской задолженности является негативным индикатором финансового благополучия, поэтому от руководства организаций сегодня требуется принятие безотлагательных мер по снижению дебиторской задолженности и стабилизации финансового состояний УО. Задача управления дебиторской задолженностью занимает ключевое место в менеджменте УО, поскольку она определяет не только экономическую эффективность их деятельности, но и сам факт существования этих организаций при отсутствии иных источников финансирования. Основной характерной

особенностью управления дебиторской задолженностью УО является тот факт, что, являясь жизнеобеспечивающими организациями, они не в праве отказать неплательщикам услуг (за редким исключением) в предоставлении услуг, как это делают многие коммерческие организации других отраслей. Поэтому наличие дебиторской задолженности является неотъемлемым элементом и объективной реальностью функционирования УО, однако этот процесс должен регламентироваться, контролироваться и регулироваться как со стороны руководства организаций, так и муниципальных и республиканских органов власти.



- 1.– МУП АГД «Управляющая компания Ленинского района города Донецка»
2. – МУП АГД «Управляющая компания Куйбышевского района города Донецка»
- 3.– МУП АГД «Управляющая компания Буденновского района города Донецка»
4. – МУП АГД «Управляющая компания Калининского района города Донецка»
5. – МУП АГД «Управляющая компания Пролетарского района города Донецка»
6. – МУП АГД «Управляющая компания Петровского района города Донецка»
7. – МУП АГД «Служба единого заказчика Ворошиловского района города Донецка»
8. – МУП АГД «Служба единого заказчика Киевского района города Донецка»
9. – ООО «Горняк 2015»
10. – ООО «Текстильщик 2015»
11. – ООО «Мастер-класс»
12. – МУП АГД ЖЭК №1 г. Моспино Пролетарского района

Рисунок 2.17 – Динамика дебиторской задолженности УО города Донецка [составлено автором на основе [195]]

Сложный процесс управления дебиторской задолженностью в классической экономической теории включает в себя следующие направления:

анализ дебиторской задолженности;

- формирование кредитной политики;
- определение собственных критериев платежеспособности партнеров;
- применение системы поощрения и взыскания (штрафные санкции);
- инкассация дебиторской задолженности;
- реализация дебиторской задолженности;
- создание резерва сомнительных и безнадежных долгов.

Однако следует отметить, что, несмотря на свою универсальность, не все из перечисленных направлений могут быть реализованы в жилищно-коммунальном хозяйстве. Неэффективность организации деятельности по управлению дебиторской задолженностью в отрасли зачастую связана с рядом стандартных проблем в менеджменте организаций:

- управление дебиторской задолженностью не ведется или ведется периодически;

- отсутствует четкий организационно-экономический и социально-психологический механизмы управления дебиторской задолженностью;

- нет четкой системы документооборота, контроля и обмена информацией, в частности о дебиторской задолженности, между специалистами и менеджментом организаций всех уровней;

- отсутствуют формы документов, упрощающих учет, анализ и принятие решений по управлению дебиторской задолженностью [196].

Одним из эффективных инструментов управления дебиторской задолженностью в ЖКХ, позволяющим решить практически все указанные выше проблемы, может стать внедрение в деятельность организаций отрасли системы контроллинга.

Для создания эффективной системы контроллинга, способной обеспечить цифровизацию и интеллектуальное управление деятельностью УО необходимы также высококвалифицированные кадры. При этом анализ и совершенствование профессиональных навыков должно коснуться не только рядовых исполнителей жилищно-коммунальных услуг, но и руководящего персонала, который на высоком профессиональном уровне должен осуществлять управление организацией в

сложных и быстро меняющихся социально-экономических условиях. Исследование и оценку кадрового обеспечения УО целесообразно осуществлять по следующим направлениям:

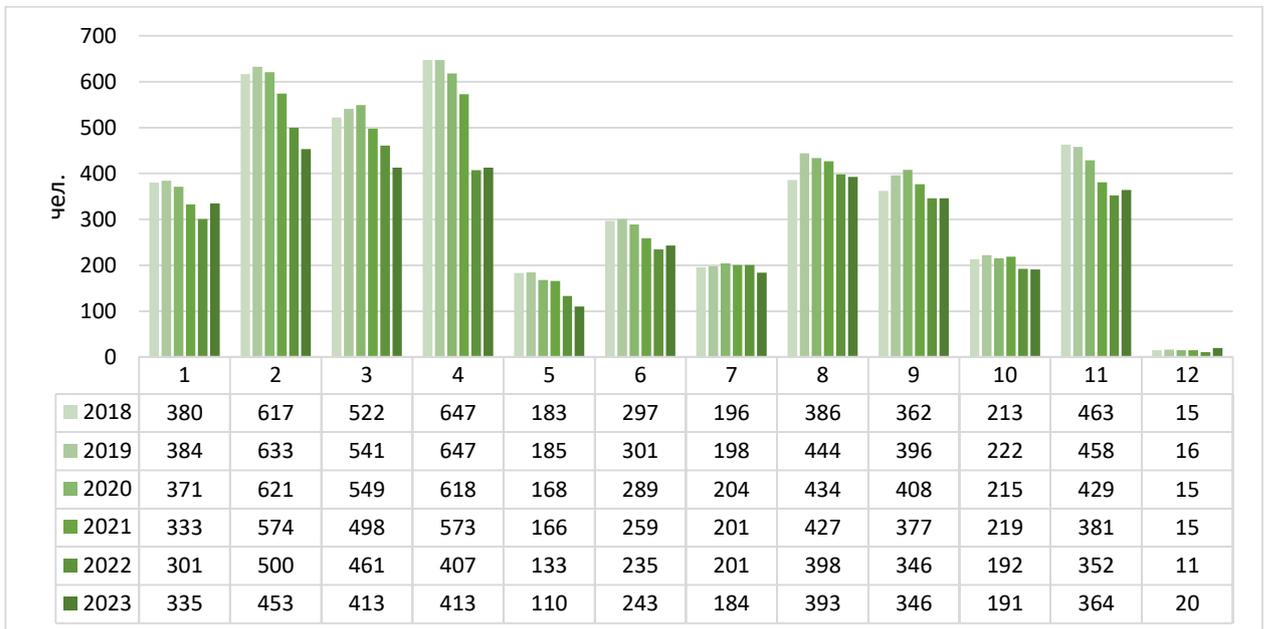
- структура и численность кадрового состава организаций;
- средняя заработная плата работников;
- уровень образования и квалификация кадров;
- профессиональная подготовка и переподготовка кадров;
- современные квалификационные требования рынка жилищно-коммунальных услуг.

Проблема кадрового обеспечения УО достаточно острая и обсуждается уже давно. Основным ее аспектом остается нехватка как рабочих, так и инженерных кадров, в особенности, с профильным образованием. Отрасль ЖКХ на протяжении нескольких десятков лет испытывала «кадровый голод», однако, в связи с усложнившейся ситуацией в регионе, отток кадров и демографический спад сделали масштабы этой проблемы глобальными для нашей территории. Повышение эффективности функционирования УО и обеспечение их развития возможно только при наличии необходимого количественного и качественного кадрового состава УО, органов государственной власти и местного самоуправления, принимающих решения относительно их развития.

Проведем анализ количественных характеристик кадрового состава УО города Донецка, на основе изучения бухгалтерской и статистической отчетности организаций. По состоянию на 01.01.2024 года на всех 12 УО города Донецка, работали 3465 человек, что на 2% меньше, чем в предыдущем году и на 19% ниже показателей 2018 года (рисунок 2.18).

Снижение численности персонала само по себе является негативной динамикой функционирования УО, а учитывая общий кадровый дефицит в отрасли, проблема приобретает глобальные масштабы. По оценке Управления жилищного хозяйства администрации города Донецка, плановая численность персонала организаций, обслуживающих жилищный фонд города, составляет 7671 человека, что указывает на укомплектованность штата лишь на 45,17%. В разрезе

УО укомплектованность штата по состоянию на 01.01.2024 года имела следующий вид (рисунок 2.19).



1. – МУП АГД «УК Буденновского района г. Донецка»
2. – МУП АГД «СФЗ Ворошиловского района г. Донецка»
3. – МУП АГД «УК Калининского района г. Донецка»
4. – МУП АГД «СФЗ Киевского района г. Донецка»
5. – ООО «Горняк 2015»
6. – ООО «Текстильщик»
7. – ООО «Мастер – класс» (в 2015 г. ООО «Содействие»)
8. – МУП АГД «УК Куйбышевского района г. Донецка»
9. – МУП АГД «УК Ленинского района г. Донецка»
10. – МУП АГД «УК Петровского района г. Донецка»
11. – МУП АГД «УК Пролетарского района г. Донецка»
12. – МУП АГД «ЖЭК№1 Моспино Пролетарского района г. Донецка»

Рисунок 2.18 – Динамика численности персонала УО города Донецка [составлено автором на основе [195]]

Недостаточная укомплектованность кадрового состава УО связана с низкой популярностью и привлекательностью специальностей для отраслей ЖКХ, а эффективное функционирование организаций возможно только при условии наличия квалифицированных кадров всех профессий – от слесаря до начальника УО и государственного служащего, принимающего решения по управлению организаций.

Нормативная численность инженерно-технических работников

регламентируется по формулам в зависимости от различных значений факторов или по таблицам, где нормативы рассчитаны в зависимости от заданных (наиболее распространенных) значений конкретных факторов. Структура кадрового состава УО города Донецка, представлена на рисунке 2.20.

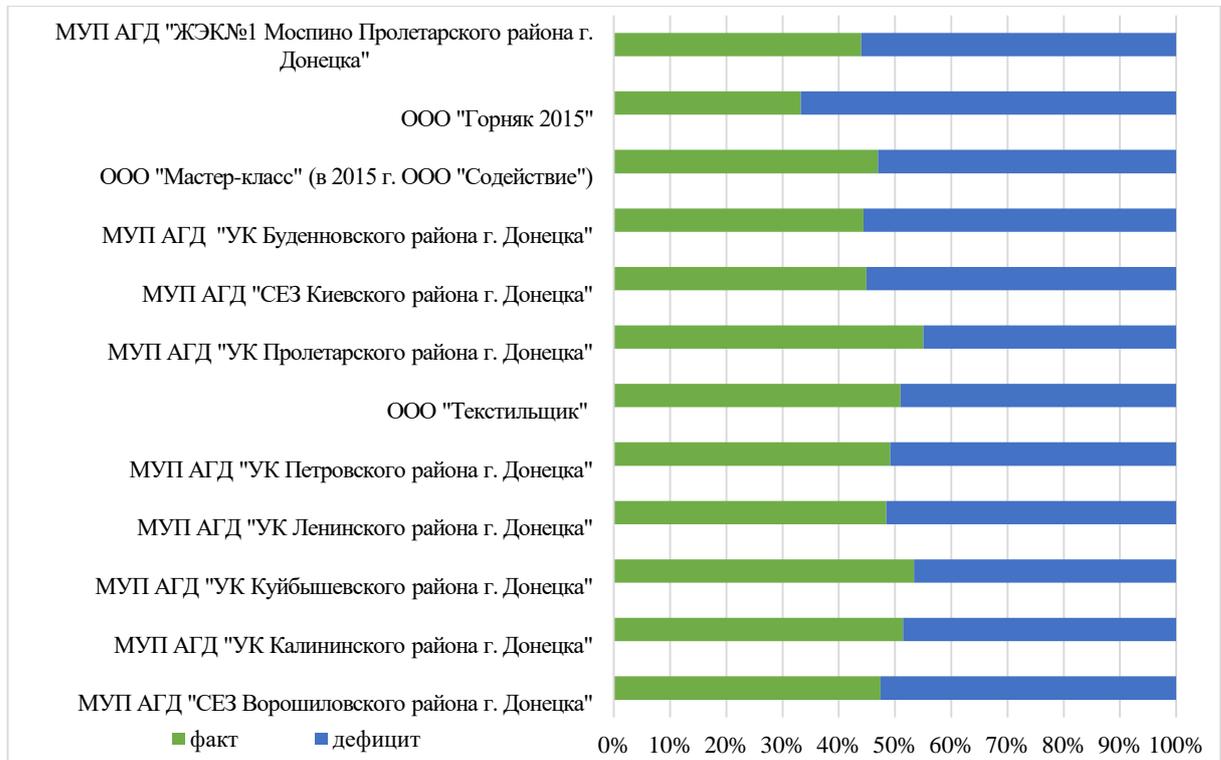


Рисунок 2.19 – Укомплектованность штата УО города Донецка [составлено автором на основе [195]]

Анализируя соотношение инженерно-технических работников и рабочих, следует отметить, что по таким организациям, как МУП АГД «ЖЭК №1 Моспино Пролетарского района города Донецка» и ООО «Горняк 2015», наблюдается завышение численности ИТР, поскольку классической является норма ИТР от 20 % до 40 %, в зависимости от отлаженности и стандартизации процессов. Однако смещение пропорции структуры кадрового состава указанных организаций имеет место не только вследствие завышения численности ИТР, но и, в большей степени, из-за недоукомплектованности штата рабочими кадрами.

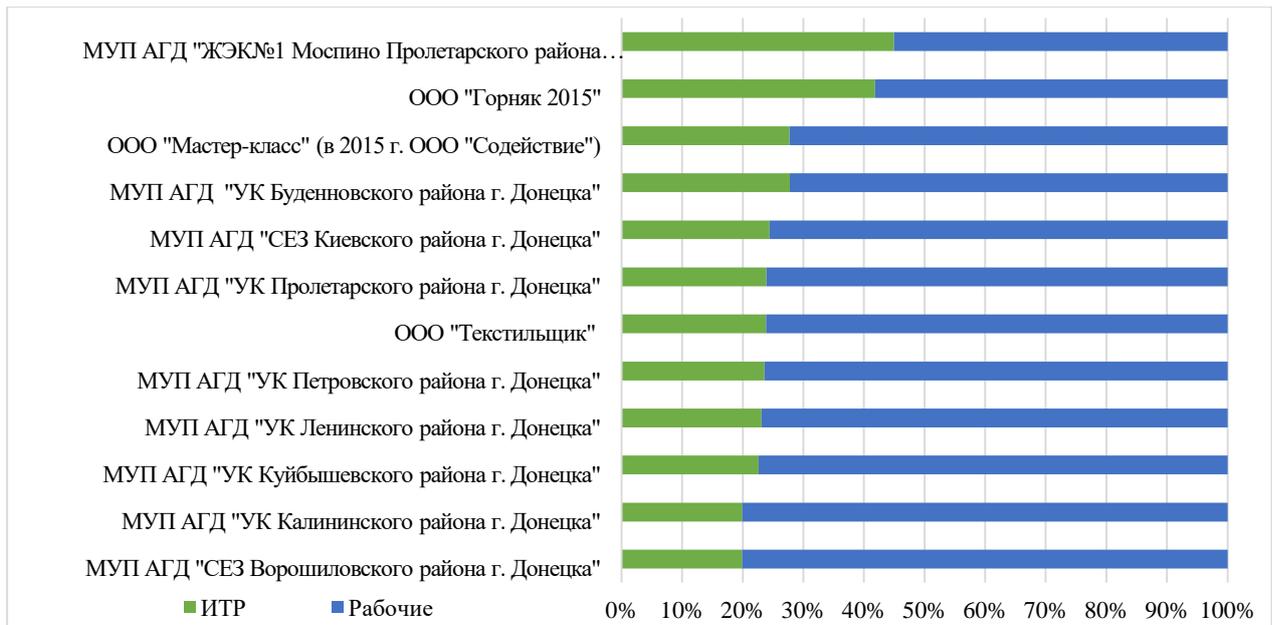


Рисунок 2.20 – Структура кадрового состава УО города Донецка [составлено автором на основе [195]]

Основные проблемы недостаточной укомплектованности кадрового состава организаций отрасли во многом связаны также с уровнем заработной платы, которая на сегодня является самой низкой среди отраслей народного хозяйства ДНР. Проблемы кадровой политики касаются непосредственной организации управления кадрами УО, их профессиональной подготовки и переподготовки, распределения и использования кадровых ресурсов, но кроме этого, имеют косвенное значение и такие социальные аспекты, как потребности человека, интересы, организация отдыха и досуга, климат в коллективе и т.д. Таким образом, для решения ряда проблем кадрового обеспечения УО, необходимо сформировать такой кадровый состав, который бы не просто высокопрофессионально выполнял свои обязанности по предоставлению жилищно-коммунальных услуг, но и сломал сложившийся стереотип о неэффективности и низком качестве предоставляемых услуг. По результатам анализа российских исследователей, удельный вес работников с высшим образованием в УО составил 21,9 %; со средним профессиональным образованием – 22,1 %; с начальным профессиональным образованием – 28,4 %; со средним образованием – 27,3 %, при этом профильное образование имеют не более 30 % работников отрасли [197, с. 27].

Современный рынок жилищно-коммунальных услуг требует от работников

УО не только знания основ и владения навыками технологических процессов в ЖКХ, но и экономико-управленческой и инновационной составляющей, способствующих внедрению достижений науки и техники в деятельность УО и формированию клиентоориентированного подхода в функционировании организаций. Подобные ориентиры в развитии кадрового обеспечения УО позволят повысить эффективность их функционирования и уровень удовлетворенности населения полученными качественными жилищно-коммунальными услугами.

В современных сложных социально-экономических условиях, характеризующихся существенным негативным влиянием внешних факторов на функционирование УО, возникает необходимость использования новых, нетрадиционных для организации нашего хозяйствования мер, способных минимизировать сложившиеся угрозы. Ответ очевиден и формируется на протяжении последних пяти лет. Только система контроллинга поможет повысить эффективность функционирования УО, в частности, оптимизировать использование всех видов ресурсов, нормализовать информационные потоки и финансовые показатели деятельности организаций. В отличие от контроля, который направлен на решение проблем, выяснение причин ошибок и просчетов в прошлом, контроллинг – это управление будущим для обеспечения длительного эффективного функционирования организации и его структурных единиц [198].

Основная цель контроллинга – ориентация управленческого процесса на достижение целей, стоящих перед организацией, а основное предназначение контроллинга – предупреждение возникновения кризисных ситуаций [198].

## Выводы к главе 2

1. Всесторонняя диагностика предпосылок внедрения системы контроллинга в УО является неотъемлемым этапом, который закладывает фундамент для успешного и эффективного проектирования и внедрения системы контроллинга

в УО. Целесообразно выделять организационные, экономические и ресурсные предпосылки внедрения системы контроллинга в УО. Учитывая уникальность каждой организации, адекватное понимание внутренних и внешних факторов, включая организационные, экономические и ресурсные аспекты, позволяет создавать адаптированные решения, соответствующие специфике проектируемой системы.

2. Исследование и анализ организационных предпосылок имеют решающее значение для организации проектирования и внедрения системы контроллинга в управляющих организациях в части изучения нормативной и правовой базы функционирования УО, лучшего понимания внутренних и внешних факторов, оказывающих влияние на эффективность функционирования организации, определения оптимальных подходов и стратегий для внедрения системы контроллинга, которая будет соответствовать потребностям организации и местного населения. Следует отметить, что современная структура управления УО ДНР характеризуется жесткими связями, чрезмерной централизацией и отсутствием конкурентной среды среди УО.

3. Уточнена сущность понятия «система контроллинга в управляющих организациях», в основу которой положен конструктивный подход, который определяет перечень функциональных элементов и подсистем на основе функций системы контроллинга для достижения целевых показателей работы и развития УО. Выделение ключевых подсистем системы контроллинга. Выделение ключевых подсистем системы контроллинга позволяет эффективно управлять различными аспектами функционирования организаций, такими как эксплуатация жилищного фонда, техническое состояние ЖФ, финансовые ресурсы, трудовые ресурсы, ремонт, нормативно-техническая документация, материально-техническое снабжение и стратегическое планирование.

Современные инструменты контроллинга, включая сбалансированную систему показателей, играют важную и вместе с другими инструментами составляет основу системы контроллинга и обеспечивает координацию планов по горизонтали и вертикали. Благодаря BSC достигается высокий уровень согласованности целей, целевых значений и фактических показателей, которые

отражают различные аспекты деятельности УО.

4. Изучение организационных предпосылок для внедрения системы контроллинга в УО и анализ специфики их деятельности позволили определить перспективные направления внедрения системы контроллинга в УО, воздействие на которые обеспечит экономический и социальный эффект. Среди них кадровая работа и делопроизводство, финансово-экономическая деятельность, технический надзор, эксплуатационно-производственная деятельность и учет. Эти направления являются перспективными подсистемами системы контроллинга и могут послужить основой для ее проектирования и внедрения в УО, а также для определения целевых значений сбалансированной системы показателей для оценки эффективности функционирования системы. Указанные перспективные направления внедрения системы контроллинга должны стать основой для проектирования и внедрения системы контроллинга в УО, к которым будут добавлены недостающие подсистемы.

5. Для оценки экономических предпосылок внедрения системы контроллинга в УО предложен методический подход к оценке эффективности функционирования УО, основанный на расчете интегрального показателя. Данный показатель объединил в себе четыре основных направления (подхода) расчета эффективности функционирования организаций. Указанные способы позволяют комплексно оценить эффективность с учетом динамики функционирования организаций за отчетный период, в сравнении с аналогичными организациями других административно-территориальных единиц, в сравнении с другими отраслями внутри анализируемой административно-территориальной единицы и учесть мнение потребителей о качестве предоставляемых услуг.

Таким образом, кроме комплексности и объективности предложенный интегральный показатель не только позволяет рассчитать эффективность функционирования УО, но и выявить узкие места в управлении отдельными УО внутри организации, так и на уровне административно-территориальной единицы.

Апробация предложенного методического подхода на двенадцати УО города Донецка позволила сделать вывод, что эффективность функционирования УО равна 0,61, что по шкале Харингтона соответствует уровню «удовлетворительно».

Полученный вывод подтверждает предположения автора о необходимости совершенствования системы управления УО за счет проектирования и внедрения в их деятельность системы контроллинга.

6. В разрезе диагностики ресурсных предпосылок проектирования и внедрения системы контроллинга в УО был проведен анализ финансовых и кадровых ресурсов.

Установлено, что основной проблемой дефицита оборотных средств УО является высокий уровень дебиторской задолженности за потребленные услуги и социальный характер тарифов, которые даже после повышения в 2023 году не покрывают себестоимость услуг. Однако, рано говорить о финансовом самообеспечении организаций отрасли до момента совершенствования механизма управления их функционированием и развитием, а также повышения качества услуг до необходимого уровня. Это стратегическая задача, а на сегодня актуальным остается создание такой системы управления, которая позволила бы максимально эффективно использовать имеющиеся ресурсы и привлечь дополнительные в условиях современных вызовов.

Не менее остро стоит проблема кадрового обеспечения, обусловлена низким уровнем зарплат и непрестижностью профессии. Средняя укомплектованность штата по УО города Донецка кадрами составляет 45,1%

7. В ДНР деятельность УО требует пересмотра механизмов управления. Сложная экономическая ситуация, которая сложилась в УО, нуждается в совершенствовании системы управления не только внутри организаций, но и на уровне города и Республики. Беря во внимание дотационный характер отрасли и ее социальную значимость, возрастает роль органов государственной власти и местного самоуправления в этом процессе. Совершенствования требует нормативная и правовая база функционирования УО, финансовое обеспечение и порядок мониторинга состояния основных фондов, энергоменеджмент, кадровое обеспечение и другие аспекты функционирования УО.

Основные научные результаты, изложенные во второй главе, опубликованы в работах [145; 167; 178; 179; 184; 198].

## ГЛАВА 3. РАЗВИТИЕ ИНСТРУМЕНТАРИЯ ПРОЕКТИРОВАНИЯ И ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА В ОРГАНИЗАЦИЯХ

### 3.1. Моделирование бизнес-процессов в системе контроллинга

Результаты анализа научных публикаций и практического опыта в вопросах эффективности функционирования УО позволяют сделать вывод, что сегодня необходимо выводить управляющие организации из кризиса и снижать себестоимость оказываемых услуг за счет внедрения основных положений экономии топливно-энергетических ресурсов [199].

Отечественный и зарубежный опыт внедрения систем контроллинга в организациях подтверждает, что процессный подход в УО с применением цифровизации бизнес-процессов и внедрением инновационных информационных технологий обеспечивает прозрачность всех технологических процессов, экономию ресурсов, стабильность и повышение качества предоставляемых услуг. Руководитель, независимо от ранга, должен рассматривать контроль как неотъемлемую часть своих должностных обязанностей. Основными составляющими управленческой деятельности являются функции планирования, организации, мотивации, и все это немислимо без функции контроля. Все они составляют единую систему управления, нацеленную на конечный результат [200]. Система связанных между собой функций хозяйственной деятельности, направленных на совершенствованное управления УО, характеризуют бизнес-процессы организаций.

Таким образом, управление бизнес-процессами включает в себя ряд составляющих:

планирование: описать, если они существуют, или спроектировать, если их

еще нет, разработать план внедрения, регламентировать;

реализация в регулярной деятельности: претворить в жизнь план внедрения;

контроллинг бизнес-процессов: нужно фиксировать значения показателей результативности, соотносить их с плановыми значениями, анализировать измеренные показатели, выявлять проблемы и недостатки;

совершенствование: проводить их инжиниринг и реинжиниринг.

Важное место в этой системе занимает контроллинг, который в организациях занимается обеспечением быстрого сбора и анализа информационных потоков для принятия управленческих решений, так как для своевременного принятия эффективного решения руководителям организации необходима достоверная, оперативная и полная информация.

Контроллинг позволяет интегрировать многочисленные цели, задачи и функции управления в единый комплекс бизнес-процессов посредством их информационной поддержки и координации. Традиционно, контроллинг процессов разделяют на подготовительную и производственную стадии.

На подготовительной стадии контроллинг и управление процессами осуществляется с помощью различных вспомогательных программ, без которых в современном мире трудно себе представить успешный бизнес: CRM (Customer Relationship Management), Terrasoft, Bitrix, CRMStroy, TMDS Фарватер и т.д. [199].

Руководство организации принимает решение, какой автоматизированной системой возможно воспользоваться и разработать проект для потребителей. По схеме регламента управления производством и стадийности всей работы пошагово от начала работ и до завершения, с контроллингом всех процессов на подготовительной и производственных стадиях, выполнить все запланированные работы и сдать проект в эксплуатацию.

На подготовительной стадии разрабатываются спринты:

поиск клиента (жильцы и потребители);

генерация базы данных потребителей;

контроль и управление телефонными звонками и электронной почтой;

формирование профиля клиента;

файлообмен (ГПП (график производства работ), сметы, договоры и т.п.); обработка и заключение договора.

На производственной стадии способ управления и контроллинга осуществляется при помощи различных автоматизированных систем: ERP (Enterprise Resource Planning) Terrasoft, Bitrix24, CRMStroy (и т.п.), Планнеры (Trello), TDMS Фарватер и т.п. А также с помощью вспомогательных программ: Excel, MS Project, 1С, Гранд-Смета и т.д.

На производственной стадии так же, как и на подготовительной, все работы разбиваются по спринтам:

создание графика производства работ или, другими словами, создание календарного плана (MS Project);

пошаговое планирование, постановка краткосрочных и долгосрочных задач всем участникам проекта (проектировщикам, инженерам, прорабам, мастерам). Используем автоматизированные электронные системы (ERP, Planner, TDMS Фарватер);

выполнение работ (ведение отчетной документации, операционный контроль) (ERP, 1С);

контроль закупок и списания материалов. Используем программные компьютерные обеспечения (1С);

ведение финансовой отчетности (ERP, 1С);

защита актов выполненных работ (ERP, 1С);

сдача в эксплуатацию.

На основании аналитической работы в ходе функционирования УО постоянно возникает потребность в корректировке бизнес-процессов. Рациональные идеи по оптимизации могут предложить исполнители операций.

На сегодняшний день многие аспекты концепции реинжиниринга бизнес-процессов не реализованы в сфере управления ЖФ, что снижает эффективность проводимых мероприятий по реформированию ЖКХ. Как следствие, оказываются малоэффективными программы реформирования из-за отсутствия гибкости в части выработки мероприятий по воспроизводству ЖФ. Кроме того, реинжиниринг

способствует повышению технологичности бизнес-процессов, конкурентоспособности организаций на рынке жилищно-коммунальных услуг, так как он основан на постоянном пересмотре подходов к их деятельности и переориентации на запросы потребителей услуг.

Сущность и этапы разработки модели реинжиниринга бизнес-процессов представляют собой ключевые аспекты, направленные на оптимизацию и улучшение эффективности задач внутри организации. Реинжиниринг бизнес-процессов — это радикальный подход к анализу и пересмотру существующих процессов для достижения значительных улучшений в критически важных показателях, таких как стоимость, качество, скорость и уровень обслуживания.

Первым этапом разработки модели реинжиниринга бизнес-процессов является «Моделирование текущих бизнес-процессов». На этом этапе осуществляется сбор данных, анализ существующих информационных потоков для выявления узких мест в системе управления организацией. Данный этап может быть представлен связкой трех подпроцессов: разработка модели «черного ящика», разработка функциональной модели бизнес-процессов, разработка диаграмм декомпозиции функций бизнес-процессов.

Второй этап «Идентификация, анализ и оценка бизнес-процессов» направлен на выявление проблем, узких мест, рисков, факторов, оказывающих негативное влияние на эффективность бизнес-процессов и системы управления управляющей организацией в целом. Данный этап может включать как количественные, так и качественные методы анализа.

Третий этап «Генерация идей и приоритезация решений» включает в себя подэтапы: определение приоритетов развития организации, рассмотрение применения новых возможных концепций, технологий, методов инструментов. Здесь применяются инновационные технологии и методы, что позволяет создавать более целостные и эффективные решения. При выработке решений о будущем состоянии бизнес-процессов необходимо учитывать основные принципы системы контроллинга, в т.ч. открытость, гибкость, релевантность и учет интересов всех участников процесса.

Это может включать использование технологий, улучшение коммуникаций или изменение организационной структуры с учетом передового опыта отечественных и зарубежных организаций, а также основных концепций, определяющих цели развития организации. Для обеспечения эффективности функционирования управляющих организаций ключевую роль играют положения концепции энергоменеджмента, важность которых состоит в оптимизации потребления энергоресурсов и снижать затраты на ресурсопотребление.

Эффективные системы контроля и управления энерго- и ресурсопотреблением позволяют выявлять неэффективные бизнес-процессы, что дает возможность оперативно реагировать на ситуацию и принимать меры по ее улучшению. Таким образом, управляющие организации не только снижают эксплуатационные расходы, но и повышают свою конкурентоспособность на рынке.

В условиях растущего внимания к вопросам устойчивого развития, многие потребители и партнеры предпочитают сотрудничать с организациями, которые демонстрируют свои экологические инициативы и ответственность. Это может привести к увеличению клиентской базы и улучшению имиджа компании в глазах общественности.

Четвертый этап «Разработка модели реинжиниринга бизнес-процессов» включает в себя проектирование новой модели бизнес-процессов. На данном этапе происходит переосмысление существующих процессов с целью их оптимизации и улучшения. Здесь организации необходимо разработать оптимизированные процессы, которые способны улучшить производительность и удовлетворенность потребителей.

На пятом этапе происходит внедрение разработанных процессов, мониторинг и контроль их эффективности, что позволяет внести корректировки и улучшать модель в процессе ее функционирования. В итоге, реинжиниринг бизнес-процессов становится важным этапом для достижения конкурентных преимуществ и повышения эффективности функционирования организации.

Этап 1 «Моделирование текущих бизнес-процессов УО». Для моделирования

текущих бизнес-процессов Управления жилищного хозяйства администрации города Донецка оптимально использовать процессное моделирование для систем управления с помощью методологии IDEF0. Данная методология функционального моделирования позволяет с помощью наглядного графического языка IDEF0 представить изучаемую систему перед разработчиками и аналитиками в виде набора взаимосвязанных функций (функциональных блоков). Как правило, моделирование средствами IDEF0 является первым этапом изучения любой системы [201]. Чтобы понять, как исполняется процесс, достаточно модели, которая передает только общее представление о способе исполнения работ, тогда как для исполнения процесса необходима модель, которая фиксирует мельчайшие детали процесса, таким образом, модель должна быть адекватной цели моделирования. Представив, согласно методологии IDEF0, основные процессы в виде блоков, на рисунке 3.1 мы получили модель «черного ящика».

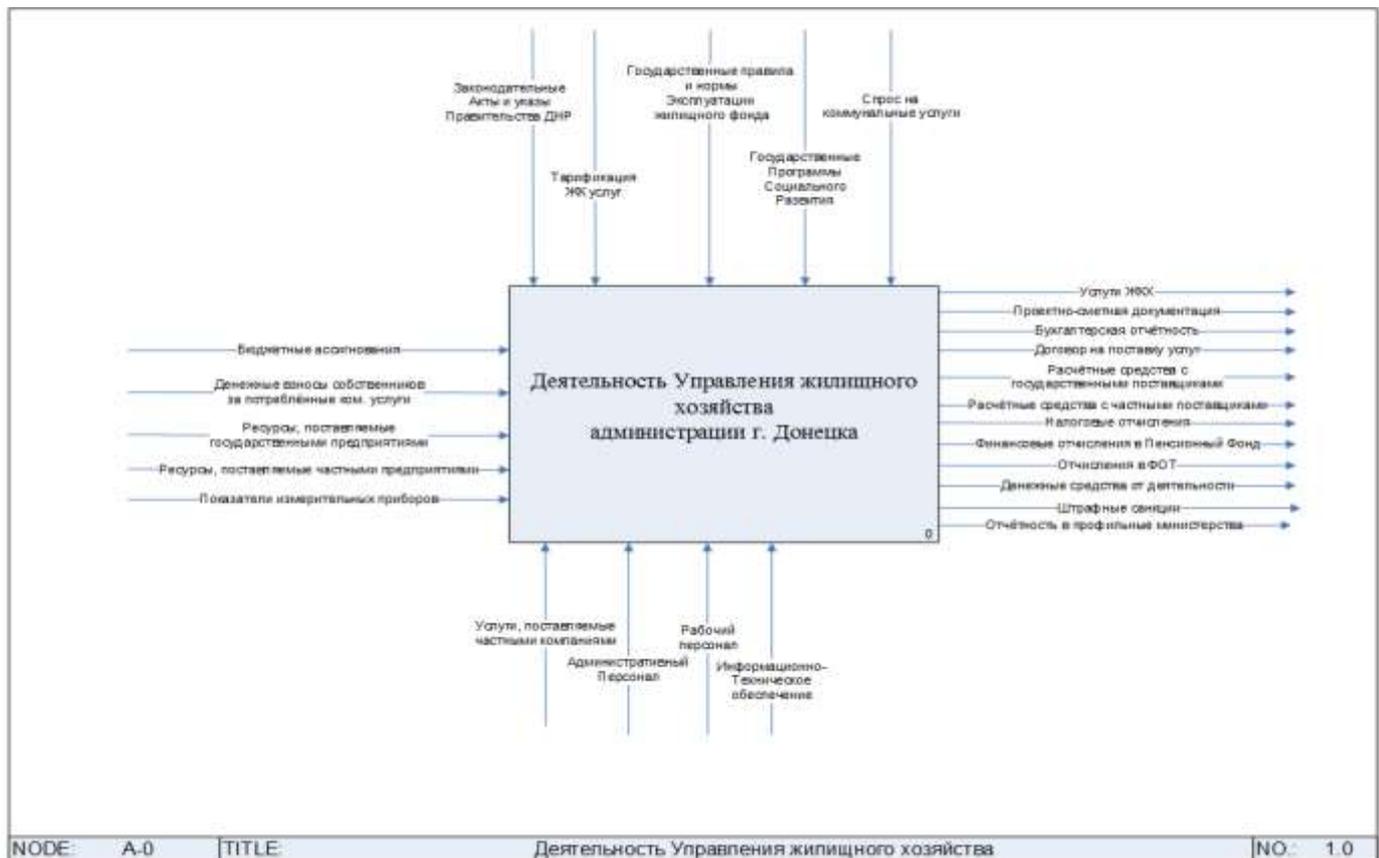


Рисунок 3.1 – Модель «черного ящика» Управления жилищного хозяйства администрации города Донецка

Модель «черного ящика» представляет собой систему, в которой внешнему наблюдателю доступны лишь входные и выходные величины, а структура и внутренние процессы неизвестны. Любая вещь, любой предмет, любое явление, любой познаваемый объект, согласно методологии функционального моделирования, всегда первоначально выступает как «черный ящик».

В данной модели в качестве «входов» выделяются бюджетные ассигнования, денежные взносы населения за потребленные услуги, ресурсы, поставляемые государственными и частными организациями и показания измерительных приборов.

Выходами приведенной модели являются услуги по управлению многоквартирными домами, проектно-сметная документация, бухгалтерская отчетность, договора на поставку услуг, различные виды отчислений, денежные средства от основной деятельности и отчетность перед профильным министерством.

В качестве воздействующих механизмов выделены нормативные правовые акты, тарифная политика, городские программы социально-экономического развития и спрос на услуги.

Инструментами достижения цели являются персонал, информационно-техническое и материальное обеспечение, а также услуги частных организаций.

На следующем этапе построим функциональную диаграмму A0 методологии IDEF0 (рисунок 3.2).

На этой диаграмме в управлении функционированием УО города Донецка выделены пять основных бизнес-процессов:

1. «Деятельность отдела учета и контроля».
2. «Финансово-экономическая деятельность».
3. «Деятельность эксплуатационно-производственного отдела».
4. «Кадровая работа и делопроизводство».
5. «Деятельность технического надзора».

Их детализации приведены на рисунках 3.2 – 3.7.

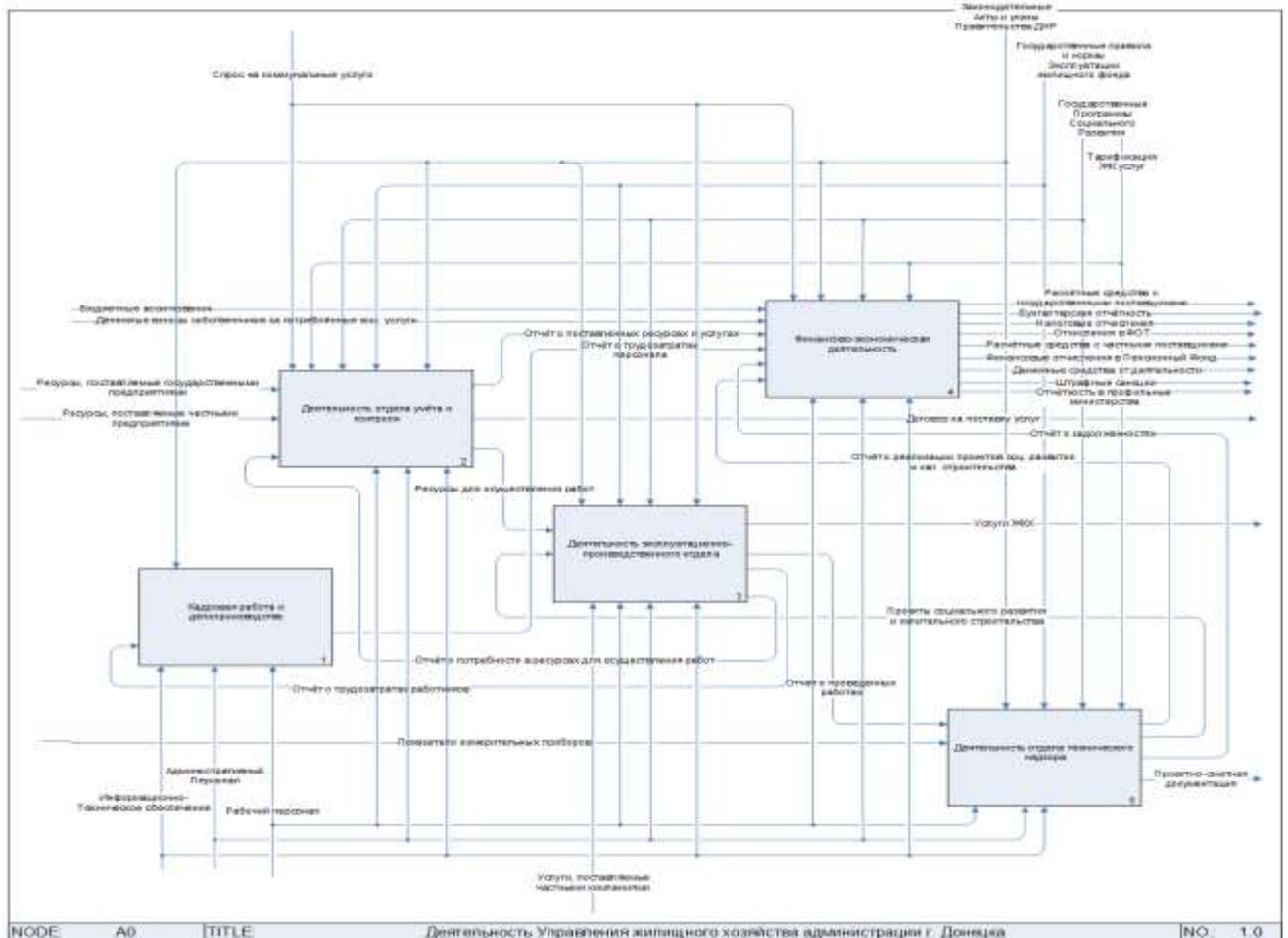


Рисунок 3.2 – Функциональная диаграмма A0 методологии IDEF0

В кадровой работе и делопроизводстве выделены шесть процессов:

1. «Сбор анкет, заявок и резюме».
2. «Ведение справочников сотрудников».
3. «Заполнение штатного расписания».
4. «Работа с отпусками, командировками и неявками».
5. «Работа с отчетами».
6. «Подача ведомостей в расчетный отдел».

Данная диаграмма декомпозиции функций детализирует процесс управления ресурсами организации и закладывает основы энергоменеджента. Он осуществляется путем реализации правовых, организационных, научных, производственных, технических и экономических мер, направленных на эффективное использование топливно-энергетических ресурсов и на вовлечение в хозяйственный оборот альтернативных источников энергии.

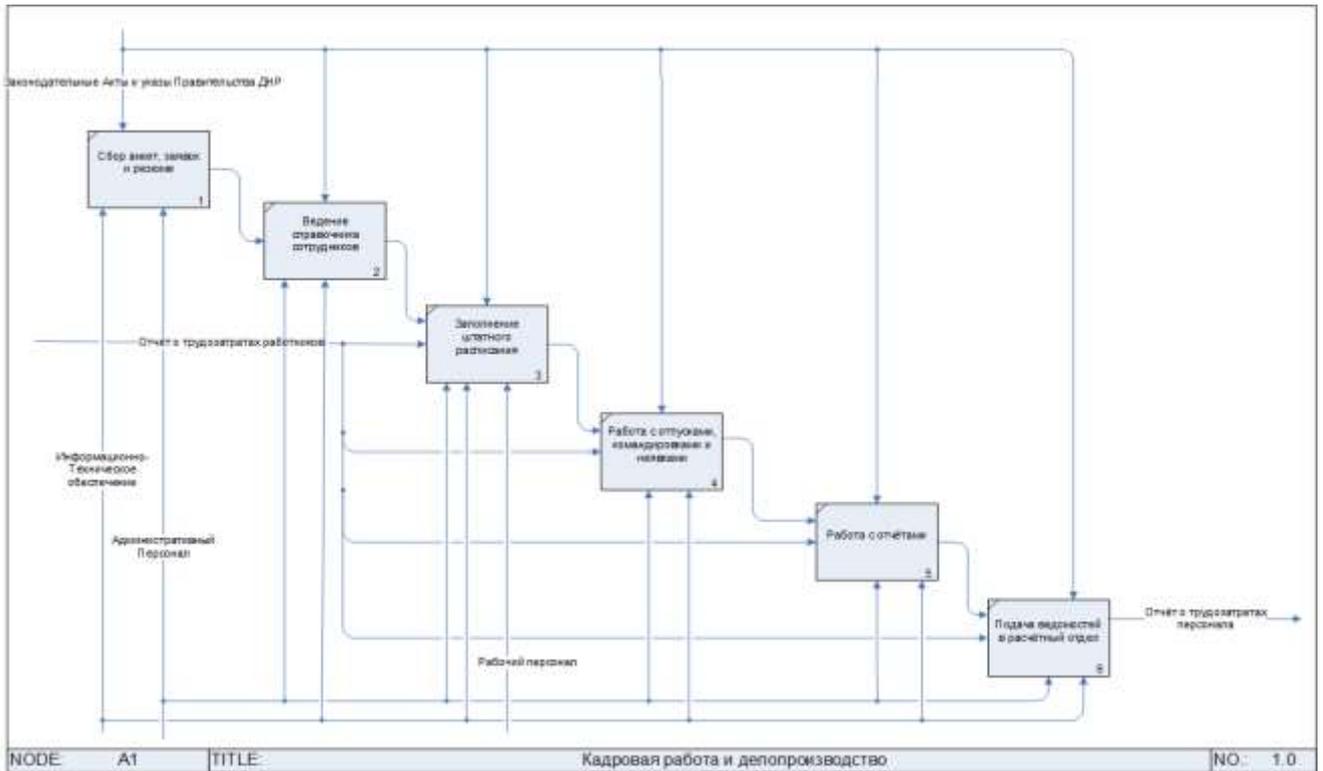


Рисунок 3.3 – Диаграмма A1 «Кадровая работа и делопроизводство»

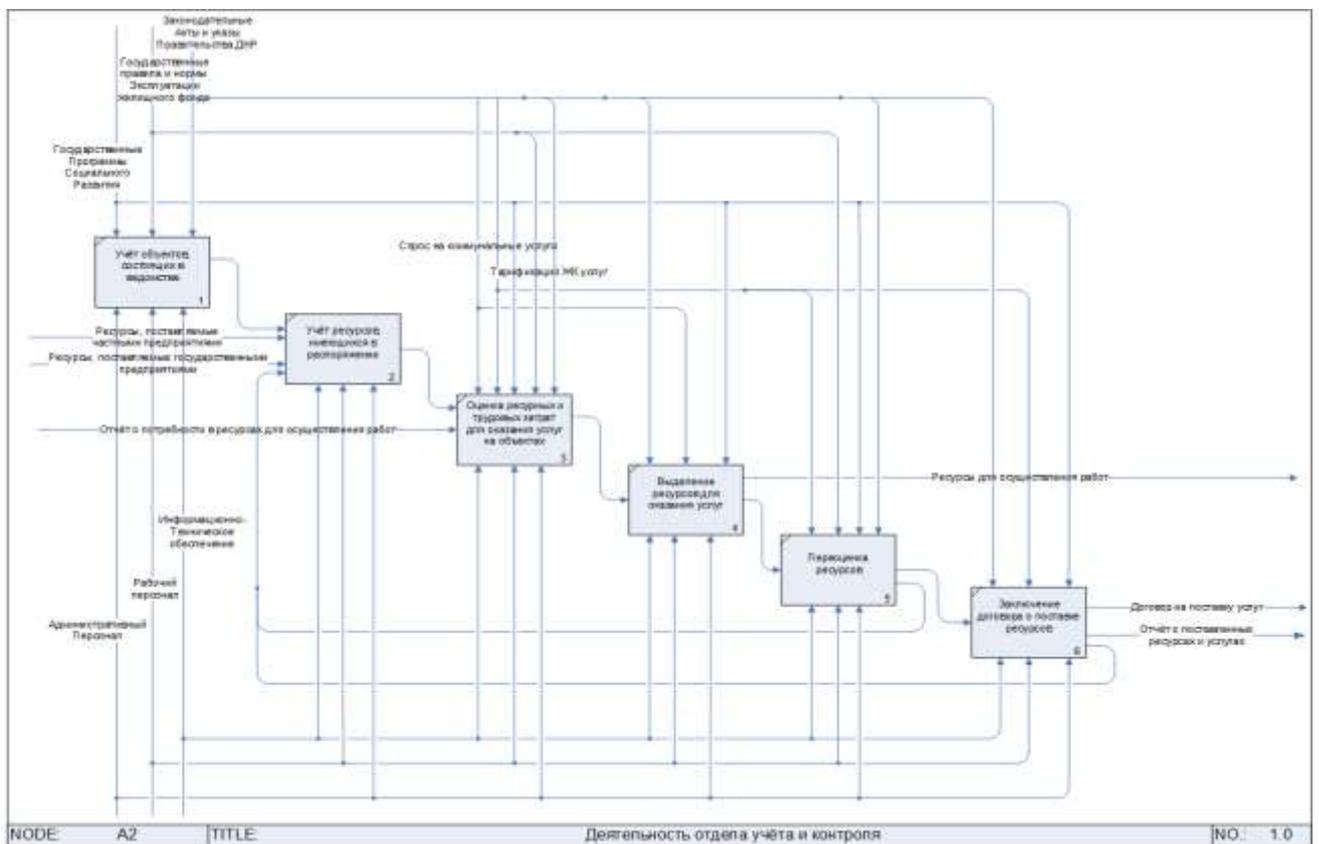


Рисунок 3.4 – Диаграмма A2 «Деятельность отдела учета и контроля»

В деятельности эксплуатационно-производственного отдела выделены шесть следующих процессов:

1. «Получение заявок на оказание услуг».
2. «Плановые проекты соц. развития и кап. строительства».
3. «Оценка ресурсов и трудозатрат для выполнения работ».
4. «Запрос на дополнительные ресурсы для выполнения работ».
5. «Выполнение работ».
6. «Оценка израсходованных ресурсов и трудозатрат».

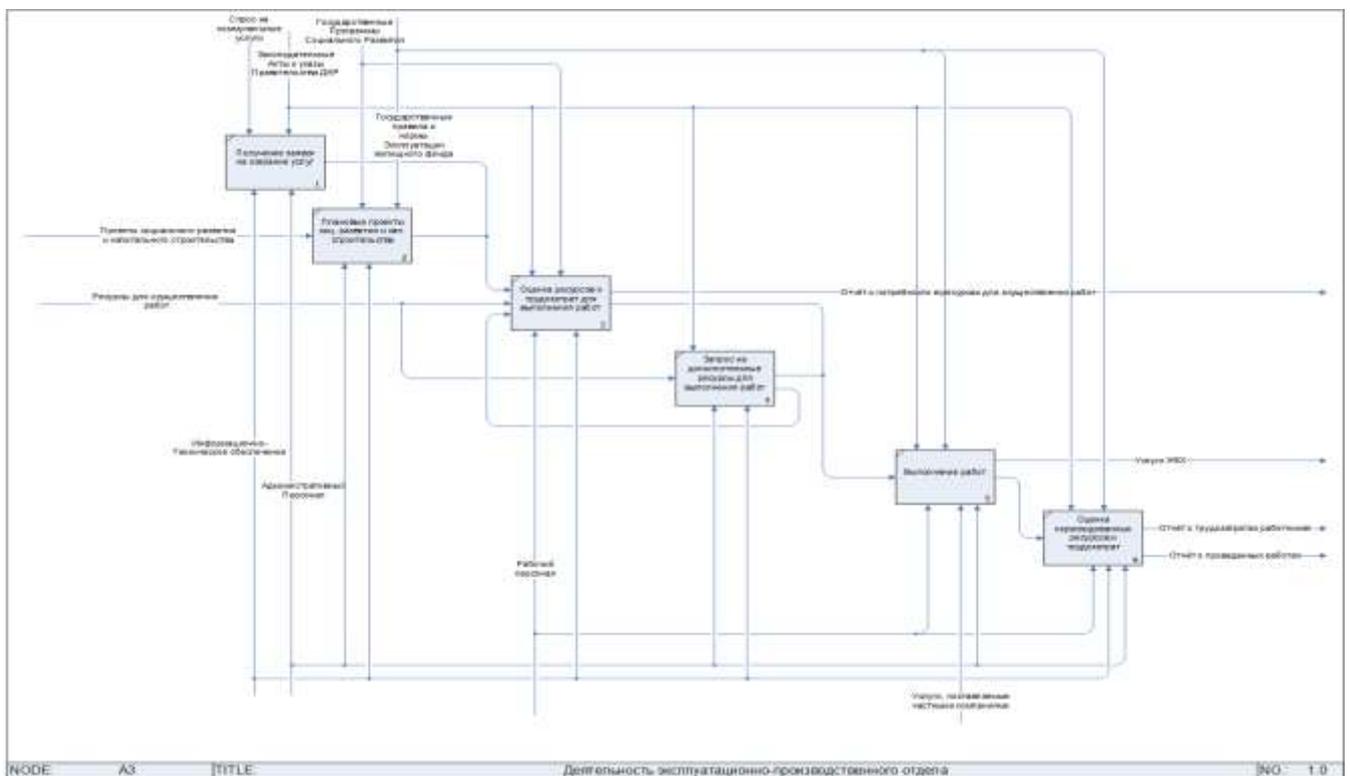


Рисунок 3.5 – Диаграмма А3 «Деятельность эксплуатационно-производственного отдела»

Данный отдел обеспечивает бесперебойное обеспечение зданий и сооружений всеми видами коммунальных услуг, а также своевременную наладку технологического оборудования, организацию технического обслуживания, аварийные, текущие и капитальные ремонты, обслуживание инженерных сетей.

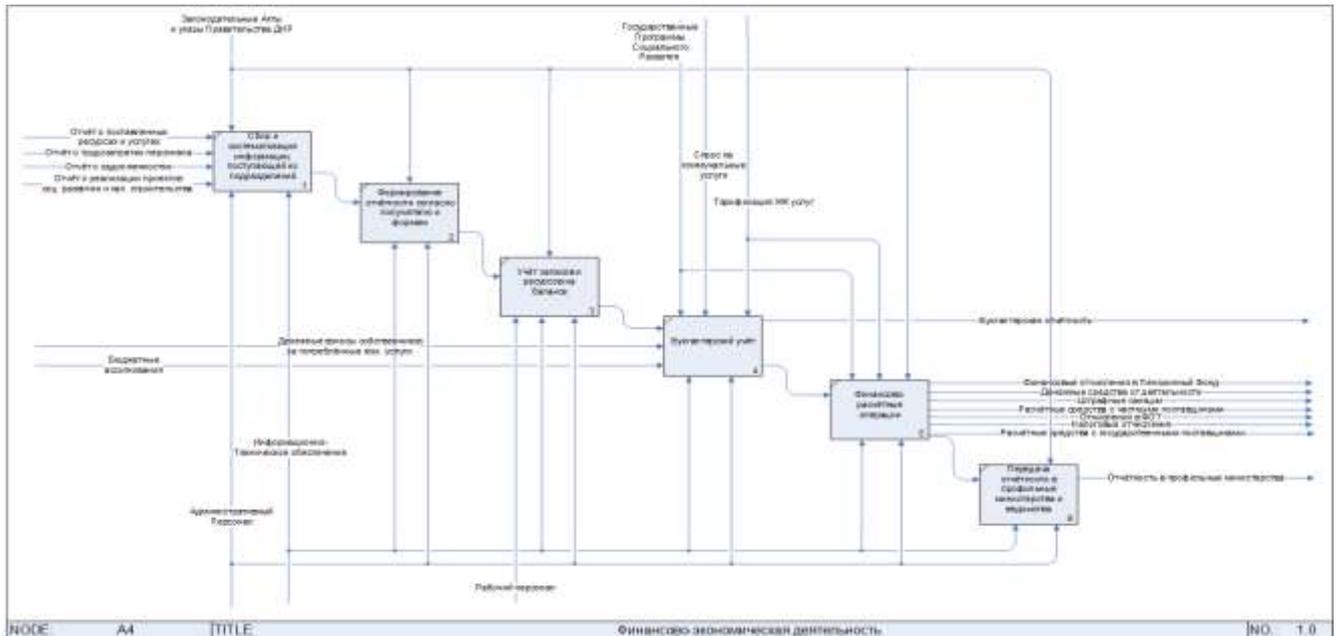


Рисунок 3.6 – Диаграмма А4 «Финансово-экономическая деятельность»

В диаграмме финансово-экономической деятельности выделены шесть процессов:

1. «Сбор и систематизация информации, поступающей из подразделений».
2. «Формирование отчетности согласно получателю и формам».
3. «Учет запасов и ресурсов на балансе».
4. «Бухгалтерский учет».
5. «Финансово-расчетные операции».
6. «Передача отчетности в профильные министерства и ведомства».

В диаграмме деятельности отдела технического надзора выделены семь процессов:

1. «Контроль за исполнением работ на подведомственных объектах».
2. «Контроль измерительных приборов на подведомственных объектах».
3. «Контроль основных материалов на балансе».
4. «Согласование проекта строительства, программы».
5. «Передача утвержденного проекта к исполнению».
6. «Передача проектно-сметной документации в профильные ведомства».
7. «Контроль за реализацией проектов социального развития».

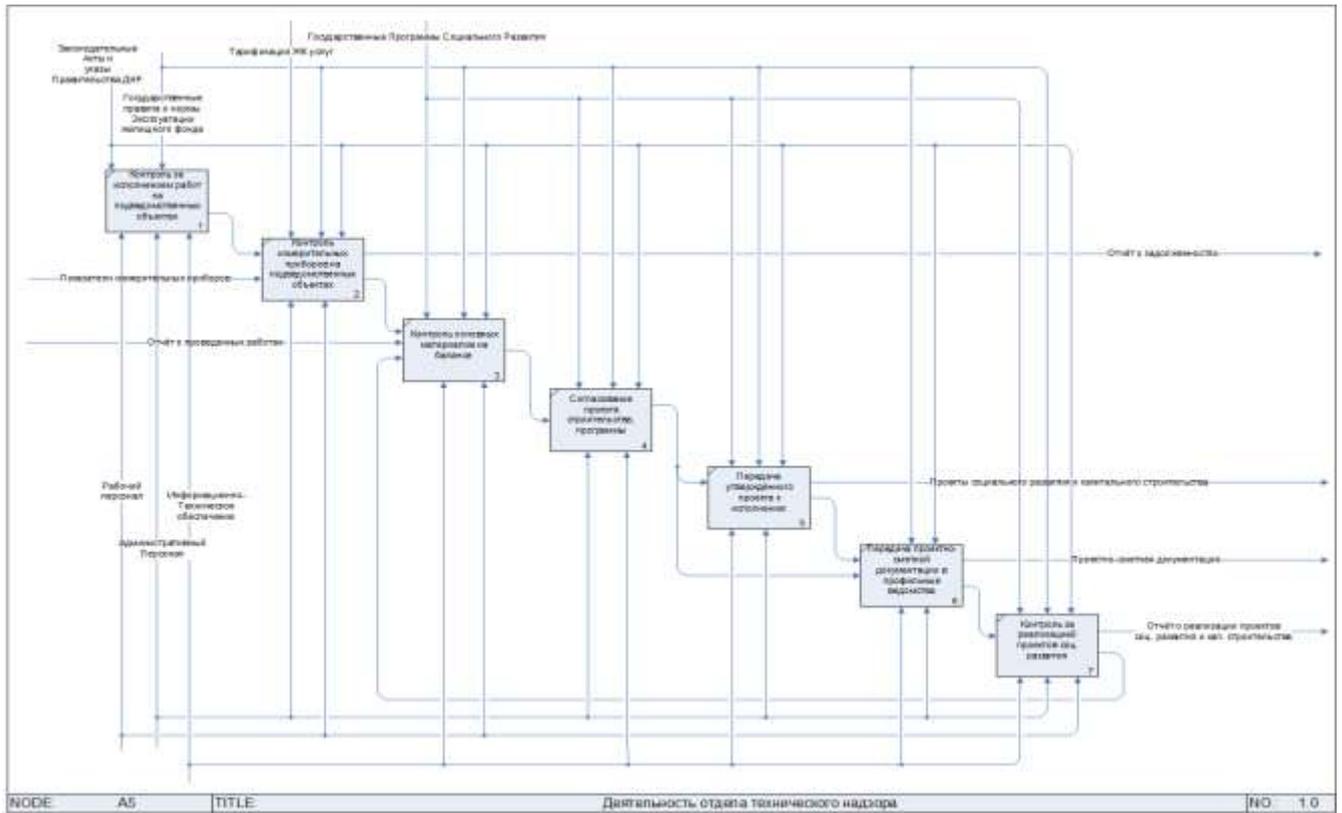


Рисунок 3.7 – Диаграмма А5 «Деятельность отдела технического надзора»

Этап 2 «Идентификация, анализ и оценка бизнес-процессов». Таким образом, представленная декомпозиция и регламентация бизнес-процессов позволила выделить следующие проблемы, присущие существующей системе управления УО города Донецка:

- 1) нет единого решения для обработки и унификации данных – информация стекается в финансово-экономический отдел, где ее вынуждены обрабатывать и сортировать для дальнейшей подготовки отчетов;
- 2) информация проходит через множество этапов, иногда циклических, вследствие чего теряется ее достоверность;
- 3) существующая система ресурсозатратная – в связи со множеством этапов, через которые проходит информация, необходимы большие временные затраты и привлечение компетентных специалистов для ее обработки;
- 4) система недостаточно автономна – отчетность проходит через множество этапов, пока достигнет конечного получателя;

5) нет единой методики и средства контроля и учета запасов основных средств, контроля выполняемых работ и состояния подведомственных объектов, одна и та же работа дублируется различными подразделениями, либо не является целостной, состоит из фрагментов, выполненных разными подразделениями, что в свете вышеописанных проблем дает необъективную оценку о реальном положении дел.

Представленная процессная модель позволяет судить о низкой эффективности существующей системы управления и необходимости такого решения, которое позволит избавиться от излишней бюрократии, сложившейся в деятельности УО города Донецка, и ускорить основные бизнес-процессы, повысить оперативность и надежность обработки и анализа поступающей информации.

Этап 3 «Генерация идей и приоритезация решений». Внедрение системы контроллинга может стать оптимальным решением вышеперечисленного комплекса проблем.

Так как одной из самых острых для организаций отрасли является проблема дефицита всех видов ресурсов, целесообразно внедрить в деятельность организаций основные положения энергоменеджмента.

Организация и анализ работы по энергоменеджменту в управляющей организации должны осуществляться в соответствии требований международного стандарта ISO 50001:2011, Закона ДНР «Об электроэнергетике» от 17.04.2015 г. (с изменениями и дополнениями), Федерального закона РФ № 261-ФЗ от 23 ноября 2009 года (с изменениями и дополнениями) «Об энергосбережении и о повышении энергетической эффективности» в части мониторинга энергосбережения и отчетности [199; 202; 203].

Согласно этому стандарту, энергоменеджмент – это организационная, научная, практическая и информационная деятельность, направленная на рациональное использование и экономичное расходование первичной и преобразованной энергии, а также природных энергетических ресурсов в национальной экономике. Эта деятельность осуществляется с применением

технических, экономических и правовых методов. Система энергоменеджмента представляет собой комплекс мер, действий и порядок их выполнения, направленных на снижение затрат на энергоресурсы [202].

Рациональное использование и экономия топливно-энергетических ресурсов позволяют достичь максимальной эффективности при текущем уровне развития технологий, учитывая ограниченность ресурсов и необходимость снижения негативного влияния на окружающую среду. Внедрение системы энергоменеджмента повышает качество услуг и способствует экономии энергоресурсов без нарушения экологических норм и других требований общества. Система жесткого ретроспективного контроля, применявшаяся в плановой экономике, утратила свою значимость, так как в условиях нестабильности рыночной среды запоздалое выявление ошибок в организации бизнес-процессов может обернуться серьезными финансовыми потерями. В противовес этому, грамотно выстроенная система контроллинга направлена «вперед», а не «назад». Такая проактивная стратегия контроля использования ресурсов позволяет организациям не только минимизировать риски, но и эффективно использовать возможности, открывающиеся на динамичном рынке [204].

Порядок планирования работ по энергосбережению, предоставления отчетности представлен на рисунке 3.8.

По представленной схеме в управляющей организации можно внедрять систему контроллинга, основанную на концепции энергоменеджмента, в которую будут входить: поиск мероприятий, планирование, выполнение мероприятий, отчетность, мониторинг и аудит. Матрица распределения ответственности за выполнение работ в области энергоменеджмента представлена в таблице 3.1.

Так как контроллинг является инструментом управления, то это непрерывно работающий процесс, который обеспечивает руководителя организации достоверной информацией, чтобы тот принимал верные решения. Важнейшим этапом построения системы контроллинга является организация сбора, хранения и обработки информации, обеспечивающих основные бизнес-процессы организации [205].

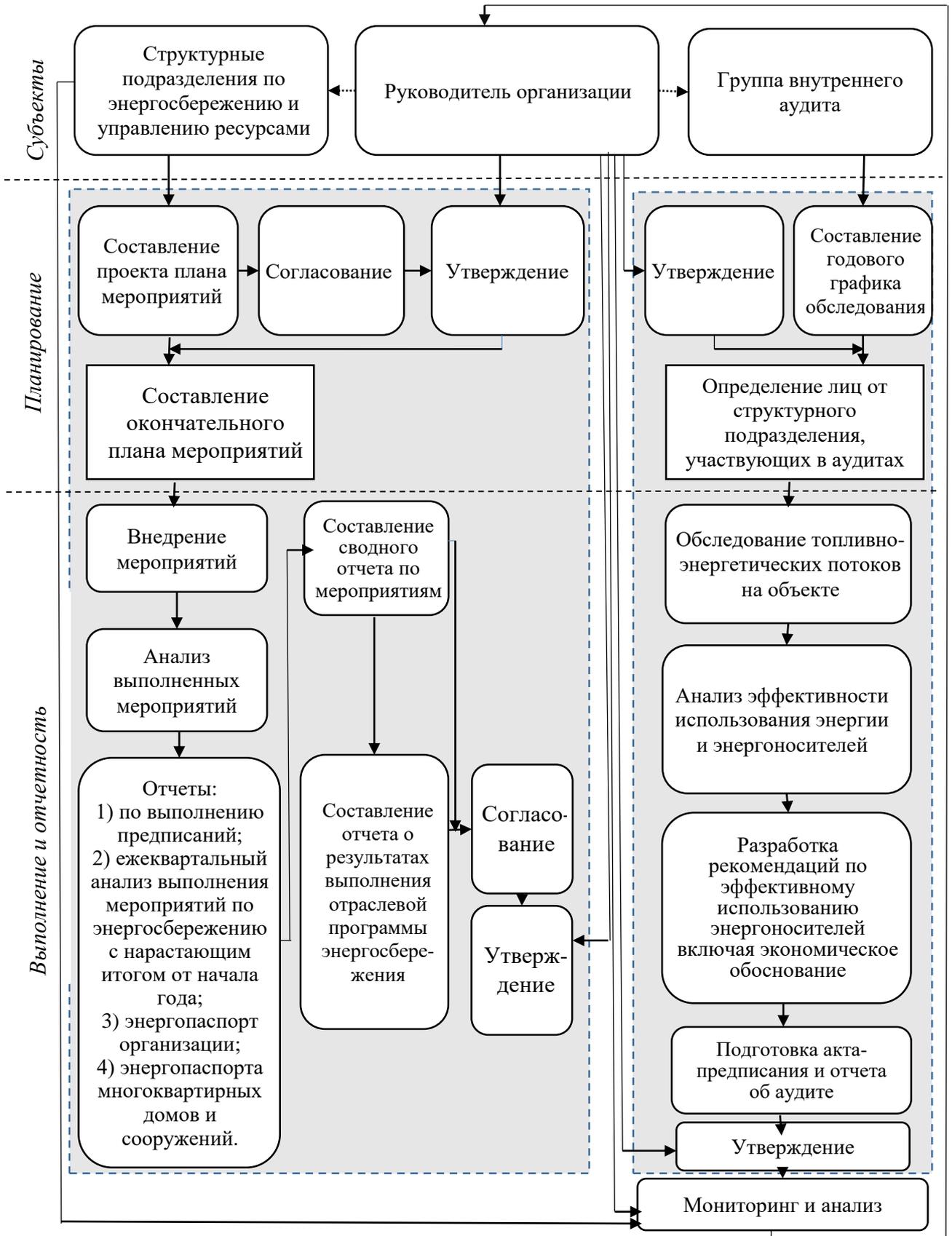


Рисунок 3.8 – Схема порядка выполнения работ по энергоменеджменту [199]

Таблица 3.1 – Распределения ответственности за выполнение работ

Наименование работ	Структурное подразделение/единица			
	УЖХ	УО	Комиссия по энергосбережению участка	Зам. директора по инжинирингу по вопросам обеспечения энергоресурсами
1	2	3	4	5
Анализ экономической целесообразности внедрения мероприятий	У	+		
Составление мероприятий по энергосбережению на уровне участка			+	
Формирование мероприятий на участке	+			
Расчет результатов экономии энергоресурсов за период		+	+	
Проведение внутреннего аудита системы энергосбережения	+	У		
Составление предписаний	+			
Составление отчетов по Ф-12	+			
Составление ежеквартальных отчетов о работе комиссии по энергосбережению участка и мероприятиям по энергосбережению		+	+	
Составление квартального отчета по району	+			
Анализ результатов энергоаудитов				+
Подготовка отчета по результатам энергоаудита	+			
Выполнение целевых проверок	+			
Принятие решения о проведении внешнего аудита системы энергосбережения участка				+
Организация проведения внешнего аудита системы энергосбережения участка	+			

Примечание: «+» – непосредственное выполнение функции; «У» – участие в выполнении функции.

Этап 5 «Разработка модели реинжиниринга бизнес-процессов». Следует учитывать, что в силу быстроменяющейся социально-экономической ситуации в ДНР концепция реинжиниринга бизнес-процессов приобретает все больший научный и практический интерес. Однако использование теории и методов реинжиниринга в работе УО ограничивается отсутствием полноценных научных исследований в этой области. Предложенная модель реинжиниринга бизнес-процессов УО представлена на рисунке 3.9.

Для обеспечения населения комфортными условиями проживания, УО должны работать непрерывно, так как они являются важной отраслью экономики, которая обеспечивает жизнедеятельность инфраструктуры поселения. Качественные и своевременные жилищно-коммунальные услуги гарантируют жильцам безопасность и комфортность проживания [204].

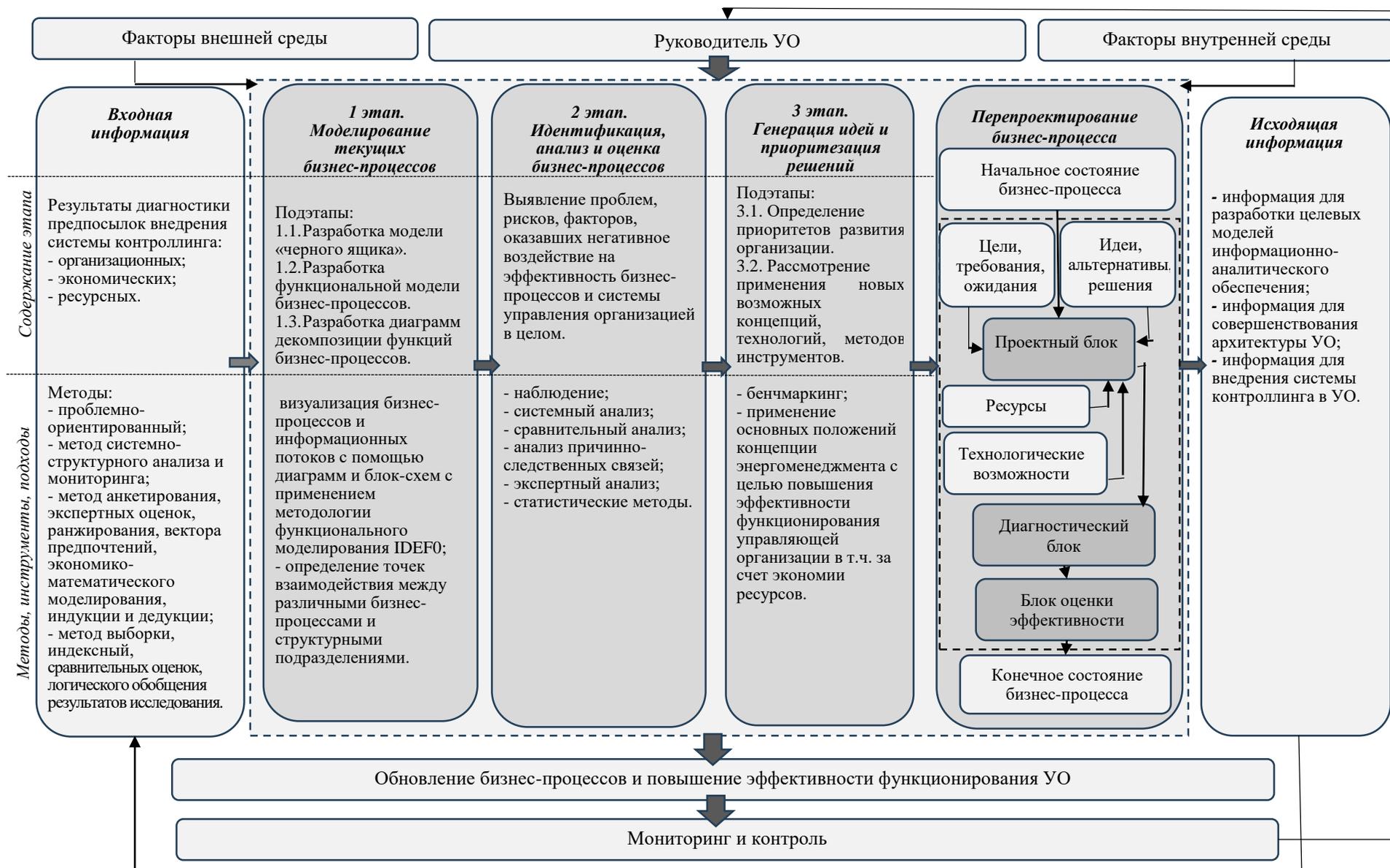


Рисунок 3.9 – Модель реинжиниринга бизнес-процессов УО [составлено автором]

Контроллинг бизнес-процессов активизирует потенциал УО и фокусирует их усилия на повышении эффективности предпринимательской деятельности на рынке жилищных услуг. Реинжиниринг, связанный с другими аспектами экономической деятельности, раскрывает потенциал жилищного сектора через инновации, разработку и адаптацию механизмов привлечения инвестиций, учитывая баланс экономических и социальных интересов потребителей, производителей и других участников рынка жилищных услуг [206].

Важную роль в эффективной реализации положений концепции энергоменеджмента занимает мотивация персонала. Вознаграждение сотрудников организации за реализацию энергосберегающих проектов и достижение целевых показателей энергоэффективности происходит следующим образом:

- премирование по показателям структурных подразделений в рамках системы ежемесячных производственных премий;

- ежеквартальное премирование по результатам достижения ключевых показателей эффективности;

- премирование в соответствии с системой подачи предложений;

- награждение авторов лучших предложений по энергосбережению согласно регламенту проведения конкурса лучших предложений по энергосбережению и эффективному использованию ресурсов.

Существующие практические подходы к реинжинирингу не всегда учитывают специфику функционирования УО и могут быть недостаточными для его успешной реализации в управлении ЖФ.

Реинжиниринг нужно исследовать и рассматривать как средство кардинальных преобразований структур УО при помощи инновационных подходов к выполнению работ в сфере управления ЖФ, для неоднократной максимизации прибыли с помощью достижений научно-технического прогресса, направленного на требования потребителей [204].

### 3.2. Информационно-аналитическое обеспечение системы контроллинга в управляющих организациях

Современное общество прогрессирует, создавая новые ценности в жизни. Глобальная цифровизация экономики, развитие новых технологий и постоянно растущие требования потребителей к качеству и функциональным характеристикам продукции требуют от руководителей применения прогрессивных методов управления, а также быстрых и эффективных управленческих решений [207].

Следует отметить, что реализация контроллинга любой организации невозможна без учета и анализа разнообразной информации, необходимой для принятия эффективного управленческого решения, а организационное обеспечение, в свою очередь, является неотъемлемой частью функционирования любой системы управления.

В процессе управления организацией, для успеха и получения максимальной прибыли руководство ищет консультантов, которые обеспечивали бы информационную поддержку с выверенными данными. Такой поддержкой является контроллинг. Но из-за неопределенности понятий и отсутствия четкого понимания сущности контроллинга, организации отказываются от его внедрения. Некоторые связывают контроллинг только с контролем, но на самом деле это явление гораздо обширнее.

Совершенствование управления в организациях требует создания единой информационной системы для всех управленческих функций и их интеграции в общую систему. Для предоставления качественной информации, планирования, контроля, учета и анализа финансовой и хозяйственной деятельности организации необходима новая управленческая концепция, такая как контроллинг. Разнообразие определений контроллинга вызывает различные интерпретации этого понятия, но это позволяет говорить о том, что система контроллинга

представляет собой философию или концепцию управления, которая объединяет представления о целях, задачах, организации и инструментах контроллинга.

С точки зрения системного подхода, для достижения поставленных целей определяются целостные системы управленческих элементов, ориентированных на управленческий процесс. Контроллинг выступает как элемент управления в системе управления организацией и служит инструментом разработки мер для эффективного функционирования. Систематизация элементов контроллинга позволяет определить эффективность работы организации [208].

В высокоразвитых компаниях различных отраслей народного хозяйства контроллинг, как инновационный системный подход к управлению развитием организации, играет ключевую роль. Он упрощает процесс планирования благодаря оперативному информированию о результатах деятельности, что способствует эффективному хозяйствованию.

Для успешного внедрения контроллинга необходимо упростить структуру системы, избегать непонимания и сложностей, а также адаптировать организацию системы под нужды конкретной организации. Контроллинг координирует работу подразделений и обеспечивает методическое обоснование управленческих решений руководителя.

Сама система контроллинга сложна и состоит из множества элементов, включая информационные потоки. Для оптимизации управления в целом требуется автоматизация информационной системы с помощью контроллинга, что предполагает совершенствование механизмов и технологий информационных ресурсов.

Информационная составляющая контроллинга служит инструментом технической поддержки для принятия управленческих решений, направленных на эффективное хозяйствование.

Как правило, системы управления бывают стратегическими, тактическими и оперативными. С помощью информационных технологий, обрабатывающих информацию, формируются ответы на конкретные вопросы и задачи. Такие ответы

можно называть информационной продукцией или услугой. Во всем мире и во все времена нужную информацию разыскивали и очень высоко оценивали.

Многие считают, что информационная система создается компьютерными технологиями без применения человеческих ресурсов, но это ошибочно, так как информационные системы делятся на автоматизированные и неавтоматизированные (бумажные).

Неавтоматизированные системы отличаются:

- простотой и доступностью для понимания;
- применением накопившихся знаний и решений;
- не требуют обучения новым технологиям;
- они податливы к новым деловым процессам.

Автоматизированные системы удобны в применении, так как возможно:

- целостно описать функционирование всей организации,
- объединить и систематизировать всю базу данных,
- расширить круг технологических знаний,
- обновляться и совершенствоваться.

Информационную систему управления можно назвать операционной средой, приносящей руководству организации достоверную и актуальную информацию. Это система, которая несет в себе полное описание и анализ жизненного цикла организации.

В современных условиях развития экономики одной из важнейших составляющих является оперативность, поэтому внедрение новых технологий целесообразно.

Для поддержки руководителя организации в правильности принятия управленческих решений применяется контроллинг, а информационная система управления является технической поддержкой системы контроллинга. Цели такой информационной поддержки контроллинга – это донести до управленцев информацию о состоянии дел в организации сегодня и спрогнозировать будущие изменения.

Результаты анализа зарубежного опыта позволяют утверждать, что спрос на

интегрированные системы, которые обеспечивают полномасштабной информацией специализированные контроллинговые группы [209], которые в свою очередь помогают руководству принимать эффективные управленческие решения. Совершенствование информационно-аналитического обеспечения системы контроллинга УО должно осуществляться в четкой последовательности (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Этапы совершенствования информационно-аналитического обеспечения системы контроллинга [составлено автором]

№ п/п	Этапы	Решаемые задачи
1 этап	Оценка существующих и запланированных информационных систем для внедрения системы контроллинга	Оценка функциональности существующих информационных систем, их соответствие требованиям контроллинга. Выявление сильных и слабых сторон текущих систем, включая их эффективность, производительность и удобство использования.
2 этап	Определение важности информационных систем и выбор направлений развития	Сравнение текущих возможностей систем с необходимыми функциональными требованиями для выявления недостатков и зон для улучшения. Сбор и анализ требований пользователей, включая управленческий и аналитический персонал, для понимания их нужд в информации и отчетности.
3 этап	Выбор источников получения информационных систем	Оценка стоимости, времени внедрения и потенциальных рисков при переходе на новые решения. Разработка детального плана по внедрению новых и улучшению существующих информационных систем, включая этапы, ресурсы и ответственных лиц.
4 этап	Определение оптимального уровня развития информационных систем	Исследование возможностей новых или обновленных информационных систем, которые могут быть внедрены для улучшения аналитического обеспечения.
5 этап	Разработка функциональной модели информационных систем	Разработка архитектуры системы контроллинга с учетом существующих и будущих информационных платформ и технологий. Оценка инфраструктуры для поддержки эффективной работы новых систем.
6 этап	Разработка схемы взаимодействия информационных систем	Определение требований к обмену данными между различными системами для обеспечения целостности и актуальности информации.
7 этап	Разработка частных моделей информационных систем	Разработка алгоритмов и методик анализа данных, включая методы прогнозирования, стратегического и оперативного анализа. Проработка вопросов интеграции с другими информационными системами для обеспечения комплексного подхода к контроллингу и аналитике.

Для организации информационно-аналитического обеспечения системы контроллинга в организации на первом этапе разработки рекомендаций необходимо собрать сведения о существующих системах, а также о существующих и запланированных ИТ-проектах, в результате которых часть существующих систем изменится и/или появятся новые системы. Полученные результаты по организациям содержания и управления жилищном фондом города Донецка, внесены в таблицу 3.3.

Таблица 3.3 – Состояние существующих и запланированных информационных систем для внедрения системы контроллинга в УО г. Донецка

Система	Предметная область	Статус	Проект реинжиниринга	Функциональный компонент управления
1	2	3	4	5
1С. Корпоративный учет	бухгалтерский и налоговый учет компании	существует	–	1.4 Финансовый учет
2С. Автоматизированная система	Расчет потреблений услуг клиентами	существует	–	2.3 Работа с кодом систем 3.3 Заполнение данных в системе 3.4 Расчет
3С. Портал	интернет-портал компании	развивается	«Улучшение функционирования сайта»	4.3 Актуализация данных 2.2 Тестирование и контроль 4.2 Корректировка сайта
4С. Контакт-центр	обращения клиентов	существует	–	4.2 Корректировка сайта
5С. Финоко	аналитика	существует	–	1.1 Стратегическое управление
6С. Средства антивирусной защиты (AV)	безопасность информационных данных	существует	–	1.5 Безопасность и контроль
7С. Комплекс ИБ	программно-аппаратные средства обеспечения ИБ	существует	–	1.5 Безопасность и контроль
8С. VSCode	средства разработки программного обеспечения	существует	–	2.3 Работа с кодом систем

Продолжение таблицы 3.3

1	2	3	4	5
9С. База данных	Хранение и обработка данных	существует	–	4.3 Актуализация данных 3.4 Расчет 2.1 Сбор информации о клиентах 3.3 Заполнение данных в системе 4.1 Составление отчетности заказчикам
10С. СЭД	электронный документооборот	существует	–	1.2 Организационное управление
11С. Кадровый учет	кадровое производство и заработная плата	существует	–	1.3 Управление персоналом 1.2 Организационное управление
1R. «BS-Controlling»	управление проектами, документооборот	внедряется	«Автоматизация управления проектами»	1.2 Организационное управление
1П. Электронное обучение	система электронных курсов для сотрудников	планируется	«Внедрение системы электронного обучения»	1.3 Управление персоналом

На рисунке 3.10 показано, как существующие, развиваемые, внедряемые и запланированные информационные системы соотносятся с функциональными компонентами архитектуры деятельности УО города Донецка.

С целью повышения эффективности функционирования УО в диссертации предлагается внедрение модели информационной системы «BS-Controlling» и планируется система электронного обучения.

Результаты детального анализа различий между текущим и целевым состоянием систем и выводы по составу целевых систем представлены в Приложении М. Как видно из таблицы М.1 Приложения М, часть систем требуется развивать, одну внедрить, а остальные не требуют доработок.

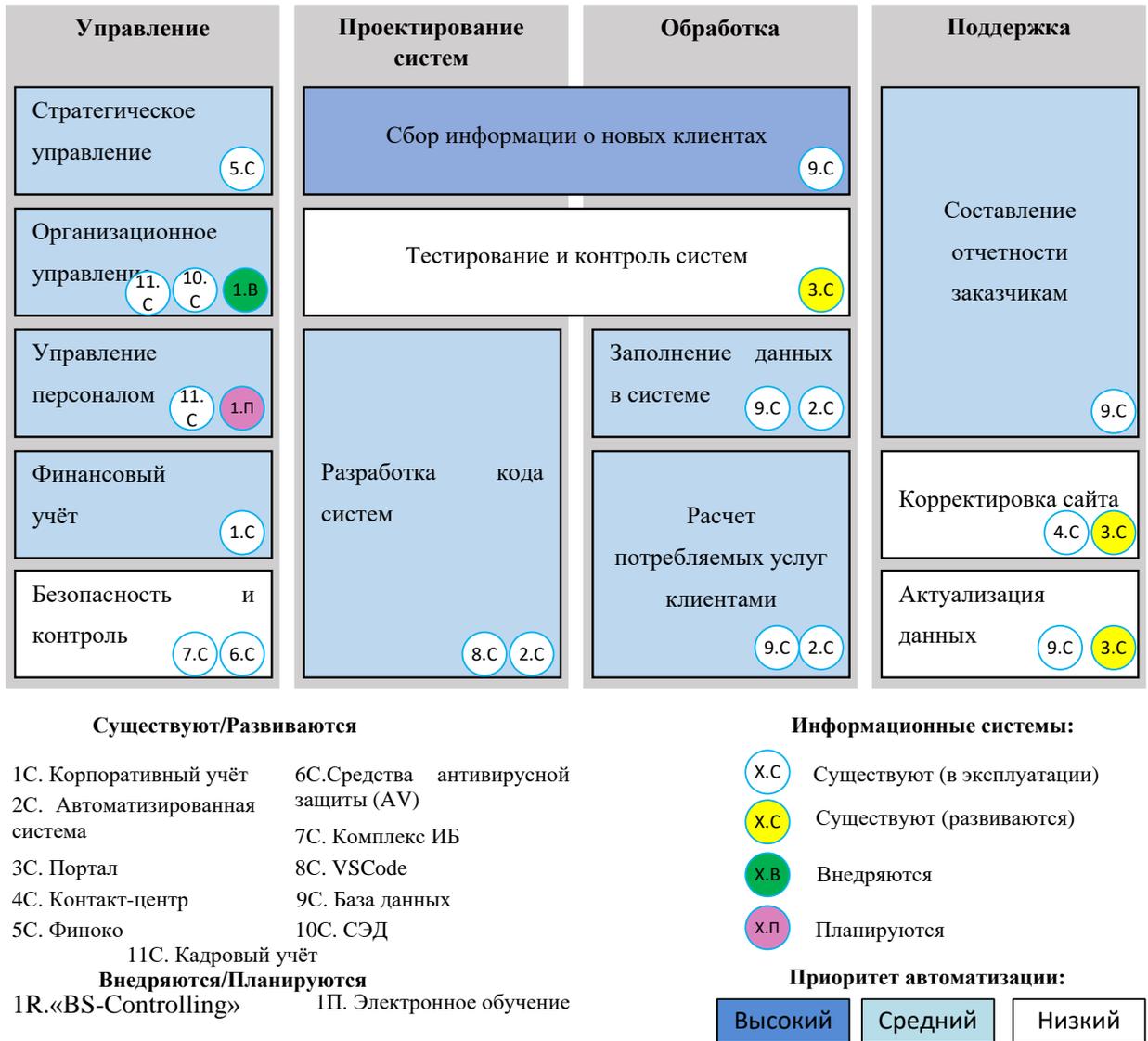


Рисунок 3.10 – Текущее состояние информационных систем УО и ближайшие планы по их развитию для внедрения системы контроллинга

Пользуясь сведениями из рисунка 3.10, на втором этапе суммируем значения приоритетов автоматизации функциональных компонент, с которыми ассоциирована рассматриваемая система (высокому приоритету автоматизации дается значение 3, среднему – 2, низкому – 1). Система, у которой сумма значений приоритетов автоматизации функциональных компонент лежит в верхней трети диапазона, имеет высокую важность, в средней части диапазона – среднюю, а в нижней части диапазона – низкую. Результаты представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Важность информационных систем

Система	Компоненты/приоритет автоматизации	Важность системы
1	2	3
1С. Корпоративный учет	1.1 Стратегическое управление	низкая
2С. Автоматизированная система	1.2 Организационное управление 1.4 Финансовый учет 2.1 Сбор информации о клиентах 4.1 Составление отчетности заказчикам 4.2 Корректировка сайта 4.3 Актуализация данных	высокая
3С. Портал	4.3 Актуализация данных 4.2 Корректировка сайта 2.1 Сбор информации о клиентах	средняя
4С. Контакт-центр	2.1 Сбор информации о клиентах 4.3 Актуализация данных	низкая
5С. Финансы	1.1 Стратегическое управление 1.2 Организационное управление 1.4 Финансовый учет 2.1 Сбор информации о клиентах	высокая
6С. Средства антивирусной защиты (AV)	1.5 Безопасность и контроль	низкая
7С. Комплекс ИБ	1.5 Безопасность и контроль	низкая
8С. VSCode	2.3 Работа с кодом систем 3.4 Расчет	средняя
9С. База данных	1.2 Организационное управление 1.4 Финансовый учет 2.1 Сбор информации о клиентах 4.1 Составление отчетности заказчикам 3.4 Расчет 4.2 Корректировка сайта 3.3 Заполнение данных в системе	высокая
10С. СЭД	3.2 Тестирование и контроль 4.1 Составление отчетности заказчикам 4.2 Корректировка сайта	низкая
11С. Кадровый учет	1.2 Организационное управление 1.4 Финансовый учет 1.1 Стратегическое управление 1.3 Управление персоналом	средняя
1R. «BS-Controlling»	1.2 Организационное управление 2.3 Работа с кодом систем 3.2 Тестирование и контроль 3.3 Заполнение данных в системе 4.1 Составление отчетности заказчикам 4.2 Корректировка сайта	высокая
1П. Электронное обучение	1.2 Организационное управление 1.3 Управление персоналом	низкая

После анализа целевых систем в трех ракурсах можно определить ориентировочные направления развития каждой системы УО. В соответствии с методикой приходим к целевой модели систем, представленной в Приложении Н, таблица Н.1.

Графическое представление модели систем с учетом направлений их развития показано на рисунке 3.11. Наиболее широкое применение в функциональных компонентах, включая компоненты с высоким приоритетом автоматизации, имеют системы «BS-Controlling», «Автоматизированная система».

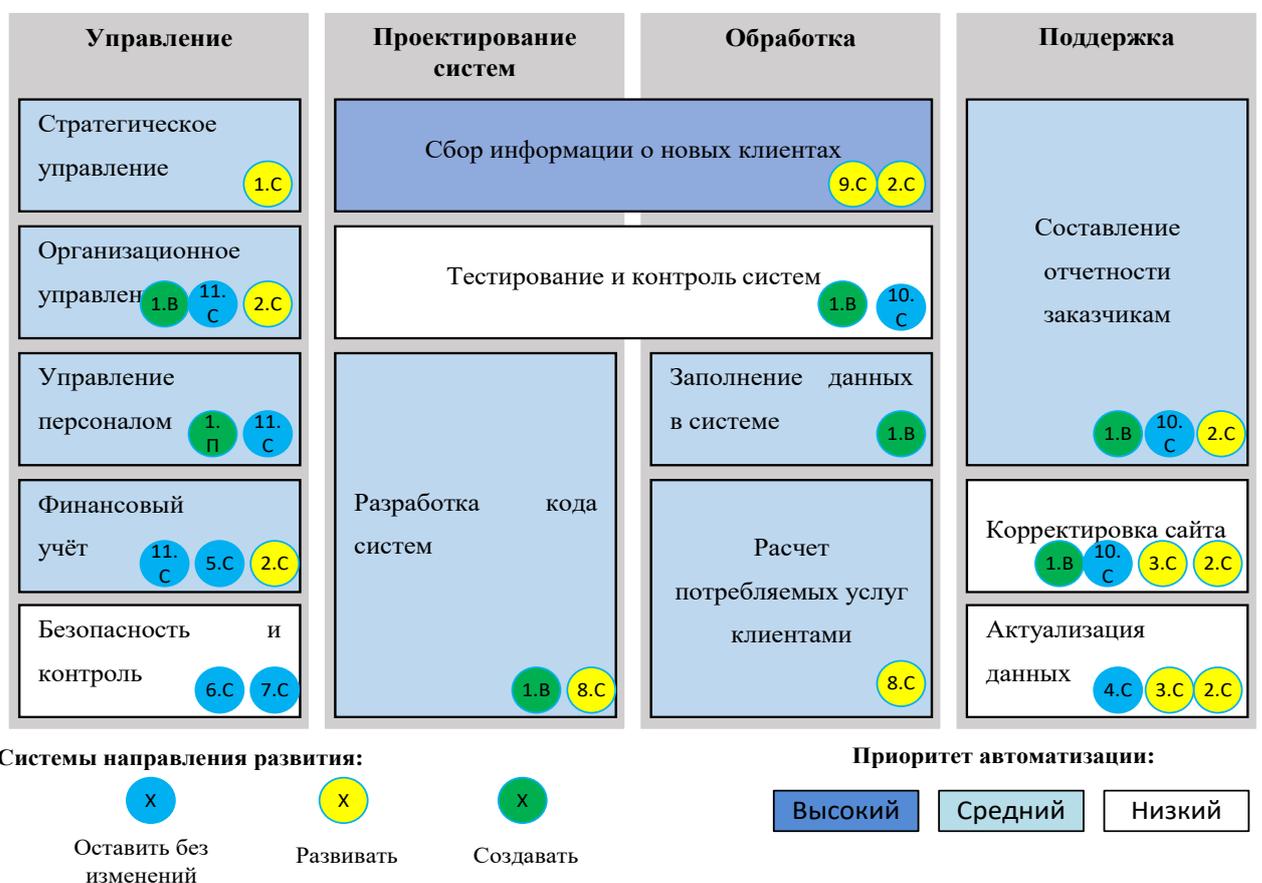


Рисунок 3.11 – Модель систем – направления развития

На третьем этапе следует выработать рекомендации по выбору источника получения систем и уровням развития систем целевой модели. Рекомендации по оптимальному выбору источника получения каждой системы и по оптимальному уровню функционального развития системы вырабатываются на обозримую перспективу. Это позволит рационализировать затраты на информатизацию организации.

Рекомендации по оптимальному выбору источника получения информационных систем. Существуют следующие источники получения систем: готовое решение (включая свободное программное обеспечение), внешний сервис, доработанное решение, собственная разработка.

На выбор источника получения системы влияют следующие параметры:

уникальность функциональности;

полнота и определенность требований к системе;

скорость реализации требований к системе;

изменчивость требований к системе;

развитость рынка поставщиков и качество их услуг.

Таблица 3.5 – Оптимальные источники получения систем

Система	Уникальность Функциональности	Полнота и определенность требований	Скорость реализации требований	Изменчивость требований	Развитость рынка и качество услуг	Источник
1	2	3	4	5	6	7
1С. Корпоративный учет	-1	-1	0	-1	0	готовое коробочное
2С. Автоматизированная система	1	-1	1	1	1	собственная разработка
3С. Портал	1	-1	0	0	0	коробочное настраиваемое
4С. Контакт-центр	-1	1	-1	-1	0	коробочное настраиваемое
5С. Финоко	0	0	1	0	1	программная платформа
6С. Средства антивирусной защиты (AV)	-1	1	1	-1	-1	программная платформа
7С. Комплекс ИБ	0	0	0	-1	1	коробочное настраиваемое
8С. VSCode	1	-1	1	1	1	программная платформа
9С. База данных	1	-1	1	1	1	программная платформа
10С. СЭД	0	0	-1	0	1	коробочное настраиваемое
11С. Кадровый учет	-1	-1	0	0	0	коробочное настраиваемое
1R. «BS-Controlling»	0	-1	0	0	1	программная платформа
1П. Электронное обучение	1	1	0	0	1	собственная разработка

Графическое представление на рисунке 3.12 позволяет увидеть, что готовые решения только у системы «Корпоративный учет», остальные решения почти равны в количестве.

Выделим три уровня функционального развития систем: высокий, стандартный и базовый (решение первого шага). Уровень функционального развития системы определяют следующие факторы:

- полнота и определенность требований;
- готовность бизнес-процессов пользователей;
- стабильность автоматизируемых функций.

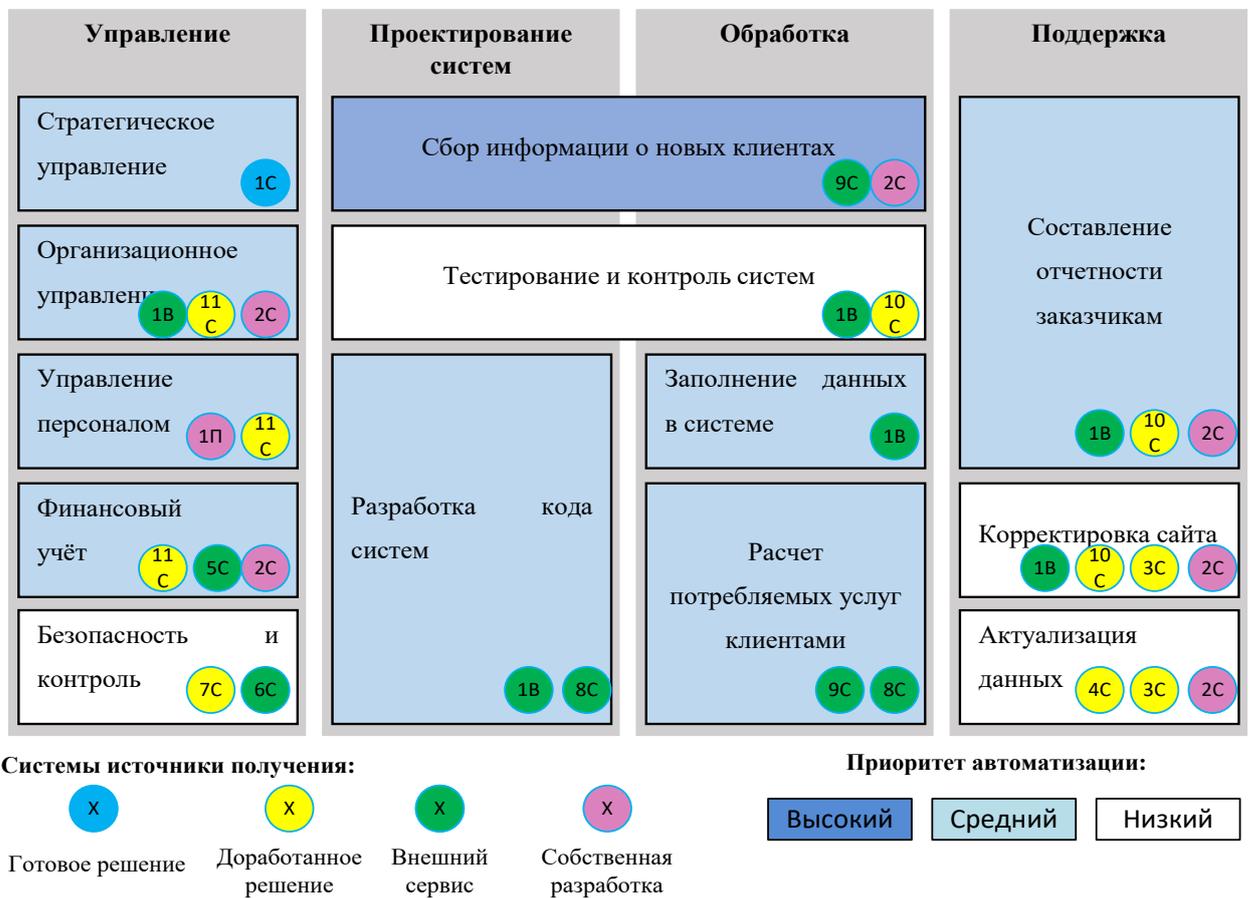


Рисунок 3.12 – Модель систем – источники получения

Оптимальные уровни развития систем, базирующиеся на оценках указанных параметров, представлены в таблице 3.6. На практике эти уровни развития следует понимать не буквально, а использовать в качестве ориентиров (рисунок 3.13).

Таблица 3.6 – Оптимальные уровни развития систем

Система	Полнота и определенность требований к системе	Готовность к автоматизации	Стабильность автоматизируемых функций	Уровень развития
1	2	3	4	5
1С. Корпоративный учет	-1	0	-1	базовый
2С. Автоматизированная система	-1	-1	0	базовый
3С. Портал	0	-1	0	базовый
4С. Контакт-центр	1	0	-1	средний
5С. Финоко	-1	-1	-1	базовый
6С. Средства антивирусной защиты (AV)	-1	1	-1	базовый
7С. Комплекс ИБ	0	1	0	средний
8С. VSCode	-1	-1	1	базовый
9С. База данных	-1	-1	1	базовый
10С. СЭД	-1	-1	0	базовый
11С. Кадровый учет	-1	0	0	средний
1R. BS-Controlling	0	-1	-1	базовый
1П. Электронное обучение	0	1	0	средний

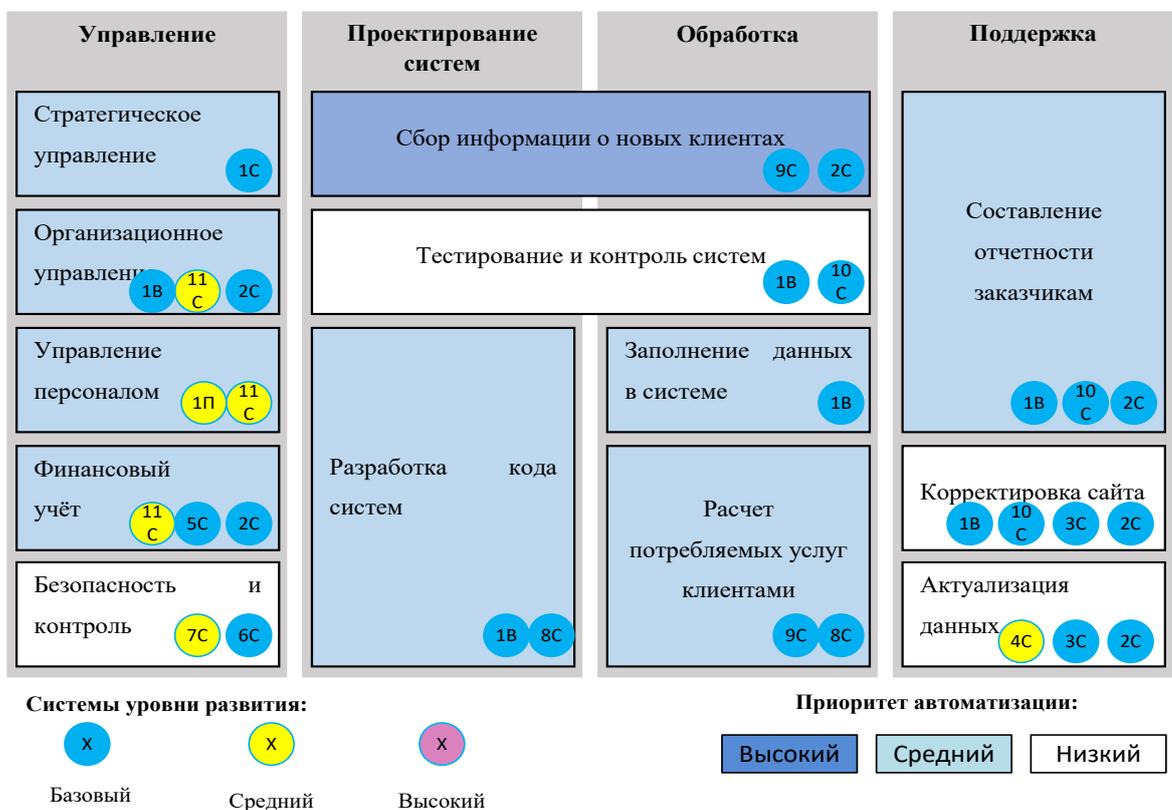


Рисунок 3.13 – Модель систем – уровни развития

Из графического представления на рисунке 3.12 видно, что наибольшее количество систем имеет базовый уровень развития и ни одного высокого.

На основе целевой модели систем построим графическое представление функциональной модели, которая показывает системы и виды данных, осуществляющих информационную поддержку деятельности УО в различных областях (рисунок 3.14).

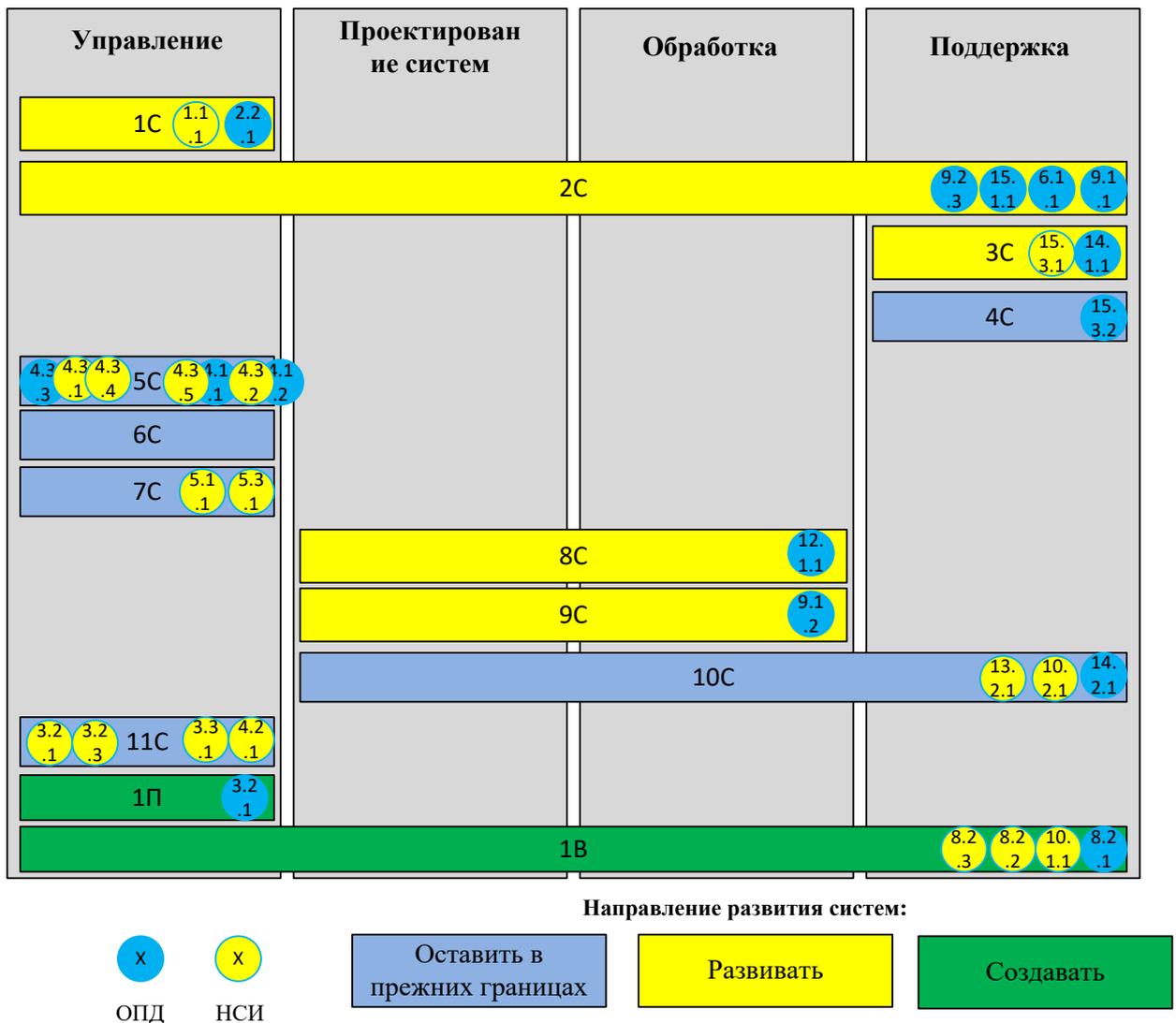


Рисунок 3.14 – Функциональная модель систем

Видно, что система 2С, 10С и 1В используются в большинстве областей компании, 8С и 9С в двух из четырех областей, остальные системы в одной области.

Физические потоки данных позволяют проследить за взаимодействием

функциональных компонент с помощью систем. Мы можем увидеть, что не все данные передаются физически, многие создаются и используются непосредственно в самой системе (Приложение П, таблица П.1).

На рисунке 3.15 графически представлены потоки данных, где по стрелкам есть различие в частоте и критичность передачи данных. Мы видим, что наибольшие данные передает система «Автоматизированная система», так как с помощью нее и предоставляются основные услуги компании.

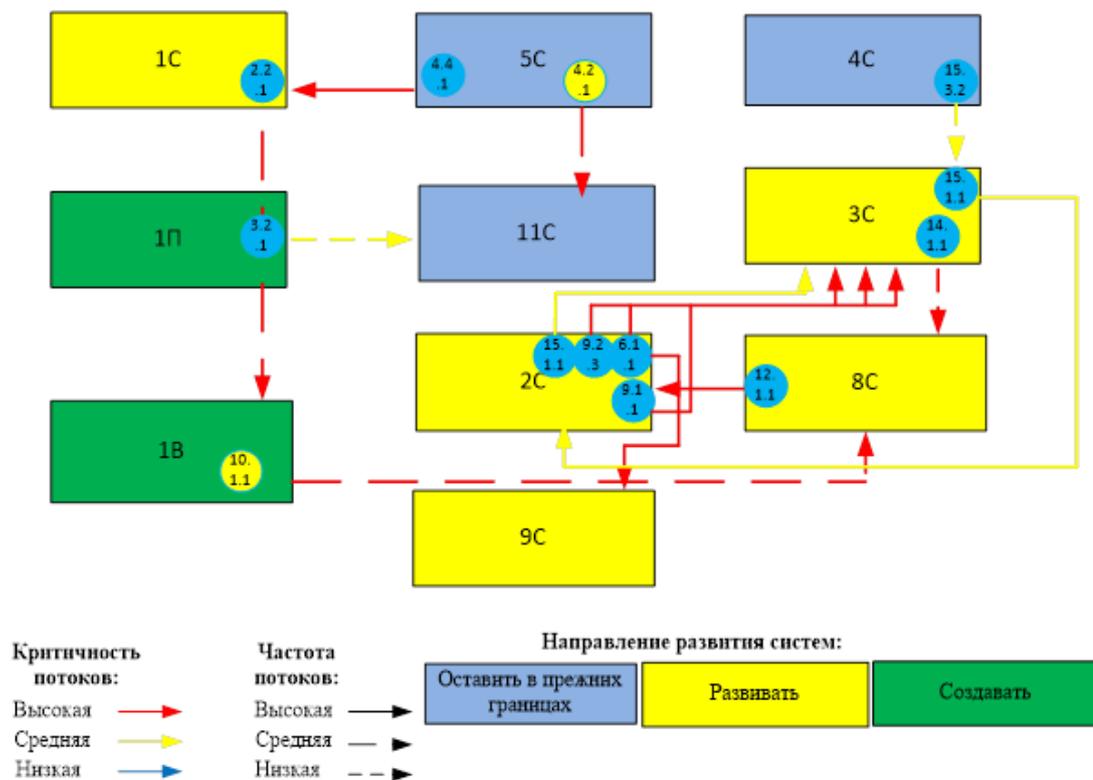


Рисунок 3.15 – Схема взаимодействия систем

Завершая разработку архитектуры систем УО города Донецка, представим частные модели систем:

Портал (рисунок 3.16);

«BS-Controlling» (рисунок 3.17).

Частные модели новых систем содержат набор рекомендуемых элементов и связи с другими системами ближайшего окружения. На основе частных моделей в дальнейшем планируется обсуждать технические детали систем и содержание

соответствующих ИТ-проектов.

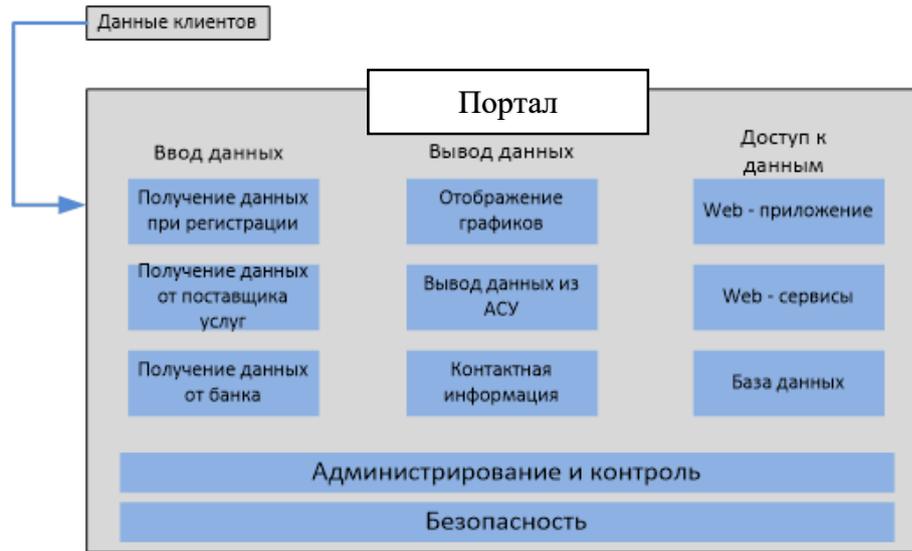


Рисунок 3.16 – Частная модель «Портал»

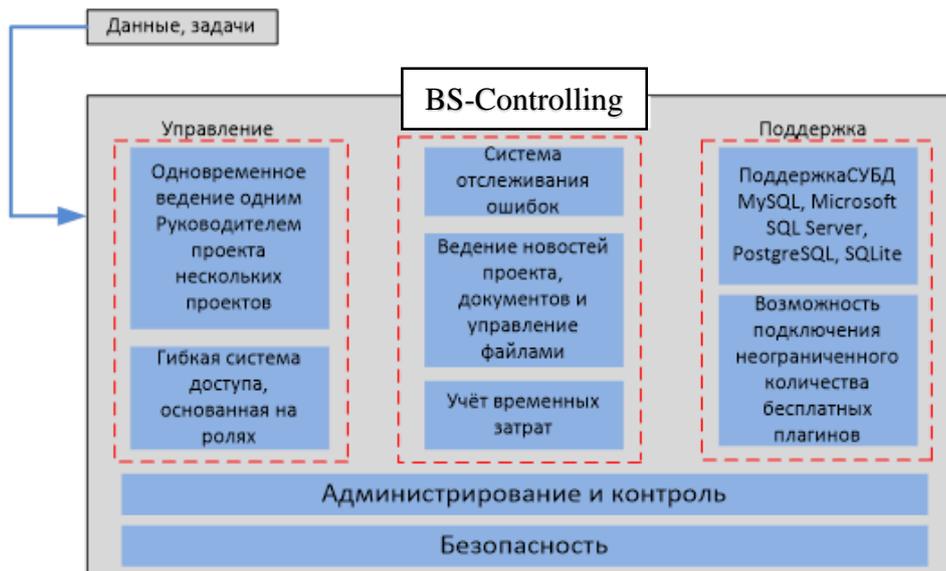


Рисунок 3.17 – Частная модель «BS-Controlling»

Как видно из приведенного примера, архитектурный стиль «слабая интеграция» воплощен в перспективной архитектуре систем УО города Донецка следующими решениями:

- большинство систем построено на коробочных решениях или платформах и обладают возможностями интеграции через API;
- дублирование информационных сервисов исключено, а дублирование функций систем не рассматривается как проблема;
- большое внимание уделяется не только прикладной функциональности систем, но и интеграции различных систем для предоставления пользователям информационных сервисов.

### 3.3. Механизм проектирования и внедрения системы контроллинга в управляющих организациях

С учетом выявленных в работе проблем функционирования УО, одним из направлений повышения эффективности их деятельности предлагается применение технологии сбалансированного управления процессами, по критерию целевой эффективности ресурсного обеспечения процессов реинжиниринга. Под сбалансированным управлением понимается «управленческая деятельность, направленная на обеспечение согласованно-равновесного (сбалансированного) взаимодействия хозяйствующих субъектов рынка при выполнении консолидирующей целевой программы развития ЖКХ» [210]. При этом сбалансированное взаимодействие в управлении ресурсами, направляемыми на развитие процессов, подразумевает совместные скоординированные хозяйственные связи между УО и потребителями жилищно-коммунальных услуг, построенные на основе аргументированных и согласованных договорных обязательствах и контроля за их выполнением. Однозначным фактором внедрения системы контроллинга в этом случае выступает так же условие повышения качества и скорости обработки информации, используемой в процессе управления

развитием процессов, усиление гибкости и динамичности информационных связей в системы управления УО. Реинжиниринг управления данными в системе контроллинга процессов управления развитием УО предусматривает разработку системы сбалансированного управления, в основе которой лежит последовательное планирование целевых значений достигаемых показателей [211].

Из вышесказанного можно сделать вывод, что при формировании механизма проектирования и внедрения системы контроллинга в УО после сбора и обработки нужной информации разрабатывается комплекс мероприятий для реализации поставленной цели организаций (рисунок 3.18).

Этапы разработки механизма проектирования и внедрения системы контроллинга в управляющих организациях включают в себя несколько ключевых фаз, каждая из которых требует внимательного анализа и планирования.

Первый этап – это анализ текущей ситуации в организации. Он включает в себя диагностику существующих процессов управления, выявление проблемных зон и определение потребностей в контроллинге. На этом этапе важно собрать информацию о внутренней и внешней среде, что поможет сформировать полное представление о состоянии дел.

Второй этап – проектирование системы контроллинга. Здесь разрабатывается архитектура системы, включая выбор методов и инструментов контроля, а также определение показателей эффективности. Проектирование должно быть адаптировано к специфике организации и направлено на поддержание ее стратегических целей.

Третий этап – внедрение системы контроллинга. Это практическое осуществление разработанных решений, включая обучение сотрудников, тестирование и адаптацию системы. На этом этапе критически важно обеспечить взаимодействие всех участников, а также создать условия для успешного функционирования контроллинга.

Последним этапом является мониторинг и оценка эффективности внедренной системы, что позволяет вносить необходимые коррективы и улучшения [212].

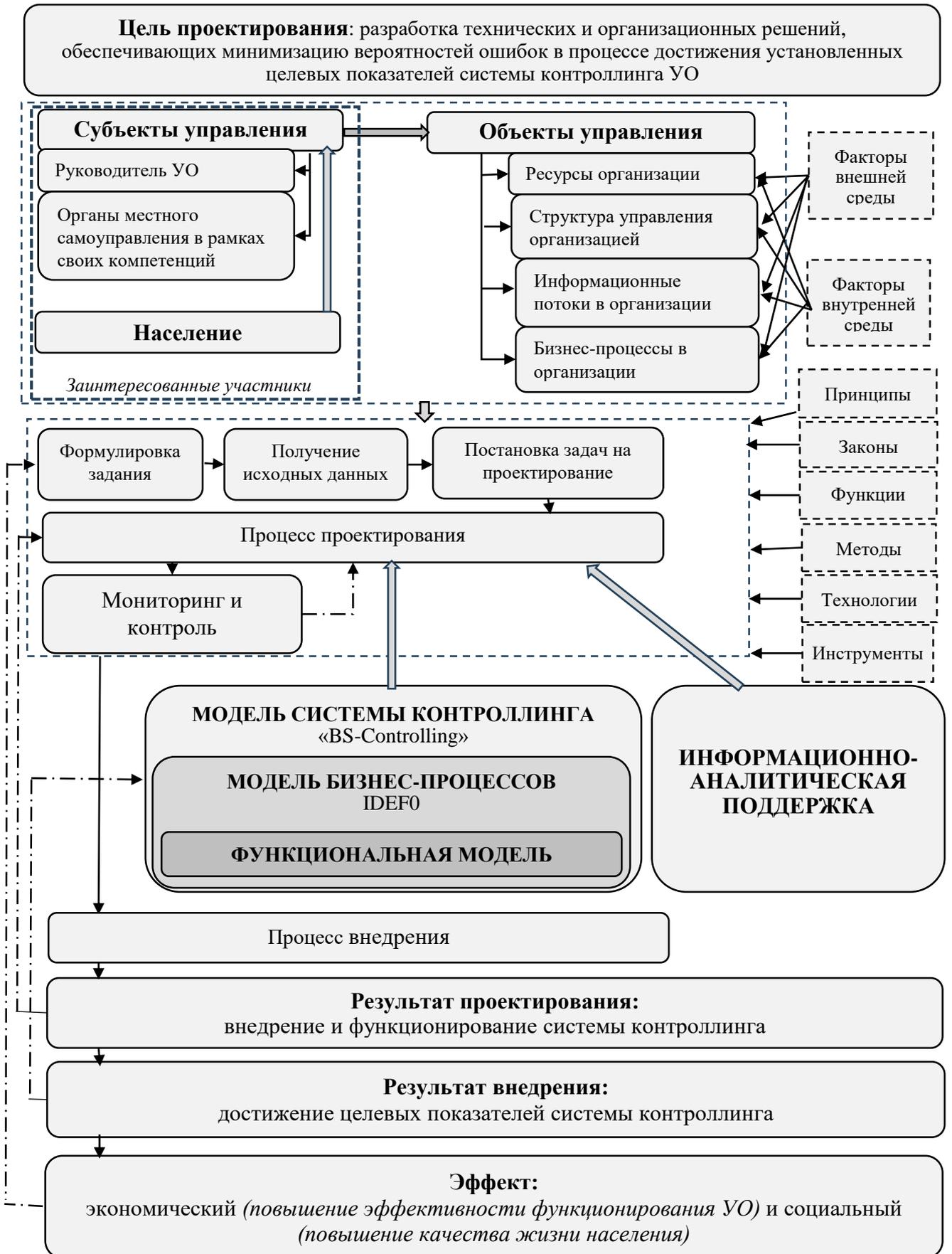


Рисунок 3.18 – Механизм проектирования и внедрения системы контроллинга в УО

Реализация информационной политики на принципах прозрачности, актуальности и централизованной доступности позволяет выйти на принципиально иной уровень управления материальными, капитальными, трудовыми, финансовыми и нематериальными ресурсами организаций. Принятие решений может опираться не только на локально доступные ресурсы, но и на ресурсы всего комплекса, распределяемые и перераспределяемые в масштабах сетевого взаимодействия. Обеспечение доступности ресурсов должно исходить из возможности осуществления централизованного и децентрализованного планирования, в основе которого лежат критерии выбора конкретной модели применительно к ассортиментной группе ресурсов в соответствии с ожидаемым снижением затрат и сокращения времени на реализацию мероприятий.

Организационная модель подразумевает заключение сетевых договоров совместной деятельности, позволяющих распределять мобильно ресурсы на основании встречных заявок. В этом случае сеть сможет повысить индивидуальные показатели оборачиваемости запасов и повысить эффективность локальных резервов. Рассмотрим более подробно стратегии управления отдельными ресурсами.

1. Материальные ресурсы. Для эффективного управления материальными ресурсами необходимо рассматривать их не в валовом стоимостном выражении, а в номенклатурном. Внедрение производительных информационных систем позволяет не только оценивать запасы материальных ресурсов во всей их номенклатуре в режиме реального времени, но и проводить укрупненный анализ и группировку, не исключая группировку, необходимую для принятия решений о проведении открытых торгов по процедуре тендера.

Источниками экономической эффективности при управлении материальными ресурсами являются:

снижение сверхнормативных запасов материальных ресурсов за счет повышения оборачиваемости и сетевого распределения (формула 3.1):

$$\sum_{t \in T_0} \sum_i \sum_{j=1}^N p_{ijt} q_{ijt} - \sum_{t \in T_1} \sum_i \sum_{\substack{j=1 \\ j \in J_1}}^N p_{ijt} q_{ijt} - \sum_{t \in T_1} \sum_{\substack{j=1 \\ j \in J_0}}^N p_{0jt} q_{0jt}, \quad (3.1)$$

где  $t \in T_0$  – базовый период планирования;  $t \in T_1$  – отчетный период планирования;  $i$  – индекс подразделения;  $i=0$  – подразделение централизованного планирования; перераспределяющего сетевые ресурсы;  $p_{ijt}$  – цена, по которой осуществляется закупка материалов вида  $j$  организацией  $i$  в момент времени  $t$ ;  $q_{ijt}$  – соответствующий объем закупки;  $J_1$  – номенклатурные группы, допускающие возможность локальной закупки;  $J_0$  – номенклатурные группы, не допускающие возможность локальной закупки, например в связи с организацией процедуры открытых торгов;

сокращение сроков реализации мероприятий за счет сетевого использования ресурсов, оцениваемое посредством прямого счета (абсолютный показатель), среднего времени исполнения (относительный показатель) (формула 3.2):

$$\frac{\sum_{t \in T_1} \sum_{m \in M} \tau_{mt}}{T}, \quad (3.2)$$

где  $m \in M$  – множество мероприятий;  $\tau_{mt}$  – фактическая трудоемкость реализации соответствующего мероприятия;  $T$  – продолжительность отчетного периода.

2. Капитальные ресурсы. Осуществление поддержки коммунальных коммуникаций требует привлечения широкого ассортимента тяжелой строительной и ремонтной техники, а также различного оборудования. Доступность техники и оборудования оказывает прямое воздействие на скорость и качество проведения работ. При этом обеспеченность капитальными активами УО оставляет желать лучшего. Это связано как с существенными финансовыми затратами, так и с ограниченностью доходов коммунальных организаций. Естественными резервами повышения экономической эффективности являются:

снижение непроизводительных простоев техники и оборудования за счет сетевых взаимодействий, исчисляемая как разница фактического фонда рабочего времени оборудования в плановом и отчетном периодах;

сокращение совокупной стоимости владения капитальными ресурсами за счет оптимизации затрат на поддержание работоспособного состояния техники и оборудования (формула 3.3):

$$\sum_{t \in T_0} \sum_i \sum_{k=1}^K \left( \sum_{j \in J^k} p_{ikjt} q_{ikjt} + w_{it} L_{it}^K \right) - \left( \sum_{t \in T_1} \sum_i \sum_{k=1}^K \sum_{j \in J_1^k} p_{ikjt} q_{ikjt} + \sum_{t \in T_1} \sum_{k=1}^K \sum_{j \in J_0^k} p_{0kjt} q_{0kjt} + \sum_{t \in T_1} \sum_i w_{it} L_{it}^K \right), \quad (3.3)$$

где  $k = \overline{1, K}$  – номенклатура оборудования;  $J^K$  – общая номенклатура приобретаемых комплектующих, узлов, материалов и т.д. для ремонта и поддержания основных производственных фондов;  $J_1^K$  – номенклатура приобретаемых комплектующих, узлов, материалов и т.д., допускающая локальную закупку;  $J_0^K$  – номенклатура приобретаемых комплектующих, узлов, материалов и т.д., не допускающая локальную закупку, например в связи с организацией процедуры открытых торгов;  $p, q$  – соответствующие цены и объемы закупки;  $w_{it}$  – средняя заработная плата рабочего персонала (РП), занятого в ремонтных работах;  $L_{it}^K$  – среднесписочная численность персонала, занятого в ремонтных работах.

3. Трудовые ресурсы. Основные и вспомогательные процессы в УО являются в высокой степени трудоемкими. Использование цифровых технологий позволяет получить прямой экономический эффект от условного высвобождения работников финансовых, бухгалтерских и абонентских служб. Специфика удержания сотрудников на многих должностях, оплата труда которых остается на достаточно низком уровне, требует применения повременной системы оплаты труда. При этом,

некоторые категории работников, например, связанные с ремонтами и обслуживанием абонентов, имеют неравномерную загрузку рабочего дня. То же самое можно сказать и о сотрудниках, занятых во вспомогательных и инфраструктурных процессах, таких, как например, обеспечение работоспособности информационной инфраструктуры. Поэтому, источниками экономического эффекта при управлении трудовыми ресурсами являются:

условное высвобождение численности работников финансовых, бухгалтерских и абонентских служб за счет повышения производительности их работы на цифровых платформах, исчисляемая как разница между среднесписочной численностью работников в отчетном и базовом периоде;

условное высвобождение численности работников, занятых в вспомогательных и инфраструктурных процессах за счет внутреннего аутсорсинга и централизации функций и процессов, исчисляемая аналогичным образом;

сокращение внутренних непроизводственных простоев персонала ремонтных бригад на основе сетевых взаимодействий (формула 3.4):

$$\sum_i F_{it} - \sum_{t \in T_1} \sum_i \sum_{m \in M} \tau_{imt}, \quad (3.4)$$

где  $F_{it}$  – плановый фонд рабочего времени;  $\tau_{imt}$  – фактические трудозатраты на реализацию мероприятия  $t$  организацией  $i$ .

сокращение длительности операций за счет внедрения цифровых решений и сетевого распределения ресурсов оцениваемое посредством прямого счета (абсолютный показатель), среднего времени исполнения (относительный показатель) (формула 3.5):

$$\frac{\sum_{t \in T_1} \sum_{o \in O} \tau_{ot}}{T}, \quad (3.5)$$

где  $o \in O$  – множество операций;  $\tau_{oi}$  – фактическая трудоемкость реализации соответствующей операции;  $T$  – продолжительность отчетного периода.

4. Финансовые ресурсы. Автономная финансово-хозяйственная деятельность УО, исключая централизованное перераспределение финансовых ресурсов по центрам затрат приводит к образованию дополнительных расходов, связанных с дублированием функций, созданию локальных резервов и страховых запасов, и прямым потерям в закупочной деятельности, вызванной дроблением предмета закупки. Необходимо отметить, что при формировании запасов зачастую приходится не только учитывать перспективную потребность, скорректированную на необходимость формирования страхового запаса, но и логистические реалии, когда фактическую закупку/поставку можно осуществить в объеме кратном транспортной и превышающей монтажную норму производителя. В результате происходит перевод ликвидных финансовых ресурсов в менее ликвидную форму товарных запасов. Более того, зачастую сами условия хранения запаса по отдельным номенклатурным позициям в условиях недостатка складских помещений приводят к фактической невозможности использования запаса, который имеется в наличии на складе, но не может быть использован без полной перегрузки склада.

Другой проблемой является необходимость обеспечения процедур открытых торгов (тендера). Элемент централизации предусматривает сопоставление объемов закупок сети с индивидуальными объемами закупок участников и сопоставление выгод/потерь от проведения централизованных тендерных процедур. В целом, решающим правилом по проведению централизованного тендера по закупкам является превышение объемов хотя бы одного из участников, обязывающего его проводить тендер. В этом случае необходимым поставкам гарантированно будет предшествовать весь период проведения тендера для отдельного участника (более 2 месяцев с учетом процедур объявления, проведения и заключения договора), во время которого осуществление операционной деятельности может осуществляться либо за счет резервов других участников сети, либо за счет сформированных

запасов. И та и другая ситуация связаны с формированием избыточного запаса и снижением оборачиваемости запасов.

В этом случае модель снабжения материальными ресурсами приобретает выраженную двухуровневую структуру, работающую по следующему алгоритму:

1. Участниками формируются ожидаемые объемы потребления материальных ресурсов по группам.

2. В случае, если суммарный ожидаемый объем потребления ресурсов, скорректированный на запасы сети, сопоставим с предельным, принимается решение об организации централизованного тендера по группе.

3. В случае, если ожидаемый объем потребления ресурсов одним из участников, скорректированный на индивидуальные запасы, сопоставим с предельным, принимается решение об организации централизованного или локального тендера по группе.

4. В ином случае организуются прямые закупки участников по группе в номенклатуре потребностей.

Источниками экономической эффективности выступают:

снижение стоимости приобретения запасов за счет оптовой разницы цен (учитывается в ранее приведенной формуле);

снижение сверхнормативных запасов ресурсов за счет централизации закупок отдельных номенклатурных позиций (учитывается в ранее приведенной формуле);

компенсация кассового разрыва за счет сетевых операций.

5. Нематериальные ресурсы. Наибольший эффект в управлении нематериальными ресурсами УО обеспечивается в сфере развития централизованной информационной инфраструктуры. При этом основными источниками экономической эффективности являются:

снижение затрат на развитие персонала при переходе на цифровые платформы за счет эффекта масштаба и централизации обучения, оцениваемая прямым счетом при сопоставлении вариантов;

повышение быстродействия принятия управленческих решений за счет

снижение потерь информации в унифицированной ИТ-инфраструктуре оцениваемая сопоставлением показателей сокращения длительности операций за счет внедрения цифровых решений в отчетном и плановом периоде;

условное высвобождение ИТ-персонала (оценивается по ранее приведенной формуле);

сокращение сроков обслуживания ИТ-компонент (применим показатель сокращения длительности операций).

Соответствие целевых показателей, описанных выше, подсистемам управления по центрам распределения ресурсов можно достичь за счет сбалансированного и эффективного управления по средствам предложенного механизма формирования системы контроллинга. Для этого система контроллинга при условии внедрения соответствующего информационного обеспечения для процессов сбора и анализа данных будет отслеживать и регулировать нерациональные условия перерасхода ресурсов или отрицательной динамики заданных показателей тем самым способствовать гармоничному развитию УО во всех центрах возникновения затрат и получения результатов (таблица 3.7).

Таблица 3.7 – Сбалансированная система целевых показателей деятельности УО

Подсистемы контроллинга, (ключевые показатели эффективности управления ресурсами УО)	Целевой показатель (наименование)	Направление
1	2	3
Перспектива «Капитальные ресурсы»	сокращение совокупной стоимости владения капитальными ресурсами	↓ <i>min</i>
	снижение непроизводительных простоев техники	
Перспектива «Финансовые ресурсы»	снижение стоимости приобретения запасов	↓ <i>min</i>
	снижение сверхнормативных запасов ресурсов	
Перспектива «Трудовые ресурсы»	сокращение длительности операций за счет внедрения цифровых решений и сетевого распределения ресурсов	↓ <i>min</i>
	сокращение внутренних непроизводительных простоев	

Продолжение таблицы 3.7

1	2	3
	условное высвобождение численности работников финансовых, бухгалтерских и абонентских служб за счет повышения производительности их работы на цифровых платформах	↑ <i>max</i>
	условное высвобождение численности работников, занятых в вспомогательных и инфраструктурных процессах за счет внутреннего аутсорсинга	
Перспектива «Материальные ресурсы»	снижение сверхнормативных запасов материальных ресурсов	↓ <i>min</i>
	сокращение сроков реализации мероприятий за счет сетевого использования ресурсов	
Перспектива «Нематериальные ресурсы»	сокращение сроков обслуживания ИТ-компонент	↓ <i>min</i>
	высвобождение ИТ-персонала	↑ <i>max</i>
	сокращения длительности операций за счет внедрения цифровых решений	↓ <i>min</i>

Эффект от реализации диверсифицированных централизованных и децентрализованных стратегий на базе реализованных цифровых платформ проанализирован на базе Управления жилищного хозяйства администрации г. Донецка (таблица 3.8).

В качестве базы сопоставления взяты УО, входящие в Управление жилищного хозяйства администрации г. Донецка, и имевшие до внедрения системы контроллинга локальные бизнес-процессы, централизации которых препятствовала неразвитая информационная инфраструктура.

Внедрение комплекса информационных систем управления бизнес-процессами на базе 1С позволили использовать диверсифицированные централизованные и децентрализованные стратегии в снабжении в 2024 г.

Внедрение системы контроллинга позволило обеспечить уточнение потребности организаций Управления жилищного хозяйства администрации г. Донецка в материалах и комплектующих, снизить уровни их запаса и, тем самым, сохранить ликвидность. Расчетный экономический эффект от снижения сверхнормативных

уровней запаса в рамках Управления составил 23,7 млн руб. или 5,9%. При этом наблюдается рост затрат топлива и ГСМ, связанный с изменением логистики.

Таблица 3.8 – Анализ источников экономического эффекта внедрения системы контроллинга в УО г. Донецка

Отчетный период	Показатель	МУП АГД «Управляющая компания Ленинского района города Донецка»	МУП АГД «Управляющая компания Куйбышевского района города Донецка»	МУП АГД «Управляющая компания Буденковского района города Донецка»	МУП АГД «Управляющая компания Калининского района города Донецка»	МУП АГД «Управляющая компания Пролетарского района города Донецка»	МУП АГД «Управляющая компания Петровского района города Донецка»	МУП АГД «Служба единого заказчика Ворошиловского района города Донецка»	МУП АГД «Служба единого заказчика Киевского района города Донецка»	Дополнительные расходы управления жилищного хозяйства в г. Донецка	ВСЕГО
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2023	<b>Материальные затраты, млн руб.</b>	<b>43,92</b>	<b>41,11</b>	<b>44,07</b>	<b>54,17</b>	<b>47,74</b>	<b>43,27</b>	<b>62,38</b>	<b>60,11</b>		<b>396,77</b>
	в т.ч.										
	материалы	28,79	26,58	28,97	33,56	30,57	26,76	40,15	38,98		254,35
	комплектующие	7,22	7,20	7,37	11,34	8,75	8,58	10,88	10,38		71,72
	оснастка и рабочий инструмент	3,19	2,92	3,09	3,80	3,41	3,25	4,66	4,40		28,72
	топливо и ГСМ	4,72	4,40	4,64	5,47	5,01	4,68	6,69	6,35		41,98
2024	<b>Материальные затраты, млн руб.</b>	<b>22,48</b>	<b>22,64</b>	<b>22,85</b>	<b>28,85</b>	<b>22,76</b>	<b>21,94</b>	<b>32,19</b>	<b>30,44</b>	<b>169,16</b>	<b>373,31</b>
	в т.ч.										
	материалы	12,27	11,88	11,22	12,53	11,12	10,35	14,24	14,08	134,81	232,50
	комплектующие	3,48	3,30	4,23	6,47	4,59	4,85	6,22	5,43	30,84	69,41
	оснастка и рабочий инструмент	0,93	0,94	0,99	1,36	1,00	1,01	1,64	1,51	16,95	26,33
	топливо и ГСМ	5,80	6,51	6,41	8,48	6,05	5,73	10,09	9,42	-13,43	45,06
	снижение уровня запасов, млн руб.	21,44	18,47	21,22	25,32	24,98	21,34	30,18	29,68		23,47
снижение уровня запасов, %	48,8	44,9	48,1	46,7	52,3	49,3	48,4	49,4		5,9	
2023	<b>Трудовые, млн руб.</b>	<b>13,87</b>	<b>12,98</b>	<b>13,92</b>	<b>17,11</b>	<b>15,08</b>	<b>13,67</b>	<b>19,70</b>	<b>18,98</b>		<b>125,30</b>
	в т.ч.										
	заработная плата АУП	5,11	5,18	5,05	6,77	5,13	5,10	7,41	6,74		46,50
заработная плата РП	8,76	7,80	8,86	10,33	9,94	8,56	12,28	12,25		78,80	
2024	<b>Трудовые, млн руб.</b>	<b>13,44</b>	<b>12,58</b>	<b>13,36</b>	<b>16,75</b>	<b>15,03</b>	<b>13,48</b>	<b>18,84</b>	<b>18,45</b>		<b>121,93</b>
	в т.ч.										
	заработная плата АУП	4,87	5,05	4,92	6,77	5,10	4,95	7,05	6,51		45,22
	заработная плата РП	8,57	7,53	8,45	9,98	9,93	8,53	11,79	11,93		76,72
	экономия ФОТ, млн руб.	0,43	0,40	0,55	0,36	0,04	0,18	0,86	0,54		3,36
	экономия ФОТ, %	3,1	3,1	4,0	2,1	0,3	1,4	4,4	2,8		2,7
2023	<b>Затраты, связанные с поддержанием работоспособности оборудования, млн руб.</b>	<b>6,68</b>	<b>8,16</b>	<b>4,71</b>	<b>13,23</b>	<b>3,26</b>	<b>5,31</b>	<b>18,20</b>	<b>21,98</b>		<b>81,53</b>
	в т.ч.										
	приобретение запасных частей	2,32	2,72	1,53	4,30	1,05	1,81	6,03	7,74		27,49
	приобретение оборудования	0,57	0,66	0,38	1,11	0,28	0,43	1,51	1,89		6,82
	заработная плата РП	1,01	1,28	0,76	2,10	0,53	0,87	2,93	3,45		12,93
	оплата услуг и работ сторонних подрядчиков	2,78	3,49	2,04	5,72	1,40	2,20	7,73	8,91		34,28
2024	<b>Затраты, связанные с поддержанием работоспособности оборудования, млн руб.</b>	<b>5,48</b>	<b>6,80</b>	<b>3,95</b>	<b>10,94</b>	<b>2,72</b>	<b>4,57</b>	<b>14,76</b>	<b>18,68</b>	<b>13,03</b>	<b>80,93</b>
	в т.ч.										
	приобретение запасных частей	1,79	2,10	1,43	3,61	0,98	1,73	4,68	6,28	2,75	25,34
	приобретение оборудования	0,37	0,37	0,22	0,68	0,17	0,31	1,07	1,25	1,71	6,15
	заработная плата РП	0,90	1,27	0,70	2,17	0,56	0,77	3,06	3,45		12,88
	оплата услуг и работ сторонних подрядчиков	2,42	3,06	1,60	4,48	1,01	1,77	5,95	7,70	8,57	36,55
	снижение уровня запасов, млн руб.	1,20	1,36	0,76	2,29	0,54	0,74	3,44	3,30		0,60
снижение уровня запасов, %	18,0	16,7	16,1	17,3	16,7	13,9	18,9	15,0		0,7	
2024	<b>Затраты на развитие ИТ-инфраструктуры, млн руб.</b>	<b>1,14</b>	<b>1,44</b>	<b>0,83</b>	<b>1,72</b>	<b>0,54</b>	<b>0,94</b>	<b>2,00</b>	<b>2,39</b>	<b>4,88</b>	<b>15,88</b>
	в т.ч.										
	приобретение аппаратного обеспечения	1,04	1,31	0,75	1,57	0,49	0,85	1,81	2,17	0,56	10,56
	приобретение ПО										3,5
	обучение персонала	0,10	0,13	0,08	0,16	0,05	0,09	0,18	0,22	0,48	1,48
заработная плата ИТ-специалистов									0,34	0,34	

Существенных изменений в оплате труда не произошло. Внедрение системы позволило перераспределить работы внутри системы, высвобождение работников в связи с естественной текучестью кадров позволило обеспечить экономию в целом по Управлению в объеме 3,36 млн. руб. или 2,7%. Отметим, что этот показатель не является однозначно целевым, поскольку основная задача системы контроллинга – снижение трудоемкости операций и соответствующий рост качества информации, что создает более комфортные условия для работы в коллективе и решает социальную задачу.

Наблюдается экономия ресурсов в сфере поддержания работоспособности основных производственных фондов. Применение бригадных методов ремонта, централизация отдельных поставок комплектующих позволили снизить затраты в масштабах Управления на 0,6 млн. руб., что составляет 0,7%. Эффект может быть увеличен за счет создания централизованной ремонтной базы. Однако это требует отдельного обоснования.

Общий достигнутый экономический эффект в 27,43 млн. руб. позволяет полностью окупить затраты на реализацию проекта по внедрению системы контроллинга «BS-Controlling».

### Выводы к главе 3

1. Определено, что контроллинг бизнес-процессов – это эффективный инструмент управления, который обеспечивает прозрачность всех технологических процессов, стабильность и повышение качества предоставляемых услуг. Реинжиниринг бизнес-процессов УО способствует повышению их технологичности и гибкости, что способствует активизации потенциала управляющих организаций и концентрации их усилий на повышении

эффективности функционирования за счет поиска внутреннего резерва и адаптации к вызовам внешней среды. Сегодня многие аспекты концепции реинжиниринга бизнес-процессов в сфере управления ЖФ не реализуются, что снижает эффективность проводимых мероприятий по реформированию УО.

2. Установлено, что моделирование бизнес-процессов оптимально осуществлять с помощью методологии IDEF0. Данное процессное моделирование позволило с помощью графического языка наглядно представить систему управления УО города Донецка в виде взаимосвязанных функциональных диаграмм, позволивших выделить ключевые проблемы существующей системы управления. Среди них отсутствие единых решений для обработки данных, цикличность этапов прохождения информации, отсутствие единой методики и средства контроля и учета запасов основных средств, контроля выполняемых работ и состояния подведомственных объектов.

3. Отмечено, что реализация контроллинга любой организации невозможна без учета и анализа разнообразной информации, необходимой для принятия эффективного управленческого решения, а организационное обеспечение, в свою очередь, является неотъемлемой частью функционирования любой системы управления, в связи с этим в работе предложены рекомендации по совершенствованию информационно-аналитического обеспечения системы контроллинга. Анализ существующих информационных систем в УО города Донецка и изучение перспектив решения актуальных для организации проблем позволили смоделировать состояние информационных систем с учетом существующих, развивающихся, внедряемых и планируемых, а также расставить приоритеты автоматизации функциональных компонент.

Для внедрения предложена автоматизированная система «BS-Controlling» и планируется внедрение ИП. Электронное обучение.

4. Реинжиниринг управления данными в системе контроллинга процессов управления развитием УО предусматривает разработку системы сбалансированного управления, в основе которой лежит последовательное планирование целевых значений достигаемых показателей. Для этой цели в работе

предложен механизм проектирования и внедрения системы контроллинга в УО, предполагающий новый уровень управления материальными, капитальными, трудовыми, финансовыми и нематериальными ресурсами организаций за счет реализации информационной политики на принципах прозрачности, актуальности и централизованной доступности, а также сетевых договоров, позволяющих мобильно перераспределять ресурсы, повышая индивидуальные показатели оборачиваемости.

Основные научные результаты, изложенные в третьей главе, опубликованы в работах [199; 206; 207; 209; 211; 212, 214 – 218].

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В диссертации осуществлено теоретическое обобщение и предложено решение важной научно-практической задачи, заключающейся в разработке теоретических положений и практических рекомендаций по проектированию и внедрению системы контроллинга как эффективного инструмента управления УО. В результате исследования сформулированы следующие выводы:

1. Уточнена сущность понятий «контроллинг» (определен как инструмент управления организацией, основанный на информационно-аналитической поддержке процесса принятия управленческих решений с применением сбалансированной системы показателей) и «система контроллинга в управляющих организациях» (представлена как конечное множество функциональных элементов и подсистем управления УО, а также отношений между ними, консолидированных с целью повышения эффективности функционирования организаций и качества жизни населения путем совершенствования информационно-аналитической поддержки и контроля эффективности принятия и реализации управленческих решений).

Обобщен отечественный и зарубежный опыт по внедрению системы контроллинга в организациях, что позволило сформировать концептуальную схему системы контроллинга.

Установлено, что в современных условиях глобальной цифровизации общества и постоянного увеличения информационных потоков контроллинг становится не просто частью системы управления организацией, а ключевым инструментом, обеспечивающим эффективность принятия управленческих решений.

2. Предложен методический подход к оценке эффективности функционирования УО, основанный на применении интегрального показателя с учетом временной динамики функционирования УО, сравнения по средним

показателям статистической совокупности, степени удовлетворенности потребителей и оптимальности функционирования социально-экономической системы. Предложенный методический подход апробирован в деятельности двенадцати УО г. Донецка.

3. Разработана модель реинжиниринга бизнес-процессов в системе контроллинга УО на основе управления данными. Использование методологии моделирования IDEF0 позволило представить изучаемую систему в виде набора взаимосвязанных функциональных блоков с выделением бизнес-процессов, определяющих проблемы, характерные для существующей системы управления УО г. Донецка.

4. Сформированы предложения по развитию информационно-аналитического обеспечения системы контроллинга УО путем разработки информационной системы контроллинга, основанной на сбалансированной системе показателей «BS-Controlling». Данная система, не заменяя существующие в УО информационные системы, органически вписывается в общую информационно-аналитическую систему, определяя элементы, которые необходимо развить и внедрить, а также те, которые работают эффективно и не нуждаются в совершенствовании.

5. Усовершенствован механизм проектирования и внедрения системы контроллинга в УО. Положенная в основу построения механизма сбалансированная система показателей позволяет обеспечивать согласованно-равновесное взаимодействие всех участников процесса при выполнении консолидирующей целевой программы развития УО. При этом внедрение системы контроллинга выступает как условие повышения качества и скорости обработки информации, используемой в процессе управления развитием бизнес-процессов, усиления гибкости и динамичности информационных связей в системы управления организациями.

Дальнейшие исследования будут посвящены решению проблем энергоменеджмента УО.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – Москва : Экономика, 1989. – 303 с. – Текст : непосредственный.
2. Вебер, М. Власть и политика / М. Вебер ; [перевод с немецкого Б. М. Скуратов, А. Ф. Филиппов ; вступительная статья А. Ф. Филиппов ; комментарии: Т. А. Дмитриева, А. Ф. Филиппова]. – Москва : РИПОЛ классик, 2018. – 432 с. – (Философия власти с Александром Филипповым). – ISBN 978-5-519-66093-8. – Текст : непосредственный.
3. Гант, Г. Л. Организация труда : Размышления американского инженера об экономических последствиях мировой войны / Г. Л. Гант ; [перевод с немецкого Ю. М. Капланского, под редакцией и с предисловием проф. С. Членова]. – Москва : Изд-во ВСНХ, 1923. – 67 с. : – (Серия «Мировое хозяйство»; Выпуск 9). – ISBN 000200\_000018\_RU\_NLR\_A1SV\_33386. – Текст : непосредственный.
4. Друкер, П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Ф. Друкер. – Текст : электронный // Библиотека Воеводина : [сайт]. – ISBN 5-8459-0127-8 (рус.). – URL: <http://enbv.narod.ru/text/Econom/drucker/index.html> (дата обращения: 15.12.2023).
5. Друкер, П. Ф. Менеджмент / П. Ф. Друкер, Д. А. Макьярелло ; перевод с английского ; под редакцией А. В. Назаренко. – Москва : ООО «И. Д. Вильямс», 2010. – 704 с. – ISBN 978-5-8459-1570-2 (рус.). – Текст : непосредственный.
6. Карнеги, Д. Как влиять на людей и выработать уверенность в себе, выступая публично / Дейл Карнеги. – Текст : электронный // AvidReaders.ru : [сайт]. – 2022. – URL: <https://avidreaders.ru/read-book/kak-vliyat-na-lyudey-i-vyrobotat.html> (дата обращения: 21.09.2023).
7. McGregor, D. The human side of enterprise / Douglas McGregor. – New York : McGraw-Hill, 1960. – 246 p. – IA1796620. – Текст : непосредственный.
8. Маслоу, А. Г. Мотивация и личность / Абрахам Гарольд Маслоу ; [перевод с английского Т. Гутман, Н. Мухина]. – 3-е изд. – Москва [и др.] : Питер, 2013. –

351 с. – URL: <https://search.rsl.ru/ru/record/01006604149> (дата обращения: 23.09.2023). – Текст : электронный.

9. Stephens, J. Элтон Мэйо: биография и наиболее важные статьи / John Stephens. – Текст : электронный // warbletoncouncil : [сайт]. – 2022. – 22 января. – URL: <https://ru1.warbletoncouncil.org/elton-mayo-2648> (дата обращения: 23.08.2023).

10. Питерс, Т. В поисках эффективного управления : (опыт лучших компаний) / Т. Питерс, Р. Уотермен ; [перевод с английского, вступительная статья, примечания редакции и переводчиков, приложение, издательство «Прогресс»]. – Москва : «Прогресс», 1986. – URL: [https://www.universalinternetlibrary.ru/book/53321/chitat\\_knigu.shtml](https://www.universalinternetlibrary.ru/book/53321/chitat_knigu.shtml) (дата обращения: 23.09.2023). – Текст : электронный.

11. Тейлор, Ф. У. Принципы научного менеджмента / Ф. У. Тейлор ; [перевод с английского А. И. Зак]. – Москва : Издательство стандартов, 1991. – 104 с. – (Библиотека журнала «Контроллинг»), (Серия «Классики менеджмента»). – ISBN 5-86005-010-0 : Б. ц. (дата обращения: 23.09.2023). – Текст : электронный.

12. Файоль, А. Общее и промышленное управление / Анри Файоль ; [перевод Б. В. Бабина-Кореня с предисловием А. К. Гастева]. – Москва : Центральный институт труда, 1923. – 122 с. – Текст : непосредственный.

13. Hunt, F. Мэри Паркер Фоллет: биография и вклад в администрацию / Frank Hunt. – Текст : электронный // warbletoncouncil : [сайт]. – 2021. – 20 марта. – URL: <https://ru1.warbletoncouncil.org/mary-parker-follet-15410> (дата обращения: 23.09.2023).

14. Форд, Г. Моя жизнь, мои достижения / Генри Форд ; [перевод с английского Е. Кочерин, Н. Рудницкая]. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 276 с. – ISBN 978-5-91657-724-2. – Текст : непосредственный.

15. 12 принципов производительности Эмерсона Гаррингтона. – Текст : электронный // grandars.ru : [сайт]. – [2022]. – URL: <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/emerson-garrington.html> (дата обращения: 30.10.2022).

16. Якокка, Л. Карьера менеджера / Л. Якокка ;

[перевел с английского С. Э. Борич по изданию : Iacossa: an autobiography by Lee Iacossa with William Novak. – N. Y.: «Bantam Books», 1986]. – «Попурри», 1984. – 550 с. – Текст : непосредственный.

17. Кочергин, В. Б. А. А. Богданов как основоположник отечественной социологии управления / В. Б. Кочергин. – Текст : электронный // Мир науки. Социология, филология, культурология. – 2019. – №4. – С. 1 – 10. – URL: <https://sfk-mn.ru/PDF/05SCSK419.pdf> (дата обращения: 30.10.2023).

18. Богданов, А. А. Что такое организационная наука / А. А. Богданов. – Текст : электронный // Литрес : [сайт]. – URL: [https://www.litres.ru/book/aleksandr-bogdanov/chto-takoe-organizacionnaya-nauka-3910275/#buy\\_now\\_reg](https://www.litres.ru/book/aleksandr-bogdanov/chto-takoe-organizacionnaya-nauka-3910275/#buy_now_reg) (дата обращения: 30.10.2023).

19. Старикова, Е. В. Поэзия «прозы труда»: научная организация труда А. К. Гастева и ее место в контексте современной теории управления / Е. В. Старикова, Г. М. Преображенский. – Текст : электронный // Векторы благополучия: экономика и социум. – 2018. – №3 (30). – С. 83 – 92. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/poeziya-prozy-truda-nauchnaya-organizatsiya-truda-a-k-gasteva-i-ee-mesto-v-kontekste-sovremennoy-teorii-upravleniya> (дата обращения: 20.10.2023).

20. Кузьмичев, А. Д. Теория менеджмента и Осип Ерманский / А. Д. Кузьмичев. – Текст : электронный / Управленческие науки. – 2016. – №4. – С. 6 – 13. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoriya-menedzhmenta-i-osip-ermanskiy> (дата обращения: 20.10.2023).

21. Розмирович, Е. Ф. Методология и практика техники управления / Е. Ф. Розмирович. – Текст : непосредственный. – Москва : Техника управления, 1930. – 83 с.

22. Савин, С. Л. Инновационный подход к оценке качества управленческих решений (вопросы теории и практики) / С. Л. Савин – Текст : электронный // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2012. – № 11. – С. 36 – 41. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=20286450> (дата обращения: 20.10.2023). – EDN: RBYDKT.

23. Трапезников, В. А. Человек в системе управления / В. А. Трапезников. – Текст : электронный // Автоматика и телемеханика. Math-Net.Ru : [сайт]. – 1972. – № 2, С. 5 – 16 – URL: [https://www.mathnet.ru/php/archive.phtml?wshow=paper&jrnid=at&paperid=8723&option\\_lang=rus](https://www.mathnet.ru/php/archive.phtml?wshow=paper&jrnid=at&paperid=8723&option_lang=rus) (дата обращения: 30.12.2023).

24. Шпильрейн, И. Н. Профессиональный отбор : (Очерк методов и достижений) / И. Н. Шпильрейн, заведующий лабораторией промышленной психотехники НКТ СССР. – Москва ; Ленинград : Экономическая жизнь, 1925. – 116 с. – Текст : непосредственный.

25. Юровский, Л. Н. Наше хозяйственное положение и ближайшие задачи экономической политики. / Л. Н. Юровский - Текст : непосредственный. – Москва : Финансовое издательство, 1926. – 50 с.

26. Арутюнова, Д. В. Механизм формирования стратегии выхода компании на международный рынок / Д. В. Арутюнова, М. А. Мартыненко. – Текст : электронный // Управление в экономических и социальных системах. – 2021. – № 2(8). – С. 5 – 14. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=46289655> (дата обращения: 11.11.2021). – EDN: YYPPPS.

27. Братковский, М. Л. Контроль как форма оптимизации управленческих отношений / М. Л. Братковский. – Текст : электронный // Сборник научных работ серии «Государственное управление». – 2021. – № 22. – С. 107 – 113. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=46499161> (дата обращения: 15.12.2023). – EDN: DBZICI.

28. Виханский, О. С. Конкурентное преимущество в эпоху цифровизации / О. С. Виханский, Д. Ю. Каталевский. – Текст : электронный // Российский журнал менеджмента. – 2022. – Т. 20, № 1. – С. 5 – 27. – URL: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_49878719\\_30382058.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_49878719_30382058.pdf) (дата обращения: 15.12.2023). – DOI 10.21638/spbu18.2022.101. – EDN JBXPYI.

29. Герасимов, Б. Н. Менеджмент в управленческой деятельности организации / Б. Н. Герасимов, И. Ю. Туманов. – Текст : электронный // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2016. – № 2. – С. 56 – 61. – URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/menedzhment-v-upravlencheskoy-deyatelnosti-organizatsii> (дата обращения: 15.12.2023).

30. Глазов, М. М. Система «стандарт-костинг» как основа совершенствования учета и управления затратами / М. М. Глазов, И. П. Фирова. – Текст : электронный // Общество. Среда. Развитие. – 2015. – № 1(34). – С. 11 – 15. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=23591910> (дата обращения: 15.12.2023). – EDN: TWGUTN.

31. Теоретико-методологические основы развития менеджмента : коллективная монография / Минобрнауки ДНР, ГОУ ВПО «ДонАУиГС». Кафедра менеджмента непроеизводственной сферы; под общ. ред. В. В. Дорофиевко. – Донецк : ГОУ ВПО «ДонАУиГС», 2020. – 287 с. – URL: <https://zenodo.org/records/4309637> (дата обращения: 15.05.2022). – Текст : электронный.

32. Жемчугов, А. М. Управление организацией. Часть 1 / А. М. Жемчугов, М. К. Жемчугов. – Текст : электронный // Проблемы экономики и менеджмента. – 2013. – №2(18). – С. 3 – 17. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-organizatsiey-chast-1> (дата обращения: 15.12.2023).

33. Камышева, О. В. Классика науки об управлении на службе у современных менеджеров сервисных организаций / О. В. Камышева, Э. Р. Давлетова. – Текст : электронный // SCIENCE TIME. – 2015. – № 2(14). – С. 62 – 66. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=23069489> (дата обращения: 15.12.2023). – EDN: TKVOQJ.

34. Катъкало, В. С. Теория стратегического управления: этапы развития и основные парадигмы / В. С. Катъкало. – Текст : электронный // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2002. – Серия 8. – Выпуск 3(№ 24). – С. 3 – 26. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoriya-strategicheskogo-upravleniya-etapy-razvitiya-i-osnovnye-paradigmy-3> (дата обращения: 15.12.2023).

35. Киселев, А. А. Проблемы научного понятия «управление» в науке управления отечественными организациями / А. А. Киселев. – Текст : электронный // Символ науки: международный научный журнал. – 2015. – № 4. –

С. 79 – 82. – URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_23464716\\_64082620.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_23464716_64082620.pdf) (дата обращения: 08.11.2023). – EDN: TTMLLET.

36. Kiselev, A. A. Risk-oriented approach in the activities of organizations: problems of theory and practice for its implementation / A. A. Kiselev, R. V. Kolesov. – Текст : электронный // Journal of Regional and International Competitiveness. – 2023. – Vol. 4, No. 3. – P. 28 – 40. – URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_59762230\\_58368356.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_59762230_58368356.pdf) (дата обращения: 08.11.2023). – EDN: RWCWQG.

37. Kiselev, A. A. Commercial organizations projects as an economic mechanism of their «survival» in challenging market conditions / A. A. Kiselev. – Текст : электронный // Journal of Regional and International Competitiveness. – 2023. – Volume 4, № 1. – P. 73 – 85. – URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_54113696\\_10018899.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_54113696_10018899.pdf) (дата обращения: 08.11.2023). – EDN: AAZNXH.

38. Костровец, Л. Б. Влияние факторов и типов экономического роста системы на ее экономическое развитие / Л.Б. Костровец, А.С. Довгань. – Текст : непосредственный // Научный журнал «Менеджер», ГОУ ВПО «ДОНАУиГС». – 2021. – № 2 (96). – С. 69 – 75. – DOI 10.5281/zenodo.5075269.

39. Кретьова, А. В. Современные подходы к управлению изменениями на предприятии в условиях неопределенности / А. В. Кретьова, В. С. Козлов, Л. В. Кулешова. – Текст : непосредственный // Сборник научных работ серии «Государственное управление». – 2023. – Выпуск 31: Экономика и управление народным хозяйством ; Минобрнауки РФ, ФГБОУ ВО «ДОНАУиГС». – Донецк : ДОНАУиГС, 2023. – С. 145 – 160. – DOI: 10.5281/zenodo.10057764.

40. Марголин, А. М. Риски, вызовы и механизмы ESG-трансформации систем управления / А. М. Марголин, И. В. Вякина. – Текст : электронный // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2022. – Т. 13, № 3. – С. 352 – 368. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=49486227> (дата обращения: 19.02.2024). – DOI: 10.18184/2079-4665.2022.13.3.352-368. – EDN: НКVXNV.

41. Мугаева, Е. В. Современные взгляды на теорию управления /

Е. В. Мугаева. – Текст : электронный // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 7. – С. 159 – 161. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-vzglyady-na-teoriyu-upravleniya> (дата обращения: 15.12.2023).

42. Носов, А. Л. Информация в управлении организацией / А. Л. Носов. – Текст : электронный // Концепт. – 2016. – № 4. – С. 136 – 141. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/informatsiya-v-upravlenii-organizatsie> (дата обращения: 08.10.2023).

43. Панов, А. Н. Эффективный менеджмент и качество. Адекватная теория – успешная практика / А. Н. Панов, И. И. Осмола, Н. А. Сокол. – Текст : непосредственный // Вестник машиностроения : ежемесячный научно-технический и производственный журнал. – 2007. – № 8. – С. 77 – 83. – ISSN 0042-4633.

44. Рогожин, С. В. Организация и управление / С. В. Рогожин, Т. В. Рогожина. – Текст : электронный // Интернет-проект «Корпоративный менеджмент» : [сайт]. – 18.10.2022. – URL: [https://www.cfin.ru/management/strategy/org\\_n\\_man.shtml](https://www.cfin.ru/management/strategy/org_n_man.shtml) (дата обращения: 08.12.2023).

45. Шлычков, Д. С. Контроллинг в производственных процессах организации / Т. М. Наумова, Д. С. Шлычков. – DOI 10.34671/SCH.BSR.2020.0404.0014. – Текст : электронный // Балканское научное обозрение. – 2020. – Т. 4, № 4(10). – С. 62 – 65. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=44313758> (дата обращения: 19.02.2024). – EDN: ZOAОВI.

46. Миргасимов, Д. Р. Проблемы лидерства в теории менеджмента. Эволюция взглядов / Д. Р. Миргасимов. – Текст : электронный // Журнал «E-Scio». – 2020. – № 1-40. – С. 12 – 19. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-liderstva-v-teorii-menedzhmenta-evolyutsiya-vzglyadov/viewer> (дата обращения: 07.12.2022).

47. Толковый словарь Дмитриева. Закон. – Текст : электронный // Академик : [сайт]. – 2000 – 2022. – URL: <https://dic.academic.ru/dic.nsf/dmitriev/1364/%D0-%B7%D0%B0%D0%BA%D0%BE%D0%BD> (дата обращения: 07.12.2022).

48. Спивак, В. А. Системный подход и системное мышление как

универсальная компетенция специалиста и руководителя : монография / В. А. Спивак. – Чебоксары : Общество с ограниченной ответственностью «Издательский дом «Среда», 2022. – 136 с. – ISBN 978-5-907561-59-5. – DOI: 10.31483/a-10424. – EDN: DWYNLX. – Текст : непосредственный.

49. Кулагина, Е. В. Инструменты и методы, обеспечивающие устойчивость предприятия / Е. В. Кулагина. – Текст : электронный // Журнал научных публикаций аспирантов и докторантов. – 2008. – № 3(21). – С. 4 – 7. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=22445551> (дата обращения: 23.09.2023). – EDN: SXEOUF.

50. Милякова, Л. В. Современные инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий / Л. В. Милякова. – Текст : электронный // Современные проблемы экономики, управления и юриспруденции : материалы международной научно-практической конференции, Мурманск, [27 февраля – 4 марта 2007]. – Мурманск : МГТУ, 2007. – С. 199 – 201. – URL: [http://www.mstu.edu.ru/science/conferences/modern\\_problems\\_2007/conference.pdf](http://www.mstu.edu.ru/science/conferences/modern_problems_2007/conference.pdf) (дата обращения: 07.06.2022).

51. Rigby, D. Management tools and trends 2007 / D. Rigby, B. Bilodeau. – Текст : электронный // Bain&Company : [сайт]. – 2007. – June 12. – URL: <https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2007/> (дата обращения: 07.06.2022).

52. Ригби, Д. Новый рецепт инноваций: модель agile / Д. Ригби, Д. Сазерленд, Х. Такеучи. – Текст : электронный // Большие идеи : [сайт]. – 2016. – 22 июля. – URL: <http://hbr-russia.ru/management/strategiya/a17966> (дата обращения: 19.12.2022).

53. Масалова, Е. Инструменты управления организацией / Е. Масалова. – Текст : электронный // «Цифровое управление» : [сайт]. – URL: <https://dc-24.ru/blog/instrumenty-upravleniya.html> (дата обращения: 19.11.2022).

54. Сорока, Е. В. Теоретические основы процесса контроллинга / Е. М. Вольская, Н. И. Яркова, Е. В. Сорока. – Текст : электронный // Экономика строительства и городского хозяйства. – 2018. – Том 14, № 2. – С. 109 – 115. – URL: [https://donnasa.ru/publish\\_house/journals/esgh/2018-](https://donnasa.ru/publish_house/journals/esgh/2018-)

2/03\_volskaya\_yarkova\_soroka.pdf (дата публикации: 23.04.2018).

55. Хан, Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Д. Хан ; перевод с немецкого, под редакцией и с предисловием А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. – Москва : Финансы и статистика, 1997. – 800 с. – Текст : непосредственный.

56. Контроллинг как инструмент управления предприятием / [Е. А. Ананькина, С. В. Данилочкин, Н. Г. Данилочкина и др.] ; под редакцией Н. Г. Данилочкиной. – Москва : ЮНИТИ, 2002. – 279 с. – Текст : непосредственный.

57. Анискин, Ю. П. Механизм мультиагентного управления развитием компании на основе цифровых моделей / Ю. П. Анискин. – DOI: 10.24151/2409-1073-2022-4-6-14. – Текст : электронный // Экономические и социально-гуманитарные исследования. – 2022. – № 4(36). – С. 6 – 14. – URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_50159469\\_85489480.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_50159469_85489480.pdf) (дата обращения: 19.02.2023). – EDN: AFVQFB.

58. Ангелина, И. А. Этапы внедрения контроллинга в управление предприятием в условиях социальной ответственности бизнеса / И. А. Ангелина, И. В. Попова. – Текст : электронный // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2018. – Т. 8, № 3А. – С. 268 – 278. – URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_35192315\\_36966988.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_35192315_36966988.pdf) (дата обращения: 19.02.2023).

59. Алигаджиева, Е. М. Социально ответственная деятельность предприятий – фактор совершенствования структуры контроллинга / Е. М. Алигаджиева. – Текст : непосредственный // Экономический анализ: теория и практика. – 2008. – № 18. – С. 54 – 59.

60. Беккер, В. Взаимодействие менеджмента и контроллинга: опыт Германии и России / В. Беккер, Б. Бальтцер, Л. И. Гончарова. – Текст : электронный // Контроллинг. – 2010. – № 36. – С. 21 – 30. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=20284217> (дата обращения: 23.10.2022). – EDN: RBWWJX.

61. Баталов, Д. А. Управленческий учет и контроллинг: соотношение категорий / Д. А. Баталов, М. С. Рыбьянцева. – Текст : электронный // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2011. – № 69. – С. 189 – 206. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=16391489> (дата обращения: 23.09.2022). – EDN: NUSBQV.

62. Беляев, А. А. Антикризисное управление : учебник / А. А. Беляев, Э. М. Коротков. – 2-е изд. – Москва : ЮНИТИ, 2011. – 310 с. – Текст : непосредственный.

63. Бибнев, М. В. Анализ финансового состояния предприятия с использованием «финансового треугольника контроллинга / М. В. Бибнев. – Текст : электронный // Экономический анализ: теория и практика. – 2007. – № 6 (87). – С. 29 – 31. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=9441828> (дата обращения: 23.09.2022). – EDN: HYQAAN.

64. Боргардт, Е. А. Система контроллинга как современная концепция управления / Е. А. Боргардт, М. В. Вишнякова. – Текст : непосредственный // Вектор науки ТГУ. – 2015. – № 1 (31). – С. 78 – 86.

65. Владимцев, Н. В. Концепция контроллинга управления торговой организации: система оперативного управления и операционного обеспечения / Н. В. Владимцев, А. С. Денисова. – Текст : непосредственный // Экономический анализ: теория и практика. – 2008. – № 22. – С. 6 – 11.

66. Волкова, М. Н. Контроллинг в системе эффективного управления предприятием / М. Н. Волкова. – Текст : непосредственный // Теория и Практика Общественного Развития. – 2014. – № 21. – С. 89 – 91.

67. Дайле, А. Практика контроллинга / А. Дайле ; перевод с немецкого, под редакцией и с предисловием М. Л. Лукашевича, Е. Н. Тихоненковой. – Москва : Финансы и статистика, 2003. – 336 с. – Текст : непосредственный.

68. Друри, К. Управленческий учет для бизнес – решений : учебник для студентов высших учебных заведений / К. Друри ; перевод с английского В. Н. Егорова. – Москва : Юнити-Дона, 2012. – 655 с. – (Серия «Зарубежный

учебник»). – ISBN 5-238-00580-6 (рус.). – Текст : непосредственный.

69. Контроллинг / А. М. Карминский, С. Г. Фалько, А. А. Жевага, Н. Ю. Иванова ; под редакцией А. М. Карминского, С. Г. Фалько. – Москва : Финансы и статистика, 2006. – 336 с. – Текст : непосредственный.

70. Лебедев, А. П. Виды и инструменты контроллинга для использования в страховом бизнесе / А. П. Лебедев. – Текст : электронный // Контроллинг в экономике, организации производства и управлении : сборник научных трудов XI международного конгресса по контроллингу, Нижний Новгород, 20 мая 2022 года. – Нижний Новгород : Некоммерческое партнерство «Объединение контроллеров», 2022. – С. 65 – 69. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=49202481> (дата обращения: 19.12.2023). – EDN: OOUKCY.

71. Майер, Э. Контроллинг как система мышления и управления / Э. Майер ; перевод с немецкого Ю. Г. Жукова и С. Н. Зайцева / под редакцией С. А. Николаевой. – Москва : Финансы и статистика, 1993. – 96 с. – Текст : непосредственный.

72. Малышева, Л. А. Контроллинг как технология управления изменениями / Л. А. Малышева. – Текст : электронный // Российское предпринимательство. – 2003. – № 2 (38). – С. 71 – 78. – URL: <https://bgscience.ru/lib/902/> (дата обращения: 19.12.2022).

73. Малышева, Л. А. Какой контроллинг нужен предприятиям? / Л. А. Малышева. – Текст : электронный // Открытые системы : [сайт]. – 2002. – № 07-08. – URL: <https://www.osp.ru/cio/2002/07-08/172241/> (дата обращения: 19.12.2022).

74. Нечеухина, Н. С. Контроллинг как инструмент эффективного управления в строительных холдингах / Н. С. Нечеухина, Н. А. Полозова. – Текст : электронный // Международный бухгалтерский учет. – 2012. – № 20 (218). – С. 17 – 23. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=17717670> (дата обращения: 19.11.2022). – EDN: OXSPSL.

75. Нечеухина, Н. С. Особенности и перспективы моделирования учета в системе контроллинга / Н. С. Нечеухина. – Текст : электронный // Международный

бухгалтерский учет. – 2011. – № 30 (180). – С. 2–9. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=16542030> (дата обращения: 19.12.2022). – EDN: NXZSPF.

76. Орлов, А. И. «Шесть сигм» – система внедрения контроллинга и его эконометрических инструментов / А. И. Орлов. – Текст : электронный // Контроллинг. – 2005. – № 1. – С. 4–8. – URL: <http://orlovs.pp.ru/econ.php#e2p5> (дата обращения: 19.11.2022).

77. Орлов, А. И. Эконометрическая поддержка контроллинга / А. И. Орлов. – Текст : непосредственный // Контроллинг. – 2002. – № 1. – С. 42–53.

78. Орлов, А. И. Перспективные математические и инструментальные методы контроллинга : монография / А. И. Орлов, Е. В. Луценко, В. И. Лойко ; под научной редакцией профессора С. Г. Фалько. – Краснодар : КубГАУ, 2015. – 600 с. – Текст : непосредственный.

79. Орлов, А. И. Организационно-экономическое, математическое и программное обеспечение контроллинга, инноваций и менеджмента : монография / А. И. Орлов, Е. В. Луценко, В. И. Лойко ; под общей редакцией С. Г. Фалько. – Краснодар : КубГАУ, 2016. – 600 с. – Текст : непосредственный.

80. Рудычев, А. А. Международная практика контроллинга (немецкая и американская модели) / А. А. Рудычев, Л. В. Бугаенко. – Текст : электронный // Молодой ученый. – 2014. – № 6(65). – С. 484–486. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=21477567> (дата обращения: 19.11.2022). – EDN: SBZVMR.

81. Савицкая, Г. В. Критерии и показатели экономической эффективности бизнеса / Г. В. Савицкая. – Текст : электронный // Журнал исследований по управлению. – 2017. – Том 3, № 2. – С. 26–48. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=28858880> (дата обращения: 17.11.2022). – EDN: YHNMNF.

82. Брижань, А. В. Контроллинг операционных рисков в электросетевой компании / А. В. Брижань, С. Г. Фалько. – Текст : электронный // Контроллинг. – 2020. – № 3(77). – С. 40–45. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=44174822> (дата обращения: 23.09.2022). – EDN: RXMPMP.

83. Фалько, С. Г. Менеджмент и контроллинг в условиях кризиса / С. Г. Фалько. –

Текст : электронный // Контроллинг. – 2020. – № 2(76). – С. 76–79. – URL: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_43846456\\_82107064.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_43846456_82107064.pdf) (дата обращения: 17.11.2022). – EDN: WDJXYO.

84. Фольмут, Х. Й. Инструменты контроллинга от А до Я / Х. Й. Фольмут ; перевод с немецкого : под редакцией и с предисловием М. Л. Лукашевича и Е. Н. Тихоненковой. – Москва : Финансы и статистика, 2001. – 288 с. – Текст : непосредственный.

85. Ходасевич, Т. Г. Формулировка концепции контроллинга / Т. Г. Ходасевич. – Текст : непосредственный // Вестник БГЭУ. – 2005. – № 2. – С. 37–42.

86. Ходасевич, Т. Г. Теоретические аспекты контроллинга: история возникновения / Т. Г. Ходасевич. – Текст : непосредственный // Вестник БГЭУ. – 2004. – № 4. – С. 1–3.

87. Цхай, В. А. Контроллинг как информационно-аналитический подход к модернизации управления Российскими организациями / В. А. Цхай, А. А. Цхай. – Текст : непосредственный // Ползуновский вестник. – 2004. – № 3. – С. 24–33.

88. Чувашлова, М. В. Контроллинг как новое философское мышление в управлении промышленной организацией / М. В. Чувашлова. – Текст : электронный // Фундаментальные исследования. – 2012. – № 9-2. – С. 505–509. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=17881370> (дата обращения: 15.11.2022). – EDN: РВНТНЗ.

89. Сорока, Е. В. Зарубежный опыт развития систем контроллинга: история и современность / Е. В. Сорока, Н. А. Пушкарева. – Текст : электронный // Экономика строительства и городского хозяйства. – 2018. – Том 14, № 4. – С. 315–320. – URL: [https://donnasa.ru/publish\\_house/journals/esgh/2018-4/07\\_pushkarova\\_soroka.pdf](https://donnasa.ru/publish_house/journals/esgh/2018-4/07_pushkarova_soroka.pdf) (дата публикации: 22.11.2018).

90. Значение слова «контроллинг» в Словаре экономических терминов. – Текст : электронный // Словари, энциклопедии и справочники : [сайт]. – 2010–2022. – URL: <https://slovar.cc/ekon/term/2334960.html> (дата обращения: 19.12.2022).

91. Значение слова «контроллинг» в Большом энциклопедическом словаре. – Текст : электронный // Словари, энциклопедии и справочники : [сайт]. – 2010 – 2022. – URL: <https://slovar.cc/enc/bolshoy/2093204.html> (дата обращения: 19.11.2022).

92. Фалько, С. Г. История становления и развития научных школ кафедры «Экономика и организация производства» МГТУ им. Н. Э. Баумана / С. Г. Фалько. – Текст : электронный // Российское предпринимательство. – 2004. – № 10. – С. 6 – 12. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/istoriya-stanovleniya-i-razvitiya-nauchnyh-shkol-kafedry-ekonomika-i-organizatsiya-proizvodstva-mgtu-im-n-e-baumana> (дата обращения: 11.11.2022).

93. Сорока, Е. В. Теоретические основы процесса контроллинга / Е. В. Вольская, Е. В. Сорока. – Текст : непосредственный // Материалы III Республиканской конференции молодых ученых, аспирантов, студентов «Научно-технические достижения студентов, аспирантов, молодых ученых строительной-архитектурной отрасли». Направление: «Экономика, маркетинг и менеджмент. Инновационная деятельность в строительстве» (20 апреля 2018 года). – Макеевка : ДонНАСА, 2018. – С. 223 – 224.

94. Блаженкова, Н. М. Учет в системе контроллинга промышленного предприятия / Н. М. Блаженкова, Н. С. Нечеухина. – Текст : электронный // Бухгалтерский учет. – 2010. – № 1. – С. 114 – 117. – URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_21583111\\_65392739.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_21583111_65392739.pdf) (дата обращения: 23.09.2022). – EDN: SEHWUN.

95. Anikin, O. B. Technological Changes in the Finance Industry: Regulation and Supervision Challenges / O. B. Anikin, B. A. Anikin, B. B. Loguinov. – DOI 10.1007/978-3-030-47945-9\_177. – Текст : электронный // Scientific and technical revolution: yesterday, today and tomorrow. Сер. «Lecture Notes in Networks and Systems». – 2020. – Volume 129 : 12th International scientific and practical conference «Artificial intelligence: anthropogenic nature vs. social origin», Krasnoyarsk, 05 – 07 декабря 2019 года. – Красноярск : Издательство Springer. – P. 1664 – 1669. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=43301923&pff=1> (дата обращения: 15.12.2022). –

EDN: RDGXP.

96. Вахрушина, М. А. Внутренний контроль и управленческий учет: проблемы взаимосвязи / М. А. Вахрушина. – Текст : электронный // Учетно-контрольные и аналитические процессы в условиях цифровизации экономики : межвузовский сборник научных трудов и результатов совместных научно-исследовательских проектов, часть 1. – Москва : Компания КноРус, 2019. – С. 88 – 92. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=37177168> (дата обращения: 15.11.2022). – EDN: ZAVUMP.

97. Болиева, И. А. Кадровый контроллинг в системе управления персоналом предприятия / И. А. Болиева, И. Н. Сурхаева. – Текст : электронный // Проблемы и перспективы экономики и управления : материалы V Международной научной конференции, Санкт-Петербург, декабрь 2016 г. – Санкт-Петербург : Свое издательство, 2016. – С. 105 – 107. – URL: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/219/11420/> (дата обращения: 19.11.2022).

98. Каймакова, М. В. Анализ использования человеческих ресурсов : текст лекций / составитель М. В. Каймакова. – Ульяновск : УлГТУ, 2008. – 80 с. – Текст : непосредственный.

99. Нагуманова, Р. В. Контроллинг как современный метод управления субъектами различных сфер деятельности : монография / Р. В. Нагуманова, А. И. Сабирова. – Казань : Издательство Казанского университета, 2016. – 82 с. – URL: [https://kpfu.ru/staff\\_files/F305717064/85\\_1\\_\\_Kontrolling\\_\\_21.01.2016\\_MARKET.pdf](https://kpfu.ru/staff_files/F305717064/85_1__Kontrolling__21.01.2016_MARKET.pdf) (дата обращения: 18.11.2022). – Текст : электронный.

100. Об утверждении программы «Цифровая экономика Российской Федерации» : распоряжение Правительства Российской Федерации от 28 июля 2017 г. № 1632-р. – Текст : электронный // КонсультантПлюс : [сайт]. – 1992–2019. – URL: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=221756-&fld=134&dst=100001,0&rnd=0.9574027411447437#08809142248675792> (дата обращения: 18.11.2022).

101. О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017 – 2030 годы : Указ Президента Российской Федерации

от 09.05.2017 г. № 203. – Текст : электронный // Администрация Президента России [сайт]. – 2024. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/41919/page/1> (дата обращения: 18.01.2024).

102. Сорока, Е. В. Теоретические и методические основы управления организацией / Н. А. Пушкарева, Е. В. Сорока. – Текст : электронный // Сборник научных работ серии «Государственное управление». – 2020. – № 20. – С. 192 – 199. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=45691740> (дата обращения: 09.10.2022). – EDN: KQKGWN.

103. Сорока, Е. В. Служба контроллинга как элемент организационной структуры управления современным предприятием / Е. В. Сорока. – Текст : электронный // Сборник научных трудов VI Республиканской конференции молодых ученых, аспирантов, студентов «Научно-технические достижения студентов, аспирантов, молодых ученых строительной-архитектурной отрасли» (17 апреля 2020 г.): в 3-х т. Т. 2: Экономика, управление и информационные системы в строительстве и недвижимости. – Макеевка : ГОУ ВПО «ДонНАСА», 2020. – С. 209 – 212. – URL: [https://donnasa.ru/publish\\_house/journals/studconf/2020/sbornik\\_konf\\_econom\\_nauk\\_2020\\_t2.pdf](https://donnasa.ru/publish_house/journals/studconf/2020/sbornik_konf_econom_nauk_2020_t2.pdf) (дата обращения: 03.10.2022).

104. Общая теория систем Людвиг фон Берталанфи. – Текст : электронный // ВITОBE : [сайт]. – 2022. – URL: <https://blog.bitobe.ru/article/obshchaya-teoriya-sistem-lyudviga-fon-bertalanfi/> (дата обращения: 18.11.2022).

105. Системология. – Текст : электронный // Институт фундаментальных системных исследований : [сайт]. – URL: <https://systemology.ru/фундаментальные-научные-исследования/системология/> (дата обращения: 18.11.2022).

106. Философская энциклопедия. – Текст : электронный // Национальная энциклопедическая служба : [сайт]. – 2010 – 2024 SLOVARonline. – URL: <https://rus-philosophical-enc.slovaronline.com/> (дата обращения: 18.01.2024).

107. Круссер, Н. Г. Контроллинг как инструмент координации управленческих воздействий при реализации стратегии предприятия (на примере предприятий газовой отрасли) / Н. Г. Круссер. – Текст : электронный // Вестник

Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. – 2006. – № 3. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontrolling-kak-instrument-koordinatsii-upravlencheskih-vozdeystviy-pri-realizatsii-strategii-predpriyatiya-na-primere-predpriyatiy> (дата обращения: 18.11.2022).

108. Сатывалдиев, А. В. Практические аспекты реализации системы контроллинга на деревообрабатывающем предприятии (на примере группы компании Илим Тимбер) / А. В. Сатывалдиев. – Текст : электронный // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 6. – URL: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=15280> (дата обращения: 18.11.2022).

109. Боровкова, В. А. Разработка и внедрение системы контроллинга на торговых предприятиях / В. А. Боровкова, Ю. М. Бойкова. – Текст : электронный // Известия СПбГЭУ. – 2009. – № 1 (29) Проблемы современной экономики. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-i-vnedrenie-sistemy-kontrollinga-na-torgovyh-predpriyatiyah> (дата обращения: 18.11.2022).

110. Шулепина, С. А. Особенности внедрения контроллинга в организационно-управленческую структуру организаций ЖКХ / С. А. Шулепина. – Текст : электронный // Научный журнал КубГАУ. – 2014. – № 104. – С. 1 – 10. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-vnedreniya-kontrollinga-v-organizatsionno-upravlencheskuyu-strukturu-organizatsiy-zhkh> (дата обращения: 18.11.2022).

111. Чувашлова, М. В. Внедрение контроллинга в систему управления предприятием авиационной промышленности : монография / М. В. Чувашлова. – [Б. м.] : Академия Естествознания, 2013. – ISBN: 978-5-91327-219-5. – URL: <https://www.monographies.ru/ru/book/view?id=206> (дата обращения: 18.11.2022). – Текст : электронный.

112. Юрьева, Л. В. Направления повышения качества финансовой отчетности в зависимости от целей организации / Л. В. Юрьева, В. Пашкова. – Текст : электронный // Актуальные вопросы совершенствования государственного

(муниципального) финансового контроля, внутреннего финансового контроля и внутреннего финансового аудита : материалы Всероссийской научно-практической конференции, Екатеринбург, 26 ноября 2019 года. – Екатеринбург : Уральский государственный экономический университет, 2020. – С. 139 – 145. – URL: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_44606578\\_60900704.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_44606578_60900704.pdf) (дата обращения: 18.11.2022). – EDN: WXICNK.

113. Чурилова, А. Н. Особенности внедрения и развития системы контроллинга на предприятиях пищевой промышленности / А. Н. Чурилова. – Текст : электронный // Проблемы современной экономики. – 2011. – № 1(37). – URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=3458> (дата обращения: 18.11.2022).

114. Верецук, И. И. Элементы системы контроллинга в коммерческих банках и их функциональное назначение / И. И. Верецук, Н. В. Корнилова, Е. В. Никифорова. – Текст : электронный // Евразийский союз ученых. – 2015. – № 9-1(18). – С. 87 – 91. – URL: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_26686860\\_57735268.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_26686860_57735268.pdf) (дата обращения: 18.11.2022).

115. Бычкова, С. М. Технология проектирования системы контроллинга предприятий АПК / С. М. Бычкова, Е. А. Жидкова, О. О. Андреева. – Текст : электронный // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2019. – Том 12, № 2. – С. 94 – 102. – URL: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_41382489\\_69614236.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_41382489_69614236.pdf) (дата обращения: 19.01.2023). – EDN: TFGFPM.

116. Пронина, С. В. Применение концепции контроллинга в процессах проектирования эффективной организационной структуры предприятия / С. В. Пронина, Е. С. Дубина. – Текст : электронный // Промышленное развитие России: проблемы, перспективы : сборник статей по материалам XVI Международной научно-практической конференции преподавателей, ученых, специалистов, аспирантов, студентов: в 2 томах, Нижний Новгород, 15 ноября 2018 года. Том I. – Нижний Новгород : Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы

Минина», 2018. – С. 65 – 70. – URL: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_36695285\\_41233804.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_36695285_41233804.pdf) (дата обращения: 19.01.2023). – EDN: YSRSKL.

117. Герасимов, К. Б. Проектирование систем управления процессами организации / К. Б. Герасимов. – Текст : электронный // Вестник ЛГУ им. А. С. Пушкина. – 2012. – № 1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/proektirovanie-sistem-upravleniya-protsessami-organizatsii> (дата обращения: 19.02.2023).

118. Жданов, А. И. Особенности проектирования системы управления организацией на основе бизнес-модели / А. И. Жданов, И. А. Жданов. – Текст : электронный // Научно-технический вестник Санкт-Петербургского государственного университета информационных технологий, механики и оптики. – 2007. – № 36. – С. 228 – 232. – URL: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_11670182\\_80696694.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_11670182_80696694.pdf) (дата обращения: 19.01.2023). – EDN: JVJVVN.

119. Моисеенко, Н. А. Проектирование информационной системы управления организацией: необходимость современности / Н. А. Моисеенко, И. С. Джабраилов. – DOI 10.34708/GSTOU.2019.16.2.006. – Текст : электронный // Вестник ГГНТУ. Технические науки. – 2019. – Том 15, № 2(16). – С. 47 – 55. – URL: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_42458690\\_31004159.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_42458690_31004159.pdf) (дата обращения: 19.02.2023).

120. Недолужко, А. В. Проектируем систему управления организации: методология, инструменты, команда. – Текст : электронный // Система бизнес-моделирования Business Studio – описание, моделирование, оптимизация бизнес-процессов Copyright : [сайт]. – 2004. – URL: [https://www.businessstudio.ru/articles/article/proektiruem\\_sistemu\\_upravleniya\\_organizatsii\\_metod/](https://www.businessstudio.ru/articles/article/proektiruem_sistemu_upravleniya_organizatsii_metod/) (дата обращения: 21.01.2023).

121. Прынцева, Е. А. Анализ нормативных материалов при проектировании системы управления организацией / Е. А. Прынцева. – Текст : электронный // Научная палитра. – 2019. – № 2(24). – С. 32. – URL:

[https://elibrary.ru/download/elibrary\\_39965295\\_34536263.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_39965295_34536263.pdf) (дата обращения: 20.01.2023).

122. Смирнов, С. А. Проектирование систем управления организациями: подходы к принятию управленческих решений / С. А. Смирнов. – Текст : электронный // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2019. – № 4(122). – С. 48. – URL: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_39788250\\_43352792.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_39788250_43352792.pdf) (дата обращения: 19.01.2023). – EDN: LHTXSV.

123. Проектирование системы управления. Методика. – Текст : электронный – Самара : Группа компаний «Современные технологии управления». – 2012. – 100 с. – URL: [http://bc.math.msu.su/wiki/lib/exe/fetch.php?media=downloads:business\\_studio\\_-\\_bp\\_modelling.pdf](http://bc.math.msu.su/wiki/lib/exe/fetch.php?media=downloads:business_studio_-_bp_modelling.pdf) (дата обращения: 19.01.2023).

124. Методы организационных структур. – Текст : электронный : Генеральный Директор : электронный журнал. – URL: <https://www.gd.ru/articles/12351-metody-organizatsionnyh-struktur> (дата обращения: 19.01.2024).

125. Павленкова, И. Н. Контроллинг предприятия: теория, практика / М. Н. Павленков, И. М. Павленков, И. Н. Павленкова. – Москва : Издательство «Знание-М», 2023. – 428 с. – ISBN 978-5-00187-672-4. – EDN: UGPSVE.

126. Состояние и перспективы развития жилищно-коммунального хозяйства / [Э. М. Ариевич, А. В. Ву, Н. К. Громов и др.] ; под редакцией Ф. А. Шевелева. – Москва : Стройиздат, 1979. – 287 с. – Текст : непосредственный.

127. Сорока, Е. В. Зарубежный опыт развития систем контроллинга / Е. В. Сорока. – Текст : непосредственный // Цифровой регион: опыт, компетенции, проекты : сборник статей Международной научно-практической конференции, Брянск, 30 ноября 2018 г. – Брянск : Брянский государственный инженерно-технологический университет, 2018. – С. 456 – 459.

128. Петти Уильям Трактат о налогах и сборах / У. Петти. – Текст : электронный // Электронная Библиотека БФЭА : [сайт]. – URL:

<https://biblioteka.bafe.edu.kg/download/istoria%20finasov/Уильям%20Пети.%20Трактат%20о%20налогах%20и%20сборах.pdf> (дата обращения: 23.11.2022).

129. Малов, В. Н. Кольбер Жан Батист / В. Н. Малов. – Текст : электронный // Большая российская энциклопедия : [сайт]. – 2004 – 2017. – URL: [https://old.bigenc.ru/world\\_history/text/2621183](https://old.bigenc.ru/world_history/text/2621183) (дата обращения: 23.11.2022).

Смит, А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит. – Текст : электронный // [gumer.info](http://gumer.info) : [сайт]. – URL: [https://www.gumer.info/bibliotek\\_Buks/Econom/smit/smit\\_1.pdf](https://www.gumer.info/bibliotek_Buks/Econom/smit/smit_1.pdf) (дата обращения: 23.11.2022).

131. Плакидин, И. С. Исторические аспекты возникновения и развития концепции контроллинга в зарубежных странах / И. С. Плакидин. – Текст : электронный // Зарубежный опыт. Финансы и кредит. – 2010. – № 20(404). – С. 65– 74. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/istoricheskie-aspekty-vozniknoveniya-i-razvitiya-kontseptsii-kontrollinga-v-zarubezhnyh-stranah/viewer> (дата обращения: 23.11.2022).

132. Кукукина, И. Г. Философия контроллинга и семантика финансового менеджмента / И. Г. Кукукина, А. А. Морозова. – DOI: 10.6060/ivesofin.2021493.552. – Текст : электронный // Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством. – 2021. – № 3(49). – С. 69 – 77. URL: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_46630848\\_46764047.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_46630848_46764047.pdf) (дата обращения: 23.11.2022). – EDN: KOUZDV.

133. Трунин, П. В Прогнозы развития мировой экономики улучшены после падения / П. В Трунин, А. С. Евсеев, Ф. Я. Исхакова. – Текст : электронный // Экономическое развитие России. – 2021. – № 4. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/prognozy-razvitiya-mirovoy-ekonomiki-uluchsheny-posle-padeniya> (дата обращения: 02.09.2023).

134. Научно-образовательный портал «Большая российская энциклопедия» : официальный сайт / учредитель Автономная некоммерческая организация «Национальный научно-образовательный центр «Большая российская

энциклопедия». – 2022. – URL: <https://bigenc.ru> (дата обращения: 24.11.2022). – ISSN 2949-2076. – Текст : электронный.

135. Карл Маркс. – Текст : электронный // 24СМИ : [сайт]. – 2022. – URL: <https://24smi.org/celebrity/4894-karl-marks.html> (дата обращения: 23.09.2022).

136. Фридрих Энгельс. – Текст : электронный // 24СМИ : [сайт]. – 2022. – URL: <https://24smi.org/celebrity/4896-fridrikh-engels.html> (дата обращения: 19.11.2022).

137. Всемирная история Морганы. – Текст : электронный // w.histrf.ru : [сайт]. – 2022. – URL: <https://w.histrf.ru/articles/article/show/morgany> (дата обращения: 23.11.2022).

138. Джон Рокфеллер. – Текст : электронный // 24СМИ : [сайт]. – 2022. – URL: <https://24smi.org/celebrity/4959-dzhon-rokfeller.html> (дата обращения: 23.11.2022).

139. От лодочника до богатейшего человека в мире – биография Корнелиуса Вандербильта. – Текст : электронный // Цифровая история : [сайт]. – 2021. – 7 марта. – URL: <https://цифровая-история.рф/index.php/stati/5176-ot-lodochnika-do-bogatejshego-cheloveka-v-mire-istoriya-korolya-perevozk> (дата обращения: 23.11.2022).

140. Уильям Аверелл Гарриман биография. – Текст : электронный // peoples.ru : [сайт]. – 2022. – URL: [https://www.peoples.ru/state/ambassador/averell\\_harriman/index1.html](https://www.peoples.ru/state/ambassador/averell_harriman/index1.html) (дата обращения: 23.11.2022).

141. Франклин Рузвельт. – Текст : электронный // 24СМИ : [сайт]. – 2022. – URL: <https://24smi.org/celebrity/4417-franklin-ruzvelt.html> (дата обращения: 23.11.2022).

142. Коржумбаева, З. А. Контроллинг в развитии бизнеса в Казахстане / З. А. Коржумбаева. – Текст : электронный // Международная академия бизнеса. studylib.ru : [сайт]. – 2023. – URL: [studylib.ru/doc/4371058/kontrolling-v-razvitii-biznesa-v-kazahstane](https://studylib.ru/doc/4371058/kontrolling-v-razvitii-biznesa-v-kazahstane) (дата обращения: 23.11.2023).

143. Балабанович, О. В. Контроллинг и система управления предприятием: теория и методология / О. В. Балабанович. – Текст : электронный // Наука и

инновации. – 2020. – № 1 (203). – С. 55 – 59. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontrolling-i-sistema-upravleniya-predpriyatiem-teoriya-i-metodologiya> (дата обращения: 02.09.2023).

144. Контроллинг: история внедрения / А. Сафаров, Т. Бабенкова, группа IntelCont. – Текст : электронный // Интернет-проект «Корпоративный менеджмент» : [сайт]. – 2023. – URL: <https://www.cfin.ru/management/controlling/controlling1.shtml> (дата обращения: 23.11.2022).

145. Сорока, Е. В. Государственное управление развитием жилищно-коммунального хозяйства в условиях нестабильной внешней среды / Е. В. Сорока, Н. А. Пушкарева, И. В. Рудяк. – Текст : непосредственный // Проблемы экономики и управления строительством в условиях экологически ориентированного развития : материалы шестой Международной научно-практической онлайн-конференции, Братск, 11 – 12 апреля 2019 года / под научной редакцией И. П. Нужиной, С. А. Астафьева, Л. А. Каверзиной. – Братск : Издательство БрГУ, 2019. – С. 344 – 352.

146. Российская Федерация. Законы. Жилищный кодекс Российской Федерации от 29.12.2004 № 188-ФЗ (последняя редакция) : [принят Государственной Думой 22 декабря 2004 года : одобрен Советом Федерации 24 декабря 2004 года]. – Текст : электронный // КонсультантПлюс : [сайт]. – 1997 – 2024. – Москва. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_51057/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_51057/) (дата обращения: 23.01.2024).

147. Российская Федерация. Постановление. О порядке осуществления деятельности по управлению многоквартирными домами (с изменениями и дополнениями от 26 марта 2014 г., 25 декабря 2015 г., 27 марта, 13 сентября 2018 г., 21 декабря 2023 г.) : Постановление Правительства Российской Федерации № 416 от 15.05.2013. – Текст : электронный // ГАРАНТ : [сайт]. – 2024. – Москва. – URL: <https://base.garant.ru/70379374/> (дата обращения: 23.01.2024).

148. Что такое управляющая организация. – Текст : электронный // Портал государственных услуг Российской Федерации : [сайт]. – Санкт-Петербург. – URL:

[https://www.gosuslugi.ru/help/faq/gosuslugi\\_dom/3011239](https://www.gosuslugi.ru/help/faq/gosuslugi_dom/3011239) (дата обращения: 23.01.2024).

149. Российская Федерация. Законы. О техническом регулировании (с изменениями на 21 ноября 2022 года) : Федеральный закон № 184-ФЗ от 27 декабря 2002 года : [принят Государственной думой 15 декабря 2002 года : одобрен Советом Федерации 18 декабря 2002 года]. – Текст : электронный // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов : [сайт]. – 2024. – URL: <https://docs.cntd.ru/document/901836556> (дата обращения: 23.01.2024).

150. Российская Федерация. Законы. Градостроительный кодекс (в ред. Федеральных законов от 22.07.2005 № 117-ФЗ, ... , от 19.12.2023 № 613-ФЗ, от 25.12.2023 № 627-ФЗ) : Федеральный закон № 190-ФЗ : [принят Государственной думой 22 декабря 2004 года : одобрен Советом Федерации 24 декабря 2004 года]. – Текст : электронный // КонтурНорматив : [сайт]. – 2004. – 29 декабря. – Москва. – URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=469722> (дата обращения: 23.01.2024).

151. Российская Федерация. Постановление. О порядке проведения органом местного самоуправления открытого конкурса по отбору управляющей организации для управления многоквартирным домом (с изменениями и дополнениями 18 июля 2007 г., 28 декабря 2011 г., 10 сентября 2012 г., 3 апреля, 11 июня, 10 сентября 2013 г., 26 марта 2014 г., 4 марта 2015 г., 14, 21 декабря 2018 г.) : Постановление Правительства Российской Федерации № 75 от 06.02.2006. – Текст : электронный // ГАРАНТ. – 2024. – URL: <https://base.garant.ru/12144905/> (дата обращения: 23.01.2024).

152. Министерство строительства и жилищно-коммунального хозяйства (Минстрой ДНР) : официальный сайт. – Донецк. – 2020. – URL: <https://minstroy-dnr.ru> (дата обращения: 23.11.2022). – Текст : электронный.

153. Республиканская служба по тарифам Донецкой Народной Республики : официальный сайт. – Донецк. – 2017–2021. – URL: <http://rst-dnr.ru> (дата обращения: 23.11.2022). – Текст : электронный.

154. Правительство Донецкой Народной Республики : официальный сайт. –

Донецк. – 2018 – 2021. – URL: <https://pravdnr.ru> (дата обращения: 15.12.2022). – Текст : электронный.

155. Конституция Донецкой Народной Республики : [(С изменениями, внесенными Законами от 27.02.2015 года № 17-ІНС, от 29.06.2015 года № 63-ІНС, от 11.09.2015 года № 92-ІНС, от 29.12.2017 года № 205-ІНС, от 30.11.2018 года № 01-ІНС)]. – Текст : электронный // [rst-dnr.ru](http://rst-dnr.ru) : [сайт]. – 2018. – 43 с. – URL: [http://rst-dnr.ru/wp-content/uploads/2018/12/constitution\\_30.11.2018.pdf?ckattempt=1](http://rst-dnr.ru/wp-content/uploads/2018/12/constitution_30.11.2018.pdf?ckattempt=1) (дата обращения: 15.11.2022).

156. В Минстрое ДНР приступили к обсуждению Жилищного кодекса Донецкой Народной Республики. – Текст : электронный // Министерство строительства и жилищно-коммунального хозяйства (Минстрой ДНР) : [сайт]. – 2016. – 18 июля. – URL: <https://minstroy-dnr.ru/v-minstroe-dnr-pristupili-k-obsuzhdeniyu-zhilishhnogo-kodeksa-doneczkoj-narodnoj> (дата обращения: 15.11.2022).

157. Постановление Правительства Российской Федерации от 07.03.2023 г. № 360 Официальное опубликование правовых актов. – Текст : электронный // СМІ № ФС77-47467 : [сайт]. – 2024. – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202303100025?index=1> (дата обращения: 15.01.2024).

158. Российская Федерация. Постановление. Об утверждении программы комплексного развития и модернизации жилищно-коммунального хозяйства на территории Донецкой Народной Республики : Постановление Правительства Донецкой Народной Республики от 14 сентября 2023 года № 77-6. – Текст : электронный // Правительство Донецкой Народной Республики : [сайт]. – 2023. – URL: <https://pravdnr.ru/npa/postanovlenie-pravitelstva-doneczkoj-narodnoj-respubliki-ot-14-sentyabrya-2023-goda-№-77-6-ob-utverzhenii-programmy-kompleksnogo-razvitiya-i-modernizaczii-zhilishhno-kommunalnogo-hozya/> (дата обращения: 23.01.2024).

159. Российская Федерация. Постановление. О создании Министерства строительства и жилищно-коммунального хозяйства Донецкой Народной

Республики и утверждении Положения и структуры Министерства строительства и жилищно-коммунального хозяйства Донецкой Народной Республики : Постановление Совета Министров Донецкой Народной Республики от 10 января 2015 г. № 1-36. – Текст : электронный // Правительство Донецкой Народной Республики. – [сайт]. – 2023 – URL: <https://pravdnr.ru/npa/postanovlenie-soveta-ministrov-doneczkoj-narodnoj-respubliki-ot-10-yanvary-a-2015-g-№-1-36-o-sozdanii-ministerstva-stroitelstva-i-zhilishhno-kommunalnogo-hozyajstva-doneczkoj-narodnoj-re/> (дата обращения: 23.01.2024).

160. Строительство и жилищно-коммунальное хозяйство Донецкой Народной Республики : обзор за 2018 год / Министерство строительства и жилищно-коммунального хозяйства (Минстрой ДНР). – Донецк : Министерство строительства и жилищно-коммунального хозяйства (Минстрой ДНР), 2019. – 89 с. – Текст : непосредственный.

161. Рассадников, В. Я. Состояние и перспективы внедрения инновационных технологий в жилищном хозяйстве города Донецка в военных условиях / В. Я. Рассадников, В. А. Литвинов, М. Ф. Иванов. – Текст : электронный // Вестник УГУЭС. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. – 2015. – Выпуск 1 (11). – С. 105 – 108. – URL: <https://ideas.repec.org/a/scn/031655/15738129.html/> (дата обращения: 18.11.2022).

162. Сунгуров, И. В Управление устойчивым развитием жилищно-коммунального хозяйства в сфере предоставления услуг потребителям : специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности, в том числе: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами; управление инновациями; региональная экономика; логистика; экономика труда; экономика народонаселения и демография; экономика природопользования; экономика предпринимательства; маркетинг; менеджмент; ценообразование; экономическая безопасность; стандартизация и управление качеством продукции; землеустройство; рекреация и туризм)» : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Сунгуров Игорь Валентинович ; [Российская академия

государственной службы при Президенте РФ]. – Москва, 2008. – 26 с. – Текст : непосредственный.

163. Евсеева, С. А. Управление взаимоотношениями с заинтересованными сторонами в менеджменте качества управляющих организаций в сфере ЖКХ / С. А. Евсеева, М. М. Герасимова. – Текст : непосредственный // Экономические науки. – 2015. – 5(126). – С. 81 – 85.

164. Власова, Н. С. Концепция контроллинга. Тенденции развития и пути повышения результативности системы контроллинга / Н. С. Власова, Б. З. Айтекова, Д. С. Абилова. – Текст : электронный // Вестник Академии знаний. – 2019. – № 1 (30). – С. 264 – 268. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontsepsiya-kontrollinga-tendentsii-razvitiya-i-puti-povysheniya-rezultativnosti-sistemy-kontrollinga> (дата обращения: 18.11.2022).

165. Нечеухина, Н. С. Теоретико-методологические положения организации системы контроллинга / Н. С. Нечеухина, В. М. Шарапова, В. Н. Шеметов. – Текст : электронный // Journal of new economy. – 2011. – № 1 (33). – С. 22 – 27. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoretiko-metodologicheskie-polozheniya-organizatsii-sistemy-kontrollinga> (дата обращения: 23.11.2022).

166. Кемайкин, Н. К. Технология системы контроллинга жилищно-коммунальным хозяйством города / Н. К. Кемайкин. – Текст : электронный // Вестник ГУУ. – 2014. – № 10. – С. 44 – 51. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tehnologiya-sistemy-kontrollinga-upravleniya-zhilischno-kommunalnym-hozyaystvom-goroda> (дата обращения: 23.11.2022).

167. Сорока, Е. В. Оценка эффективности системы контроллинга в жилищно-коммунальном хозяйстве / Е. В. Сорока, Н. А. Пушкарева. – Текст : непосредственный // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий : материалы III международной научно-практической конференции, Донецк, 6 – 7 июня 2019 г. Секция 1: Стратегическое управление развитием экономики / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк : ДонАУиГС, 2019. – С. 208 – 209.

168. Методология социально-экономического планирования города : монография / [А. В. Дмитриев, М. Н. Межевич, М. В. Борщевский и др.] ; под редакцией В. А. Воротилова, Г. Н. Черкасова. – Ленинград : «НАУКА», 1980. – 181 с. – Текст : непосредственный.

169. Воронов, А. А. Показатели и методы оценки эффективности организационно-экономического механизма управления промышленным предприятием / А. А. Воронов, В. Ф. Катичев. – Текст : непосредственный // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – № 4. – С. 98 – 108.

170. Кицюк, С. В. Методы оценки эффективности управления муниципальных унитарных предприятий в отрасли ЖКХ / С. В. Кицюк. – Текст : электронный // Вектор экономики. – 2021. – № 7(61). – URL : <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=46389777> (дата обращения: 17.11.2022). – EDN: JOVNFХ.

171. Сергеев, И. В. Экономика организации (предприятия) : учебник и практикум для прикладного бакалавриата / И. В. Сергеев, И. И. Веретенникова ; 6-е изд., пер. и доп. – Люберцы : Юрайт, 2015. – 511 с. – Текст : непосредственный.

172. Волков, О. И. Экономика предприятия : учебное пособие / О. И. Волков, В. К. Скляренко ; 2-е изд. – Москва : ИНФРА-М, 2016. – 264 с. – Текст : непосредственный.

173. Когденко, В. Г. Корпоративная финансовая политика : монография / В. Г. Когденко. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 615 с. – Текст : непосредственный.

174. Сергеев, И. В. Экономика организации (предприятия) / И. В. Сергеев ; 3-е изд., пер. и доп. – Москва : Финансы и статистика, 2017. – 576 с. – Текст : непосредственный.

175. Седаков, Д. А. Развитие жилищно-коммунального хозяйства: зарубежный опыт / Д. А. Седаков. – Текст : электронный // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. – 2015. – № 1 (11). – С. 158 – 163. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-zhilischno-kommunalnogo-hozyaystva-zarubezhnyu-opyt> (дата обращения: 23.11.2022).

176. Об утверждении методических рекомендаций по установлению рекомендуемых показателей эффективности управления государственными и муниципальными предприятиями, осуществляющими деятельность в сфере жилищно-коммунального хозяйства, и рекомендуемых критериев оценки эффективности управления государственными и муниципальными предприятиями, осуществляющими деятельность в сфере жилищно-коммунального хозяйства : приказ Министерства экономического развития Российской Федерации № 373/пр/428 от 07.07.2014 г. – Текст : электронный // docs.cntd.ru : [сайт]. – URL: <https://docs.cntd.ru/document/420208458> (дата обращения: 17.11.2022).

177. Мезоэкономика: элементы новой парадигмы : монография / [под редакцией В. И. Маевского, С. Г. Кирдиной-Чэндлер]. – Москва : ИЭ РАН, 2020. – 392 с. – URL: [https://www.inecon.org/docs/2020/Mayevsky\\_Kirdina-Chandler\\_book\\_2020.pdf](https://www.inecon.org/docs/2020/Mayevsky_Kirdina-Chandler_book_2020.pdf) (дата обращения: 17.11.2022). – Текст : электронный.

178. Сорока, Е. В. Оценка эффективности управления функционирования предприятий ЖКХ г. Донецка / Е. В. Сорока. – Текст : непосредственный // Торговля и рынок: научный журнал. – 2021. – Выпуск № 3'(59), том 2, часть 1 ; главный редактор Е. М. Азарян. – Донецк : ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского», 2021. – С. 134 – 143.

179. Сорока, Е. В. Развитие контроллинга в жилищно-коммунальном хозяйстве / Е. В. Сорока, Н. А. Пушкарева – Текст : непосредственный // Развитие строительного комплекса и жилищно-коммунального хозяйства в Донецкой Народной республике: сборник тезисов докладов I Республиканской научно-практической конференции (с международным участием), 12 декабря 2018 г., г. Макеевка / ГОУ ВПО «ДОННАСА». – Макеевка: ДОННАСА, 2019. – С. 100 – 102.

180. Могильчак, Е. Л. Выборочный метод в эмпирическом социологическом исследовании : учебное пособие / Е. Л. Могильчак ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Уральский федеральный университет. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2015. – 120 с. – Текст : непосредственный.

181. Государственная служба статистики Донецкой Народной Республики : официальный сайт. – Донецк. – 2015 – 2022. – URL: <http://gosstat-dnr.ru/> (дата обращения: 15.11.2022). – Текст : электронный.

182. Экономика Донецкой Народной Республики: состояние, проблемы, пути решения : научный доклад / коллектив авторов ГУ «Институт экономических исследований» ; под научной редакцией А. В. Половяна, Р. Н. Лепы, Н. В. Шемякиной ; ГУ «Институт экономических исследований». – Донецк : [б. и.], 2020. – 260 с. – Текст : непосредственный.

183. Булгакова, И. Н. Использование «функции желательности» для формализации комплексного показателя конкурентоспособности промышленного предприятия / И. Н. Булгакова, А. Н. Морозов. – Текст : электронный // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. – 2009. – № 2. – С. 54 – 56. – URL: <http://www.vestnik.vsu.ru/pdf/econ/2009/02/2009-02-08.pdf> (дата обращения: 16.11.2022).

184. Сорока, Е. В. Анализ системы управления функционированием и развитием предприятий жилищно-коммунального хозяйства ДНР / Е. В. Сорока. – Текст : электронный // Сборник научных работ серии «Государственное управление». – 2021. – № 24. – С. 273 – 282. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=49701935> (дата обращения: 16.11.2022). – DOI: 10.5281/zenodo.5969197. – EDN: CEGYKQ.

185. Изменение тарифов на жилищно-коммунальные услуги с 1 февраля 2021 года. – Текст : электронный // Республиканская служба по тарифам Донецкой Народной Республики : [сайт]. – 2022. – URL: <http://rst-dnr.ru/news/izmenenie-tarifov-na-zhilishhno-kommunalnye-uslugi-s-1-fevralya-2021-goda/> (дата обращения: 15.11.2022).

186. Новоселова, К. Б. Создание эффективной системы контроллинга в компании / К. Б. Новоселова. – Текст : электронный // Управление производством : [сайт]. – 2017. – URL: [https://up-pro.ru/library/management\\_accounting/controlli-ng/sozдание-kontrollinga/](https://up-pro.ru/library/management_accounting/controlli-ng/sozдание-kontrollinga/) (дата обращения: 15.12.2022).

187. Министерство строительства и жилищно-коммунального хозяйства призвало жителей Республики своевременно оплачивать полученные коммунальные услуги. – Текст : электронный // Министерство строительства и жилищно-коммунального хозяйства (Минстрой ДНР) : [сайт]. – 2019. – URL: <https://minstroy-dnr.ru/ministerstvo-stroitelstva-i-zhilishhno-kommunalnogo-hozyajstva-prizvalo-zhitelej-respubliki-svoevremenno-oplachivat-polu> (дата обращения: 15.11.2022).

188. Минстроем России разработаны нормы для начала работы свободной экономической зоны в новых регионах. – Текст : электронный // Министерство строительства и ЖКХ Донецкой Народной Республики : [сайт]. – 2020. – URL: <https://minstroy-dnr.ru/minstroem-rossii-razrabotany-normy-dlya-nachala-raboty-svobodnoj-ekonomicheskoy-zony-v-novyh-regionah> (дата обращения: 12.11.2023).

189. В ДНР подсчитали, насколько новое повышение тарифов покрывает потребности предприятий ЖКХ. – Текст : электронный // Донецкое Агентство Новостей : [сайт]. – 2021. – 28.06.2021. – URL: <https://dan-news.info/ekonomika/v-dnr-podschitali-naskolko-novoe-povyshenie-tarifov-pokroet-potrebnosti-predpriyatij-zhkh.html> (дата обращения: 15.11.2022).

190. Мавлютов, Р. Р. Особенности ведения бизнеса в жилищно-коммунальной сфере: отечественная практика / Р. Р. Мавлютов. – DOI 10.25806/uu1-22022273-279. – Текст : электронный // Управленческий учет. – 2022. – № 1-2. – С. 273 – 279. – URL: [elibrary\\_47976749\\_85588357.pdf](elibrary_47976749_85588357.pdf) (дата обращения: 15.11.2023). – EDN: PNAADJ.

191. Строительство и жилищно-коммунальное хозяйство Донецкой Народной Республики : обзор за 2016 год / Министерство строительства и жилищно-коммунального хозяйства (Минстрой ДНР). – Донецк : Министерство строительства и жилищно-коммунального хозяйства (Минстрой ДНР), 2017. – 36 с. – Текст : непосредственный.

192. Строительство и жилищно-коммунальное хозяйство Донецкой Народной Республики : обзор за 2017 год / Министерство строительства и жилищно-коммунального хозяйства (Минстрой ДНР). – Донецк : Министерство

строительства и жилищно-коммунального хозяйства (Минстрой ДНР), 2018. – 63 с. – Текст : непосредственный.

193. Сводная оперативная информация Министерство строительства и жилищно-коммунального хозяйства (Минстрой ДНР) о расчетах за предоставленные жилищно-коммунальные услуги / Министерство строительства и жилищно-коммунального хозяйства (Минстрой ДНР). – Донецк : Министерство строительства и жилищно-коммунального хозяйства (Минстрой ДНР), 2019. – 66 с. – Текст : непосредственный.

194. Рабочая документация Министерства строительства и жилищно-коммунального хозяйства ДНР. – Донецк : Министерство строительства и жилищно-коммунального хозяйства (Минстрой ДНР) – [Б. м. : б. и.], 2019 – 2023. – 16 с. – Текст : непосредственный.

195. Бухгалтерская и статистическая отчетность Управления жилищного хозяйства администрации города Донецка. – [Б. м. : б. и.], 2020 – 2023. – 111 с. – Текст : непосредственный.

196. Чижик, В. П. Особенности и проблемы управления дебиторской задолженностью в организациях жилищно-коммунального хозяйства / В. П. Чижик. – Текст : электронный // Сибирский торгово-экономический журнал. – 2012. – № 16. – С. 68 – 73. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-i-problemy-upravleniya-debitorskoy-zadolzhennostyu-v-organizatsiyah-zhilischno-kommunalnogo-hozyaystva/viewer> (дата обращения: 16.11.2022).

197. Козлов, А. М. Основы кадровой политики в сфере ЖКХ на период до 2035 года. Часть 1 / А. М. Козлов, Л. Н. Чернышов. – Текст : электронный // Энергосбережение. – 2019. – № 8. – С. 26 – 30. – URL: [https://www.abok.ru/for\\_spec/articles.php?nid=7404](https://www.abok.ru/for_spec/articles.php?nid=7404) (дата обращения: 16.11.2022).

198. Сорока, Е. В. Необходимость применения контроллинга на современном предприятии / Е. В. Сорока, Н. А. Пушкарёва. – Текст : непосредственный // Вызовы цифровой экономики : итоги и новые тренды : сборник статей II Всероссийской научно-практической конференции, Брянск, 07 июня 2019 г. –

Брянск : Брянский государственный инженерно-технологический университет, 2019. – С. 534 – 538.

199. Сорока, Е. В. Методические подходы к повышению энергоэффективности предприятий ЖКХ на основе контроллинга / Е. В. Сорока, Н. А. Пушкарёва. – Текст : непосредственный // Научный журнал «Менеджер», ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – 2019. – № 3 (89). – С. 100 – 107.

200. Братковский, М. Л. Сущность управленческих отношений как предмета / М. Л. Братковский. – DOI: 10.5281/zenodo.5024910. – Текст : электронный // Сборник научных работ серии «Государственное управление». – 2021. – № 21. – С. 21 – 26. – URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_46309671\\_60864999.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_46309671_60864999.pdf) (дата обращения: 15.11.2022). – EDN: OHINXO.

201. Верников, Г. Основные методологии обследования организаций. Стандарт IDEF0 / Г. Верников. – Текст : электронный // Корпоративный менеджмент : [сайт]. – 2020. – URL: <https://www.cfin.ru/vernikov/idef/idef0.shtml> (дата обращения: 15.11.2022).

202. Об электроэнергетике : Закон Донецкой Народной Республики от 17.04.2015 № 45-ІНС : [с изменениями от 18.07.15 №67-ІНС, от 11.08.2017 № 192-ІНС]. – Текст : электронный // Республиканская служба по тарифам Донецкой Народной Республики : [сайт]. – 2017 – 2021. – URL: <http://rst-dnr.ru/documents/zakon-donetskoy-narodnoy-respubliki-ob-elektroenergetike-ot-17-04-2015-45-ins/> (дата обращения: 15.11.2022).

203. Российская Федерация. Законы. Об электроэнергетике : Федеральный закон № 35-ФЗ от 26.03.2003 (с изменениями и дополнениями) : [принят Государственной Думой 21 февраля 2003 года : одобрен Советом Федерации 12 марта 2003 года]. – Текст : электронный // ГАРАНТ : [сайт]. – 2003. – 22 марта. – Москва. – URL: <https://base.garant.ru/185656/> (дата обращения: 15.02.2024).

204. Басаранович, Е. Т. Элементы системы контроллинга в коммерческих банках и их функциональное назначение компании / Е. Т. Басаранович. – Текст : электронный // Евразийский Союз Ученых. – 2015. – № 09(18) Экономические науки. – URL: <https://euroasia-science.ru/ekonomicheskie-nauki/элементы-системы->

контроллинга-в-комм/ (дата обращения: 18.11.2022).

205. Новоселова, К. Создание эффективной системы контроллинга в компании / К. Новоселова. – Текст : электронный // Управление производством : [сайт]. – 2017. – URL: [https://up-pro.ru/library/management\\_accounting/controlling/sozдание-kontrollinga/](https://up-pro.ru/library/management_accounting/controlling/sozдание-kontrollinga/) (дата обращения: 15.12.2022).

206. Сорока, Е. В. Реинжиниринг бизнес-процессов управляющих компаний в сфере ЖКХ с внедрением контроллинга / Е. В. Сорока, В. С. Панарина. – Текст : непосредственный // 65-я Международная научная конференция Астраханского государственного технического университета, Астрахань, 26 – 30 апреля 2021 года. – Астрахань : [АГТУ], 2021. – С. 1449 – 1451.

207. Сорока, Е. В. Информационное обеспечение системы контроллинга в организациях / Н. А. Пушкарева, Е. В. Сорока. – Текст : непосредственный // Научный журнал «Менеджер». ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – 2020. – № 4 (94). – С. 171 – 177.

208. Бодяко, А. В. Содержание системы учетно-аналитического сопровождения целей управления бизнес-процессами / А. В. Бодяко, С. В. Пономарева, Т. М. Рогуленко. – Текст : электронный // Baikal Research Journal. – 2022. – Том 13, № 1. – URL: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_48435332\\_90047433.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_48435332_90047433.pdf) (дата обращения: 03.10.2023). – EDN: ERAABF.

209. Сорока, Е. В. Информационная составляющая в системе контроллинга предприятий жилищно-коммунального хозяйства / Е. В. Сорока, Н.А. Пушкарева. – Текст : непосредственный // Информационное пространство Донбасса: проблемы и перспективы : материалы III Республиканской с международным участием научно-практической конференции, посвященной 100-летию основания ДонНУЭТ, 30 октября 2020 г. – Донецк : ГО ВПО «ДонНУЭТ», 2020. – С. 103 – 106.

210. Селезнева, Ж. В. Выбор сбалансированного способа управления жилищным фондом в условиях рыночных отношений / Ж. В. Селезнева. – Текст : непосредственный // Актуальные проблемы в строительстве и архитектуре. Образование. Наука. Практика : материалы 66-й Всероссийской научно-

технической конференции по итогам НИР за 2008 г., Самара, 2008. – Самара : СГАСУ, 2009. – С. 42 – 44.

211. Сорока, Е. В. Применение системы сбалансированных показателей для построения эффективного контроллинга / Е. В. Сорока, В. С. Панарина. – Текст : электронный // Перспективы развития строительного комплекса в Донецкой Народной Республике : сборник тезисов докладов II-го Республиканского научно-практического круглого стола (с международным участием), Макеевка, 17 декабря 2020 г. / ГОУ ВПО «ДОННАСА». – Макеевка : ДОННАСА, 2021. – С. 135 – 139. – URL: [https://donnasa.ru/publish\\_house/journals/studconf/2020/sbornik\\_17\\_december\\_2020.pdf](https://donnasa.ru/publish_house/journals/studconf/2020/sbornik_17_december_2020.pdf) (дата обращения: 15.11.2022).

212. Сорока, Е. В. Особенности формирования механизма контроллинга на предприятиях жилищно-коммунального хозяйства / Е. В. Сорока, Н. А. Пушкарева. – Текст : непосредственный // Механизмы управления социально-экономическими системами: теория и практика : материалы Республиканской интернет-конференции, Донецк, 07 ноября 2019 г. ; Минобрнауки ДНР, ГОУ ВПО «ДонАУиГС», Факультет государственной службы и управления. – Донецк : ГОУ ВПО «ДонАУиГС», 2019. – С. 264 – 267.

213. Жидкова, Е. А. Развитие учетно-аналитической концепции контроллинга. Теория и методология / Е. А. Жидкова. – Текст : электронный // Издательский дом «Научная библиотека» : [сайт]. – 2017. – URL: <https://www.livelib.ru/book/178472/readpart-razvitie-uchetnoanaliticheskoy-kontseptsii-kontrollinga-teoriya-i-metodologiya-e-a-zhidkova/~6> (дата обращения: 15.11.2022).

214. Сорока, Е. В. Роль контроллинга в системе мотивации строительных организаций ДНР / Е. В. Сорока, И. Д. Фомин. – Текст : электронный // Пути развития строительного комплекса и задачи для Донецкой Народной Республики: сборник тезисов докладов Республиканского научно-практического круглого стола (с международным участием), 19 декабря 2019 г., г. Макеевка / ГОУ ВПО «ДОННАСА». – Макеевка : ДОННАСА, 2020. – С. 88 – 91. – URL: [https://donnasa.ru/publish\\_house/journals/studconf/2020/Sbornik\\_puti\\_razvitiya\\_2020.pdf](https://donnasa.ru/publish_house/journals/studconf/2020/Sbornik_puti_razvitiya_2020.pdf) (дата обращения: 03.10.2022).

215. Сорока, Е. В. Управление и контроль на предприятиях жилищно-коммунального хозяйства / Е. В. Сорока, Е. В. Андрейко, Ю. А. Ряднова. – Текст : электронный // Наука и практика – 2021 : Всероссийская междисциплинарная научная конференция : материалы, Астрахань, 18 – 30 октября 2021 года / ФГБОУ ВО «Астраханский государственный технический университет». – Астрахань: Астраханский государственный технический университет, 2021. – С. 121 – 124. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=47703539> (дата обращения: 03.10.2022).

216. Сорока, Е. В. Системы управления в жилищно-коммунальном хозяйстве / Е. В. Сорока, И. В. Потапенко, Н. А. Яковлева. – Текст : непосредственный // Современное строительство и архитектура. Энергосберегающие технологии», республиканская научно-практическая конференция (13 ; 2021 ; Бендер). Современное строительство и архитектура. Энергосберегающие технологии: Сборник материалов 13 Республиканской научно-практической конференции (с международным участием), (23 ноября 2021 года). – Бендер : ПГУ, 2022 (Полиграфист). – С. 93 – 99.

217. Сорока, Е. В. Предпосылки создания системы контроллинга на предприятиях жилищно-коммунального хозяйства / Е. В. Сорока, Н. А. Пушкарева. – Текст : непосредственный // Актуальные проблемы строительства, архитектуры и жилищно-коммунального хозяйства: материалы научно-практической конференции с международным участием 14 декабря 2023 г., г. Луганск. – Луганск : издательство ЛГУ им. В. Даля, 2023. – С. 98 – 100.

218. Сорока, Е. В. Стадийность управления проектом с внедренным контроллингом на предприятии жилищно-коммунального хозяйства / Е. В. Сорока. – DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2023.2(47).69-74. – Текст : электронный // Beneficium. – 2023. – № 2(47). – С. 69 – 74. – URL: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_54261210\\_65317208.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_54261210_65317208.pdf) (дата обращения: 20.12.2023). – EDN: MVVMVS.

219. Тарханов, О. В. Управленческое решение и знание / О. В. Тарханов. – Текст : электронный // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. –

2011. – № 7. – С. 39 – 45. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlencheskoe-reshenie-i-znanie> (дата обращения: 07.12.2022).

220. Фаенсон, М. И. Роль управленческих решений / М. И. Фаенсон. – Текст : электронный // Вестник МГУП. – 2011. – № 9. – С. 240 – 245. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-upravlencheskih-resheniy> (дата обращения: 07.12.2022).

221. Магданов, П. В. Управленческое решение: понятие и определение / П. В. Магданов. – Текст : электронный // Вестник ОГУ. – 2011. – № 8 (127). – С. 63 – 67. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlencheskoe-reshenie-ponyatie-i-> (дата обращения: 07.12.2022).

222. Киселев, А. М. Понятие управленческого решения, его значение для организации деятельности подразделений уголовно-исполнительной системы и требования к нему / А. М. Киселев. – Текст : электронный // Человек: преступление и наказание. – 2011. – № 3. – С. 143 – 145. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-upravlencheskogo-resheniya-ego-znachenie-dlya-organizatsii-deyatelnosti-podrazdeleniy-ugolovno-ispolnitelnoy-sistemy-i> (дата обращения: 07.12.2022).

223. Глухова, А. И. Сущность метода принятия управленческих решений «дерево решений» / А. И. Глухова. – Текст : электронный // Master's Journal. – 2014. – № 2. – С. 316 – 321. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=22895192> (дата обращения: 07.12.2022). – EDN: ТНАКНВ.

224. Нарижняк, М. О. Сущность управленческого решения / М. О. Нарижняк. – Текст : электронный // Молодой ученый. – 2015. – № 8 (88). – С. 590 – 592. – URL: <https://moluch.ru/archive/88/17444> (дата обращения: 07.12.2022).

225. Плотников, Н. С. Принятие управленческих решений / Н. С. Плотников. – Текст : электронный // Бизнес-образование в экономике знаний. – 2015. – № 1 (1). – С. 100 – 102. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/prinyatie-upravlencheskih-resheniy-> (дата обращения: 07.12.2022).

226. Чередник, В. А. Теоретическая сущность понятия «Управленческие



ПРИЛОЖЕНИЯ

## Приложение А

## Справки о внедрении результатов исследования



**МИНИСТЕРСТВО  
СТРОИТЕЛЬСТВА И ЖИЛИЩНО-  
КОММУНАЛЬНОГО ХОЗЯЙСТВА  
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ  
РЕСПУБЛИКИ  
(МИНСТРОЙ ДНР)**

ул. Университетская, 13, г. Донецк,  
283001, тел. (856) 334-98-10  
e-mail: [minstroy@minstroydnr.gov-dpr.ru](mailto:minstroy@minstroydnr.gov-dpr.ru)  
<http://minstroy-dnr.ru>

Диссертационному совету  
24.2.488.01 на базе ФГБОУ ВО  
«Донецкая академия управления  
и государственной службы»

*02.04.2024 № 12-Н.1/3339-24*

На № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_

## СПРАВКА

о внедрении результатов диссертации Сороки Елены Викторовны, выполненной в рамках темы «Проектирование и внедрение системы контроллинга в организациях» представленной на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.6 Менеджмент (экономические науки)

В диссертационной работе Сороки Елены Викторовны разработаны теоретические и методические подходы к проектированию и внедрению системы контроллинга на предприятиях жилищно-коммунального хозяйства. Особый интерес для Министерства строительства и жилищно-коммунального хозяйства Донецкой Народной Республики представляют предложенные рекомендации по совершенствованию информационно-аналитического обеспечения системы контроллинга на предприятиях, а именно внедрение модели информационной системы IR.«BS-Controlling» на основе определения функциональных компонент с учетом степени развития целевой модели управления данными.

Указанные положения были использованы при разработке ряда нормативных актов, среди которых проект программы комплексного развития и модернизации жилищно-коммунального хозяйства на территории Донецкой Народной Республики.

И.о. Министра строительства и  
жилищно-коммунального хозяйства  
Донецкой Народной Республики



В.Н. Дубовка



**ДОНЕЦКАЯ НАРОДНАЯ РЕСПУБЛИКА**  
**АДМИНИСТРАЦИЯ ГОРОДА СНЕЖНОЕ**

ул. Ленина, 32, г. Снежное, 286500, тел. (06256)5-41-64, факс (06256)5-41-49  
E-mail: [snijne@yandex.ru](mailto:snijne@yandex.ru) Идентификационный код 51008491

От 5.12.2023 № 09/23-20  
на № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_

Диссертационный совет

**СПРАВКА**

о внедрении результатов диссертации Сороки Елены Викторовны, выполненной в рамках темы «Проектирование и внедрение системы контроллинга в организациях», представленной на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.6 Менеджмент (экономические науки)

Результаты исследования, проведенного в диссертационной работе Сороки Елены Викторовны, обладают актуальностью и представляют практический интерес для управления организациями города Снежное. Особый интерес для администрации г. Снежное представляет предложенный автором механизм создания системы контроллинга на примере организаций, осуществляющих управление жилищным фондом.

Реализация изложенных в диссертационной работе положений позволит повысить эффективность функционирования управляющих организаций города посредством совершенствования управления ресурсами организаций, а также оперативного и стратегического планирования в системе контроллинга, основанного на удовлетворении интересов всех участников процесса: государства, потребителей и организаций.

Целевые показатели подсистем контроллинга, предложенные в диссертации, учитывались при разработке Программы восстановления и развития экономики и социальной сферы города Снежное на 2021-2023 гг., в частности мониторинга подконтрольных показателей текущей деятельности организаций жилищно-коммунального хозяйства, методического и организационного обеспечения процесса разработки оперативных мероприятий и выработки проектов управленческих решений.

С уважением,  
Глава администрации

Кравчук О.П.  
+7949-343-90-94



Д.С. Карнаух



ДЕПАРТАМЕНТ ЖИЛИЩНОГО ХОЗЯЙСТВА  
 АДМИНИСТРАЦИИ ГОРОДСКОГО ОКРУГА ДОНЕЦК  
 МУНИЦИПАЛЬНОЕ УНИТАРНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ  
 АДМИНИСТРАЦИИ ГОРОДА ДОНЕЦКА  
 «УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ  
 КАЛИНИНСКОГО РАЙОНА ГОРОДА ДОНЕЦКА»  
 283052, г. Донецк, ул. Владычанского, 38-а, тел. 345-68-66  
 Идентификационный код юридического лица 9303013809

№ 289 от 03.04.2024

Диссертационный совет 24.2.488.01  
 На базе ФГБОУ ВО «Донецкая  
 академия управления и  
 государственной службы»

#### СПРАВКА

о внедрении результатов исследования диссертационной работы  
 Сороки Елены Викторовны, выполненной в рамках темы  
 «Проектирование и внедрение системы контроллинга в организациях»  
 представленной на соискание ученой степени кандидата  
 экономических наук по специальности 5.2.6 Менеджмент  
 (экономические науки)

Диссертационная работа Сороки Елены Викторовны написана на актуальную тему, а полученные результаты и рекомендации представляют практический интерес для развития предприятий, оказывающих услуги по содержанию домов, сооружений и придомовых территорий.

Особое практическое значение для совершенствования системы управления МУП АГД «УК Калининского района города Донецка» и повышения эффективности его функционирования имеют предложения по моделированию бизнес-процессов в системе контроллинга на предприятиях жилищно-коммунального хозяйства. Внедрение указанных положений обеспечит прозрачность всех технологических процессов, экономию ресурсов, упростит информационные потоки и организационные отношения, что позитивно отразится на производительности труда и эффективности работы предприятия в целом. Кроме этого, модернизация бизнес-процессов в системе контроллинга будет способствовать активизации потенциала предприятия и концентрации его усилий на повышении результативности предпринимательской деятельности на рынке жилищных услуг.

Директор



Н.Л.Фирсова

МУНИЦИПАЛЬНОЕ УНИТАРНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ  
АДМИНИСТРАЦИИ ГОРОДА ЯСИНОВАТАЯ  
«ЖИЛИЩНО-ЭКСПЛУАТАЦИОННЫЙ КОМБИНАТ»  
286000, м-н Центральный, д. 6, г. Ясиноватая  
Донецкая Народная Республика  
e-mail: kpkkr@inbox.ru,  
ОКПО 37007813, приемная т.(06236)42517

29.08.2024 № 1385

Диссертационный совет 24.2.488.01  
на базе ФГБОУ ВО «Донецкая  
академия управления и  
государственной службы»

#### СПРАВКА

о внедрении результатов исследований  
проведенных в диссертации **Сороки Елены Викторовны**,  
выполненной в рамках темы «Проектирование и внедрение системы  
контроллинга в организациях», представленной на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук по специальности 5.2.6 Менеджмент  
(экономические науки)

Основные результаты диссертационной работы Сороки Елены Викторовны обладают актуальностью и практической значимостью для повышения эффективности управления предприятиями, оказывающими услуги по содержанию домов, сооружений и придомовых территорий. Особый интерес для муниципального унитарного предприятия администрации города Ясиноватой «Жилищно-эксплуатационный комбинат» представляет предложенный автором методический подход к оценке эффективности функционирования управляющих организаций в контексте внедрения системы контроллинга.

Данный подход может быть использован МУП АГЯ «ЖЭК» как инструмент анализа и выявления проблем в функционировании организации, а также разработки рекомендаций по их решению.

Директор  
МУП АГЯ «ЖЭК»



В. А. Сергиенко

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Донбасская национальная академия строительства и архитектуры»  
(ФГБОУ ВО «ДОННАСА»)**

286123, Российская Федерация, ДНР, г.о. Макеевка, г. Макеевка, ул. Державина, д.2.  
Тел. +7 (856) 343-7033, e-mail: mailbox@donnasa.ru, http://donnasa.ru  
ОКПО 76406710 ОГРН 1229300156535 ИНН/КПП 9311020905/931101001

№ \_\_\_\_\_  
на № 27 от 04.04.2021

Диссертационный совет 24.2.488.01  
на базе федерального государственного  
бюджетного образовательного учреждения  
высшего образования «Донецкая академия  
управления и государственной службы»

**СПРАВКА**

о внедрении результатов, полученных в диссертационной работе  
Сороки Елены Викторовны, выполненной в рамках темы «Проектирование и внедрение системы  
контроллинга в организациях» представленной на соискание ученой степени кандидата экономических  
наук по специальности 5.2.6 Менеджмент (экономические науки)

Основные научные результаты по диссертации Сороки Елены Викторовны использованы в учебном процессе, в том числе при проведении лекционных и практических занятий для обучающихся по образовательной программе высшего образования – программе магистратуры направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент», профиль (направленность) магистратуры «Производственный менеджмент в строительстве», что отражено в рабочей программе дисциплины Б1.0.02 «Менеджмент организаций» (2 семестр объемом 4 з.е.); образовательным программам высшего образования – программе бакалавриата направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Производственный менеджмент в строительстве», что отражено в рабочей программе дисциплины Б1.0.24 «Методы принятия управленческих решений» (5 семестр объемом 4 з.е.), направления подготовки 38.03.01 «Экономика», профиль «Экономика предприятия», что отражено в рабочей программе дисциплины Б1.В.ДВ.09.02 «Качество услуг в ЖКХ» (7 семестр объемом 3 з.е.).

Полученные научные результаты использовались при написании конспектов лекций, практикумов, методических рекомендаций для самостоятельной работы обучающихся по образовательным программам бакалавриата и магистратуры, в том числе:

в дисциплине «Менеджмент организаций» использована теория контроллинга как эффективного инструмента управления предприятием в теме «Организация управления предприятием»;

в дисциплине «Методы принятия управленческих решений» отображена теория эффективности организации информационных потоков на предприятии в теме «Информационное обеспечение процессов разработки управленческих решений»;

в дисциплине «Качество услуг в ЖКХ» использованы наглядные примеры стадийности управления производством и операционным контроллингом выполняемых работ в теме «Развитие систем управления качеством».

Первый проректор,  
д-р экон. наук, профессор

В.Г. Севка

Директор управления образовательной политики,  
канд., тех. наук, доцент

Д.В. Попов

Заведующий кафедрой  
«Менеджмент строительных организаций»,  
д-р экон. наук, доцент

М.Ф. Иванов



\_\_\_\_\_

## Приложение Б

Научные подходы к определению сущности понятия «управленческое решение»

Таблица Б.1 – Определение сущности понятия «управленческое решение»

[составлено автором на основе [219 – 229]]

Автор 1	Год 2	Понятие 3
О. В. Тарханов	2011	«сложный процесс, в котором главную роль играют знания. При этом правильность принимаемых решений в любой сфере человеческой деятельности определяется степенью соответствия знаний сути соответствующих категорий» [219, с. 40].
М. И. Фаенсон	2011	«основной вид управленческого труда, совокупность взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных управленческих действий, обеспечивающих реализацию управленческих задач» [220, с. 241].
П. В. Магданов	2011	«подготовка комплекса оценок и заключений о текущем и потенциальном статусе объекта управления, а также принятие ответственным лицом окончательного и обязательного к исполнению решения об управленческом влиянии на этот объект» [221, с. 64].
А. М. Киселев	2011	«развернутый во времени организационно-правовой, логико-мыслительный и эмоционально-психологический акт выбора альтернативы, выполняемый руководителем в пределах своих полномочий единолично или с привлечением других лиц» [222, с. 144].
А. И. Глухова	2014	«важнейшая часть любой управленческой функции, которая пронизывает все, что делает управляющий, ставя цели и добиваясь их достижения» [223, с. 320].
М.О. Нарижняк	2015	«творческая работа руководителя, которая подкрепляется хорошим логическим решением, для вывода положительного конечного результата» [224, с. 591].
Н. С. Плотников	2015	«некая замкнутая схема, включающая в себя постановку управленческой задачи, поиск альтернативы, сравнение и оценку по определенным показателям, выбор, внедрение решения, контроль» [225, с. 101].
В. А. Чередник	2016	«целенаправленное воздействие на управляемую систему, которое приводит к получению желаемых результатов для достижения поставленной цели» [226, с. 190].
А. А. Киселев, Д. С. Карпов	2017	«человеческая деятельность, которая позволяет организациям достигать необходимого уровня конкурентоспособности на рынке, осуществляемая под влиянием различных стрессоров с учетом личностно-индивидуальных характеристик менеджеров различного уровня управления в организациях, для обеспечения необходимой эффективности производственного менеджмента в организации» [227, с. 75].
А. Н. Куприянов	2018	«процесс управленческой деятельности, осуществляемой в условиях постоянно меняющейся внешней среды и направленный на достижение организацией конкретных целей» [228, с. 448].
Г. А. Демин	2020	«творческий акт субъекта управления, определяющий программу деятельности коллектива по эффективному разрешению возникшей проблемы на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации об ее состоянии» [229, с. 18].
И. А. Ангелина	2022	«принятие обоснованных управленческих решений является одним из важнейших элементов процесса управления предприятием, которое представляет собой результат управленческого труда, а его принятие следует рассматривать как процесс, ведущий к разработке данного результата» [230, с. 11].

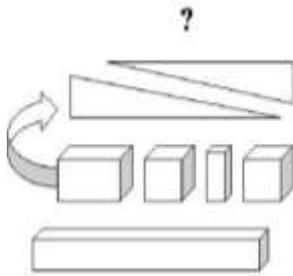
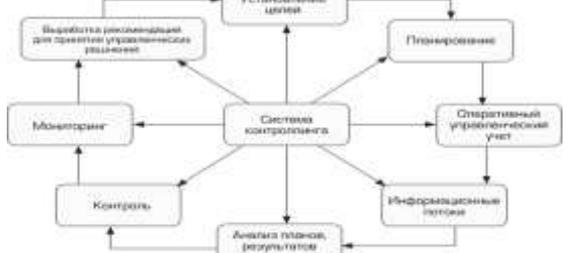
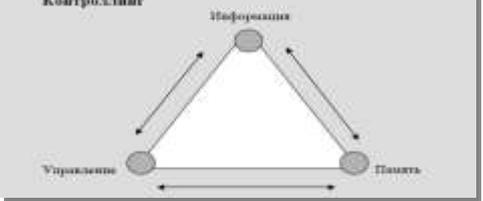
## Приложение В

## Основные элементы системы контроллинга

Таблица В.1 – Научны подходы к определению основных элементов системы контроллинга [составлено автором на основе [107 – 112; 186; 204; 213]]

Автор	Основные элементы системы контроллинга	Структура системы контроллинга
1	2	3
Круссер Н. Г. [107]	1. Методология; 2. Процесс; 3. Структура; 4. Техника контроллинга.	 <p>Система контроллинга</p> <p>Подсистемы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Методология контроллинга:             <ul style="list-style-type: none"> <li>Цели, задачи, приоритеты;</li> <li>Методы, функции;</li> <li>Технология, практика</li> </ul> </li> <li>Процесс контроллинга:             <ul style="list-style-type: none"> <li>Коммуникация;</li> <li>Сила процесса;</li> <li>Работа и рабочие ресурсы;</li> <li>Информационная обстановка</li> </ul> </li> <li>Структура контроллинга:             <ul style="list-style-type: none"> <li>Функциональная структура;</li> <li>Сила организационной обстановки;</li> <li>Организационная структура;</li> <li>Профессиональная структура</li> </ul> </li> <li>Техника контроллинга:             <ul style="list-style-type: none"> <li>Коллективы и ресурсы;</li> <li>Оформление;</li> <li>Средства;</li> <li>Система деятельности</li> </ul> </li> </ul>
Сатывалдиев А.В. [108]	1. Методологическая подсистема: <ul style="list-style-type: none"> <li>- цели и задачи контроллинга;</li> <li>- процедурная составляющая (правила, инструкции, рекомендации и т.п.);</li> <li>- принципы контроллинга;</li> <li>- функции контроллинга;</li> <li>- методы и техники реализации.</li> </ul> 2. Структурная подсистема: <ul style="list-style-type: none"> <li>- функциональная система;</li> <li>- организационная структура.</li> </ul> 3. Процессная подсистема: <ul style="list-style-type: none"> <li>- информационное обеспечение;</li> <li>- система взаимосвязей.</li> </ul> 4. Технологическая подсистема: <ul style="list-style-type: none"> <li>- программное и аппаратное;</li> <li>- система внутреннего контроля.</li> </ul>	 <p>СИСТЕМА КОНТРОЛЛИНГА ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Методологическая подсистема:             <ul style="list-style-type: none"> <li>Цели и задачи контроллинга</li> <li>Процедурная составляющая (правила, инструкции, рекомендации и т.п.)</li> <li>Принципы контроллинга</li> <li>Функции контроллинга</li> <li>Методы и технологии реализации</li> </ul> </li> <li>Структурная подсистема:             <ul style="list-style-type: none"> <li>Функциональная структура</li> <li>Организационная структура</li> </ul> </li> <li>Процессная подсистема:             <ul style="list-style-type: none"> <li>Информационное обеспечение</li> <li>Система взаимосвязей</li> </ul> </li> <li>Технологическая подсистема:             <ul style="list-style-type: none"> <li>Программное и аппаратное</li> <li>Система внутреннего контроля</li> </ul> </li> </ul>
Боровкова В.А., Бойкова Ю.М. [109]	1. Субъектная подсистема (внутренние службы, внешние организации). 2. Объектная подсистема (учет, финансово-экономический анализ, планирование, контроль, организация информирования). 3. Методология (механизм: методы, инструменты, технология, практика; концепция: цели, задачи, принципы, функции, стратегии). 4. Системы обеспечения (нормативно-правовое, финансовое, материально-техническое, кадровое, информационное, программное, организационное).	 <p>Система контроллинга</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Субъектная подсистема:             <ul style="list-style-type: none"> <li>Внутренние службы:                 <ul style="list-style-type: none"> <li>специальные;</li> <li>специализированные;</li> <li>и др. остальные</li> </ul> </li> <li>Внешние организации:                 <ul style="list-style-type: none"> <li>аудиторские;</li> <li>вспомогательные контролеры</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>Объектная подсистема:             <ul style="list-style-type: none"> <li>учет;</li> <li>экономический анализ;</li> <li>планирование;</li> <li>контроль;</li> <li>организация информационных потоков</li> </ul> </li> <li>Методология контроллинга:             <ul style="list-style-type: none"> <li>Механизм контроллинга:                 <ul style="list-style-type: none"> <li>методы;</li> <li>инструменты;</li> <li>методики;</li> <li>технология;</li> <li>практика</li> </ul> </li> <li>Концепция контроллинга:                 <ul style="list-style-type: none"> <li>цели;</li> <li>задачи;</li> <li>принципы;</li> <li>функции;</li> <li>стратегия</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>Системы обеспечения:             <ul style="list-style-type: none"> <li>Нормативно-правовое;</li> <li>Финансовое;</li> <li>Материально-техническое;</li> <li>Кадровое;</li> <li>Информационное;</li> <li>Программное;</li> <li>Организационная культура</li> </ul> </li> </ul>
Шулепина С.А. [110]	1. Система финансового планирования (бюджетирование). 2. Система управленческого учета. 3. Центры финансовой отчетности. 4. Категории бизнес-процессов и их затраты. 5. Система стратегического управления. 6. Выявление причин отклонений и формирование управляющих мер в рамках центров финансовой ответственности. 7. Информационные потоки (документооборот). 8. Мониторинг и анализ результатов финансово-хозяйственной деятельности.	 <p>СИСТЕМА КОНТРОЛЛИНГА</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Категории бизнес-процессов и их затраты</li> <li>Система финансового планирования (бюджетирование)</li> <li>Система управленческого учета</li> <li>Центры финансовой ответственности предприятия</li> <li>Система стратегического управления</li> <li>Выявление причин отклонений и формирование управляющих мер в рамках центров финансовой ответственности</li> <li>Информационные потоки (документооборот)</li> <li>Мониторинг и анализ результатов финансово-хозяйственной деятельности</li> </ul>

Продолжение таблицы В.1

1	2	3
<p>Чувашлова М.В. [111]</p>	<p>1. Цели, проблемы, возможности предприятия. 2. Соотношение планирование (учет), контроль, анализ и набор функций контроллинга. 3. Инструменты стратегического контроллинга. 4. Инструменты оперативного контроллинга. 5. Принятие решения по поводу институционализации.</p>	 <p>Принятие решения по поводу институционализации Инструменты оперативного контроллинга Инструменты стратегического контроллинга Соотношение планирование / учет / контроль / анализ и набор функций контроллинга Цели, проблемы, возможности предприятия</p>
<p>Юрьев Л.В. [112]</p>	<p>1. Установление целей. 2. Планирование. 3. Оперативный управленческий учет. 4. Информационные потоки. 5. Анализ планов, результатов и отклонений. 6. Контроль. 7. Мониторинг. 8. Выработка рекомендаций для принятия управленческих решений.</p>	 <p>Установление целей Планирование Оперативный управленческий учет Информационные потоки Система контроллинга Анализ планов, результатов и отклонений Контроль Мониторинг Выработка рекомендаций для принятия управленческих решений</p>
<p>Чурилова А. Н. [113]</p>	<p>1. Определение целей выпуска. 2. Планирование и бюджетирование. 3. Организация выполнения. 4. Учет поставок, производства. 5. Мониторинг по операциям. 6. Контроль выполнения задач. 7. Анализ финансовый и управленческий. 8. Регулирование процессов.</p>	 <p>Определение целей выпуска Планирование и бюджетирование Организация выполнения Учет поставок, производства Контроль выполнения задач Мониторинг по операциям Контроллингу Регулирование процессов Анализ финансовый и управленческий</p>
<p>Басаранович Е. Т. [204]</p>	<p>1. Оценка деятельности. 2. Управленческий учет. 3. Контроль финансовой отчетности. 4. Внутренняя управленческая отчетность. 5. Контроль клиентуры «due diligence» (юридическая экспертиза). 6. Контроль выполнения планов. 7. Комплаенс контроль (контроль и мониторинг финансов). 8. Бизнес-планирование. 9. Контроль финансовых рисков.</p>	 <p>Отчеты деятельности, отчеты Управленческий учет Контроль финансовой отчетности Контроль клиентуры («due diligence») Контроль выполнения планов Внутренняя управленческая отчетность Контроль финансовых рисков Комплаенс контроль</p>
<p>Жидкова Е. А. [213]</p>	<p>1. Информация. 2. Память. 3. Управление.</p>	 <p>Контролинг Информация Управление Память</p>
<p>Новоселова К. Б. [186]</p>	<p>1. Определение целей и создание службы контроллинга. 2. Формирование системы показателей. 3. Выбор ИС и создание единой базы данных. 4. Организация сбора и загрузка данных. 5. Выбор метода интеллектуального анализа данных. 6. Создание информационный панели руководителя.</p>	 <p>Определение целей и создание службы контроллинга Формирование системы показателей Выбор ИС и создание единой базы данных Организация сбора и загрузка данных Выбор метода интеллектуального анализа данных Создание информационный панели руководителя</p>

## Приложение Г

Укрупненная организационная структура управления Министерства строительства и жилищно-коммунального хозяйства Донецкой Народной Республики

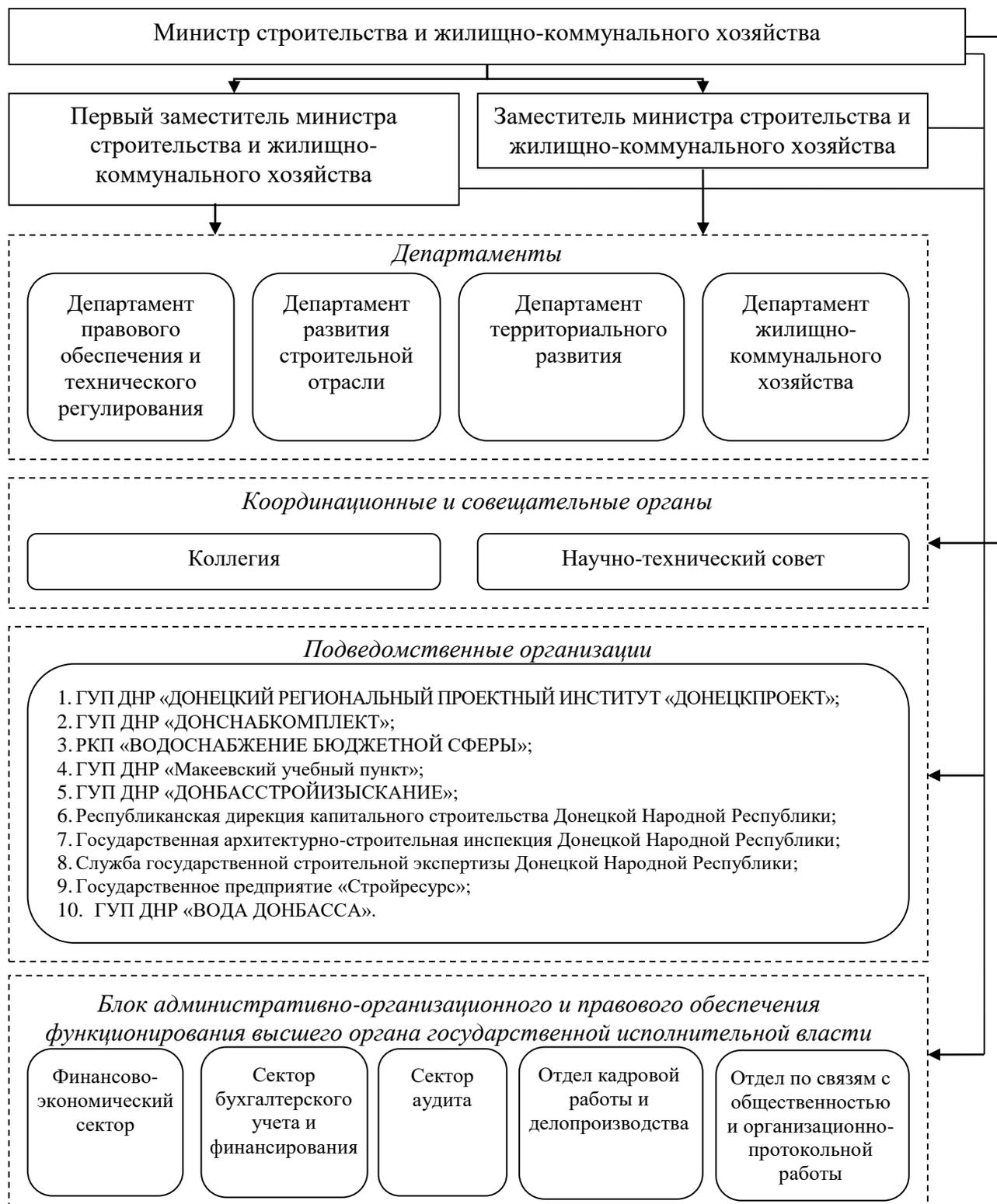


Рисунок Г.1 – Структура управления Министерства строительства и ЖКХ ДНР

[составлено автором на основе [159]]

Приложение Д  
Укрупненная организационная структура Управления жилищного хозяйства администрации города Донецка

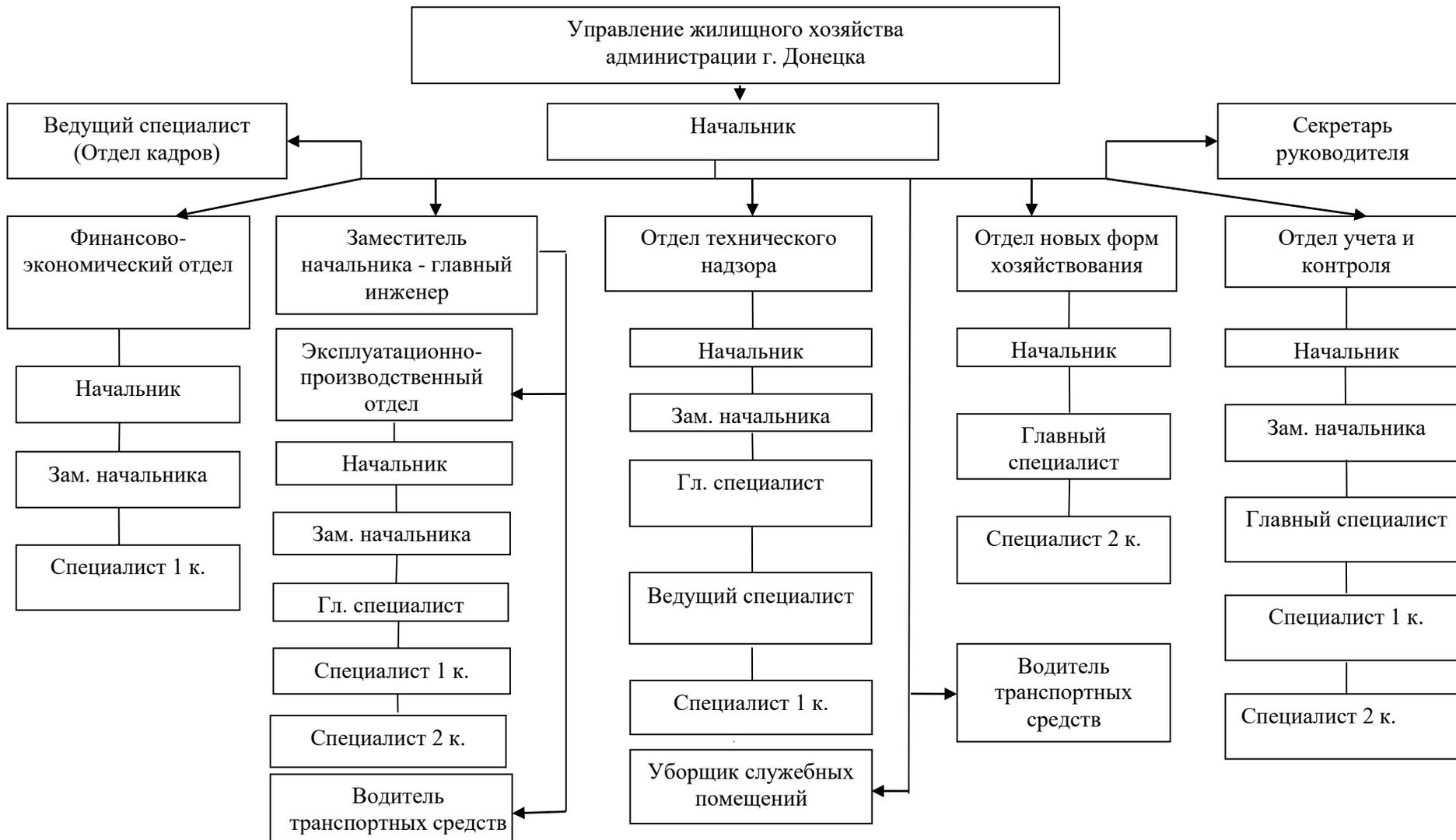


Рисунок Д.1 – Организационная структура Управления жилищного хозяйства администрации города Донецка [составлено автором на основе [195]]

## Приложение Е

Количество поврежденных и восстановленных объектов жилищного фонда

Таблица Е.1 – Данные о разрушениях ЖФ в разрезе городов ДНР [160; 193; 194]

Название населенного пункта	Всего повреждено жилых домов / восстановлено	В том числе:			Необходимое количество квартир для расселения из квартир не пригодных для проживания и разрушенных домов
		Незначительные повреждения / восстановлено	Значительные повреждения / восстановлено	Не подлежит восстановлению / восстановлено	
1	2	3	4	5	6
Донецк	2290/1081	1612/880	664/201	14/0	58
Горловка	887/383	697/272	181/110	9/1	19
Докучаевск	75/8	69/8	6/0	0/0	0
Енакиево	208/49	88/34	117/14	3/1	37
Ждановка	65/32	50/21	14/11	1/0	6
Кировское	115/100	97/90	17/10	1/0	4
Макеевка	319/190	259/174	58/16	2/0	2
Снежное	38/11	32/11	6/0	0/0	0
Торез	29/9	27/9	2/0	0/0	0
Харцызск	30/13	27/13	3/0	0/0	0
Иловайск	46/33	9/7	27/25	10/1	50
Зугрэс	48/39	45/37	3/2	0/0	0
Шахтерск	93/57	68/54	20/3	5/0	13
Ясиноватая	231/3	144/0	43/3	0/0	130
Амросиевский р-н	6/4	1/1	5/3	0/0	0
Новоазовский р-н	0/0	0/0	0/0	0/0	0
Старобешевский р-н	11/10	8/7	3/3	0/0	0
Тельмановский р-н	42/22	41/22	1/0	0/0	0
Дебальцево	236/18	95/6	118/12	23/0	69
Итого	4769/2062	3369/1646	1288/413	68/3	388
Донецк	8918/2184	3324/995	4780/1170	723/19	554
Горловка	2673/667	1703/405	785/253	185/9	57
Докучаевск	453/392	298/240	152/152	3/0	0
Енакиево	809/395	441/262	295/109	73/24	28
Ждановка	35/20	32/20	2/0	1/0	1
Кировское	98/79	83/69	11/10	4/0	4
Макеевка	959/595	793/501	132/93	34/1	13
Снежное	94/63	72/63	8/0	14/0	12
Торез	101/28	98/28	1/0	2/0	0
Харцызск	249/72	212/52	30/20	7/0	1
Иловайск	302/198	128/98	73/66	101/34	66
Зугрэс	26/11	20/9	4/1	2/1	0
Шахтерск	1712/917	920/657	481/244	311/16	257
Ясиноватая	1537/274	190/100	693/173	246/1	249
Амросиевский р-н	534/403	401/336	108/67	25/0	25
Новоазовский р-н	788/247	635/235	143/12	10/0	10
Старобешевский р-н	424/321	273/232	124/89	27/0	15
Тельмановский р-н	786/344	575/308	179/35	32/1	23
Дебальцево	1452/670	580/393	559/231	313/46	231
Итого	21950/7880	10778/5003	8560/2725	2113/152	1536
<b>ВСЕГО</b>	<b>26719/9942</b>	<b>14147/6649</b>	<b>9848/3138</b>	<b>2181/155</b>	<b>1924</b>



## Приложение И

### Отдельные показатели хозяйственной деятельности управляющих организаций города Донецка

Таблица И.1 – Данные бухгалтерской отчетности УО города Донецка за 2020 – 2023 гг. [195]

Наименование организации	2020 год, тыс. рос. руб.				2021 год, тыс. рос. руб.				2022 год, тыс. рос. руб.				2023 год, тыс. рос. руб.			
	Чистая прибыль (убыток)	Затраты на управление	Основные средства	Себестоимость	Чистая прибыль	Затраты на управление	Себестоимость	Основные средства	Чистая прибыль	Затраты на управление	Себестоимость	Основные средства	Чистая прибыль	Затраты на управление	Себестоимость	Основные средства
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
МУП АГД «УК Ленинского района города Донецка»	307	16 651	72468	57 693	3 217	17 886	71 603	89 292	15 992	21 128	76 886	106 447	22 306	26 474	103 189	122 877
МУП АГД «УК Куйбышевского района города Донецка»	(78)	14 871	69910	61731	4806	17 057	68 368	86 085	14 101	19 443	72 171	99 475	25 864	25 680	102 026	117 075
МУП АГД «УК Буденновского района города Донецка»	(79)	19 359	70402	50 520	4 181	22 887	57 787	85 879	79 679	26 265	63 024	99 930	7 674	33 668	89 870	115 219
МУП АГД «УК Калининского района города Донецка»	(550)	14 361	94908	82 485	4 477	16 136	95 469	115 928	15 984	17 850	105 019	135 189	15 858	11 598	105 019	406 935
МУП АГД «УК Пролетарского района города Донецка»	699	11 978	74265	28 923	8 221	15 114	70 176	92 127	12 641	19 944	79 150	107 296	6 358	25 735	102 020	107 614

Продолжение таблицы И.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
МУП АГД «УК Петровского района города Донецка»	(1810)	9 967	37214	62 786	828	11 454	33 728	45 878	11 988	12 903	36 876	52 646	117 231	16 806	47 669	60 985
МУП АГД «Служба единого заказчика Ворошиловс кого района города Донецка»	(557)	21 573	112604	88 873	7 838	24 621	101 746	138 460	22 867	28 378	101 046	152 152	40 145	34 794	122 281	174 946
МУП АГД «Служба единого заказчика Киевского района города Донецка»	2880	21 625	113500	91 466	5 487	24 621	110 708	139 669	17 974	26 647	116 167	159 678	23 835	24 982	116 167	183 936
ООО «Горняк 2015»	(692)	7 854	35391	27 358	3 421	8 645	29 499	43 879	11 733	8 751	30 256	51 032	11 295	11 413	43 984	60 789
ООО «Текстильщ ик 2015»	1333	9 611	62635	46 028	3 483	12 013	56 627	77 858	5 508	14 586	65 492	90 254	16 882	19 803	86 297	108 471
ООО «Мастер- класс»	(612)	10 008	43453	33 704	1 602	10 370	40 847	53 856	1 932	11 396	48 780	62 725	15 485	17 628	57 100	75 507
МУП АГД «ЖЭК №1 г. Моспино Пролетарс- кого района»	(122)	10563	1274	4100	180	11102	35621	59254	382	1 172	1 336	3 236	11 014	2 045	3 220	5200

## Приложение К

## Расчет динамики показателей эффективности функционирования управляющих организаций города Донецка

Таблица К.1 – Расчет динамики показателей эффективности за 2023 год

Управляющие организации	Эффективность управления	Экономическая эффективность (рентабельность организации)	Рентабельность основных средств	Среднее значение
1	2	3	4	5
МУП АГД «УК Куйбышевского района города Донецка»	$\frac{0,23 - 0,23}{3,03 - 0,23} = 0$	$\frac{0,9 - 0,07}{1,26 - 0,07} = 0,7$	$\frac{0,7 - 0,06}{0,8 - 0,06} = 0,9$	0,53
МУП АГД «СЭЗ Ворошиловского района города Донецка»	$\frac{1,15 - 0,32}{1,15 - 0,32} = 1$	$\frac{0,33 - 0,08}{0,33 - 0,08} = 1$	$\frac{0,23 - 0,06}{0,23 - 0,06} = 1$	1
МУП АГД «СЭЗ Киевского района города Донецка»	$\frac{1,37 - 0,22}{1,37 - 0,22} = 1$	$\frac{0,04 - 0,04}{0,15 - 0,04} = 0$	$\frac{0,04 - 0,04}{0,12 - 0,04} = 0$	0,33
МУП АГД «УК Буденновского района города Донецка»	$\frac{0,95 - 0,18}{0,95 - 0,18} = 1$	$\frac{0,15 - 0,07}{0,15 - 0,07} = 1$	$\frac{0,15 - 0,05}{0,15 - 0,05} = 1$	1
МУП АГД «ЖЭК-1 города Моспино Пролетарского района»	$\frac{5,39 - 0,02}{5,39 - 0,02} = 1$	$\frac{3,4 - 0,01}{3,4 - 0,01} = 1$	$\frac{2,12 - 0,003}{2,12 - 0,003} = 1$	1
МУП АГД «УК Калининского района города Донецка»	$\frac{1,37 - 0,28}{1,37 - 0,28} = 1$	$\frac{0,4 - 0,05}{0,4 - 0,05} = 1$	$\frac{0,4 - 0,04}{0,4 - 0,04} = 1$	1
ООО «Горняк-2015»	$\frac{0,85 - 0,38}{0,85 - 0,38} = 1$	$\frac{0,2 - 0,08}{0,2 - 0,08} = 1$	$\frac{0,16 - 0,06}{0,16 - 0,06} = 1$	1
ООО «Текстильщик.2015»	$\frac{0,88 - 0,17}{0,88 - 0,17} = 1$	$\frac{0,27 - 0,04}{0,27 - 0,04} = 1$	$\frac{0,21 - 0,03}{0,21 - 0,03} = 1$	1
ООО «Мастер-класс»	$\frac{1,01 - 0,15}{1,01 - 0,15} = 1$	$\frac{0,2 - 0,04}{0,25 - 0,04} = 0,76$	$\frac{0,22 - 0,03}{0,22 - 0,03} = 1$	0,92
МУП АГД «УК Ленинского района города Донецка»	$\frac{0,84 - 0,18}{0,84 - 0,18} = 1$	$\frac{0,21 - 0,04}{0,22 - 0,04} = 0,94$	$\frac{0,18 - 0,04}{0,18 - 0,04} = 1$	1
МУП АГД «УК Пролетарского района города Донецка»	$\frac{6,98 - 0,54}{6,98 - 0,54} = 1$	$\frac{0,33 - 0,12}{2,46 - 0,12} = 0,08$	$\frac{1,92 - 0,09}{1,92 - 0,09} = 1$	0,69
МУП АГД «УК Петровского района города Донецка»	$\frac{0,25 - 0,07}{0,63 - 0,07} = 0,32$	$\frac{0,06 - 0,02}{0,6 - 0,02} = 0,07$	$\frac{0,06 - 0,02}{0,12 - 0,02} = 0,4$	0,26
Среднее значение	0,86	0,71	0,86	0,81

Таблица К.2 – Расчет динамики показателей эффективности за 2022 год

Управляющие организации	Эффективность управления	Экономическая эффективность (рентабельность организации)	Рентабельность основных средств	Среднее значение
1	2	3	4	5
МУП АГД «УК Куйбышевского района города Донецка»	$\frac{3,03 - 0,23}{3,03 - 0,23} = 1$	$\frac{1,26 - 0,07}{1,26 - 0,07} = 1$	$\frac{0,8 - 0,06}{0,8 - 0,06} = 1$	1
МУП АГД «СЭЗ Ворошиловского района города Донецка»	$\frac{0,81 - 0,32}{1,15 - 0,32} = 0,59$	$\frac{0,23 - 0,08}{0,33 - 0,08} = 0,6$	$\frac{0,15 - 0,06}{0,23 - 0,06} = 0,53$	0,57
МУП АГД «СЭЗ Киевского района города Донецка»	$\frac{0,9 - 0,22}{1,37 - 0,22} = 0,59$	$\frac{0,15 - 0,04}{0,15 - 0,04} = 1$	$\frac{0,12 - 0,04}{0,12 - 0,04} = 1$	0,86
МУП АГД «УК Буденновского района города Донецка»	$\frac{0,67 - 0,18}{0,95 - 0,18} = 0,64$	$\frac{0,15 - 0,07}{0,15 - 0,07} = 1$	$\frac{0,11 - 0,05}{0,15 - 0,05} = 0,6$	0,75
МУП АГД «ЖЭК-1 города Моспино Пролетарского района»	$\frac{0,33 - 0,02}{5,39 - 0,02} = 0,06$	$\frac{0,25 - 0,01}{3,4 - 0,01} = 0,07$	$\frac{0,12 - 0,003}{2,12 - 0,003} = 0,06$	0,06
МУП АГД «УК Калининского района города Донецка»	$\frac{1,34 - 0,28}{1,37 - 0,28} = 0,97$	$\frac{0,15 - 0,05}{0,4 - 0,05} = 0,29$	$\frac{0,23 - 0,04}{0,4 - 0,04} = 0,53$	0,6
ООО «Горняк-2015»	$\frac{0,38 - 0,38}{0,85 - 0,38} = 0$	$\frac{0,08 - 0,08}{0,2 - 0,08} = 0$	$\frac{0,06 - 0,06}{0,16 - 0,06} = 0$	0
ООО «Текстильщик.2015»	$\frac{0,17 - 0,17}{0,88 - 0,17} = 0$	$\frac{0,04 - 0,04}{0,2 - 0,04} = 0$	$\frac{0,03 - 0,03}{0,21 - 0,03} = 0$	0
ООО «Мастер-класс»	$\frac{0,73 - 0,15}{1,01 - 0,15} = 0,61$	$\frac{0,25 - 0,04}{0,25 - 0,04} = 1$	$\frac{0,14 - 0,03}{0,22 - 0,03} = 0,58$	0,73
МУП АГД «УК Ленинского района города Донецка»	$\frac{0,76 - 0,18}{0,84 - 0,18} = 0,88$	$\frac{0,22 - 0,04}{0,22 - 0,04} = 1$	$\frac{0,15 - 0,04}{0,18 - 0,04} = 0,79$	0,89
МУП АГД «УК Пролетарского района города Донецка»	$\frac{0,93 - 0,54}{6,98 - 0,54} = 0,06$	$\frac{2,46 - 0,12}{2,46 - 0,12} = 1$	$\frac{0,23 - 0,09}{1,92 - 0,09} = 0,08$	0,38
МУП АГД «УК Петровского района города Донецка»	$\frac{0,63 - 0,07}{0,63 - 0,07} = 1$	$\frac{0,6 - 0,02}{0,6 - 0,02} = 1$	$\frac{0,12 - 0,02}{0,12 - 0,02} = 1$	1
Среднее значение	0,53	0,66	0,51	0,57

Таблица К.3 – Расчет динамики показателей эффективности за 2021 год

Управляющие организации	Эффективность управления	Экономическая эффективность (рентабельность организации)	Рентабельность основных средств	Среднее значение
1	2	3	4	5
МУП АГД «УК Куйбышевского района города Донецка»	$\frac{0,28 - 0,23}{3,03 - 0,23} = 0,02$	$\frac{0,07 - 0,07}{1,26 - 0,07} = 0$	$\frac{0,06 - 0,06}{0,8 - 0,06} = 0$	0,01
МУП АГД «СЭЗ Ворошиловского района города Донецка»	$\frac{0,32 - 0,32}{1,15 - 0,32} = 0$	$\frac{0,08 - 0,08}{0,33 - 0,08} = 0$	$\frac{0,06 - 0,06}{0,23 - 0,06} = 0$	0
МУП АГД «СЭЗ Киевского района города Донецка»	$\frac{0,22 - 0,22}{1,37 - 0,22} = 0$	$\frac{0,05 - 0,04}{0,15 - 0,04} = 0,09$	$\frac{0,04 - 0,04}{0,12 - 0,04} = 0$	0,03
МУП АГД «УК Буденновского района города Донецка»	$\frac{0,18 - 0,18}{0,95 - 0,18} = 0$	$\frac{0,07 - 0,07}{0,15 - 0,07} = 0$	$\frac{0,05 - 0,05}{0,15 - 0,05} = 0,6$	0,02
МУП АГД «ЖЭК-1 города Моспино Пролетарского района»	$\frac{0,02 - 0,02}{5,39 - 0,02} = 0$	$\frac{0,01 - 0,01}{3,4 - 0,01} = 0$	$\frac{0,003 - 0,003}{2,12 - 0,003} = 0$	0
МУП АГД «УК Калининского района города Донецка»	$\frac{0,28 - 0,28}{1,37 - 0,28} = 0,97$	$\frac{0,05 - 0,05}{0,4 - 0,05} = 0$	$\frac{0,04 - 0,04}{0,4 - 0,04} = 0$	0,32
ООО «Горняк-2015»	$\frac{0,4 - 0,38}{0,85 - 0,38} = 0,04$	$\frac{0,12 - 0,08}{0,2 - 0,08} = 0,33$	$\frac{0,08 - 0,06}{0,16 - 0,06} = 0,2$	0,19
ООО «Текстильщик.2015»	$\frac{0,29 - 0,17}{0,88 - 0,17} = 0,17$	$\frac{0,06 - 0,04}{0,2 - 0,04} = 0,13$	$\frac{0,04 - 0,03}{0,21 - 0,03} = 0,06$	0,12
ООО «Мастер-класс»	$\frac{0,15 - 0,15}{1,01 - 0,15} = 0$	$\frac{0,04 - 0,04}{0,25 - 0,04} = 0$	$\frac{0,03 - 0,03}{0,22 - 0,03} = 0$	0
МУП АГД «УК Ленинского района города Донецка»	$\frac{0,18 - 0,18}{0,84 - 0,18} = 0$	$\frac{0,04 - 0,04}{0,22 - 0,04} = 0$	$\frac{0,04 - 0,04}{0,18 - 0,04} = 0$	0
МУП АГД «УК Пролетарского района города Донецка»	$\frac{0,54 - 0,54}{6,98 - 0,54} = 0$	$\frac{0,12 - 0,12}{2,46 - 0,12} = 0$	$\frac{0,09 - 0,09}{1,92 - 0,09} = 0$	0
МУП АГД «УК Петровского района города Донецка»	$\frac{0,07 - 0,07}{0,63 - 0,07} = 0$	$\frac{0,02 - 0,02}{0,6 - 0,02} = 0$	$\frac{0,02 - 0,02}{0,12 - 0,02} = 0$	0
Среднее значение	0,1	0,05	0,07	0,07

## Приложение Л

Показатели функционирования управляющих организаций в разрезе административно-территориальных единиц Донецкой Народной Республики

Таблица Л.1 – Данные для расчета эффективности управления УО в разрезе административно-территориальных единиц [составлено автором на основе [146; 158, 160, 191 – 195]]

Показатель	Города							
	Донецк	Макеевка	Горловка	Снежное	Торез	Ясиноватая	Докучаевск	Ждановка
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Территория, км <sup>2</sup>	849,9	425,6	422	189	105,8	19	11,9	2
Население, тыс. чел.*	929,621	326,706	252,144	64,197	73,265	42,252	23,137	12,346
Объем реализации жилищных услуг, тыс. рос. руб.**	590702	111640,6	181543,5	12386,7	36502,3	17070,8	14244,5	5431,8
Объем реализации жилищных услуг из расчета на 1000 человек, тыс. рос. руб.**	635,42	341,72	720	192,93	498,22	404,02	615,66	439,97
Чистая прибыль (убыток), тыс. рос. руб.**	44010,3	(871,8)	(14722,4)	1788,6	9010,6	(1986,1)	(2449,5)	1677,2
Рентабельность продаж, %**	7	(0,8)	(8,1)	14,4	25	(11,6)	(17,2)	30,9
Общая площадь жилого фонда, м <sup>2</sup>	15883722,44	5973516,35	5019690,49	803903,75	1311702,48	649628,75	251267,88	235979,67
Обеспеченность жильем одного жителя, м <sup>2</sup> *	25,1	19,6	25,6	25,7	24,7	22,75	18,9	24,25
Количество домов всего, ед.*	10065	5363	3262	545	991	370	178	199
Из них:								
– по состоянию:								
ветхих;	211	–	660	20	21	–	–	–
аварийных;	6	18	14	19	32	–	–	2
в особых условиях эксплуатации.	119	–	401	–	–	4	–	–
% домов в удовлетворительном состоянии	96,7	99,7	67,04	92,8	94,6	98,9	100	99
– по этажности:								
1 этаж;	4770	2473	1235	66	473	87	1	28
2 этажа;	1701	1570	904	305	210	111	75	95

Продолжение таблицы Л.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
3 этажа;	539	332	181	29	74	31	30	33
4 этажа;	436	325	201	15	48	30	18	9
5 этажей;	1316	375	545	104	144	78	54	34
6 этажей	24	4	–	–	–	–	–	–
7 этажей;	9	–	2	–	–	–	–	–
8 этажей;	10	–	–	–	–	–	–	–
9 этажей;	973	262	171	25	42	33	–	–
10 этажей и выше.	317	22	23	1	–	–	–	–
– по благоустройству:								
полностью;	3925	2816	1579	149	154	78	13	20
частично;	2570	1244	783	330	359	126	58	75
не благоустроено.	3024	1303	900	66	480	166	107	104
% неблагоустроенных домов.	30,04	24,3	27,6	12,11	48,4	44,8	60,2	52,3
– по годам постройки:								
до 1918;	961	334	174	5	23	7	–	16
1919 – 1940;	2050	1103	702	184	187	51	25	–
1941 – 1950;	1031	847	499	38	83	64	13	1
1951 – 1960;	2937	2045	896	130	413	69	57	135
1961 – 1970;	1142	523	499	87	117	67	39	9
1971 – 1980;	604	198	230	46	74	52	14	6
1981 – 1990;	542	228	195	39	78	44	23	23
1991 – 2000;	242	76	65	16	16	15	6	9
позже 2001.	28	9	2	–	–	1	1	–
% домов постройки позже 1991 года	2,68	1,58	2,05	2,94	1,61	4,32	3,93	4,52
Физический износ жилого фонда, %	32,4	24,6	79,3	31,5	82	18,1	11,5	14
Количество пустующих квартир, ед.	208	1121	1632	1401	516	231	116	76
Количество пустующих квартир на 1 тыс. населения, ед.	0,22	3,43	6,47	21,8	7,04	5,47	5,01	6,16
Уровень оплаты потребленных услуг по содержанию дома и придомовой территории, %**	91,7	84,6	83	42,1	82,6	86,4	86,8	70,3
Уровень возмещения тарифами себестоимости услуг по содержанию дома и придомовой территории, %**	106,2	96,3	87,1	141,4	119,7	75	124,5	141,1

\* – на 01.01.2021 года;

\*\* – за 9 месяцев 2021 года.

## Приложение М

### Состав целевых информационно-аналитических систем управляющей организации

Таблица М.1 – Целевые информационно-аналитические системы управляющей организации

Компонент	Данные		Создает/ использует	Класс системы	Целевая система	Направление функциональных доработок
	Название данных	Признак				
1	2	3	4	5	6	7
1.1 Стратегическое управление	1.1.1 Стратегия предприятия	НСИ	создает	12. Хранилище документов	10С.СЭД	Развивать систему
	2.2.1 Отчет о работе компании	ОПД	использует	7.Управленческий учет	1С. Корпоративный учет	–
	4.4.1 Данные отчета	ОПД	использует	6. Аналитика	5С. Финок	–
	4.3.3 Проводка	ОПД	использует	1. Финансовый учет	5С. Финок	–
	4.1.1 Статьи бюджета	ОПД	использует	1. Финансовый учет	5С. Финок	–
	4.1.2 Данные бюджета	ОПД	использует	1. Финансовый учет	5С. Финок	–
	4.2.1 Зарботная плата	НСИ	использует	1. Финансовый учет	11С. Кадровый учет	–
1.2 Организационное управление	2.1.1 Правила	НСИ	создает	3. Документооборот	10С.СЭД	Развивать систему
	2.2.1 Отчет о работе компании	ОПД	создает	7. Управленческий учет	1R. «BS-Controlling»	Внедрить систему
	2.3.1 Комментарий	НСИ	создает	11. Коллективные обсуждения	10С.СЭД	Развивать систему
	2.4.1 Список и даты стажировок и практик	НСИ	создает	2. Управление персоналом	11С. Кадровый учет	–
	3.2.1 Результаты прохождения курса	ОПД	создает	2. Управление персоналом	1П. Электронное обучение	Создать систему
	2.5.1 Данные о поставщиках	ОПД	использует	5. Управление проектами	1R. «BS-Controlling»	Внедрить систему
	2.5.2 Требования к проекту	ОПД	создает	5. Управление проектами	1R. «BS-Controlling»	Внедрить систему
	4.4.1 Данные отчета	ОПД	использует	6. Аналитика	5С. Финок	–
	4.3.3 Проводка	ОПД	использует	1. Финансовый учет	5С. Финок	–
	3.1.1 Расписание и отпуска	НСИ	использует	2. Управление персоналом	11С. Кадровый учет	–

Продолжение таблицы М.1

1	2	3	4	5	6	7
	3.1.2 Личное дело	НСИ	использует	2. Управление персоналом	11С. Кадровый учет	–
	3.2.3 Должностные инструкции	НСИ	использует	2. Управление персоналом	11С. Кадровый учет	–
	3.3.1 Данные сотрудника	НСИ	использует	2. Управление персоналом	11С. Кадровый учет	–
	3.2.1 Результаты прохождения курса	ОПД	использует	2. Управление персоналом	1П. Электронное обучение	Создать систему
	13.1.1 Данные о потреблении клиентов	ОПД	использует	4. Контроль потребления электроэнергии и теплосети	9С. База данных	–
	12.1.1 Автоматизированная система	ОПД	использует	8. Система обработки данных	2С. Автоматизированная система	Развивать систему
1.3 Управление персоналом	3.1.1 Расписание и отпуска	НСИ	создает	2. Управление персоналом	11С. Кадровый учет	–
	3.1.2 Личное дело	НСИ	создает	2. Управление персоналом	11С. Кадровый учет	–
	3.2.3 Должностные инструкции	НСИ	создает	2. Управление персоналом	11С. Кадровый учет	–
	3.3.1 Данные сотрудника	НСИ	создает	2. Управление персоналом	11С. Кадровый учет	–
	3.2.1 Результаты прохождения курса	ОПД	создает	2. Управление персоналом	1П. Электронное обучение	Создать систему
	4.2.1 Заработная плата	НСИ	использует	1. Финансовый учет	11С. Кадровый учет	–
	3.1.2 Личное дело	НСИ	использует	2. Управление персоналом	11С. Кадровый учет	–
1.4 Финансовый учет	4.1.1 Статьи бюджета	ОПД	создает	1. Финансовый учет	5С. Фиоко	–
	4.1.2 Данные бюджета	ОПД	создает	1. Финансовый учет	5С. Фиоко	–
	4.2.1 Заработная плата	НСИ	создает	1. Финансовый учет	11С. Кадровый учет	–
	3.1.2 Личное дело	НСИ	создает	2. Управление персоналом	11С. Кадровый учет	–
	4.3.1 Контрагент	НСИ	создает	1. Финансовый учет	5С. Фиоко	–
	4.3.2 Подрядчик	НСИ	создает	1. Финансовый учет	5С. Фиоко	–

Продолжение таблицы М.1

1	2	3	4	5	6	7
	4.3.3 Проводка	ОПД	создает	1. Финансовый учет	5С. Финокко	–
	4.3.4 Реквизит	НСИ	создает	1. Финансовый учет	5С. Финокко	–
	4.3.5 Заказчик	НСИ	создает	1. Финансовый учет	5С. Финокко	–
	4.4.1 Данные отчета	ОПД	создает	6. Аналитика	5С. Финокко	–
	9.1.1 Начисления	ОПД	использует	4. Контроль потребления электроэнергии и теплосети	9С. База данных	–
	9.1.2 Оплата	ОПД	использует	4. Контроль потребления электроэнергии и теплосети	9С. База данных	–
	9.2.3 График потребления	ОПД	использует	4. Контроль потребления электроэнергии и теплосети	2С. Автоматизированная система	Развивать систему
	6.1.1 Данные отчета финансовых операций клиентов по услугам	ОПД	использует	4. Контроль потребления электроэнергии и теплосети	9С. База данных	–
1.5 Безопасность и контроль	5.1.1 Документ	НСИ	создает	3. Информационная безопасность	7С. Комплекс ИБ	–
	5.2.1 Способы устранения угроз	НСИ	использует	13. Информационная безопасность	6С. Средства антивирусной защиты (AV)	–
	5.3.1 Список происшествий	НСИ	создает	13. Информационная безопасность	7С. Комплекс ИБ	–
	2.1.1 Правила	НСИ	использует	13. Информационная безопасность	7С. Комплекс ИБ	–
	2.3.1 Комментарий	НСИ	использует	12. Хранилище документов	10С.СЭД	Развивать систему
2.1 Сбор информации о клиентах	6.1.1 Данные отчета фин. Операций клиентов по услугам	ОПД	создает	4. Контроль потребления электроэнергии и теплосети	2С. Автоматизированная система	Развивать систему
	15.1.1 Данные клиентов	ОПД	использует	9. Портал	3С. Портал	Развивать систему
	15.2.1 Квитанции	ОПД	использует	1. Финансовый учет	5С. Финокко	–
	15.3.1 Список уведомлений	НСИ	использует	12. Хранилище документов	10С.СЭД	Развивать систему

Продолжение таблицы М.1

1	2	3	4	5	6	7
2.2 Тестирование и контроль	15.3.2. Претензии	ОПД	использует	10. Контакт-центр	4С. Контакт-центр	–
	7.1.1 Инструкции по тестированию	НСИ	создает	12. Хранилище документов	10С.СЭД	Развивать систему
	7.1.2 Результаты тестов	ОПД	создает	12. Хранилище документов	10С.СЭД	Развивать систему
	8.3.1 Данные отчета	ОПД	использует	12. Хранилище документов	10С.СЭД	Развивать систему
2.3 Работа с кодом систем	8.1.1 Документ	НСИ	создает	12. Хранилище документов	10С.СЭД	Развивать систему
	8.2.1 Данные проекта	ОПД	создает	5. Управление проектами	1R. «BS-Controlling»	Внедрить систему
	8.2.2 Календарный план	НСИ	создает	5. Управление проектами	1R. «BS-Controlling»	Внедрить систему
	8.2.3 Финансовый план	НСИ	создает	5. Управление проектами	1R. «BS-Controlling»	Внедрить систему
	10.1.1 Требования к проекту	НСИ	использует	5. Управление проектами	1R. «BS-Controlling»	Внедрить систему
	8.3.1 Данные отчета	ОПД	создает	12. Хранилище документов	10С.СЭД	Развивать систему
	6.1.1 Данные отчета финансовых операций клиентов по услугам	ОПД	использует	12. Хранилище документов	10С.СЭД	Развивать систему
	12.1.1 Автоматизированная система	ОПД	создает	8. Система обработки данных	8С. VSCode	–
3.1 Сбор информации о клиентах	9.1.1 Начисления	ОПД	создает	4. Контроль потребления электроэнергии и теплосети	2С. Автоматизированная система	Развивать систему
	9.1.2 Оплата	ОПД	создает	4. Контроль потребления электроэнергии и теплосети	9С. База данных	–
	9.2.3 График потребления	ОПД	создает	4. Контроль потребления электроэнергии и теплосети	2С. Автоматизированная система	Развивать систему

Продолжение таблицы М.1

1	2	3	4	5	6	7
3.2 Тестирование и контроль	6.1.1 Данные отчета финансовых операций клиентов по услугам	ОПД	использует	4. Контроль потребления электроэнергии и теплосети	9С. База данных	–
	8.3.1 Данные отчета	ОПД	использует	12. Хранилище документов	10С. СЭД	Развивать систему
	10.1.1 Требования к проекту	НСИ	использует	5. Управление проектами	1R. «BS-Controlling»	Внедрить систему
	10.2.1 Ошибки системы расчета потребления	НСИ	создает	12. Хранилище документов	10С. СЭД	Развивать систему
3.3 Заполнение данных в системе	11.1.1 Данные отчета	ОПД	создает	7. Управленческий учет	1R. «BS-Controlling»	Внедрить систему
	15.1.1 Данные клиентов	ОПД	использует	8. Система обработки данных	9С. База данных	–
3.4 Расчет	6.1.1 Данные отчета фин. Операций клиентов по услугам	ОПД	использует	4. Контроль потребления электроэнергии и теплосети	9С. База данных	–
	12.1.1 Автоматизированная система	ОПД	создает	8. Система обработки данных	8С.VSCode	Развивать систему
4.1 Составление отчетности заказчикам	13.1.1 Данные о потреблении клиентов	ОПД	создает	5. Управление проектами	1R. «BS-Controlling»	Внедрить систему
	12.1.1 Автоматизированная система	ОПД	использует	8. Система обработки данных	8С.VSCode	Развивать систему
	13.2.1 Объяснения работы с отчетом	НСИ	создает	11. Коллективные обсуждения	10С. СЭД	Развивать систему
	15.1.1 Данные клиентов	ОПД	использует	8. Система обработки данных	2С. Автоматизированная система	Развивать систему
	9.1.1 Начисления	ОПД	использует	4. Контроль потребления электроэнергии и теплосети	2С. Автоматизированная система	Развивать систему
	9.1.2 Оплата	ОПД	использует	4. Контроль потребления электроэнергии и теплосети	9С. База данных	–
	9.2.3 График потребления	ОПД	использует	4. Контроль потребления электроэнергии и теплосети	2С. Автоматизированная система	Развивать систему

Продолжение таблицы М.1

1	2	3	4	5	6	7
4.2 Корректировка сайта	6.1.1 Данные отчета фин. Операций клиентов по услугам	ОПД	использует	4. Контроль потребления электроэнергии и теплосети	9С. База данных	–
	14.1.1 Список ошибок на сайте	ОПД	создает	12. Хранилище документов	3С. Портал	Развивать систему
	14.2.1 Данные отчета	ОПД	создает	12. Хранилище документов	10С. СЭД	Развивать систему
	10.1.1 Требования к проекту	НСИ	использует	5. Управление проектами	1R. «BS-Controlling»	Внедрить систему
	11.1.1 Данные отчета	ОПД	использует	4. Контроль потребления электроэнергии и теплосети	2С. Автоматизированная система	Развивать систему
	15.1.1 Данные клиентов	ОПД	использует	4. Контроль потребления электроэнергии и теплосети	9С. База данных	–
	8.3.1 Данные отчета	ОПД	использует	5. Управление проектами	1R. «BS-Controlling»	Внедрить систему
4.3 Актуализация данных	15.1.1 Данные клиентов	ОПД	создает	4. Контроль потребления электроэнергии и теплосети	2С. Автоматизированная система	Развивать систему
	15.3.1 Список уведомлений	НСИ	создает	9. Портал	3С. Портал	Развивать систему
	15.3.2. Претензии	ОПД	создает	10. Контакт-центр	4С. Контакт-центр	–
	12.1.1 Автоматизированная система	ОПД	использует	8. Система обработки данных	2С. Автоматизированная система	Развивать систему
	6.1.1 данные отчета фин. Операций клиентов по услугам	ОПД	использует	4. Контроль потребления электроэнергии и теплосети	2С. Автоматизированная система	Развивать систему

## Приложение Н

### Целевая модель информационно-аналитических систем управляющей организации

Таблица Н.1 – Целевая модель информационно-аналитических систем

Системы	Создаваемые виды данных		Функциональные компоненты	Направления развития	Комментарии по развитию
	ОПД	НСИ			
1	2	3	4	5	6
1С. Корпоративный учет	2.2.1 Отчет о работе компании	1.1.1 Стратегия предприятия	1.1 Стратегическое управление	Развивать	Консолидировать учетные базы. Использовать единые НСИ, интегрировать в соответствии с целевыми потоками данных.
2С. Автоматизированная система	6.1.1 Данные отчета финансовых операций клиентов по услугам 9.1.1 Начисления 9.2.3 График потребления 15.1.1 Данные клиентов	–	4.3 Актуализация данных 1.2 Организационное управление 1.4 Финансовый Учет 2.1 Сбор информации о клиентах 4.1 Составление отчетности заказчикам 4.2 Корректировка сайта	Развивать	Реализовать расчет потребления новых добавленных услуг компании
3С. Портал	14.1.1 Список ошибок на сайте	15.3.1 Список уведомлений	4.2 Корректировка сайта 4.3 Актуализация данных	Развивать	Обновить дизайн и добавить удобства в переходах и получении информации
4С. Контакт-центр	15.3.2. Претензии	–	4.3 Актуализация данных	Оставить в границах	–
5С. Финоко	4.1.1 Статьи бюджета 4.1.2 Данные бюджета 4.3.3 Проводка	4.3.1 Контрагент 4.3.2 Подрядчик 4.3.4 Реквизит 4.3.5 Заказчик	1.4 Финансовый учет	Оставить в границах	Использовать единые НСИ, интегрировать в соответствии с целевыми потоками данных.
6С. Средства антивирусной защиты (AV)	–	–	1.5 Безопасность и контроль	Оставить в границах	–
7С. Комплекс ИБ	–	5.1.1 Документ 5.3.1 Список происшествий	1.5 Безопасность и контроль	Оставить в границах	–

Продолжение таблицы Н.1

1	2	3	4	5	6
8С. VSCode	12.1.1 Автоматизированная система	–	2.3 Работа с кодом систем 3.4 Расчет	развивать	Реализовать расчет потребления новых услуг
9С. База данных	9.1.2 Оплата	–	3.1 Сбор информации о клиентах 3.4 Расчет	развивать	Добавить новые данные по новым услугам компании и клиентам
10С. СЭД	14.2.1 Данные отчета	10.2.1 Ошибки системы расчета потребления 13.2.1 Объяснения работы с отчетом	3.2 Тестирование и контроль 4.1 Составление отчетности заказчикам 4.2 Корректировка сайта	Оставить в границах	Реализовать маршруты для поддержки договорной, контрольно-ревизионной и тендерной работы. Реализовать маршруты движения инженерных документов
11С. Кадровый учет	–	3.1.2 Личное дело 3.2.3 Должностные инструкции 3.3.1 Данные сотрудника 4.2.1 Заработная плата	1.2 Организационное управление 1.4 Финансовый учет 1.3 Управление персоналом	Оставить в границах	Использовать единые НСИ
1R. «BS-Controlling»	8.2.1 Данные проекта	10.1.1 Требования к проекту 8.2.2 Календарный план 8.2.3 Финансовый план	1.2 Организационное управление 2.3 Работа с кодом систем 3.2 Тестирование и контроль 3.3 Заполнение данных в системе 4.1 Составление отчетности заказчикам 4.2 Корректировка сайта	создать	Упростить управление проектами. Создать единое пространство для контроля деятельности проекта
1П. Электронное обучение	3.2.1 Результаты прохождения курса	–	1.3 Управление персоналом	создавать	Внедрить платформу электронного обучения, создать электронные курсы. Разработать модели обучения (соответствие электронных курсов профилям сотрудников). Обеспечить анонсы актуальных курсов на внутреннем портале.

## Приложение II

### Потоки данных между информационными системами

Таблица П.1 – Потоки данных между информационными системами

Система источник	Система приемник	Виды данных	Частота	Критичность
1	2	3	4	5
1С. Корпоративный учет	1В.Redmine	2.2.1 Отчет о работе компании	средняя	высокая
5С. Финоко	1С. Корпоративный учет	4.4.1 Данные отчета	высокая	высокая
4С. Контакт-центр	3С. Портал	15.3.2. Претензии	низкая	средняя
8С. VSCode	2С. Автоматизированная система	12.1.1 Автоматизированная система	высокая	высокая
5С. Финоко	11С. Кадровый учет	4.2.1 Заработная плата	средняя	высокая
2С. Автоматизированная система	3С. Портал	6.1.1 Данные отчета финансовых операций клиентов по услугам	высокая	высокая
		9.1.1 Начисления	высокая	высокая
		9.2.3 График потребления	высокая	высокая
	15.1.1 Данные клиентов	высокая	средняя	
	9С. База данных	6.1.1 Данные отчета финансовых операций клиентов по услугам	высокая	высокая
1R. «BS-Controlling»	8С. VSCode	10.1.1 Требования к проекту	средняя	высокая
1П. Электронное обучение	11С. Кадровый учет	3.2.1 Результаты прохождения курса	низкая	средняя
3С. Портал	8С. VSCode	14.1.1 Список ошибок на сайте	средняя	высокая
	2С. Автоматизированная система	15.1.1 Данные клиентов	высокая	средняя