



СОВРЕМЕННЫЕ ВЫЗОВЫ  
КОНТРОЛЛИНГУ  
И ТРЕБОВАНИЯ К КОНТРОЛЛЕРАМ

Сборник научных трудов  
VI международного конгресса  
по контроллингу

ВЛАДИМИР-МОСКВА

2015 год

ОБЪЕДИНЕНИЕ КОНТРОЛЛЕРОВ

**СОВРЕМЕННЫЕ ВЫЗОВЫ  
КОНТРОЛЛИНГУ  
И ТРЕБОВАНИЯ К КОНТРОЛЛЕРУ**

Владимир-Москва,  
23-24 апреля 2016 года,  
НП «Объединение контроллеров»

Сборник научных трудов VI международного конгресса по  
контроллингу

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

**Современные вызовы контроллингу и требования к контроллеру**

**Владимир-Москва, 23-24 апреля, 2015 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://www.controlling.ru/symposium/>

Язык текста статей оригинальный, без лингвистической правки

© НП «Объединение контроллеров», Москва, 2015

**Modern challenges controlling and controller requirements**

**Vladimir-Moscow, April 23-24, 2015**

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, 2015

ISBN 978-5-906526-08-3



9 785906 526083

**ЛИТЕРАТУРА**

1. Базовые положения международного объединения контроллеров (ICV) и международной группы контроллинга / Под ред. З. Генслена и Х. Лосбихлера. – Мюнхен; Санкт-Галлен: 2012. – 8 с.
2. Бальтцер Б., Хойссер Л. Инструменты контроллинга в науке и на практике //Контроллинг. №4(54). 2014. С.50-66.
3. Брижань А.В. Инструменты контроллинга в энергопредприятии: современное состояние и направления совершенствования //Контроллинг. №4(46). 2012. С.42-46.
4. Брижань А.В. Контроллинга как управленческая инновация: этапы эволюции и перспективы развития //Инновации в менеджменте. №1(1). 2014. С58-67.
5. Вебер Ю., Шеффер У. Введение в контроллинг: пер. с нем./Под ред. и с предисл. С.Г.Фалько.- М.: Изд-во НП «Объединение контроллеров», 2014.- 416 с.
6. Контроллинг: учебник /А.М.Карминский, С.Г.Фалько, И.Д. Грачев, Н.Ю.Иванова, С.Г. Маликова; Под ред А.М.Карминского и С.Г.Фалько. – М.: ИД «Форум: ИНФРА-М, 2013.-304 с.
7. Мазаев А.В. Система управления затратами на предприятиях электроэнергетики // Контроллинг. №3(19). 2006. С.26-34.
8. Майер Р., Хуба Й. Управление центрами ответственности на предприятиях энергообеспечения//Контроллинг. №1(9). 2004. С.34-39.
9. Паули В.К. Обеспечение эффективности, надежности и безопасности производственной деятельности энергокомпаний в аспекте задач технического контроллинга // Контроллинг. №2(18). 2006. С.14-24.
10. Фалько С.Г. Контроллинг для руководителей и специалистов. – М.: Финансы и статистика, 2008. -272 с.
11. Фалько С.Г. Трансформация инструментов организации и управления предприятиями в современных условиях //Инновации в менеджменте. №1(1).2014.С16-21.
12. Фалько С.Г., Асадулин Р.А. Формирование системы стратегических и оперативных показателей результативности деятельности энергетической компании на основе концепции Balanced Scorecard //Контроллинг. №3(15). 2005. С.2-9.
13. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер. с нем. /Под ред. А.А.Туркача, Л.Г. Головача, М.Л.Лукашевича. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.
14. Becker W.,Baltzer, B.,Ulrich P. Wertschöpfungsorientiertes Controlling – Konzeption und Umsetzung.- Stuttgart: Kohlhammer Verlag, 2014.-320 s.
15. Falko S., Becker W., Malikova S., Baltzer B., Hausser L. Controlling-Lehre in Russland-Status Quo und Vergleich mit Deutschland //Controlling. №6.2012.S.337-343.
- 16.Irrek W. Controlling der Energiedienstleistungsunternehmen im liberalisierten Markt unter besonderer Berücksichtigung eines Verstärkern Angebots energieeffizienter Dienstleistungen.- Lohmar-Köln: JOSEF EUL Verlag, 2004. – 515 s.
17. Muller D. Investitionscontrolling.- Berlin;Heidelberg: Springer-Gabler Verlag, 2014 – 567 s.

18. Horvath P. Controlling /10- Auflage.–Munchen.: Franz Vahlen Verlag, 2008.-907 s.(ISBN 3-8006-3252-7).
19. Losbichler H. Anforderungen an moderne Managementsystem //Controller Magazin. 2012. №2. S.123-127.
20. Weidler A., Schwarz R. Die Energiewirtschaft im Umbruch - Anforderungen an das Controlling und Loesungsansaeetze / In Sammelband „Mehr Verantwortung für den Controller“.- Stuttgart: Schaffer-Poeschel Verlag, 2008. S.97-108.

## CONTACTS

Глушко Тимур Игоревич

Зам. Директора-руководитель аппарата филиала ОАО «Кубаньэнерго» , Сочинские электрические сети

[9885007777@mail.ru](mailto:9885007777@mail.ru)

Фалько Сергей Григорьевич

Зав. каф. «Экономика и организация производства» МГТУ им.Н.Э.Баумана

[falko@controlling.ru](mailto:falko@controlling.ru)

УДК 37.07+65.01 JEL : C65, L30

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СМЕШАННЫХ СТРАТЕГИЙ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ВУЗА С ГРУППАМИ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

Константин Солодухин, Александр Гресько, Мария Горбунова

Профессор, д.э.н., Зав. лабораторией стратегического планирования; к.э.н., доцент кафедры математики и моделирования; старший преподаватель кафедры западноевропейских языков, Владивостокский государственный университет экономики и сервиса

*Аннотация:* В статье предлагается использование смешанных типов стратегий взаимодействия вуза с группами заинтересованных сторон. Показывается, что применение физической смеси стратегий различных типов позволяет снизить риск по сравнению с чистыми стратегиями. При этом решение о выборе того или иного чистого типа стратегии взаимодействия вуза с каждой группой заинтересованных сторон принимается на основе весовых коэффициентов целесообразности применения типов стратегий для наиболее вероятных сценариев.

## USING A MIXED STRATEGY OF INTERACTION UNIVERSITY WITH STAKEHOLDER GROUPS

Konstantin Solodukhin, Alexander Gresko, Maria Gorbunova

**Prof., Dr. of Science, Head of Laboratory of strategic planning; Candidate of economic sciences, Docent of faculty of mathematics and modeling; senior teacher of faculty of the West-European languages, Vladivostok State University of Economics and Service**

***Abstract:** The authors suggest mixed strategies of interaction between a university and its various stakeholders and show that applying a mixture of various strategies makes it possible to reduce risks as compared to applying pure strategies. A university decides on a strategy of interacting with a particular group of its stakeholders based on weight coefficients of appropriate strategies for most probable scenarios.*

***Keywords:** stakeholder groups, interaction strategies, mixed types of strategies.*

### 1. ВВЕДЕНИЕ

Стратегии взаимодействия организации с группами заинтересованных сторон (ГЗС, стейкхолдерами) лежат в основе стратегий организации всех уровней (корпоративной стратегии, бизнес-стратегий, функциональных и операционных стратегий). Выбор набора стратегий взаимодействия организации с группами заинтересованных сторон (ГЗС) обуславливается стремлением организации к долгосрочной сбалансированности отношений со всеми ее стейкхолдерами [10]. Выбор того или иного типа стратегии взаимодействия организации с конкретной ГЗС определяется, с одной стороны, результатами оценки организацией сложившихся отношений и возможностей их изменений [8, 10], с другой стороны, степенью развитости соответствующих компетенций организации (наличием ключевых компетенций), необходимых для реализации каждого из возможных типов стратегий [7].

Напомним, что для вуза может быть выделено по крайней мере шесть ГЗС (государство, общество, бизнес-сообщество, клиенты, сотрудники, внешние партнеры). Как отмечалось в работах [1-5], для каждого из сценариев развития отношений вуза со стейкхолдерами могут быть найдены весовые коэффициенты целесообразности применения различных типов стратегии по отношению к ГЗС. Выбор типа стратегии взаимодействия вуза с каждой ГЗС осуществляется на основе анализа характеристик отношений [9, 10]. Анализ характеристик отношений между вузом и некоторой его ГЗС может показать наличие нескольких возможных ситуаций, каждой из которых может быть поставлен в соответствие определенный (наиболее подходящий) тип стратегии взаимодействия: удовлетворение запросов, защита, воздействие или сотрудничество.

Рассмотрим более подробно каждый тип стратегии.

1. *Стратегия удовлетворения запросов.* Неудовлетворенность ГЗС высокая, степень ее влияния значительно выше, чем у организации, и ожидания данной ГЗС в отношении организации негативные. В этом случае естественным желанием заинтересованной стороны будет изменение отношений, т.е. перераспределение ресурсного обмена (соотношения получаемых квази-ресурсов) в свою пользу. При этом в сложившейся ситуации заинтересованная сторона обладает всеми необходимыми инструментами для осуществления таких изменений.

Организации в этом случае приходится ориентироваться на удовлетворение запросов данной заинтересованной стороны, может быть даже в ущерб другим группам.

2. *Стратегия защиты.* Ситуация та же, однако ожидания ГЗС в отношении организации положительные. Либо ожидания ГЗС в отношении организации негативны, однако текущим ресурсным обменом ГЗС в целом удовлетворена. В этом случае у группы может не возникнуть срочного желания изменений. Соответственно, организация может избежать необходимости полного удовлетворения запросов данного стейкхолдера в ущерб остальным. Для этого она может попытаться уменьшить дисбаланс в степени взаимного влияния путем организации коалиции с другими заинтересованными сторонами и создания новых рычагов влияния.

3. *Стратегия воздействия.* В ситуации, когда неудовлетворенна организация и степень ее влияния намного больше, чем у ГЗС, она может добиться перераспределения ресурсного обмена (соотношения получаемых квазицент) в свою пользу. При этом будет ли организация пытаться это делать немедленно или нет, зависит от ее ожиданий.

4. *Стратегия сотрудничества.* Когда отношения сбалансированы по всем характеристикам, изменение отношений (и затраты ресурсов с этой целью) становится невыгодным ни организации, ни заинтересованной стороне. В этом случае можно говорить о стратегиях взаимовыгодного сотрудничества, направленных на поддержание баланса.

Для того чтобы определить, какую стратегию следует применять к данной ГЗС в сложившейся ситуации, каждой из стратегий ставится в соответствие весовой коэффициент, отражающий целесообразность ее применения (к этой ГЗС в данной ситуации).

Каждый коэффициент представляет собой значение некоторой функции, аргументами которой являются те или иные характеристики отношений, а область значений – промежуток от 0 до 1. При этом каждая функция должна принимать максимальное значение в случае, когда соответствующие характеристики отношений достигают своих предельных значений для данного случая.

Весовые коэффициенты  $w_i^k$  ( $i = \overline{1,4}$ ), отражающие целесообразность применения в отношении  $k$ -ой ГЗС стратегии  $i$ -го типа, рассчитываются по формулам:

$$w_1^k = \frac{5 + G_1^k - V^k}{20}, \quad w_2^k = \frac{10 - |G_1^k - 5| - V^k}{15}, \quad w_3^k = \frac{5 + G_2^k + V^k}{20}, \quad w_4^k = \frac{25 - G_1^k - G_2^k - |V^k|}{25}, \quad (1)$$

где  $V^k$  – степень взаимного влияния организации и  $k$ -ой ГЗС,  $G_1^k$  – степень желания изменений  $k$ -ой ГЗС в отношении организации,  $G_2^k$  – степень желания изменений организации в отношении  $k$ -ой ГЗС [7].

Таким образом, выбор каждого типа стратегии предусматривает возможность получения определенного «выигрыша». В нашем случае под выигрышами рассматриваются целесообразности применения типов стратегий. Поскольку лицо принимающее решение (ЛПР) точно не знает, в рамках какого сценария будут выстраиваться отношения вуза с ГЗС, выбор стратегии всегда связан с определенным риском.

## 2. СМЕШАННЫЕ СТРАТЕГИИ

Один из способов уменьшения риска состоит в использовании смешанных стратегий. Рассмотрим задачу принятия решения, в которой имеется  $n$  альтернатив, называемых чистыми стратегиями. Будем рассматривать под смешанной стратегией  $n$ -компонентный

вероятностный вектор  $x = (x_1, \dots, x_n)$ , где  $x_i \geq 0, \sum_{i=1}^n x_i = 1$ . При этом чистая стратегия  $i = \overline{1, n}$  отождествляется со смешанной стратегией  $(0, \dots, 1, \dots, 0)$ , где 1 стоит на  $i$ -м месте.

Смешанная стратегия может быть реализована одним из следующих способов [6].

1) *Вероятностный способ* состоит в том, что принимающий решение выбирает одну из альтернатив не путем явного указания, а случайно, причем так, что  $x_i$  есть вероятность выбора альтернативы  $i$ .

2) *Физическая смесь стратегий* получается тогда, когда возможно «смешивание» альтернатив (эта возможность определяется физической природой альтернатив). В этом случае вектор  $(x_1, \dots, x_n)$  соответствует физической смеси чистых стратегий, в которой  $x_i$  – доля  $i$ -х чистых стратегий.

3) *Статический способ* может быть реализован в том случае, когда решение принимается многократно. Тогда  $i$ -я компонента вектора  $(x_1, \dots, x_n)$  указывает частоту использования  $i$ -й чистой стратегии.

В нашем случае под смешанной стратегией может пониматься ситуация, при которой в отношении стейкхолдера одновременно применяются стратегии нескольких типов (по разным ресурсам). По сути, это физическая смесь стратегий, при этом  $i$ -я компонента вектора  $(x_1, \dots, x_n)$  будет определять долю ресурсов (с учетом их значимости), в отношении которых реализуется стратегия  $i$ -го типа.

Наиболее очевидным является пример со смешиванием стратегий защиты и удовлетворения запросов. Если степень влияния стейкхолдера превосходит степень влияния организации, то все зависит от степени желанности изменений ГЗС в отношении ресурса (группы ресурсов). Попробуем сформировать смешанную стратегию (из стратегий двух данных типов) и сравнить ее с чистыми стратегиями для заданных сценариев изменения характеристик отношений.

Рассмотрим пример выбора стратегии взаимодействия вуза с ГЗС «Клиенты». При выборе стратегии в первую очередь учитываются запросы вуза и ГЗС к получаемым ресурсам, и характеристики отношений между вузом и ГЗС.

В таблице 1 представлены запросы вуза к получаемым ресурсам от ГЗС и характеристики отношений (в соответствии с некоторым сценарием).



Таблица 1 – Запросы вуза к получаемым ресурсам от клиентов и характеристики отношений

Ресурс	Значимость (вес) ресурса	Удовлетворенность получаемым ресурсом	Ожидания к получаемому ресурсу	Степень желаний изменений отношений вуза в отношении и ГЗС	Степень взаимного влияния
Оплата услуг (финансовые ресурсы)	0,5	4	-2	4	-1
Имидж вуза в бизнес-среде, обществе и у будущих клиентов	0,4	3	-1	4	
Потенциальные кадры (для самого вуза)	0,1	4	0	3	

В таблице 2 представлены запросы клиентов к получаемым ресурсам от вуза и характеристики отношений (для того же сценария).

Таблица 2 – Запросы клиентов к получаемым ресурсам от вуза и характеристики отношений

Ресурс	Значимость (вес) ресурса	Удовлетворенность получаемым ресурсом	Ожидания к получаемому ресурсу	Степень желаний изменений отношений ГЗС в отношении и вуза	Степень взаимного влияния
Знания, навыки, компетенции	0,25	3	2	2,5	-1
Дипломы, сертификаты (плюс соответствующий имидж)	0,3	1	0	4,5	

Доступ к материально-технической базе и нематериальным активам вуза	0,15	3	0	3,5
Участие во внутренних и внешних стипендиальных и грантовых программах вуза	0,15	-3	-1	7
Место отдыха и общения, проведения досуга	0,05	3	1	3
Место проживания (предоставление общежития)	0,1	4	0	3

В данном примере  $V = -1$ . В свою очередь, удовлетворенность и ожидания (а, значит, и степень желания изменений) оценивались по каждому отдельному ресурсу, после чего, с учетом весов ресурсов, были вычислены  $G_1 = 4$  и  $G_2 = 3,9$ .

На основе полученных количественных оценок характеристик отношений можем рассчитать весовые коэффициенты целесообразности выбора типа стратегий взаимодействия для различных сценариев (таблица 3).

Таблица 3 – Весовые коэффициенты целесообразности выбора типов стратегий взаимодействия для различных сценариев

Сценарии (вероятности)	Типы стратегий взаимодействия			
	Удовлетворение запросов	Защита	Воздействие	Сотрудничество
Сценарий 1 (0,5)	0,5	0,67	0,4	0,64
Сценарий 2 (0,3)	0,4	0,537	0,35	0,76
Сценарий 3 (0,2)	0,62	0,65	0,45	0,51
Математическое ожидание	0,49	0,62	0,39	0,65

Дисперсия	0,0056	0,0034	0,0012	0,0077
Среднеквадратичное отклонение	0,07481	0,05896	0,0347	0,0876

Как видно из таблицы 3, каждый тип стратегии имеет определенный «чистый» выигрыш, который характеризуется показателем математического ожидания, и «чистый» риск (среднеквадратичное отклонение).

Рассмотрим возможность применения смешанной стратегии (стратегии смешанного типа). В подобных задачах исходом для принимающего решение при выборе им альтернативы  $i = \overline{1, n}$

является случайная величина вида  $\xi_i = \begin{bmatrix} a_i^1 \dots a_i^m \\ p_1 \dots p_m \end{bmatrix}$ , где  $(a_i^1 \dots a_i^m)$  – вектор выигрышей;  $(p_1 \dots p_m)$  – вектор вероятностей выигрышей. Если принимающий решение использует смешанную стратегию  $x = (x_1, \dots, x_n)$ , то исходом, соответствующим этой смешанной

стратегии, будет случайная величина  $\xi = \sum_{i=1}^n x_i \xi_i$ .

Математическое ожидание данной случайной величины может быть найдено по формуле:

$$M\xi = M\left(\sum_{i=1}^n x_i \xi_i\right) = \sum_{i=1}^n M\xi_i = \sum_{i=1}^n x_i M_i \quad (3)$$

Для отклонения случайной величины  $\xi$  от ее ожидаемого значения выполняется условие

$$\xi - M\xi = \sum_{i=1}^n x_i \xi_i - \sum_{i=1}^n x_i M_i = \sum_{i=1}^n x_i (\xi_i - M_i),$$

откуда получаем выражение для дисперсии:

$$D\xi = M(\xi - M\xi)^2 = M\left[\left(\sum_{i=1}^n x_i (\xi_i - M_i)\right)\left(\sum_{j=1}^n x_j (\xi_j - M_j)\right)\right] = \sum_{i,j=1}^n x_i x_j M\left[(\xi_i - M_i)(\xi_j - M_j)\right] \quad (4)$$

Возвращаясь к нашему примеру, попробуем смешать стратегии «удовлетворение запросов» и «защита».

Определим доли (веса) запросов, для которых наиболее целесообразно применение той или иной стратегии.

Для каждого запроса клиентов к вузу рассчитаем весовые коэффициенты типов стратегий «удовлетворение запросов» и «защита» (таблица 4).

Таблица 4 – Весовые коэффициенты целесообразности выбора типов стратегий «удовлетворение запросов» и «защита» для первого сценария.

Ресурс	стратегия «удовлетворения запросов»	стратегия «защиты»
Знания, навыки, компетенции	0,43	0,57
Дипломы, сертификаты (плюс соответствующий имидж)	0,53	0,7
Доступ к материально-технической базе и нематериальным активам вуза	0,47	0,63
Участие во внутренних и внешних стипендиальных и грантовых программах вуза	0,65	0,6
Место отдыха и общения, проведения досуга	0,45	0,6
Место проживания (предоставление общежития)	0,45	0,6

## ВЫВОДЫ

Как видно из таблицы для большинства запросов более целесообразно применение стратегии защиты. Для запроса «участие во внутренних и внешних стипендиальных и грантовых программах вуза» с весом 0,15 более целесообразна стратегия удовлетворения запросов. Соответственно доля (вес) запросов, для которых более целесообразно применение стратегии защиты составила 0,85.

Таким образом, смешивая два данных типа стратегии, можно задать для них по первому сценарию вероятностный вектор  $x_1 = (0,15, 0,85)$ . Аналогичным образом задаются вероятностные векторы для второго сценария  $x_2 = (0,1, 0,9)$  и для третьего сценария  $x_3 = (0,25, 0,75)$ . Затем с учетом вероятностей сценариев рассчитывается общий вероятностный вектор смешанного типа стратегии  $x_{i\alpha} = (0,155, 0,845)$ . Рассчитывая для данного смешанного типа показатели математического ожидания и среднеквадратичного отклонения, получаем:  $M = 0,6$ ,  $\sigma = 0,058$ . Показатель математического ожидания оказался чуть меньше, чем при чистом типе стратегии «защита» (который мы бы, очевидно, выбрали, если ограничивались только чистыми стратегиями), но существенно больше, чем при чистом типе стратегии «удовлетворение запросов». При этом показатель риска (среднеквадратичное отклонение) оказался меньше, чем риски обоих двух данных чистых типов стратегий.

Работа выполнена при поддержке Минобрнауки (в рамках государственного задания по проекту № 993).

## ЛИТЕРАТУРА

1. Гресько А.А. Выбор стратегий взаимодействия организации со стейкхолдерами с учетом возможных сценариев взаимодействия стейкхолдеров между собой // Научное обозрение. Серия 1. Экономика и право. – 2012. - № 5. – С 84-100.

## СОДЕРЖАНИЕ

КОНТРОЛЛИНГ И ЭКОНОМИКА ЗНАНИЙ – ИНСТРУМЕНТЫ  
УПРАВЛЕНИЯ ИСПЫТАТЕЛЬНЫМ ПОЛИГОННЫМ КОМПЛЕКСОМ В  
УСЛОВИЯХ СМЕНЫ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ УКЛАДОВ

**Александр Агафонов..... 3-6**

CONTROLLING AND KNOWLEDGE ECONOMY - MANAGEMENT TOOLS  
PROVING GROUND COMPLEX IN A CHANGING TECHNOLOGICAL  
STRUCTURES

**Alexandr Agafonov..... 3-6**

КОГНИТИВНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ДЛЯ ПОДДЕРЖКИ ПРИНЯТИЯ  
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

**Анна Александрова ..... 6-11**

COGNITIVE TECHNOLOGIES TO SUPPORT MANAGEMENT DECISION  
MAKING

**Anna Aleksandrova..... 6-11**

ФОРМИРОВАНИЕ ПОДХОДОВ К УПРАВЛЕНИЮ ФИЛИАЛЬНОЙ СЕТЬЮ  
КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

**Сергей Антончиков, Александр Карминский..... 11-16**

FORMATION OF THE APPROACHES TO THE MANAGEMENT OF THE  
COMMERCIAL BANK BRANCH NETWORK

**Sergey Antonchikov, Alexandr Karminsky ..... 11-16**

СПОСОБ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ БОЛЬШИХ МАССИВОВ ЭКОНОМИЧЕСКИХ  
ДАНЫХ

**Григорий Бадиков..... 17-24**

THE WAY OF PRESENTING LARGE AMOUNTS OF ECONOMIC DATA

**Grigogy Vadikov..... 17-24**

РОЛЬ И МЕСТО КОНТРОЛЛИНГА ЗНАНИЙ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ  
БИЗНЕСОМ

**Елена Белякова ..... 25-29**

THE ROLE AND PLACE OF KNOWLEDGE CONTROLLING IN THE  
BUSINESS MANAGEMENT SYSTEM

**Elena Belyakova..... 25-29**

ПОСТРОЕНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ МОДЕЛИ МОДЕРНИЗАЦИИ  
ПРЕДПРИЯТИЙ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫХ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫХ  
ОТРАСЛЕЙ.

**Владислав Боровский..... 29-34**

CONSTRUCTION OF INNOVATIVE MODEL OF MODERNISATION FOR THE  
ENTERPRISES OF HI-TECH MACHINE-BUILDING BRANCHES

**Vladislav Borovskiy..... 29-34**

КОНТРОЛЛИНГ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ПО ОКАЗАНИЮ УСЛУГ В  
ОБЛАСТИ ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКИ

**Алексей Брижань** ..... 35-40

CONTROLLING AT THE ENTERPRISE PROVIDING SERVICE  
IN ELECTRIC POWER

**Alexey Brizahn**..... 35-40

СИСТЕМА КОМПЛЕКСНОЙ ОЦЕНКИ СОСТОЯНИЯ  
ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

**Мария Волкова, Татьяна Волкова** ..... 40-54

SYSTEM OF A COMPLEX ASSESSMENT OF A CONDITION OF  
PRODUCTION DIVISION OF THE ENTERPRISE

**Maria Volkova, Tatiana Volkova** ..... 40-54

ИНСТРУМЕНТЫ КОНТРОЛЛИНГА В ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИЧЕСКОЙ  
КОМПАНИИ: ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ TOOLSET OF  
CONTROLLING

**Тимур Глушко, Сергей Фалько** ..... 54-62

CONTROLLING TOOLS OF ELECTRIC POWER COMPANY: APPROACHES  
TO FORMING TOOLSET OF CONTROLLING

**Timur Gluschko, Sergey Falko** ..... 54-62

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СМЕШАННЫХ СТРАТЕГИЙ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ  
ВУЗА С ГРУППАМИ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

**Константин Солодухин, Александр Гресько, Мария Горбунова** 62-70

USING A MIXED STRATEGY OF INTERACTION UNIVERSITY WITH  
STAKEHOLDER GROUPS

**Konstantin Solodukhin, Alexander Gresko, Maria Gorbunova** ..... 62-70

ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ПРОЦЕСС ФОРМИРОВАНИЯ ПЕРВИЧНОГО  
ИНФОРМАЦИОННОГО ПРОСТРАНСТВА КОНТРОЛЛИНГА

**Надежда Данилочкина, Нил Танюшин, Наталия Чернер** ..... 71-82

THE FEATURES OF TECHNOLOGICAL PROCESS THE FORMATION OF  
PRIMARY INFORMATION SPACE OF CONTROLLING

**Nadezhda Danilochkina, Nil Tanushin, Nataly Cherner**..... 71-82

ВЛИЯНИЕ САНКЦИЙ НА ЛИКВИДНОСТЬ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ  
И БАНКОВСКИЙ СЕКТОР РОССИИ

**Андрей Дементьев** ..... 83-90

THE IMPACT ON THE LIQUIDITY OF RUSSIAN COMPANIES AND THE  
RUSSIAN BANKING SECTOR

**Andrey Dementyev** ..... 83-90

КОНТРОЛЛИНГ СУММ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ КОМПАНИИ ПО  
ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ РАБОТНИКАМ

- Ирина Демидова** ..... 91-96  
CONTROLLING OF THE LIABILITIES OF EMPLOYEE COMPENSATIONS  
AND BENEFITS  
**Irina Demidova** ..... 91-96

КОНЦЕПЦИИ И МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ  
ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ

- Олег Денисов** ..... 96-100  
CONCEPTS AND METHODS FOR EVALUATING EFFICIENCY OF  
INVESTMENT PROJECTS  
**Oleg Denisov** ..... 96-100

ОЦЕНКА ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА БАНКОВ

- Оксана Жданова** ..... 101-110  
ASSESSMENT OF INNOVATIVE CAPACITY OF BANKS  
**Oksana Zhdanova** ..... 101-110

ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА В ТИПОЛОГИИ  
ОРГАНИЗАЦИЙ

- Надежда Иванова** ..... 110-114  
CONTROLLING SYSTEMS IN THE TYPOLOGY OF ORGANIZATIONS  
**Nadegda Ivanova** ..... 110-114

ИНДЕКС КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ

- Александр Карминский, Алексей Рыбалка** ..... 115-121  
INDEX OF COMPETITIVENESS: CONSTRUCTION INDUSTRY  
**Alexander Karminsky, Alexey Rybalka** ..... 115-121

ИНСТРУМЕНТЫ КОНТРОЛЛИНГА ПОВЫШАЮЩИЕ КАЧЕСТВО  
ОКАЗЫВАЕМЫХ УСЛУГ В СФЕРЕ ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНОГО  
ХОЗЯЙСТВА

- Николай Кемайкин** ..... 122-128  
CONTROLLING INSTRUMENTS IMPROVES THE QUALITY OF RENDERED  
SERVICES IN THE SPHERE OF HOUSING AND COMMUNAL SERVICES  
**Nikolay Kemaikin** ..... 122-128

ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ ВЗАИМОЗАВИСИМЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

- Екатерина Клементьева, Эдуард Мазурин** ..... 129-138  
THE CONSTRUCTION OF A SYSTEM OF INTERDEPENDENT INDICATORS  
**Ekaterina Klementyev, Edward Mazurin** ..... 129-138

КОНТРОЛЛИНГ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (НА ПРИМЕРЕ ПАО  
«НИЖНЕКАМСКНЕФТЕХИМ»)

<b>Надежда Козленко</b> .....	<b>138-145</b>
CONTROLLING MARKETING ACTIVITIES (ON THE EXAMPLE OF JSC «NIZHNEKAMSKNEFTEKHIM»)	
<b>Nadegda Kozlenko</b> .....	<b>138-145</b>
УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ	
<b>Елена Куликова</b> .....	<b>145-154</b>
HUMAN CAPITAL MANAGEMENT ENTERPRISE ON THE BASIS OF AN ASSESSMENT OF COMPETENCES	
<b>Elena Kulikova</b> .....	<b>145-154</b>
МАКСИМИЗАЦИЯ РЕНТЫ УНИВЕРСИТЕТА НА ОСНОВЕ ОПТИМИЗАЦИИ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИЙ В ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ	
<b>Лев Мазелис, Кирилл Лавренюк</b> .....	<b>155-163</b>
RENT MAXIMIZATION UNIVERSITIES BASED ON OPTIMIZING THE DISTRIBUTION OF INVESTMENT IN HUMAN CAPITAL	
<b>Lev Mazelis, Kirill Lavrenyuk</b> .....	<b>155-163</b>
СОВРЕМЕННАЯ ТЕОРИЯ МОТИВАЦИЯ В КОНТРОЛЛИНГЕ: ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ	
<b>Валерий Ларионов, Евгений Райсфельд</b> .....	<b>163-170</b>
THE MODERN MOTIVATION THEORY IN CONTROLLING: PSYCHOLOGICAL ASPECTS	
<b>Valery Larionov, Evgenii Raisfeld</b> .....	<b>163-170</b>
КОНТРОЛЛИНГ КАК ВАЖНЫЙ ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННЫМ УЧРЕЖДЕНИЕМ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ	
<b>Марина Мирошниченко, Артур Манукян</b> .....	<b>170-177</b>
CONTROLLING AS IMPORTANT INSTRUMENT OF MANAGEMENT OF MODERN HEALTHCARE INSTITUTION	
<b>Marina Miroshnichenko, Manukyan Artur</b> .....	<b>170-177</b>
ИЗДЕРЖКИ ПРЕДПРИЯТИЯ В ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СФЕРЕ И ПРИМЕНЕНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ КОНТРОЛЛИНГА ЛОГИСТИКИ	
<b>Марина Мирошниченко, А. Мирошниченко</b> .....	<b>177-184</b>
EXPENSES OF THE ENTERPRISE IN THE LOGISTIC SPHERE AND USE OF INSTRUMENTS OF CONTROLLING OF LOGISTICS	
<b>Marina Miroshnichenko, A. Miroshnichenko</b> .....	<b>177-184</b>
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОНТРОЛЛИНГ В ИННОВАЦИЯХ	
<b>Сергей Осипов, Елена Хмырова</b> .....	<b>184-187</b>
STRATEGICAL CONTROLLING IN INNOVATIONS	
<b>Sergey Osipov, Elena Khmyrova</b> .....	<b>184-187</b>



МЕТОДИКА ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА УПРАВЛЕНИЯ  
ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНЫМ ХОЗЯЙСТВОМ ГОРОДА

**Михаил Павленков, Николай Кемайкин ..... 187-196**

THE METHOD OF IMPLEMENTATION OF THE CONTROLLING SYSTEM OF  
MANAGEMENT OF HOUSING AND COMMUNAL SERVICES OF THE CITY

**Michael Pavlenkov, Nikolay Kemaykin ..... 187-196**

КОНЦЕПЦИЯ ФОРМИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ  
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

**Елена Постникова ..... 197-205**

THE CONCEPT OF ENTERPRISE COMPETIVENESS DEVELOPMENT AND  
ITS MANAGEMENT

**Elena Postnikova ..... 197-205**

КОНТРОЛЛИНГ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА: ЕДИНИЧНОГО,  
ПОВТОРЯЮЩЕГОСЯ, ЗАМКНУТОГО

**Дмитрий Реут, Антон Королев ..... 205-212**

LIFE CYCLES CONTROLLING

**Dmitry Reut, Anton Korolev ..... 205-212**

РОССИЙСКОЕ ОБРАЗОВАНИЕ: СВЯЗЬ НАУКИ И ПРАКТИКИ

**Тамара Рыжикова ..... 212-219**

RUSSIAN EDUCATION: CONNECTION BETWEEN SCIENCE AND PRACTICE

**Tamara Ryzhikova ..... 212-219**

ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ НА  
ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

**Ольга Ряховская ..... 219-225**

PRACTICAL ASPECTS OF DEVELOPMENT SYSTEM CREATION  
FOR AN INDUSTRIAL ENTERPRISE

**Olga Ryakhovskaya ..... 219-225**

ПОКАЗАТЕЛИ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА В ТЕХНИКО-  
ЭКОНОМИЧЕСКОМ АНАЛИЗЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

**Наталья Савченко ..... 226-232**

INDICATORS OF LABOUR PRODUCTIVITY IN THE FEASIBILITY  
ANALYSIS OF STRATEGIC DECISIONS

**Nayaly Savchenko ..... 226-232**

КОНТРОЛЛИНГ НА СЛУЖБЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ,  
НАЦЕЛЕННОГО НА СОЗДАНИИ СТОИМОСТИ

**Юрий Сажин, М.Василега, Екатерина Косолап ..... 232-240**

CONTROLLING THE MANAGEMENT SERVICE COMPANY, FOCUSED ON  
VALUE CREATION

**Yuriy Sazhin, M.Vasilega, Ekaterina Kosolap ..... 232-240**

ОСОБЕННОСТИ КОНТРОЛЛИНГА НАУЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В  
УСЛОВИЯХ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ

**Андрей Славянов..... 241-244**

FEATURES OF CONTROLLING OF SCIENTIFIC ACTIVITY IN THE  
CONDITIONS OF IMPORT SUBSTITUTION STRATEGY REALIZATION

**Andrey Slavyanov..... 241-244**

АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ТЕРРИТОРИИ НА ОСНОВЕ  
НЕЧЕТКОГО SWOT-АНАЛИЗА

**Константин Солодухин, Виталий Морозов..... 244-252**

ANALYSIS OF THE STRATEGIC POTENTIAL OF THE TERRITORY BASED  
ON FUZZY SWOT-ANALYSIS

**Konstantin Solodukhin, Vitaly Morozov ..... 244-252**

ОЦЕНКА СТОИМОСТИ КОМПАНИЙ В МЕДИА-СФЕРЕ: ПРЕДПОСЫЛКИ  
РАЗРАБОТКИ КОНЦЕПЦИИ

**Владимир Талер..... 252-258**

BUSINESS VALUATION IN MEDIA SPHERE: PRECONDITIONS OF  
DEVELOPMENT OF THE CONCEPT

**Vladimir Taller ..... 252-258**

КЛАССИФИКАЦИОННЫЙ АППАРАТ ВОЗМОЖНОСТЕЙ И УГРОЗ  
РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ПРОМЫШЛЕННОГО  
ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ УРОВНЯ  
ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ХОЗЯЙСТВУЮЩЕГО СУБЪЕКТА

**Леонид Мельник, Леонид Таранюк..... 259-264**

CLASSIFICATION APPARATUS OPPORTUNITIES AND THREATS OF  
BUSINESS PROCESS REENGINEERING INDUSTRIAL ENTERPRISE AS  
TOOL TO INCREASE THE LEVEL OF ECONOMIC SECURITY ENTITY

**Leonid Melnyk, Leonid Taranyuk..... 259-264**

КОНТРОЛЛИНГ И УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

**Владимир Чугунов ..... 265-270**

CONTROLLING AND KNOWLEDGE MANAGEMENT IN ORGANIZATION

**Vladimir Chugunov ..... 265-270**

КОНТРОЛЛИНГ ИННОВАЦИЙ В УПРАВЛЕНИИ ПОРТФЕЛЕМ  
ПРОЕКТОВ НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

**Ольга Шаталова..... 270-279**

CONTROLLING OF INNOVATIONS IN THE MANAGEMENT OF THE  
PROJECT PORTFOLIO AT THE INDUSTRIAL ENTERPRISE

**Olga Shatalova ..... 270-279**

**ФОРМИРОВАНИЕ ПОРТФЕЛЯ ЗЕЛЕННЫХ ИНИЦИАТИВ БИЗНЕСА В  
СИСТЕМЕ РЕГИОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

**Елена Шкарупа, Иван Бурич, Иван Шкарупа..... 279-285**

**FORMING THE PORTFOLIO OF GREEN INITIATIVES OF BUSINESS IN THE  
SYSTEM OF REGIONAL MANAGEMENT**

**Elena Shkarupa, Ivan Buryh, Ivan Shkarupa..... 279-285**

Научное издание

**Современные вызовы контроллингу  
и требования к контроллеру**

Сборник научных трудов  
VI международного конгресса  
по контроллингу

Владимир-Москва, 2015

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

Формат печати: online, PDF, <http://www.controlling.ru/symposium/>  
Язык текста статей оригинальный, без лингвистической правки

Издательство: НП «Объединение контроллеров»,  
1005005, Москва, 2-я Бауманская, 5.  
Тел. (499)267-0222

ISBN 978-5-906526-08-3



© НП «Объединение контроллеров», Москва, 2015