



**ИНТЕГРАЦИЯ КОНТРОЛЛИНГА В ЭКОНОМИКУ,
ОРГАНИЗАЦИЮ ПРОИЗВОДСТВА И МЕНЕДЖМЕНТ**

Сборник научных трудов

VI международной научно-практической
конференции по контроллингу

РЯЗАНЬ-МОСКВА

2017 год

ОБЪЕДИНЕНИЕ КОНТРОЛЛЕРОВ

**ИНТЕГРАЦИЯ КОНТРОЛЛИНГА
В ЭКОНОМИКУ, ОРГАНИЗАЦИЮ
ПРОИЗВОДСТВА И МЕНЕДЖМЕНТ**

Рязань-Москва,
25-26 мая 2017 года,
НП «Объединение контроллеров»

Сборник научных трудов VI международной научно-практической
конференции по контроллингу

Под научной редакцией д.э.н., профессора С.Г.Фалько

**Интеграция контроллинга в экономику, организацию производства и менеджмент
Рязань-Москва, 25-26 мая, 2017 год**

Сборник научных трудов

Под научной редакцией д.э.н., профессора Фалько С.Г.

Редакция: НП «Объединение контроллеров», 1005005, Москва, 2-я Бауманская ул., д.5

Формат печати: online, PDF, <http://controlling.ru/symposium/212.htm>

Язык текста статей оригинальный, без лингвистической правки

© НП «Объединение контроллеров», Москва, 2017

**Integration of Controlling in Economy, Production Organization and Management
Ryazan-Moscow, May 25-26, 2017**

Proceedings of The International Conference

Under the scientific editorship of doctor of Economics, Professor Falko S.G.

Publisher: NP —Association of Controlling|| , 1005005, 5, 2-d Baumanskay st., Moscow

Form: online, PDF, <http://www.controlling.ru/symposium/>

This publication and papers has not undergone language editing.

© NP —Association of Controlling|| , Moscow, 2017

ISBN 978-5-906526-16-8



9 785906 526168

3. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях /А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примаков, С.Г. Фалько. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 256 с.
4. Контроллинг как инструмент управления предприятием. Под ред. Н.Г. Данилочкиной. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 2001. – 279 с.
5. Управленческий учет: Учебник / А.Д. Шеремет, О.Е. Николаева, С.И. Полякова / Под ред. А.Д. Шеремета. 4-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 429 с.
6. *Фольмут Х.Й.* Инструменты контроллинга от А до Я. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 288 с.

CONTACTS

Ковалев Анатолий Павлович,

д.э.н., Профессор кафедры «Производственный менеджмент» Московского государственного технологического университета «СТАНКИН»

apkovalev@mail.ru

УДК338.242; JEL: P11, R11

ИНТЕГРИРУЮЩАЯ РОЛЬ ПРОЕКТНОГО ОФИСА В СТРАТЕГИЯХ СУБЪЕКТОВ ФЕДЕРАЦИИ

Юлия Ковальчук; Игорь Степнов

Профессор, д.э.н., Научный сотрудник Института проблем рынка Российской Академии Наук; Профессор, д.э.н., Зав. кафедрой экономики и финансового менеджмента Рязанского государственного радиотехнического университета

Исследование выполнено за счет гранта Российского научного фонда
(проект №16-18-10149)

Аннотация: Представлены результаты исследования аспектов разработки и реализации стратегий регионов РФ с учетом использования традиционной методологии стратегического планирования и проектного подхода, включая влияние эволюционного и сценарного подходов. Обосновано использование механизма проектного офиса в регионе

как интегратора стратегических решений, обеспечивающего взаимосогласование ресурсов и потребностей представителей власти, бизнеса и общественности при формировании базовых стратегий социально-экономического регионального развития: как платформы для взаимодействия действующих сил региона в рамках координации; как системы рыночных приоритетов в рамках обеспечения конкуренции; как совокупности политик и дорожных карт по выбранным ключевым направлениям развития субъекта федерации.

Ключевые слова: *стратегия, стратегическое планирование, региональная экономика, проектный офис, проектное управление, выбор приоритетов, координация, конкуренция.*

THE INTEGRATING ROLE OF THE PROJECT OFFICE IN THE STRATEGIES OF SUBJECTS OF FEDERATION

Julia Kovalchuk; Igor Stepnov

Prof., Dr. of Science, Research associate Market Economy Institute of Russian Academy of Sciences; Prof., Dr. of Science, Head of Department “Economics and Financial Management” Ryazan State Radio Engineering University

The research was performed by a grant of Russian Science Foundation
(project No. 16-18-10149)

Abstract: *Presents results of a study of aspects of the development and implementation of strategies of the Russian regions with the use of traditional methodology of strategic planning and project approach, including the influence of evolutionary and scenario approaches. It justifies the use of the mechanism of regional project office as an integrator of strategic decisions, providing coherence of resources and needs of representatives of government, business and the public in the formation of the basic strategies of socio-economic regional development as a platform for interaction between actors in the region in the framework of coordination; how systems of market priorities in the framework of the competition; as a set of policies and roadmaps for selected key areas of development of the Federation.*

Keywords: *strategy, strategic planning, regional economy, project office, project management, selecting priorities, coordination, competition.*

1. ВВЕДЕНИЕ

Российские регионы – субъекты федерации – с точки зрения социально-экономического развития обладают существенными дисбалансами [5] и признаками неоднородности [2], что влияет на особенности разработки и принятия управленческих решений органами федеральной и региональной власти.

При этом следует отметить, что каждый регион представляет собой целостный экономический субъект, поэтому вопросы стратегического развития в части разработки и реализации стратегии социально-экономического развития требуют не просто грамотного методического подхода, но четкого применения системного подхода, учитывающего целостность региона как социально-экономической системы и его целенаправленность на достижение целей социально-экономического развития, причем как региона, так и страны в целом.

Изначально (примерно со второй половины 2005 года, когда с июня 2004 года в Совете Федерации начала работу Проблемная рабочая группа по прогнозированию и стратегическому планированию экономического развития российских регионов и 30 июня 2005 года на заседании Правительства РФ была рассмотрена «Концепция Стратегии социально-экономического развития регионов Российской Федерации») стратегии регионов в Российской Федерации разрабатывались в массовом порядке – стратегия социально-экономического развития должна была быть у каждого региона. Данная тенденция была вызвана переходом от программно-целевого управления в процессах государственного управления к стратегическому. Как известно, программно-целевой подход имеет определенные зафиксированные параметры (задачи, сроки, исполнители, ресурсы, бюджет, эффективность и т.п.), а стратегический подход, в свою очередь, является более гибким и вариативным. Тем не менее, стратегии социально-экономического развития, разработанные тогда и разрабатываемые сейчас, все равно формируются в виде стратегического плана долгосрочного социально-экономического развития, который, по мнению многих исследователей и экономистов, «даже в свете современных представлений о стратегии очень тесно ассоциируется с программой» [1]. В настоящее время среди экспертов рассматриваются вопросы адаптации зарубежного опыта разработки стратегии региона как результата применения междисциплинарного синергетического подхода и современной ресурсной концепции «управления знаниями» [17], когда регион ассоциируется с обучающейся организацией и его стратегия также будет соответствующей обучающей стратегией. Однако такой подход представляется несколько теоретизированным, а инструментарий – неотработанным именно для целей

стратегического управления регионами как неоднородными социально-экономическими системами.

В настоящее время в России осуществляется эволюционный переход к новому механизму государственного управления – использованию проектного управления, о котором официально объявлено в 2015 году Президентом РФ в Послании Федеральному собранию РФ. На уровне Правительства РФ в настоящее время осуществляется внедрение проектного подхода в механизм государственного управления и реализации приоритетных проектов [6, 7], основная идея которого – это переход от управления по поручениям к управлению по результатам. Несомненно, данный подход требует отдельной проработки на предмет его внедрения в механизм регионального управления в части разработки и реализации приоритетных проектов социально-экономического развития субъектов федерации.

2. СТРАТЕГИЯ РЕГИОНА КАК ДОКУМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Прежде всего, отметим, что ключевым инструментом реализации последовательной долгосрочной политики, в которой должны быть сбалансированы краткосрочные задачи, а также среднесрочные и долгосрочные цели является Федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации».

В отношении стратегического планирования и социально-экономического развития территорий действуют следующие нормативные документы:

- Постановление Правительства Российской Федерации от 8 августа 2015 г. № 822 «Об утверждении Положения о содержании, составе, порядке разработки и корректировки стратегий социально-экономического развития макрорегионов»;
- Постановление Правительства РФ от 23 января 2016 г. № 30 «Об утверждении Правил осуществления мониторинга и контроля реализации стратегий социально-экономического развития макрорегионов»;
- Приказ Минэкономразвития России № 132 от 23 марта 2017 г. Об утверждении Методических рекомендаций по разработке и корректировке стратегии социально-экономического развития субъекта Российской Федерации и плана мероприятий по ее реализации.

Таким образом, на уровне субъекта РФ предусмотрен следующий состав документов стратегического планирования [16]:

- Прогнозы социально-экономического развития субъекта РФ на долгосрочный и среднесрочный периоды;

- Бюджетный прогноз субъекта РФ на долгосрочный период;
- Стратегия социально-экономического развития субъекта РФ;
- План мероприятий по реализации стратегии социально-экономического развития субъекта РФ;
- Государственные программы субъектов РФ;
- Схемы территориального планирования субъектов РФ.

Так, стратегия социально-экономического развития субъекта Российской Федерации определена как документ стратегического планирования, определяющий приоритеты, цели и задачи государственного управления на уровне субъекта Российской Федерации на долгосрочный период [16]. Исходя из логики он рассматривается именно как документ стратегирования в части целеполагания, т.е. стратегия является определяющей при разработке программ и далее бюджетов. Но уже сейчас можно выделить отсутствие четкой взаимосвязи стратегической цели и проекта реализации [13]. Поэтому переход к проектному управлению в рамках разработки и реализации стратегии более чем оправдан. Так, государственные программы входят в структуру документов стратегического планирования и являются инструментом достижения целевых показателей, определенных в стратегии. Сами программы по существу имеют четко зафиксированные параметры (задачи, сроки, исполнители, ресурсы, бюджет, эффективность и т.п.), что может служить основой для использования проектного подхода и, таким образом, сориентировать разработку и реализацию программ в форме проектов для решения конкретных задач социально-экономического развития. Кстати, такой механизм создает базис для применения и инструментария процессного управления, т.к. ресурсы (являющиеся основой как для программ, так и для проектов) встраиваются в процессы по достижению показателей реализации программ/проектов. Так, сегодня уже можно выделить сформированный баланс между целевыми направлениями программ в рамках федеральной социально-экономической стратегии и федеральных приоритетных проектов, которые ориентированы на достижение целей экономического роста и повышения благосостояния граждан.

Если обратиться к сущностному толкованию, то стратегия социально-экономического развития региона рассматривается как система мероприятий, направленных на реализацию долгосрочных задач социально-экономического развития государства с учетом рационального вклада регионов в решение этих задач, определяемого реальными предпосылками и ограничениями их развития [12]. Если пройти по пирамиде стратегий социально-экономического развития, то:

- в соответствии со стратегией социально-экономического развития РФ генеральная стратегическая цель – определение путей и способов обеспечения в долгосрочной перспективе устойчивого повышения благосостояния российских граждан, национальной безопасности, динамичного развития экономики, укрепления позиций России в мировом сообществе;

- стратегической целью развития макрорегиона, например, Центрального федерального округа, является формирование пространства гармоничного развития путем создания условий для успешного развития человеческого капитала и повышения уровня жизни населения, формирования комфортной среды проживания и эффективной экономики [14, 15];

- регионы как субъекты федерации разрабатывают и корректируют стратегии социально-экономического развития, в которых представлена: приоритеты, цели, задачи и направления социально-экономической политики субъекта РФ; оценка достигнутых целей социально-экономического развития субъекта РФ; конкурентные преимущества, точки роста и основные индикаторы развития региона; ожидаемые результаты реализации стратегии.

Следовательно, стратегия социально-экономического развития региона, прежде всего, должна представлять собой определенный целевой вектор развития региональной экономики как целостной социально-экономической системы. И, на основе реализации системного подхода, мы представляем стратегию региона как образ желаемого достижимого будущего состояния его экономики, через призму обоснованных и специально выбранных приоритетов и проектов с учетом специфики региона и его ресурсного потенциала, включая адекватные инструменты и механизмы достижения целей социально-экономического развития.

3. СТРАТЕГИЯ СУБЪЕКТА ФЕДЕРАЦИИ КАК ОБРАЗ БУДУЩЕГО СОСТОЯНИЯ ЭКОНОМИКИ РЕГИОНА

При разработке стратегии развития региона должен быть соблюден определенный баланс:

- соответствие стратегии социально-экономического развития РФ;
- соответствие стратегии национальной безопасности РФ;
- соответствие стратегии пространственного развития РФ;
- соответствие прогнозу социально-экономического развития РФ;
- соответствие отраслевым стратегиям;
- соответствие стратегии развития макрорегиона;
- соответствие специфике региона (ресурсному потенциалу).

Как правило, при разработке стратегии начальным этапом является формирование аналитического блока стратегии. Чаще всего (это и рекомендовано принятыми методическими рекомендациями [11]) используется SWOT-анализ, результатом которого является таблица с перечислением сильных и слабых сторон региона, внешних возможностей и угроз.

Стратегия формируется с учетом специфики региона из отдельных, слабо интегрированных между собой отраслевых приоритетов региональной экономики, имеющих природные ресурсы [18] и исходя из действующей инфраструктуры. Чаще всего в основе стратегии лежат инвестиции (реже – инновации [1] в создание новых высокотехнологичных производств, которые и станут точками роста в региональной экономике будущего. Именно неспособность широкого экспертного обсуждения необходимости и реальности технологического обновления (несмотря на фактические заседания рабочих групп и комитетов) приводит к нераскрытию именно инновационного курса развития региона, излишней политизированности, а также к известной необходимости привлечения финансовых ресурсов (как правило, желательно из бюджета). Таким образом, может получиться, что разработанная стратегия опирается не на возможности развития регионального потенциала, а на сложившиеся в определенных кругах, причастных к разработке стратегии, предпочтения, что, конечно, не делает ее реализуемой и эффективной, кстати как и попытки встроить в стратегию множество модных нововведений или идей, реализованных другими регионами.

Сама методология разработки стратегии региона можно сказать определена соответствующими нормативными документами [9, 11], однако с позиции научного теоретического обоснования и практической значимости следует отметить, что в основе стратегического планирования социально-экономического развития региона используются следующие принципы:

- целенаправленности – постановки реальных к достижению целей и направлений развития региона на основе анализа его потенциала и влияния внешней среды;
- комплексности – использование возможностей наращивания ресурсного потенциала региона, включая финансовые ресурсы реализации стратегии;
- системности – представление региона как открытой системы, имеющей внутреннее единство и находящейся в постоянном взаимодействии с изменчивой и активной внешней средой;
- стратегического партнерства – вовлечение и активное участие ключевых сил региона (власти, бизнеса, общественности) в процессе стратегического планирования, предоставляет им возможность предъявления и согласования своих интересов,

заинтересованность партнеров в поиске оптимальных путей развития региона, принятие решений на основе консенсуса, без какого бы то ни было давления сторон, в особенности, со стороны власти [4];

- открытости – обеспечение возможности привлечения общественности и экспертного обсуждения в процессах разработки и реализации стратегии для целостного видения и системного восприятия происходящих в регионе социальных и экономических процессов;

- сбалансированности – дополняет принципы комплексности, стратегического партнерства и открытости, состоит в системном определении стратегического выбора региона, сформированном на основе ресурсного потенциала стратегических партнеров реализации стратегии региона;

- эффективности – достижения целей стратегии в соответствии с бюджетом расходов, в планируемые сроки и при достижении значений целевых индикаторов;

- инновационности – использование возможностей модернизации производств и технологического обновления промышленности в регионе, создания инфраструктуры и механизмов эффективного внедрения инноваций;

- соблюдения национальной безопасности, включая экономическую, продовольственную, экологическую и др. безопасность;

- ответственности – если стратегию региона как документ утверждают органы власти в регионе, то они и должны нести ответственность за разработку и реализацию стратегии.

Сравнительный анализ стратегий, реализуемых в различных субъектах федерации, позволил установить подходы к их формированию:

- стратегия как оценка потенциала региона;

- стратегия как совокупность управляющих воздействий или способов администрирования;

- стратегия как вектор приоритетов;

- стратегия как площадка для взаимодействия бизнеса, власти и общества;

- стратегия как пространство приоритетных проектов;

- стратегия как интегратор экономического и социального развития территории.

4. ПРОЕКТНЫЙ ОФИС В РЕГИОНЕ КАК ИНТЕГРАТОР ПРИОРИТЕТНЫХ ПРОЕКТОВ РАЗВИТИЯ

Перед органами власти в регионе при разработке стратегии регионального развития стоит выбор разных приоритетов, из которых надо выбрать одно или несколько ключевых направлений:

- маркетинг территории - ресурс и потенциал;

- крупный частный бизнес (для ряда регионов - средний частный бизнес);
- малый бизнес;
- государственные корпорации;
- распределительная экономика;
- инфраструктурные проекты;
- эффективное администрирование;
- кластеры и др.

Проектный подход, о переходе к которому было указано выше, становится эволюционным решением в системе стратегического планирования социально-экономического развития. Поэтому решение о создании федерального проектного офиса для решения задач разработки и реализации приоритетных проектов (табл. 1) может быть адаптировано на региональном уровне. Проектный офис может стать интегратором различных решений в процессах разработки, мониторинга и реализации стратегий региона.

Таблица 1. Перечень программ и приоритетных проектов в РФ.

Основные стратегические направления векторы развития России (в соответствии со стратегией социально-экономического развития РФ) [8]	Приоритетные проекты и программы [10]
Промышленность Бизнес Инновации – НТИ Образование Здоровоохранение Культура, молодежная политика и спорт Коммуникации Безопасность Самоуправление ЖКХ Градостроительство Экология	Здоровоохранение Образование Ипотека и арендное жилье ЖКХ и городская среда Международная кооперация и экспорт Производительность труда Малый бизнес и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы Реформа контрольной и надзорной деятельности Безопасные и качественные дороги Моногорода Экология

По нашему мнению, проектный офис позволит обеспечить реализацию вышеуказанных принципов формирования стратегий, включая концентрацию на следующих положениях:

- создание взаимно исключающего и полностью исчерпывающего представления о регионе;
- недопущение стереотипов в формировании целей и путей их достижения;

- учет мнения большинства участников экономических, социальных и политических отношений в регионе и трансформация этого мнения в однозначный перечень приоритетов администрации субъекта федерации;
- декларирование точек совместных интересов (предметов обмена) между всеми участниками экономических, социальных и политических отношений в регионе;
- формирование контрольных точек мониторинга реализации стратегии, доступных для всех участников;
- реализация пилотных проектов, исходя из положения, что стратегия успешна настолько, насколько успешен текущий проект.

Следовательно, с учетом необходимости решения задач обеспечения горизонтальной координации реализации стратегии от этапа разработки до завершения реализации планов, направленных на достижение целей стратегии, а также аналитического, консультационного и проектного сопровождении стратегического планирования и реализации планов и программ в рамках стратегии, проектный офис может выступить интегратором при формировании и реализации стратегии региона, обеспечивая аналитическое, консультационное, экспертное и научно-исследовательское сопровождение всех этапов в соответствии с федеральным законом №172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» [16], а также с учетом необходимости апробации рынком проектов развития.

Следует отметить, что объективно существует дилемма: стратегия возможна к формированию и реализации на основе преобладания координации или на основе развития конкуренции [3]? Проектный офис как интегратор решений по разработке и реализации стратегии региона сможет выполнить задачу нахождения баланса между координацией и конкуренцией, прежде всего, на локальных и национальном рынках как площадках реализации стратегии. Это достижимо при соблюдении принципов группировки данных для формирования, мониторинга и реализации стратегии, с представлением трех ключевых срезов представления данных для формирования стратегии:

- через администрирование (например, региональные министерства, управления и т.д.);
- через рынки (продовольственные, услуг, товарные и т.д.);
- через группы населения (пенсионеры, обучающиеся, работоспособное население и т.д.).

Если первый и третий срез ориентированы на координацию, то второй должен опираться на конкуренцию – это и обеспечивает выполнение задач интеграции проектным офисом, как и следующие процессы, реализуемые проектным офисом:

- выявление предмета обмена во взаимодействии между властью и основными группами акторов;
- оценка доступности к потенциалу различных групп акторов;
- мониторинг баланса эволюционного развития и проектного подхода;
- доступность контрольных точек для участников проектов реализации стратегии.

Достижение баланса проектного и эволюционного подхода в стратегическом управлении и решение о выборе стратегических приоритетов (эволюция, проекты или сценарии) должно основываться на максимальной интеграции ключевых направлений, технологий и ресурсов, предоставляя возможность интегратору (проектному офису) совокупность действий:

- моделирование социально-экономических показателей (преобладание эволюционного подхода);
- учет поведения экономических агентов (преобладание сценариев конкуренции при локальной поддержке);
- формирование новых соглашений координации (проектный подход);
- формирование новых рынков (эволюционный подход);
- формирование дорожных карт и результатов (сценарный подход);
- формирование контрольных точек мониторинга реализации стратегии (проектный подход).

5. ВЫВОДЫ

Таким образом, итогом интеграции совокупности решений проектным офисом в регионе должно быть взаимосогласованное сочетание стратегических решений в базовые стратегии социально-экономического развития субъекта федерации по следующим возможным направлениям (варианты):

- стратегия как платформа для взаимодействия действующих сил региона;
- стратегия как система приоритетов (сигналов) рынкам и экономическим агентам;
- стратегия как совокупность политик и дорожных карт по приоритетам (выбранным ключевым направлениям).

ЛИТЕРАТУРА

1. Воробьев А.Д. Стратегия развития региона: три подхода – три результата // Региональная экономика: теория и практика, 2009, №39(132), с. 7-10.
2. Ищенко М.М., Степнов И.М. Региональное управление неоднородными социально-экономическими системами: монография. – М.: Экономика, 2011. – 186 с.

3. Ковальчук Ю.А., Ломакин М.И., Степнов И.М. Национальные проектные офисы: конкуренция или координация? // Стандарты и качество, 2016, №12, с. 62-66.
4. Морозов С.И. Стратегические приоритеты социально-экономического развития региона // Вестник ИНЖЭКОНа, Серия Экономика, 2008, №6(25), с. 5-12.
5. Нижегородцев Р.М., Пискун Е.И., Кудревич В.В. Прогнозирование показателей социально-экономического развития региона // Экономика региона, 2017, т. 13, вып. 1, с. 38-48.
6. О Совете при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам: Указ Президента Российской Федерации от 30.06.2016 г. № 306.
7. Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации: постановление Правительства РФ от 15.10.2016 г. №1050.
8. Портал стратегического управления РФ [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://su12.ru/rf/vectors>.
9. Постановление Правительства Российской Федерации от 8 августа 2015 г. № 822 «Об утверждении Положения о содержании, составе, порядке разработки и корректировки стратегий социально-экономического развития макрорегионов».
10. Президиум Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам. Проектный офис Правительства [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://government.ru/department/361/about/>.
11. Приказ Минэкономразвития России №132 от 23 марта 2017 г. Об утверждении Методических рекомендаций по разработке и корректировке стратегии социально-экономического развития субъекта Российской Федерации и плана мероприятий по ее реализации.
12. Региональная экономика / [Г.Б. Поляк и др.]; под ред. Г.Б. Поляка. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 463 с.
13. Резванов Н.А. Стратегия и регион: Необходимость взаимоувязанной системы показателей документов стратегического планирования [Электронный ресурс] Режим доступа <http://economy.gov.ru/wps/wcm/connect/d8b1e8da-195a-4daf-9f05-82a085a58fb3/Резванов+Н.А.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=d8b1e8da-195a-4daf-9f05-82a085a58fb3>.
14. Стратегия социально-экономического развития Центрального Федерального Округа на период до 2020 года, утверждена распоряжением Правительства РФ от 6 сентября 2011 г. №1540-р.
15. Стратегия развития Центрального федерального округа до 2030 года [Электронный ресурс] Режим доступа <http://su12.ru/cfo>.

16. Федеральный закон «О стратегическом планировании в Российской Федерации» №172-ФЗ от 28 июня 2014 г.
17. Хэмел Г. , Прахалад К. , Томас Г. , О’Нил Д. Стратегическая гибкость. – СПб.: Питер, 2005. – 381с.
18. Шеломенцев А.Г., Козаков Е.М., Андреева Е.Л. Роль природных ресурсов в обеспечении экономической безопасности регионов и стран // Экономика региона, 2008, № 3, с. 113-128.

CONTACTS

Юлия Ковальчук,

профессор, д.э.н., Научный сотрудник Института проблем рынка Российской Академии наук

fm-science@inbox.ru

Игорь Степнов,

профессор, д.э.н., Зав. кафедрой экономики и финансового менеджмента Рязанского государственного радиотехнического университета

stepnoff@inbox.ru

ВЫВОДЫ

Решение проблемы дополнительного финансирования муниципальных образовательных учреждений представлено в виде создания платных дополнительных образовательных услуг, привлечения внебюджетных средств за счет спонсоров, учреждение Попечительского совета для контроля и помощи в работе учебного заведения.

ЛИТЕРАТУРА

Федеральный закон «Об образовании» от 29 декабря 2012 №273.

Щетинин В.К. Рынок образовательных услуг в современной России// Школа. - № 3. - 2014. – С. 63-69.

Аронов Н.П. Финансово-хозяйственная деятельность школы. – М.: Новая школа, 2015. – 212 с.

CONTACTS

Щелокова Ирина,

студент магистрант Рязанский Государственный Радиотехнический Университет

welokova_ira@mail.ru

СОДЕРЖАНИЕ

МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЗАТРАТ НА НИОКР. АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОБЗОР.....	3
Ульяна Аверьянова, Сергей Фалько.....	3
COST ESTIMATES METHODS ON R&D. ANALYTICAL REVIEW.....	3
Uliana Averianova; Sergey Falko	3
СРАВНИТЕЛЬНОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ ЗАТРАТ НА ЗАПУСК СОВРЕМЕННЫХ РАКЕТ-НОСИТЕЛЕЙ.....	10
Григорий Бадиков, Екатерина Бурнашова, Руслан Левашов.....	10
COMPARATIVE MODELLING OF THE COST OF THE LAUNCH OF CONTEMPORARY ROCKETS.....	11
Grigorii Badikov, Ekaterina Burnasheva, Ruslan Levashov	11
ИННОВАЦИИ, КОТОРЫЕ ПРИВЕЛИ К НАИБОЛЬШИМ ПРИРОСТАМ ПРОДАЖ САМОГО ПРИБЫЛЬНОГО ПРОДУКТА КОМПАНИИ APPLE –СМАРТФОНА IPHONE.....	23
Григорий Бадиков; Алексей Комаров; Михаил Драчев	23
THE INNOVATIONS THAT LED TO THE GREATEST GROWTH OF SALES OF THE MOST PROFITABLE PRODUCT OF THE COMPANY APPLE - SMARTPHONE IPHONE	24
Grigorii Badikov, Alexey Komarov, Mikhail Drachev.....	24
КОНТРОЛЛИНГ НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ НА ОСНОВЕ МЕТОДОВ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ДИАГНОСТИКИ	36
Марина Бойко.....	36
TITLE OF ARTICLE.....	36
Marina Boyko.....	36
ОСОБЕННОСТИ СИТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ	50
Татьяна Боярская.....	50
FEATURES OF PROJECT MANAGEMENT SYSTEMS.....	50
Tatiana Boyarskaya.....	50
КОНТРОЛЛИНГ ПОРТФЕЛЯ ЗАКАЗОВ ГРАЖДАНСКОЙ ПРОДУКЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ ОПК	55
Галина Герасименко, Сергей Комягин.....	55
CONTROLLING OF PORTFOLIO OF CIVIL PRODUCTS ORDERS IN THE FACTORY OF DEFENSE INDUSTRY COMPLEX.....	55

Galina Gerasimenko, Sergey Komyagin	55
РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ ИНТЕГРАЦИИ КОНТРОЛЛИНГА И ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ СИСТЕМ	64
Анна Горохова; Кристина Першина.....	64
DEVELOPMENT OF INTEGRATION MODEL OF CONTROLLING AND PRODUCTION SYSTEMS	65
Anna Gorokhova; Christina Pershina.....	65
НЕЧЕТКО-МНОЖЕСТВЕННАЯ МНОГОПЕРИОДНАЯ МОДЕЛЬ ВЫБОРА СТРАТЕГИЙ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ОРГАНИЗАЦИИ С ГРУППАМИ СТЕЙКХОЛДЕРОВ НА ОСНОВЕ ОБОБЩЕННОГО КРИТЕРИЯ.....	72
Александр Гресько, Константин Солодухин.....	72
FUZZY MULTI-PERIOD MODEL FOR SELECTION OF TYPES OF STAKEHOLDER ENGAGEMENT STRATEGIES OF THE COMPANY USING EXPECTED UTILITY CRITERION....	72
Alexander Gresko, Konstantin Solodukhin.....	72
КОНТРОЛЛИНГ ПРОЦЕССОВ ВЫБОРА СИСТЕМЫ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЙ МАЛОГО БИЗНЕСА	77
Ирина Демидова	77
CONTROLLING THE PROCESSES OF CHOOSING A TAX SYSTEM FOR SMALL BUSINESSES	77
Irina Demidova.....	77
МОДЕЛИРОВАНИЕ РАБОТЫ БАНКОВСКОЙ АВТОМАТИЗИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ УЧЕТА КЛИЕНТОВ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ТЕОРИИ НЕПРЕРЫВНЫХ ЦЕПЕЙ МАРКОВА.....	82
Юлия Журавлева; Сергей Матвеев.....	82
MODELING THE BANKING AUTOMATED SYSTEM OF ACCOUNTING CUSTOMERS BY USING THE THEORY OF CONTINUOUS MARKOV CHAINS	82
Iulia Zhuravleva; Sergey Matveev	82
ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИМУЩЕСТВЕННЫМ КОМПЛЕКСОМ УНИВЕРСИТЕТА	90
Марат Закиров	90
PROBLEMS OF MANAGEMENT OF THE UNIVERSITY PROPERTY COMPLEX.....	90
Marat Zakirov.....	90
ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ КОНТРОЛЛИНГА ПРИ ВНЕДРЕНИИ ИННОВАЦИОННОГО РЕШЕНИЯ СОЗДАНИЯ ГИБКОЙ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ ПО ИЗГОТОВЛЕНИЮ МИНИ-СТАНКОВ С ЧПУ	96

Павел Золотарев; Александр Девиза; Сергей Матвеев.....	96
THE USE OF THE TOOLS OF CONTROLLING IN THE IMPLEMENTATION OF INNOVATIVE SOLUTIONS TO CREATE A FLEXIBLE PRODUCTION SYSTEM FOR THE PRODUCTION OF MINI CNC MACHINES.....	96
Pavel Zolotarev; AlexanderDeviza; Sergey Matveev	96
ОСНОВНЫЕ АСПЕКТЫ ПРОВЕДЕНИЯ ПАНЕЛЬНОГО ИНТЕРВЬЮ В РАМКАХ ЦЕННОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА.....	105
Татьяна Исакова	105
THE MAIN DIMENSIONS OF HOLDING PANEL INTERVIEWS IN THE FRAMEWORK OF VALUE-ORIENTED APPROACH.....	105
Tatiana Isakova	105
ПРЕДПОСЫЛКИ И ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА НА РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ.....	111
Эдгар Кавтарашвили; Александр Орлов.....	111
THE PREMISES AND MAIN DIFFICULTIES OF CONTROLLING SYSTEM IMPLEMENTATION IN RUSSIAN COMPANIES	111
Edgar Kavtarashvili; Alexander Orlov.....	111
О ВОЗМОЖНОСТИ ИНТЕГРАЦИИ КОНТРОЛЛИНГА И КОГНИТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА ПРИ ФОРМИРОВАНИИ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ПРОГРАММЫ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ.....	120
Антонина Казельская.....	120
ABOUT ABILITY TO INTEGRATE CONTROLLING AND COGNITIVE MANAGEMENT WHEN FORMING THE PRODUCTION PROGRAM OF THE INDUSTRIAL ENTERPRISE.....	120
Antonina Kazelskaya	120
СТОИМОСТНЫЙ АНАЛИЗ В СИСТЕМЕ КОНТРОЛЛИНГА НА ПРЕДПРИЯТИИ	125
Анатолий Ковалев.....	125
VALUE ANALYSIS IN THE CONTROLLING SYSTEM ON THE ENTERPRISE	126
Anatoly Kovalev	126
ИНТЕГРИРУЮЩАЯ РОЛЬ ПРОЕКТНОГО ОФИСА В СТРАТЕГИЯХ СУБЪЕКТОВ ФЕДЕРАЦИИ	135
Юлия Ковальчук; Игорь Степнов.....	135

THE INTEGRATING ROLE OF THE PROJECT OFFICE IN THE STRATEGIES OF SUBJECTS OF FEDERATION.....	136
Julia Kovalchuk; Igor Stepnov	136
ВНЕДРЕНИЕ МЕТОДОВ ИНЖЕНЕРНОГО КОНСАЛТИНГА В ПРОЕКТ ТЕХНИЧЕСКОГО ПЕРЕВООРУЖЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ	148
Екатерина Косилова.....	148
IMPLEMENTATION OF TECHNIQUES OF ENGINEERING CONSULTING IN THE PROJECT OF TECHNICAL RE-OPERATION OF INDUSTRIAL ENTERPRISES	148
Ekaterina Kosilova	148
МОДЕЛЬ ДОСТИЖЕНИЯ ЗАДАЧ КОМПАНИИ ЗА СЧЕТ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИЙ В ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ.....	153
Виктория Лабунская; Егор Терещенко	153
MODEL OF ACHIEVING THE COMPANY'S OBJECTIVES FOR THE ACCOUNT OF DISTRIBUTION OF INVESTMENTS IN HUMAN CAPITAL.....	154
Victoria Labunskaya; Yegor Tereshchenko	154
СОЗДАНИЕ ЦЕНТРА ТРУДОУСТРОЙСТВА НА БАЗЕ ВЫСШЕГО УЧЕБНОГО ЗАВЕДЕНИЯ В ЦЕЛЯХ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ И ВОСТРЕБОВАННОСТИ ВЫПУСКНИКОВ НА РЫНКЕ ТРУДА	164
Светлана Николаева.....	164
CREATION OF THE EMPLOYMENT CENTER ON THE BASIS OF THE HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTION TO INCREASE THE COMPETITIVENESS AND THE NEEDS OF THE GRADUATES ON THE LABOR MARKET.....	165
Svetlana Nikolaeva.....	165
АСПЕКТЫ ПЛАНИРОВАНИЯ В СФЕРЕ ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНОГО ХОЗЯЙСТВА	172
Иван Павленков, Елена Лабазова, Лариса Маева	172
IN ASPECTS OF PLANNING HOUSING AND COMMUNAL SERVICES SPHERE	172
Ivan Pavlenkov, Elena Labazova, Larissa Maeva.....	172
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИ-ОРИЕНТИРОВАННОЕ РАЗВИТИЕ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ПУТЬ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ.....	183
Елена Постникова	183
TECHNOLOGICAL-ORIENTED DEVELOPMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISE AS A WAY OF INCREASING COMPETITIVENESS	183

Elena Postnikova	183
ИНТЕГРИРОВАННАЯ ОТЧЕТНОСТЬ КАК ИНФОРМАЦИОННАЯ БАЗА КОНТРОЛЛИНГА: ПРЕДПОСЫЛКИ И РАЗВИТИЕ КОНЦЕПЦИИ	191
Юлия Потанина	191
INTEGRATED REPORTING AS CONTROLLING INFORMATION BASE: BACKGROUND AND DEVELOPMENT OF THE CONCEPT	191
Julia Potanina	191
АНАЛИЗ ПЕРСПЕКТИВ ТЕКУЩЕЙ МОДЕЛИ РАЗВИТИЯ ИНСТРУМЕНТАЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ РОССИИ	203
Тамара Рыжикова	203
ANALYSIS OF THE PERSPECTIVES OF THE CURRENT MODEL OF DEVELOPMENT OF THE INSTRUMENTAL INDUSTRY OF RUSSIA	203
Tamara Ryzhikova	203
СОВРЕМЕННАЯ ТРАКТОВКА ПРИБЫЛИ	210
Екатерина Косолап, Юрий Сажин	210
A MODERN INTERPRETATION OF PROFIT	210
Ekaterina Kosolap, Yurii Sazhin	210
ТАРГЕТИРОВАНИЕ ИНФЛЯЦИИ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ЕЙ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКИ	230
Дмитрий Самойлов; Полина Васильева	230
TARGETING OF INFLATION AND METHODS OF MANAGEMENT IT IN CONDITIONS OF THE MODERN ECONOMIC	230
Dmitrii Samoilov, Polina Vasileva	230
ПОДДЕРЖКА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В ВЫБОРЕ СТРАТЕГИИ ЗАЩИТЫ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ	235
Андрей Славянов	235
SUPPORTING DECISION-MAKING IN THE SELECTION OF INTELLECTUAL PROPERTY PROTECTION STRATEGY	235
Andrey Slavianov	235
ОПТИМИЗАЦИЯ СТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА ИННОВАЦИОННОЙ ПРОДУКЦИИ	243
Наталья Сосенко	243

OPTIMIZATION OF ENTERPRISE STRUCTURE FOR ORGANIZATION OF PRODUCTION THE INNOVATIVE PRODUCTS	243
Natalia Sosenko.....	243
ОБЗОР ЕВРОПЕЙСКОГО РЫНКА ПОСЛЕПРОДАЖНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ АВТОМОБИЛЕЙ	249
Мария Томарева; Эдуард Мазурин.....	249
OVERVIEW OF THE EUROPEAN MARKET AUTOMOTIVE AFTERMARKET.....	249
Maria Tomareva; Eduard Mazurin.....	249
ИСПОЛЬЗОВАНИЕ «КРИВЫХ ОДНОГО УРОВНЯ» ДЛЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ.....	254
Ольга Трошкина	254
THE USE OF ONE LEVEL CURVES FOR IMPROVING THE PROCESS OF ACTIVITY MANAGEMENT OF THE INDUSTRIAL ENTERPRISE	254
Olga Troshkina.....	254
ПРОБЛЕМЫ АДАПТАЦИИ ПРОИЗВОДСТВЕННО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ К ИЗМЕНЕНИЯМ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ.....	260
Стэлла Фешина.....	260
PROBLEMS OF ADAPTATION OF INDUSTRIAL-ECONOMIC SYSTEMS TO AMENDMENTS OF THE EXTERNAL ENVIRONMENT.....	260
Stella Feshina	260
ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕХАНИЗМА ТРАНСФЕРТНЫХ ЦЕН В КОНТРОЛЛИНГЕ.....	270
Сергей Осипов, Елена Хмырова	270
THE TRANSFER PRICING MECHANISM USE IN CONTROLLING	270
Sergey Osipov, Elena Khmyrova	270
КОНТРОЛЬНЫЕ ТОЧКИ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА МОДЕРНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА	273
Екатерина Антипова	273
CONTROL POINTS IN THE REALIZATION OF THE PROJECT OF MODERNIZATION OF PRODUCTION	274
Ekaterina Antipova.....	274
БЮДЖЕТИРОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ ОПЕРАТИВНОГО КОНТРОЛЛИНГА.....	279
Надежда Данилочкина, Наталья Чернер, Марина Боброва.....	279

BUDGETING AS INSTRUMENT OF EXPEDITIOUS CONTROLLING	279
Nadegda Danilochkina, Nataliy Cherner, Marina Bobrova	279
ИНТЕГРАЦИЯ КОНТРОЛЛИНГА В АНАЛИЗ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ	284
Надежда Демина.....	284
INTEGRATION OF CONTROLLING IN THE ANALYSIS OF THE FINANCIAL STATUS OF THE INSURANCE COMPANY	284
Nadezhda Demina	284
БАНКОВСКИЙ КОНТРОЛЛИНГ. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЭКСПЕРТНЫХ РАНЖИРОВОК ПРИ РАСЧЕТАХ КРЕДИТНОГО РИСКА В БАНКЕ	294
Михаил Жуков.....	294
RISKS CONTROLLING. THE USE OF EXPERT RANKINGS IN THE CALCULATION OF CREDIT RISK IN BANKS	294
Mikhail.Zhukov.....	294
ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ДОХОДОВ КОНСОЛИДИРОВАННОГО БЮДЖЕТА ХАНТЫ- МАНСКИЙСКОГО АВТОНОМНОГО ОКРУГА РФ	308
Елена Куликова, Анастасия Марьяна	308
FORECASTING REVENUES OF THE CONSOLIDATED BUDGET OF THE KHANTY-MANSI AUTONOMOUS DISTRICT OF THE RUSSIAN FEDERATION.....	308
Elena Kulikova, Anastasiya Mar'ina	308
РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО КОНТРОЛЛИНГА ОРГАНИЗАЦИИ В СФЕРЕ ЭСТЕТИЧЕСКОЙ МЕДИЦИНЫ	319
Лемтюгова Марина	319
DEVELOPMENT OF STRATEGIC CONTROLLING OF ORGANIZATION IN THE SPHERE OF AESTHETIC MEDICINE.....	319
Lemtyugova Marina	319
КОНТРОЛЛИНГ ТРАНСПОРТНО-ЭКСПЕДИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ОПК	326
Ольга Литвинова	326
CONTROLLING OF FORWARDING ACTIVITY OF THE ENTERPRISE OF THE MILITARY- INDUSTRIAL COMPLEX.....	327
Olga Litvinova	327

НЕЧЕТКАЯ МОДЕЛЬ СТОИМОСТНОЙ ОЦЕНКИ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ.....	334
Мария Назарова, Елена Лихошерст.....	334
MODEL OF ENTERPRISE’S HUMAN CAPITAL VALUATION.....	334
Maria Nazarova, Elena Likhosherst.....	334
ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОЕКТНОГО ОФИСА КЛАСТЕРА	343
Павел Орлов.....	343
THE ASSESSMENT OF THE EFFECTIVENESS OF THE PROJECT MANAGEMENT OFFICE IN THE CLUSTER	344
Pavel Orlov.....	344
РАЗРАБОТКА АЛГОРИТМА ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОДУКЦИИ.....	354
Ольга Ряховская	354
ALGORITHM DEVELOPMENT ON EVALUATION OF PRODUCTION COMPETITIVENESS.....	354
Olga Ryakhovskaya	354
ОБЪЕТЫ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ АКТИВЫ: ПРИЗНАНИЕ И ОЦЕНКА	361
Надежда Тутинене.....	361
INTANGIBLE ASSETS: RECOGNITION AND MEASUREMENT	361
Nadezhda Tutinene.....	361
КОНТРОЛЛИНГ ТРАНСГРАНИЧНОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ЦЕН НА ТОВАРНУЮ ПРОДУКЦИЮ.....	368
Наталья Чернер.....	368
CONTROLLING TRANSBOUNDARY FOR MARKETABLE PRODUCTS	369
Natalya Cherner	369
АКТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ К ОРГАНИЗАЦИИ И КОНТРОЛЮ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ	375
Ирина Щелокова	375
ACTUAL APPROACHES TO THE ORGANIZATION AND CONTROL OF ATTRACTING ADDITIONAL FUNDING FROM MUNICIPAL EDUCATIONAL INSTITUTIONS.....	375
Irina Shelokova	375

Научное издание

Интеграция контроллинга в экономику, организацию производства и менеджмент

Сборник научных трудов

VI международной научно-практической конференции
по контроллингу

Рязань-Москва, 2017

Под научной редакцией

д.э.н., профессора

Фалько С.Г.

Формат печати: online, PDF, <http://controlling.ru/symposium/212.htm>

Язык текста статей оригинальный, без лингвистической правки

Издательство: НП «Объединение контроллеров»,

1005005, Москва, 2-я Бауманская, 5.

Тел. (499)267-0222

ISBN 978-5-906526-16-8



© НП «Объединение контроллеров», Москва, 2017