

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра экономики и информационных технологий менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ А.А. Ступина

подпись

« ____ » _____ 2019 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Реинжиниринг процессов стратегического управления структурных
Подразделений организации

09.04.03 Прикладная информатика
09.04.03.02 «Реинжиниринг бизнес-процессов»

Научный руководитель _____ доцент, канд.техн.наук Л.Н.Корпачева
подпись, дата

Выпускник _____ И.А.Кузнецов
подпись, дата

Рецензент _____ доцент, канд. техн. наук Д.В.Сорокин
подпись, дата

Красноярск 2019

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 Анализ современных тенденций стратегического управления в сфере управления жилищно-коммунальным хозяйством.....	7
1.1 Анализ отечественного опыта управления развитием компаний жилищно-коммунальной сферы с использованием информационных технологий.....	7
1.2 Анализ процессов стратегического управления в сфере управления жилищно-коммунальным хозяйством.....	10
2 Анализ исследуемого объекта. Характеристика ООО «КрасКом».....	16
2.1 Общая деятельность ООО «КрасКом».....	16
2.2 Общая характеристика бизнес-процессов стратегического управления ООО «КрасКом».....	26
2.3 Обоснование мероприятий по реинжинирингу бизнес-процессов стратегического управления финансами и платежами ООО «КрасКом» на основе внедрения системы управления предприятием.....	32
3 Разработка процедур реинжиниринга процессов стратегического управления планово-экономического отдела ООО «КрасКом».....	38
3.1 Совершенствование бизнес-процессов управления платежами компании ООО «КрасКом».....	38
3.2 Обоснование выбора инструментов реинжиниринга бизнес-процессов управляющей компании ООО «КрасКом».....	41
3.3 Обоснование эффективности мероприятий реинжиниринга процессов стратегического управления планово-экономического отдела ООО «КрасКом».....	43
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	54
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	56

ВВЕДЕНИЕ

В условиях повышения требований со стороны общества и бизнеса к уровню предоставляемых жилищно-коммунальными компаниями услуг актуальной задачей стратегического управления развитием компаний становится совершенствование их производственно-технологических процессов.

Одно из главных мест место среди бизнес-процессов занимает взаимодействие с клиентами, так как на уровне этого процесса определяются критерии эффективности работы компании, требования к системе контроля, направления дальнейшего развития компании. В связи с указанными в работе проблемами исследуются системы и механизмы по работе с клиентами в сфере жилищно-коммунального комплекса. Социальная значимость предоставления качественных жилищно-коммунальных услуг предопределяет необходимость обеспечения эффективной работы данного процесса в отрасли.

Актуальность проведения научных исследований – это необходимый процесс для создания новых знаний, технологий, материалов, продуктов, поиска новых научных концепций и теорий. Безусловно, всякое научное исследование осуществляется весьма индивидуально, однако оно обязано базироваться на научных методологических подходах и методах проведения научных исследований. Таким образом, планирование проведения исследования, выбора и обоснования методов исследования по теме ВКР обеспечит возможность получения необходимого научного знания для повышения эффективности работы предприятий и организаций.

Целью выпускной квалификационной работы является обоснование реинжиниринговых мероприятий по улучшению деятельности предприятия в сфере жилищно-коммунального комплекса.

Опираясь на цель работы, были поставлены следующие задачи:

1. Анализ тенденций сферы ЖКХ на территории РФ, а также процессов стратегического управления жилищно-коммунального хозяйства.
2. Провести моделирование и анализ бизнес-процесса «Начисление оплаты за услуги жилищно-коммунальной компании ООО «КрасКом».

3. Выявление мероприятий по реинжинирингу бизнес-процесса стратегического управления финансами и платежами

4. Обоснование эффективности предложенных мероприятий и механизмов

1 Анализ современных тенденций стратегического управления в сфере управления жилищно-коммунальным хозяйством

1.1 Анализ отечественного опыта управления развитием компаний жилищно-коммунальной сферы с использованием информационных технологий

В соответствии с государственной программой России «Информационное общество (2011–2020 гг.)» переход к современному информационному обществу связан с созданием информационных технологий и систем, основывающихся на сервисно-ориентированной архитектуре, развитием сетей доступа к информации, формированием цифрового контента, разработкой удобных сервисов для граждан. Среди основных целей и задач программы выделена задача создания и развития электронных сервисов в области жилищно-коммунального хозяйства (далее ЖКХ). Направления развития жилищно-коммунальной отрасли отмечены в распоряжении Правительства РФ от 2 февраля 2010 года № 102р «Об утверждении Концепции федеральной целевой программы «Комплексная программа модернизации и реформирования жилищно-коммунального хозяйства на 2010–2020 гг.».

Например, одной из основных причин неконтролируемого роста тарифов на жилищно-коммунальные услуги является несовершенство сложившихся на сегодняшний день механизмов управления тарифообразованием в данной сфере. Отсутствие возможности оперативного сбора и анализа данных о происходящих процессах в сфере ЖКХ демотивирует рациональное экономическое поведение всех субъектов рыночных и административных отношений ЖКХ (от ресурсоснабжающей организации до конечного потребителя). Как и в любой другой мало контролируемой социально-экономической сфере, «бонусы» и сверхприбыли здесь достаются агрессивным и менее контролируемым организованным субъектам, а страдают от этого и расплачиваются за все самые незащищенные и дезорганизованные субъекты – конечные потребители услуг [47].

Эффективные преобразования отношений в сфере ЖКХ предполагают учитывать ее реформирование в странах с различным уровнем

социально-экономического развития. Как показывает практика реформирования в странах Восточной Европы, первый этап, через который проходит сфера жилищно-коммунальных услуг в процессе реформы, состоит в общем упорядочивании сферы жилищно-коммунальных услуг (в том числе в налаживании взаимоотношений между участниками рынка), а также в наведении порядка в расчетах, контроле качества предоставляемых услуг [20].

Перечень задач, на решение которых направлено развитие в сфере ЖКХ, можно сформулировать следующим образом:

- повышение оперативности диспетчеризации;
- обработка информации о техническом состоянии жилого фонда территории;
- дистанционное управление объектами ЖКХ;
- моделирование ситуаций;
- бухгалтерский учет и расчет оплаты за коммунальные услуги;
- повышение качества работы с населением;
- информационное обслуживание органов муниципального управления;
- web-сервисы обмена данными;
- экономия бюджетных средств.

Проникновение инновационных технологий в сферу ЖКХ должно осуществляться как по вертикали органов федеральной, региональной и муниципальной власти, так и по горизонтали организаций жилищно-коммунального комплекса. Единое информационное пространство органов власти, бизнеса и потребителей должно иметь вертикально интегрированную иерархическую структуру в соответствии со структурой действующей власти – федеральный, региональный и муниципальный уровни.

Каждому уровню иерархии должен соответствовать свой информационный центр, соответственно федеральный, региональные и муниципальные информационные центры. Решения, предпринимаемые органами власти, должны основываться на информационных потоках, поступающих от эффективно действующей инфокоммуникационной инфраструктуры бизнеса. В связи с этим

нужно предоставить поддержку по внедрению инновационных технологий в деятельность экономических субъектов сферы ЖКХ.

Комфорт и обустройство мест постоянного пребывания и проживания — один из вопросов, которым современные люди уделяют много внимания. Для проживающих в многоквартирных домах эти ощущения зависят от того, насколько полноценно свою деятельность ведёт управляющая компания. Инновации в ЖКХ снижают уровень финансовых затрат, позволяют создать максимально комфортную обстановку.

Возможные направления инноваций в ЖКХ.

Внедрение инноваций в сферу ЖКХ сейчас происходит активно. Особенно много внимания уделяется инженерным системам, их благоустройству и ремонту, постоянному обслуживанию. Существенно на жизнеобеспечение в современном обществе влияют следующие факторы:

- электроснабжение;
- канализация;
- отопление;
- водоснабжение и так далее.

Благодаря инновациям становится возможным применение новых видов техники для работы. Для повышения энергоэффективности специалисты учитывают нормативы и стандарты, требования, действующие на текущий момент. Рациональная и эффективная эксплуатация каждой системы невозможна без привлечения специалистов, обладающих достаточным уровнем квалификации. В этом случае можно будет сделать всё, что необходимо, чтобы инновации в сфере ЖКХ работали.

Любое новшество пойдёт на пользу конечному потребителю, так как применение инноваций позволяет снизить расходы. Возможность создания трубопровода бестраншейным способом — один из вариантов инноваций. Финансовые затраты благодаря такому решению сводятся к минимуму, а сама работа отнимает немного времени. Допустимо применение современных компо-

зитов, с высокотехнологичными характеристиками. Кроме того, используются и расходомеры со встроенными датчиками давления.

1.2 Анализ процессов стратегического управления в сфере управления жилищно-коммунальным хозяйством

В современных условиях эффективное развитие предприятий в динамичных и неблагоприятных условиях внешней среды определяется тем, насколько руководители владеют инструментами и методами стратегического управления. По мнению, О.С Виханского, стратегическое управление ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и производит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения, и позволяет добиваться конкурентных преимуществ, что в результате позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе.

При этом стратегическое управление должно не только определять направления развития, концепцию деятельности предприятия, но объединять в единое целое подсистемы управления предприятием: управление инновациями, качеством, персоналом. В стратегическом управлении выделяют три уровня принятия стратегических решений:

- уровень предприятия, т.е. корпоративный уровень;
- уровень стратегических бизнес – единиц или стратегических зон хозяйствования, которые определяют виды услуг, предоставляемые предприятием;
- уровень структурного подразделения (функциональные службы) или функциональный уровень.

Объединение подсистем управления должно производиться на основополагающих процессах жизнедеятельности предприятия: функционирование, совершенствование, развитие.

Текущее функционирование обеспечивает ритмичную деятельность предприятия путем обмена ресурсами между внешней и внутренней средой при неизменных условиях внешней среды. Развитие заключается в переходе пред-

приятия на новые условия функционирования в связи с изменением условий внешней среды. Необходимым условием текущего функционирования предприятия является стабильность внешней среды. Продукция предприятия должна пользоваться устойчивым спросом потребителей, предложение товара с учетом продукции конкурентов должно находиться в равновесии со спросом на данном рынке, политическая и социальная жизнь общества протекать без конфликтов и противоречий. Развиваясь, предприятие осуществляет внутренние изменения. В соответствии с требованиями внешней среды, бизнес-процессы предприятия переходят в новое количественное и качественное состояние. Развитие в современных условиях, должно быть планомерной, целенаправленной, стратегически ориентированной управленческой деятельностью, позволяющей предприятию организованно изменяться адекватно изменениям внешней среды. Процессы развития предприятия по характеру являются инновационными, динамичными, рискованными. Предприятие должно изыскивать внутренние и внешние источники инвестирования, поскольку развитие невозможно без вложений. Стратегическое развитие организации рассматривается как непрерывный эволюционный процесс, в котором одно стратегическое изменение создает необходимость других изменений. Практически на каждом предприятии имеют место оба процесса, обладая разнонаправленными характеристиками, они находятся в диалектическом противоречии друг с другом. Необходим третий процесс, связующий между функционированием и развитием – непрерывное совершенствование предприятия. Совершенствование можно определить как систематическую деятельность по оптимизации внутренних состояний и процессов предприятия на основе использования имеющегося потенциала для повышения эффективности его производственной деятельности. Процесс совершенствования может создать основу для перспективного развития предприятия, чтобы привести его внутреннее состояние по количеству и качеству ресурсов, бизнес-процессов в соответствие с последующим процессом развития. При этом на предприятии создаются новые ценности, и как следствие, увеличивается его стоимость. Умелое управление процессами функционирования, совершенство-

вания и радикального развития определяют эффективность менеджмента предприятия. На большинстве российских предприятиях чаще всего делается упор на обеспечение выживания, т.е. на текущее функционирование.

Если же предприятия занимаются совершенствованием и развитием, то при этом абсолютно не согласуют эти действия. Менеджеры предприятия могут воспользоваться могут воспользоваться различными инструментами для управления тремя общими процессами – функционированием, совершенствованием, развитием [36,22].

Проблема заключается в их согласовании. Среди основных инструментов, можно, выделить:

- оперативное управление;
- оперативное планирование, организация, мотивация, контроль;
- управление финансовыми ресурсами;
- инвестиционное планирование, бюджетирование, управленческий учет;
- управление человеческими ресурсами;
- формирование и развитие персонала;
- управление процессами;
- управление качеством, инжиниринг и реинжиниринг бизнес-процессов;
- стратегическое управление;
- стратегический маркетинг, стратегическое планирование, управление на основе сбалансированной системы показателей эффективности;
- управление техническими инновациями;
- научные исследования, техническое проектирование, управление жизненным циклом изделий, техники и технологии.

Развитие жилищно-коммунального хозяйства (ЖКХ) региона на современном этапе предполагает использование экономических механизмов и стимулов с учетом интересов потребителей и производителей. Решение данной проблемы возможно при формировании системы стратегического планирования развития ЖКХ, наиболее полным образом отражающей специфику данной сферы деятельности. В сложившихся условиях назрела необходимость разра-

ботки документов, определяющих перспективы развития отрасли, призванных обеспечить модернизацию объектов инфраструктуры жилищно-коммунального хозяйства, повысить надежность и качество предоставляемых услуг, обеспечить высокую эффективность работы предприятий отрасли за счет снижения расходов на производство услуг. Механизм управления ЖКХ должен носить не административно-ведомственный, а индикативный (направляющий) характер. В статье выделены приоритеты совершенствования данного механизма управления.

Жилищно-коммунальное хозяйство (ЖКХ) является одной из социально значимых отраслей экономики страны. В отличие от большинства видов экономической деятельности ЖКХ в значительной степени финансируется государством. Так, в 2017-2018 гг. расходы консолидированного бюджета Российской Федерации на жилищно-коммунальное хозяйство составили 1075,0 млрд руб., что составило 4,6 % бюджета или 1,7 % от ВВП [6]. С другой стороны, затраты на оплату жилого помещения и коммунальных услуг является одной из существенных статей расходов населения. В 2017 г. на них пришлось 8,8 % потребительских расходов домашних хозяйств России [41,44,46].

Вместе с тем развитие ЖКХ связано с множеством проблем. На протяжении многих лет отрасль в России является хронически убыточной. Суммарные убытки (прибыль минус убыток) предприятий ЖКХ России составил в 2012 г. 3714 млн рублей. Убыточными являются и многие предприятия отрасли. В 2012 г. доля убыточных организаций, осуществляющих деятельность по управлению эксплуатацией жилого фонда, составила 36,1 %. В 17 субъектах РФ, среди которых и Красноярский край, удельный вес таких предприятий ЖКХ составляет не менее 60 %.

От успешности функционирования предприятий ЖКХ непосредственно зависит уровень предоставляемых услуг и, как следствие этого, качество жизни населения. Важность отрасли для экономики и социальной сферы определяет необходимость государственного регулирования деятельности отрасли, включая разработку и реализацию стратегических документов по развитию ЖКХ.

Развитие жилищно-коммунального хозяйства (ЖКХ) в значительной степени определяется спецификой отрасли. Во-первых, ЖКХ является одним из немногих видов деятельности, продукция которых используется как в производственных секторах экономики, так и в непроизводственной сфере.

Во вторых, предприятия этой отрасли в большинстве своем являются монополистами. Это относится, прежде всего, к организациям, производящим услуги теплогенерации и теплоснабжения, что обусловлено спецификой соответствующих технологических процессов.

В-третьих, предприятия отрасли в силу своей специфики не имеют возможности расширения ассортимента, модификации, повышения качественных характеристик и увеличения объемов реализации продукции.

В четвертых, в России большинство предприятий ЖКХ имеют основные фонды с высоким и даже критическим уровнем износа, являются хронически убыточными и, как следствие этого, непривлекательными для инвестиций.

В-пятых, в отличие от многих отраслей, продукция которых может перемещаться в пространстве и, соответственно, реализовываться в различных регионах, предприятия ЖКХ выделяются своей жесткой привязанностью к конкретной территории и соответствующим потребителям. В силу этого управление развитием данной отрасли имеет четко выраженные территориальные аспекты [16].

Указанные факторы обуславливают особенности управления и стратегического планирования развития отрасли. Высокая социальная значимость отрасли как производителя услуг населению наряду в условиях естественной монополии определяет необходимость государственного регулирования деятельности предприятий ЖКХ, включая контроль за тарифами и качеством предоставляемых услуг. Извлечение прибыли как основной цели коммерческих организаций, при ограниченных возможностях увеличения объемов выпускаемой продукции и расширения ее ассортимента для предприятий отрасли трансформируется в стремление минимизировать расходы. Таким образом, ключевыми становятся вопросы ресурсосбережения, в первую очередь энергосбережения.

Задача привлечения дополнительных инвестиций в отрасль определяет необходимость повышения ее привлекательности, обеспечения гарантированного получения приемлемой прибыли и окупаемости в длительной перспективе, что обуславливает актуальность стратегического планирования развития жилищно-коммунального хозяйства.

В силу природно-климатических и географических факторов наиболее сложными условиями деятельности ЖКХ характеризуются северные, сибирские и дальневосточные регионах России. Суровый климат изначально определяет повышенные требования к отоплению производственных и жилых помещений, что обуславливает более высокие бюджетные расходы на функционирование ЖКХ. Кроме того, в этих регионах, как правило, высокий и даже критический уровень износа основных фондов. К примеру, уровень износа коммунальной инфраструктуры в Красноярском крае составляет в среднем 40-60 %. Технологическая отсталость и неоснащенность предприятий ЖКХ региона являются основными факторами, оказывающими негативное влияние на деятельность жилищно-коммунального хозяйства, качество предоставления коммунальных услуг. Продолжает нарастать износ сетей: если в 2000 г. нуждались в замене - 328,8 км, или 18,1 % тепловых и паровых сетей, то в 2012-2016 Гг. - уже 637,9 км (31,1 % общего протяжения), из них 569,9 км сетей были отнесены к категории «ветхие» [7].

В целом для технического состояния объектов коммунальной инфраструктуры Красноярского края характерны высокий уровень износа основных производственных фондов; высокие потери энергоресурсов вследствие эксплуатации устаревшего технологического оборудования; высокая себестоимость производства коммунальных ресурсов из-за сверхнормативного потребления, наличия нерационально функционирующих затратных технологий и низкого коэффициента использования установленной мощности.

2 Анализ исследуемого объекта. Характеристика ООО «КрасКом»

2.1 Общая деятельность ООО «КрасКом»

ООО управляющая компания «Красноярский жилищно-коммунальный комплекс» (ООО «КРАСКОМ») - образована 25 декабря 2003 года для реализации планов по реформированию ЖКХ Красноярска на принципах эффективного государственно-частного партнерства. Находится по адресу город Красноярск, улица Парижской Коммуны 41. В общем рейтинге ООО «КрасКом» занимает 57 место среди 368 управляющих компаний России .

Основная задача компании — предоставление качественных жилищно-коммунальных услуг потребителям в требуемом объеме, услуг по содержанию жилого фонда и устойчивое развитие и эксплуатация коммунальных систем на принципах компромисса между техническими задачами, финансовыми потребностями и платежеспособностью потребителей.

Основные виды деятельности компании:

- корпоративное управление жилищно-коммунальной, обслуживающей и бытовой инфраструктурой;
- эксплуатация, техническое обслуживание, поддержание и развитие жилищно-коммунальной, бытовой и обслуживающей инфраструктуры;
- организация тепло и водоснабжения и водоотведения;
- управление и эксплуатация жилого и нежилого фондов;
- сбор платежей за жилищно-коммунальные услуги;
- строительство, реконструкция и эксплуатация промышленных и социальных объектов, жилых и нежилых зданий, сооружений, объектов инфраструктуры;
- организация и развитие производственной деятельности по оказанию услуг в области телекоммуникаций, проводного, радио, телевизионного вещания;
- коммерческая деятельность

ООО «КРАСКОМ» - многофункциональная компания. Основные виды предоставляемых жилищно-коммунальных услуг организации - это водоснабжения, водоотведения и теплоснабжение.

Первый и основной вид услуги - это водоснабжения и водоотведения. ООО «КРАСКОМ» является ведущим производителем услуг водоснабжения и водоотведения в Красноярске. Задачи компании - предоставление качественных услуг водоснабжения и водоотведения потребителям в требуемом объеме, повышение надежности технических систем, улучшение качества подаваемой воды, очистка и контроль качества стоков.

Водоснабжение города включает следующие стадии единого производственного цикла: добыча воды из природного источника; хлорирование в соответствии с существующими стандартами; подача воды в сети водопровода для потребителей. Городской водопровод отсчитывает свою историю с 1913 года. За все время существования красноярский "Водоканал" претерпел неоднократные организационные и технические преобразования.

С момента своего создания в 1913 году до 1928 года водопровод был неотъемлемой частью водопроводно-электрической станции и за пятнадцать лет увеличился с 12 км до 30 [50].

В известный период индустриализации советской России хозяйство станции разделилось, и в 1936 году был создан самостоятельный трест «Водоканализации». Началось бурное строительство водопровода, на главных улицах города начали укладывать керамические трубы городской канализации. Строительство канализации затягивалось вследствие малой технической оснащенности «Водоканализации», а потом из-за начавшейся Великой Отечественной войны было законсервировано. Строительство городской канализации возобновилось в конце 40-х — начале 50-х годов. Тогда же стали вводиться городские очистные сооружения. К концу XX века "Водоканал" подошел современным технически оснащенным предприятием. В 2005 году муниципальное предприятие «Водоканал» претерпело реорганизацию и вошло в состав управляющей компании «Красноярский жилищно-коммунальный комплекс».

ООО "КРАСКОМ" является ведущим производителем услуг водоснабжения и водоотведения в Красноярске. Задачи компании - предоставление качественных услуг водоснабжения и водоотведения потребителям в требуемом объеме, повышение надежности технических систем, улучшение качества подаваемой воды, очистка и контроль качества стоков. Водоснабжение города включает следующие стадии единого производственного цикла:

- добыча воды из природного источника;
- хлорирование в соответствии с существующими стандартами;
- подача воды в сети водопровода для потребителей.

В настоящее время система водоснабжения города Красноярска составляет:

- водозаборных сооружений — 7 ед. проектной мощностью 810 тыс. м³/сутки;
- повысительных насосных станций — 47 ед.;
- резервуаров чистой воды — 35 ед., общим объемом 98,9 тыс.м³;
- резервуары исходной воды – 2ед., общим объемом 6 тыс. м3;
- водоразборных колонок — 451 шт.;
- водопроводных колодцев — 12672 шт.;
- сетей водопровода — 1174,23 км;
- насосных станций III и IV подъемов — 9 ед.;
- пожарных гидрантов — 3289 шт.;
- запорной арматуры на водопроводе — 13608 шт.

На рисунке 1 можно увидеть долю услуг водоотведения компании ООО «КРАСКОМ» в общегородском объеме, она составляет 100%. Красноярская система водоотведения делится на две самостоятельные структуры: левобережную с выходом на левобережные очистные сооружения и правобережную – правобережные очистные сооружения.

Производственные мощности процесса водоотведения ООО «КРАСКОМ»:

- канализационные сети (в т. ч. дюкеры) - 1 026,8 км;

- очистные сооружения - 2 ед;
- канализационные насосные станции - 77 ед;
- канализационные колодцы - 27 900 ед.

Второй по значимости вид предоставления услуг в компании – это теплоснабжение. Доля услуг теплоснабжения в общегородском объеме составляет 7%. Реализация тепловой энергии потребителям осуществляется от муниципальных котельных, переданных на техническое обслуживание ООО«КРАСКОМ» по договору долгосрочной аренды [73].

Теплоснабжение в нужном объеме осуществляется в промышленный и частный сектора, бюджетные организации, населению, прочим организациям(см.рисунок 4). Кроме реализации тепловой энергии потребителям, ООО «КРАСКОМ» оказывает услуги по передаче тепловой энергии «ОАО «Енисейская ТГК -13»,ОАО «Красноярскэнерго», ОАО «КраМЗЭнерго». Присоединенная тепловая нагрузка потребителей к тепловым сетям составляет 726,62 Гкал/час, суммарная мощность присоединенных потребителей к электрическим сетям составляет 23,3 МВт.



Рисунок 1 - Структура потребителей услуг водоотведения г. Красноярск в 2018 г, %

Как видно на рисунке 2 реализация тепловой энергии потребителям является ещё одной услугой предприятия и осуществляется от муниципальных котельных, переданных на техническое обслуживание ООО "КРАСКОМ" по договору долгосрочной аренды. Также общество приобретает тепловую энергию у прочих теплоисточников (ООО "РТК" и др.) и обеспечивает транзит теплоносителя от ТЭЦ ООО "Сибирская генерирующая компания", котельной "Крамз-Энерго" и др.

Производственные мощности сетевого хозяйства:

- Тепловые сети (в двухтрубном исчислении) - 263.77 км;
- центральные тепловые пункты - 42 ед.;
- котельные суммарной мощностью - 11 ед. 83,624 Гкал/час.

Источников теплоснабжения:

- котельная № 1 (ул. Джембульская, 8г) - 4 котла ДКВР - 8М, установленная производительность 32 Гкал/ч;
- котельная № 2 (пр. Metallургов, 3а) - 6 котлов: КВ-5фс, установленная производительность 30 Гкал/ч;
- котельная № 3 (ул. 3-я Дальневосточная, 1а) - 3 котла КВ - 2,5фс, установленная производительность 7,5 Гкал/ч;
- котельная № 4 (ул. Гагарина, 48а) - 3 котла КВ-0,8, установленная производительность 2,4 Гкал/ч;
- котельная № 5 (ул. 4-я Продольная, 19) - 2 котла КВр-0,4-95, установленная производительность 0,688 Гкал/ч;
- котельная № 7 (ул. С. Разина, 39) - 2 котла КВр-0,4-95, установленная производительность 0,688 Гкал/ч;
- котельная № 8 ОАО "Химик" (пер. Косой, 2) - 2 котла: Универсал-6; КВ-0,5, установленная производительность 0,741 Гкал/ч;
- котельная № 9 (ул. Диксона, 1) - 4 котла КВ-0,8, установленная производительность 3,2 Гкал/ч;
- котельная № 10 (ул. Гагарина, 94) - 2 котла КВр-0,2-95, установленная производительность 0,4 Гкал/ч;

- котельная № 11 (п. Лалетино ул. Лесоперевалочная, 30) – 4
электроподогревателя КЭВ 1600/06, установленная производительность
5,504 Гкал/ч.



Рисунок 2 - Потребители услуг теплоснабжения г. Красноярск в 2018 г, %

Компания «КРАСКОМ» оказывает услуги по передаче электрической энергии ОАО «Красноярскэнергосбыт». За 2012 год объем полезного отпуска электроэнергии по электрическим сетям составил 309095,641 млн кВт/час.

Производственные мощности процесса электроснабжения и управление электроэнергетики:

- электрические сети – 769,641 км ;
- трансформаторные подстанции и другие объекты электрохозяйства – 293 ед. [31,2,17].

Эксплуатацию фонтанов осуществляет специализированное подразделение ООО «КРАСКОМ», которое было создано 18 июля 2001 года. До 2010 года эта подобная служба была единственной за Уралом. В настоящее время подобные спецподразделения есть в других городах Сибири (Новосибирск, Тюмень, Екатеринбург). Также это подразделение ответственное за проведение сани-

тарного дня, во время которого фонтаны останавливают, сливают воду, моют стены, насадки, фонари. Затем наливают свежую воду, фонтан настраивают, проверяют электрическое и насосное оборудование.

Основная работа по обслуживанию фонтанов приходится на лето, а не на зиму, именно зимой идет ремонт фонтанного оборудования: насосов, трубопроводов, насадок и т.д. Специалисты компании «КРАСКОМ» также ответственны за подготовку фонтана к зиме.

ООО «КРАСКОМ» ставит перед собой стратегические задачи:

- модернизация муниципальных систем водоснабжения и теплоснабжения;
- повышение стоимости и качественных характеристик имущества и доходности долей участников (учредителей);
- создание эффективного механизма управления;
- достижение финансово-экономической устойчивости и прибыльности;
- достижение прозрачности финансово-экономического состояния для участников (учредителей), инвесторов, кредиторов;
- обеспечение инвестиционной привлекательности;
- создание системы хозяйственно-договорной деятельности, обеспечивающей соблюдение контрактных обязательств;
- повышение квалификации работников предприятия, как одного из факторов повышения устойчивости развития [17,20].

Корпоративная социальная ответственность «КрасКом» является главным элементом стратегического управления предприятием, входящим в систему жизнеобеспечения Красноярска. В жилищно-коммунальном хозяйстве в целом и водопроводно-канализационном комплексе в частности человеческий фактор традиционно является ключевым.

Социальная значимость услуг, оказываемых компанией «КрасКом», от качества которых напрямую зависит здоровье каждого жителя столицы Красноярского края, предъявляет высокие требования к квалификации и профессионализму всех специалистов «Красноярского жилищно-коммунального комплек-

са». «КрасКом» уделяет особое внимание социальной защите персонала, стремясь создать на предприятии благоприятный климат, сконцентрировать усилия коллектива на главной задаче — стабильном обеспечении качественной питьевой водой более одного миллиона человек в Красноярске и его пригородах.

На работников предприятия распространяются все социальные гарантии, предусмотренные Трудовым кодексом Российской Федерации и нормы охраны труда. Дополнительная система льгот, действующая в ООО «КрасКом», основана на Коллективном договоре и предусматривает максимально возможную социальную поддержку и улучшение жизненного уровня сотрудников и их семей.

Исходя из финансовых возможностей, ежегодно часть средств предприятия направляется на различные виды материальной помощи работникам, финансирование социальных программ по следующим направлениям:

- охрана здоровья работников, профилактика заболеваний и оказание медицинской помощи работникам в рамках обязательного медицинского страхования, страхование от несчастных случаев;
- оказание материальной поддержки работникам и членам их семей, оказавшимся в сложных жизненных ситуациях;
- материальная помощь при рождении ребенка;
- частичная компенсация затрат на приобретение и предоставление расрочки оплаты путевок работникам и членам их семей в санатории, пансионаты, профилактории, дома отдыха и детские оздоровительные лагеря;
- доставка служебным транспортом до места работы;
- выплата единовременного пособия работникам, уволенным в связи с призывом в ряды Вооруженных сил и после увольнения в запас вновь принятым в ООО «КрасКом»;
- поощрение в связи с юбилейными датами и профессиональным праздником;
- содействие развитию физической культуры и спорта в трудовом коллективе;

- сохранение культурного наследия и традиций красноярского водопровода, который в 2013 году отмечает 100 лет с начала эксплуатации;
- предоставление дополнительного оплачиваемого отпуска в связи с бракосочетанием;
- поддержка молодых специалистов;
- единовременное пособие при достижении пенсионного возраста;
- материальная поддержка ветеранов;
- проведение корпоративных мероприятий «Конкурсы профессионального мастерства», «Конкурсы детского рисунка».

Все вопросы корпоративной политики в сфере охраны труда и социальной защищенности персонала решаются совместно с профсоюзом работников ООО «КрасКом», осуществляющим общественный контроль за соблюдением трудового законодательства на предприятии. Такой подход позволяет компании обеспечивать благоприятную обстановку внутри работающего коллектива и привлекать высококвалифицированные кадры. На предприятии созданы Совет ветеранов ООО «КрасКом», для адаптации молодежи успешно работает Совет молодых специалистов [50].

Для привлечения высококвалифицированного персонала Компания стремится обеспечить условия, которые бы делали работу в ней привлекательной и перспективной для потенциальных и существующих работников, гарантировали бы им социальную защиту, обеспечивали удовлетворение потребности в профессиональном развитии и личностном росте.

ООО «КрасКом» имеет линейно-функциональную структуру управления, она сочетает в себе преимущества линейных и функциональных структур. Для ее формирования используют шахтный принцип построения и специализации в процессе управления. Подразделения образуются по видам деятельности организации, что видно на рисунке 3.

СОГЛАСОВАНО
 Решением Совета директоров ООО
 «Красноярский жилищно-коммунальный
 комплекс»
 Протокол №17 – 16 от 26.12.2016

Приложение №1 к приказу № 534 от 26.12.2016г.

УТВЕРЖДАЮ
 Генеральный директор ООО
 «Красноярский жилищно-коммунальный
 комплекс»
 О.Н. Гончаров

Организационная структура ООО «Красноярский жилищно-коммунальный комплекс» 2017 г.

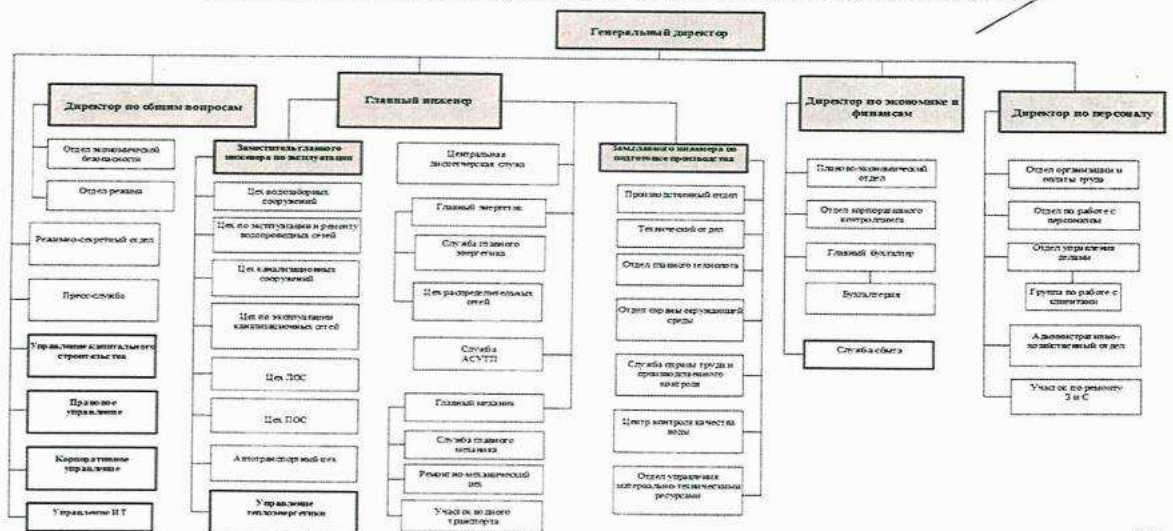


Рисунок 3 - Организационная структура ООО «КрасКом»

В целях повышения профессиональной подготовки, развития трудовой инициативы выпускников училищ, колледжей и вузов, пришедших на работу в «КрасКом», в октябре 2007 года на предприятии создан Союз молодых специалистов. С предложением объединить усилия инициативной и творческой молодежи выступили молодые сотрудники нескольких структурных подразделений «КрасКома». По их мнению, на предприятии достаточно движущих сил и энергии для создания молодёжной общественной организации, способной отстаивать интересы молодых специалистов и делать их жизнь ещё более профессиональной. Союз молодых специалистов занимаем особое место в кадровой политике ООО «КрасКом» [49,50].

2.2 Общая характеристика бизнес-процессов стратегического управления ООО «КрасКом»

Под бизнес-процессом будем понимать совокупность взаимосвязанных операций и работ по изготовлению готовой продукции или выполнению услуг на основе потребления ресурсов. Управление бизнес-процессами нацелено на выполнение качественного обслуживания потребителей (клиентов). При этом в ходе управления бизнес-процессами все материальные, финансовые и информационные потоки рассматриваются во взаимодействии.

Таблица 1 – Описание стратегических бизнес-процессов ООО «КрасКом»

Стратегические бизнес-процессы	Входящий информационный поток	Исходящий
Управление многоквартирными домами	Стратегия развития жилищно-коммунального хозяйства РФ до 2020 года	Внутренние регламенты, акты, гости.
Управление корпоративной политик	Стратегия развития жилищно-коммунального хозяйства РФ до 2020 года	Внутренние регламенты, акты, гости.
Управление качеством предоставляемых услуг	Стратегия развития жилищно-коммунального хозяйства РФ до 2020	Внутренние регламенты, акты, гости.
Управление стратегическим планированием деятельности предприятия	Стратегия развития жилищно-коммунального хозяйства РФ до 2020 года	Внутренние регламенты, акты, гости.

Окончание таблицы 1

Стратегические бизнес-процессы	Входящий информационный поток	Исходящий
Стратегия контроля и учёта ресурсной базы предприятия	Стратегия развития жилищно-коммунального хозяйства РФ до 2020 года	Внутренние регламенты, акты, акты.
Управление финансами предприятия	Стратегия развития жилищно-коммунального хозяйства РФ до 2020 года	Внутренние регламенты, акты, акты.
Управление политики кадров и безопасности	Стратегия развития жилищно-коммунального хозяйства РФ до 2020 года	Внутренние регламенты, акты, акты.

Опираясь на таблицу 1 можно увидеть краткое описание стратегических процессов управления ООО «КрасКом». В основном процессы регламентируются и руководствуются стратегией развития жилищно-коммунального хозяйства РФ до 2020 года. Процесс управления финансами особенно актуален для анализа, т.к он напрямую имеет отношение к городскому населению.

На рисунке 4 можно увидеть общую процессно-организационную модель управления финансами предприятий сферы жилищно-коммунального хозяйства в России и регионе.



Рисунок 4 - Процессно-организационная модель управления финансами предприятий сферы жилищно-коммунального хозяйства

Рассматривая стратегический процесс управления финансами, сделаем акцент на подпроцессе «начисления оплаты за услуги ЖКХ», который входит в планово-экономический отдел.

Проведем анализ бизнес-процесса начисления оплаты за услуги ЖКХ в условиях исследуемой управляющей компании в методологии IDEF0.

Контекстная диаграмма подпроцесса «Начисления услуг ЖКХ» приведена на рисунке 5.

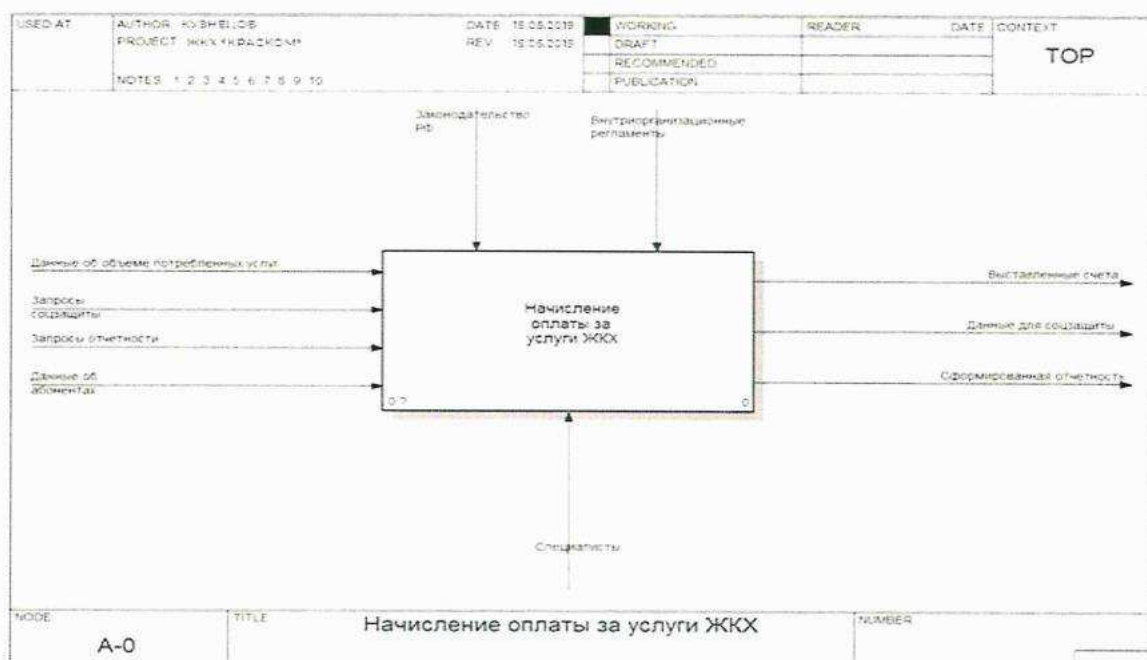


Рисунок 5 – Контекстная диаграмма подпроцесса начисления оплаты за услуги ЖКХ

Как показано на рисунке 5, входящими информационными потоками в технологии начисления оплаты за услуги ЖКХ являются: данные об абонентах компании, данные об объемах потребленных услуг, запросы отчетности, запросы от соцзащиты.

Результирующая информация включает в себя: выставленные счета для абонентов, сформированные данные для Управления социальной защиты, сформированная отчетность.

В своей деятельности специалисты управляющей компании руководствуются законодательством РФ, внутриорганизационными регламентами.

Диаграмма декомпозиции рассматриваемого бизнес-процесса приведена на рисунке 6. На рисунке показан процесс начисления оплаты за жилищно-коммунальные услуги ООО «КрасКом».

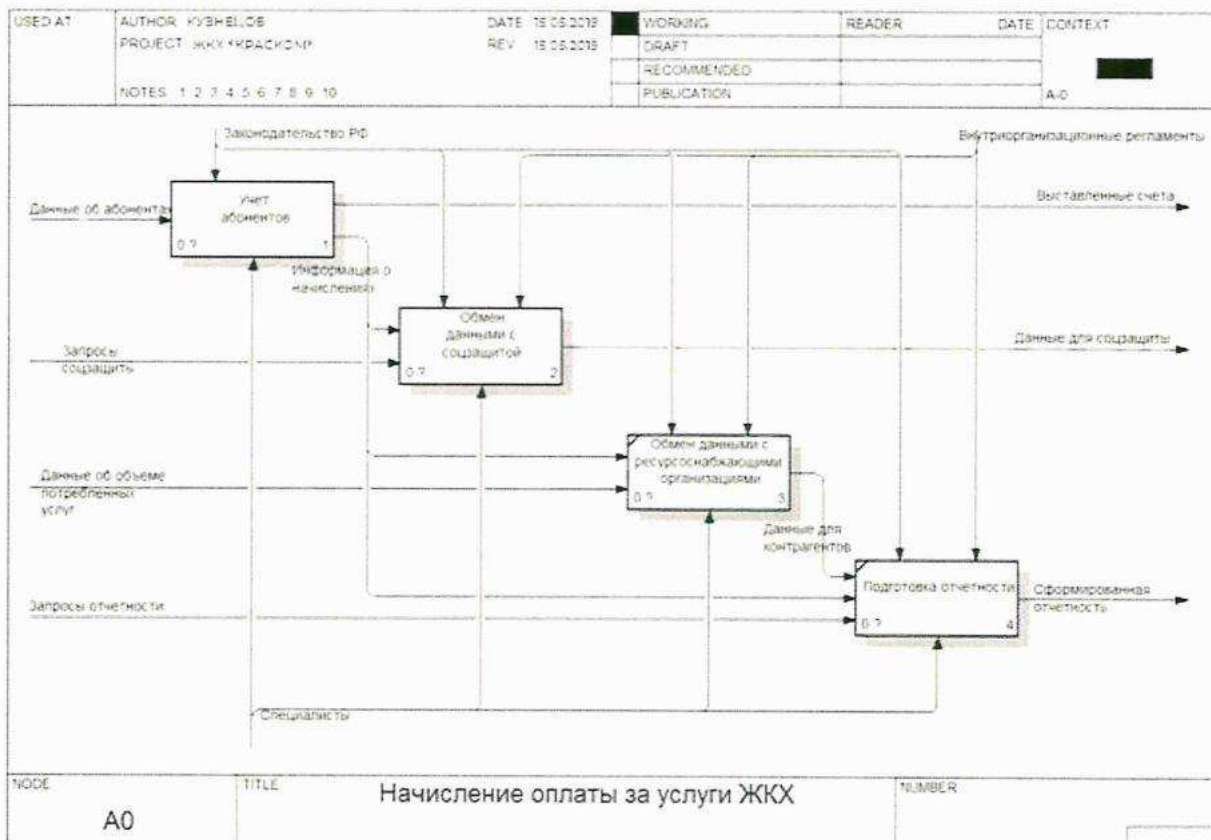


Рисунок 6 – Диаграмма декомпозиции процесса начисления оплаты за услуги жилищно-коммунального хозяйства

Как показано на рисунке 6, основными технологическими этапами начисления оплаты за услуги ЖКХ являются:

- учет абонентов;
- начисление платы за услуги;
- обмен данными с соцзащитой;
- обмен данными с ресурсоснабжающими организациями;
- подготовка отчётности.

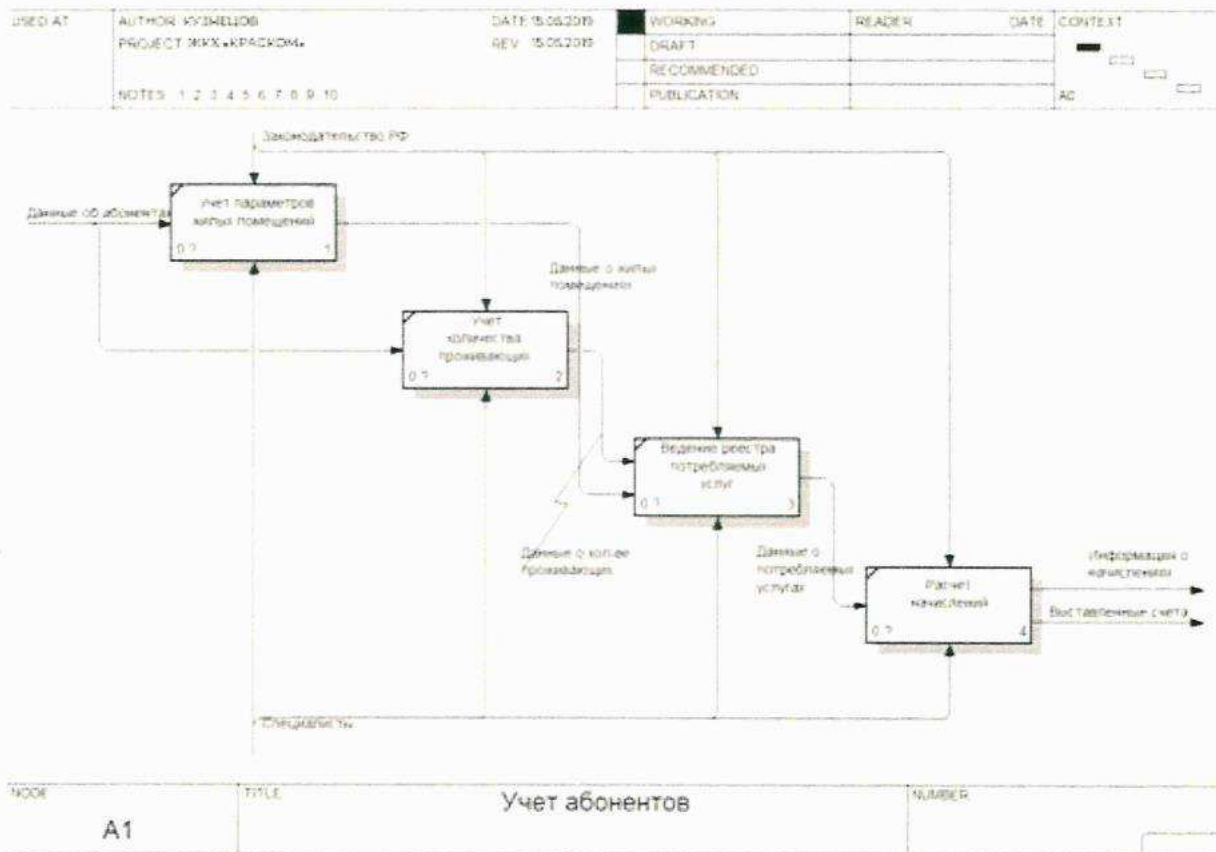


Рисунок 7 – Диаграмма декомпозиции процессного этапа учёта абонентов компании

Диаграмма декомпозиции процессного этапа учёта абонентов компании показана на рисунке 7, процессного этапа обмена данными с органами социальной защиты – на рисунке 8.

Диаграммы декомпозиции процессных этапов учёта абонентов и обмена данными с соцзащитой более детально отображают бизнес-процесс начисления оплаты за жилищно-коммунальные услуги, являющийся подпроцессом стратегического процесса управления финансами предприятия в системе учета и контроля платежей.

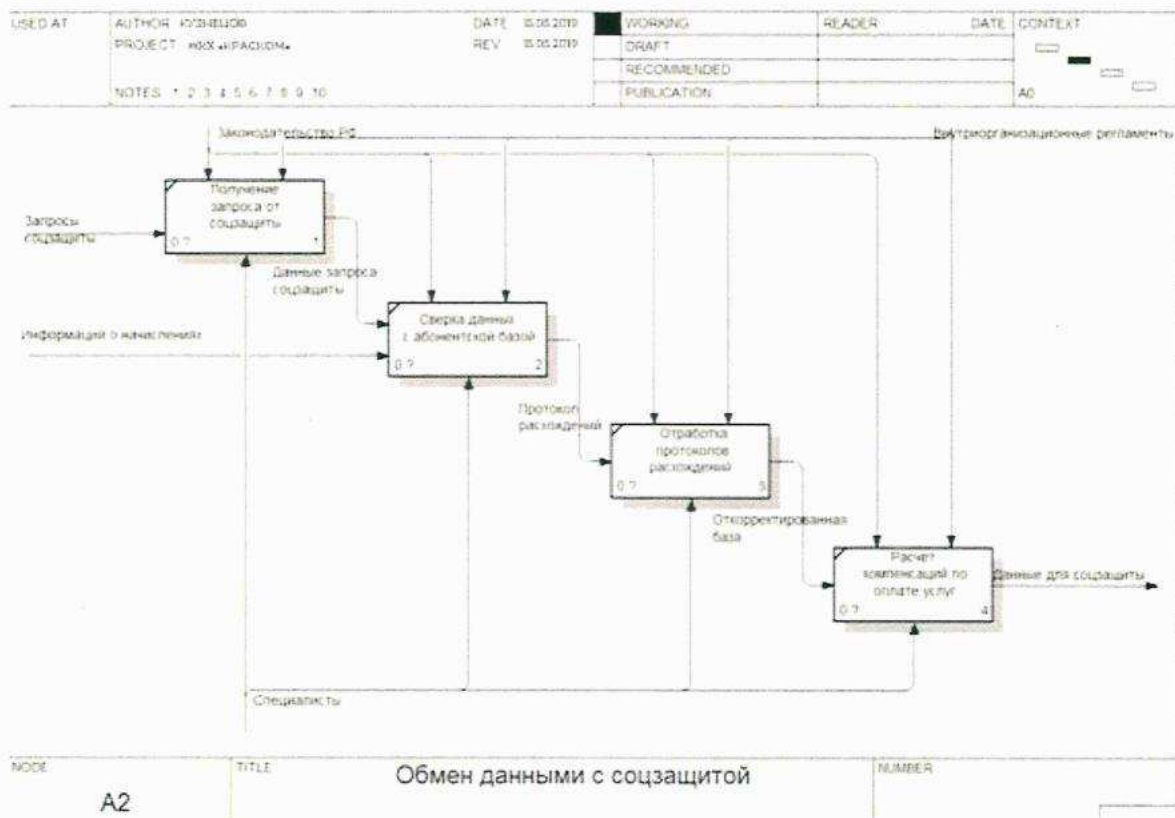


Рисунок 8 – Диаграмма декомпозиции процессного этапа обмена данными с соцзащитой

Как показано на рисунке 8, начисление оплаты за коммунальные услуги предполагает учет параметров жилого помещения, влияющих на размер оплаты за коммунальные услуги (площадь, тип здания, этажность), учет количества проживающих, потребляемых ими услугах. Далее производится начисление оплаты за коммунальные услуги согласно утвержденным тарифам. Обмен данными с социальной защитой, на рисунке 8, является неотъемлемой частью технологии расчета оплаты за коммунальные услуги и предполагает необходимость расчета денежных компенсаций отдельным категориям граждан, имеющим права на льготы. Данная технология предполагает получение информации из соцзащиты, отработка разногласий между данными управляющей компании и социальной защиты и дальнейший расчет денежных компенсаций согласно действующему законодательству. Расчет компенсаций предполагает учет категории льготы, доли льготника в общем начислении лицевого счета, учет коэффициента уплаты и дальнейший расчет суммы к выплате. Данный этап должен

быть проведен безошибочно, так как ошибки в расчет компенсаций могут повлечь санкции со стороны проверяющих организаций [21,49].

Диаграмма декомпозиции процессного этапа взаимодействия с ресурсоснабжающими организациями приведена на рисунке 9. Технология работы ООО «КрасКом» предполагает начисление за услуги, поставляемые сторонними организациями (водоснабжение, водоотведение, электроснабжение и др.). В компетенцию ООО «КрасКом» входит расчет общедомового потребления услуги, суммарной оплаты по счетчикам и расчет разности общедомового потребления и потребления жильцов и разнесение полученной суммы как услуга общедомового начисления. Далее управляющая компания проводит расчет с поставщиками услуг за вычетом комиссионного сбора согласно договору между управляющей компанией и ресурсоснабжающей организацией.

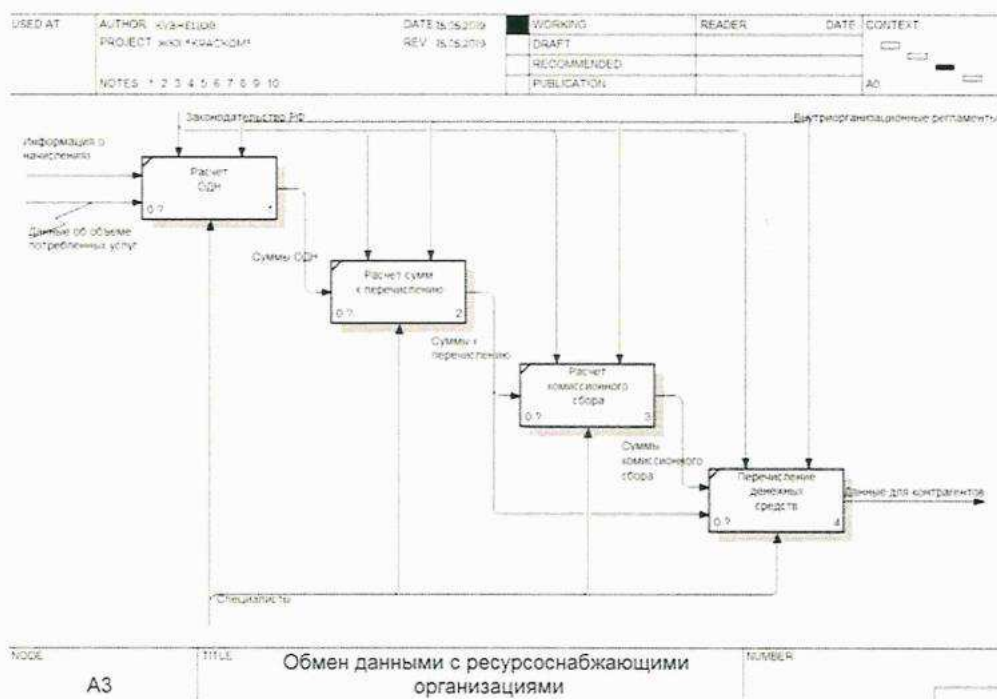


Рисунок 9 – Диаграмма декомпозиции процессного этапа взаимодействия с ресурсоснабжающими организациями

Опираясь на проделанный анализ выше можно утверждать, что в исследуемом процессе есть определенные проблемы, что снижает работоспособность всего стратегического процесса управления, долгосрочных задач и фронт-офисов на территориях присутствования. Сейчас ООО «КрасКом» имеет определённого рода проблемы, связанные с внешней работой городского населения.

Не до конца современные методы и приёмы отбора и переработки информации, устаревающие основные фонды. Имеющиеся базы данных и прикладные программы не способны отвечать на некоторые современные вопросы. По данным федеральной службы государственной статистики и региональных источников количество обращений от клиентов за последние года выросло на 6-8 %, что связано развитием инфраструктур города. Нельзя и забывать общую проблему региона об изношенности основных фондов оборудования, и речь идёт не только о теплоцентралях и трубопроводах, но и об оборудовании специалистов [27,31].

2.3 Обоснование мероприятий по реинжинирингу бизнес-процессов стратегического управления финансами и платежами ООО «КрасКом» на основе внедрения системы управления предприятием

В современных условиях финансы все больше отходят на задний план, когда вырабатываются основные стратегические цели бизнеса. В то же время, финансы начинают играть ключевую роль и показывают проблемные места когда происходит оценка результативности выбранных стратегий. В ООО «КрасКом» присутствует ряд проблем, которые требуют определённого внимания, планомерной работы и совершенствования:

- возросло время реагирования на возникающие проблемы любого характера;
- ухудшение работы сетей в целом;
- упали показатели поддержки пользователей;
- увеличивается нагрузка на некоторых сотрудников;
- теряется лояльность клиентов.

Всё это важные показатели для ООО «КрасКом», поэтому модернизацию данного процесса можно считать актуальной.

Как показывает анализ используемого в сфере ЖКХ готового ПО, многие системы по работе с клиентами не дают полной картины внешней среды организации, вследствие невозможность сбора качественной статистической информации и составление стратегических планов, которые в свою очередь предприятие могло бы использовать для совершенствования своей деятельности.

Решением данной проблемы выступает Marketing Analytic - Информационно-аналитическая система. Стратегическое управление предприятием является одним из наиболее современных и перспективных подходов к управленческой деятельности в условиях быстроменяющегося макро и микроокружения. Этот принцип подразумевает управленческий процесс, который направляет все ресурсы предприятия на удовлетворение потребностей заказчиков и достижение целей самого предприятия. Для этого требуется систематический анализ, дающий ответ на вопросы, касающиеся деятельности всего предприятия:

- что производить;
- кому, как, сколько, где и по каким ценам реализовать;
- какие методы продвижения использовать для поддержки реализации услуг и как их применять.

Для решения таких задач необходимо хранить и анализировать огромные информационные массивы, включающие не только данные внутреннего управленческого учёта, но и внешние данные – о покупателях, конкурентах, о макроокружении (социально-экономические, политические, технологические и пр. факторы).

Установленная и устоявшаяся на предприятии информационная система часто сталкивается с серьёзными проблемами. Помимо учетной системы, которая должна накапливать необходимую для маркетингового анализа внутреннюю информацию о деятельности предприятия, информационная система должна также содержать блок, аккумулирующий внешнюю информацию о рынке, а также аналитический инструментарий для решения задач, возникающих на этапах исследования рынка, проведения аудита маркетинга и разработки стратегического и оперативного планов маркетинга. [21,31].

Ядром полномасштабной системы стратегического управления, удовлетворяющей перечисленным выше требованиям, в ООО «КрасКом» может служить информационно-аналитический комплекс Marketing Analytic, в который входит Marketing GEO и Marketing Expert, поддерживающие широкий обмен данными между собой, а также с учетной системой.

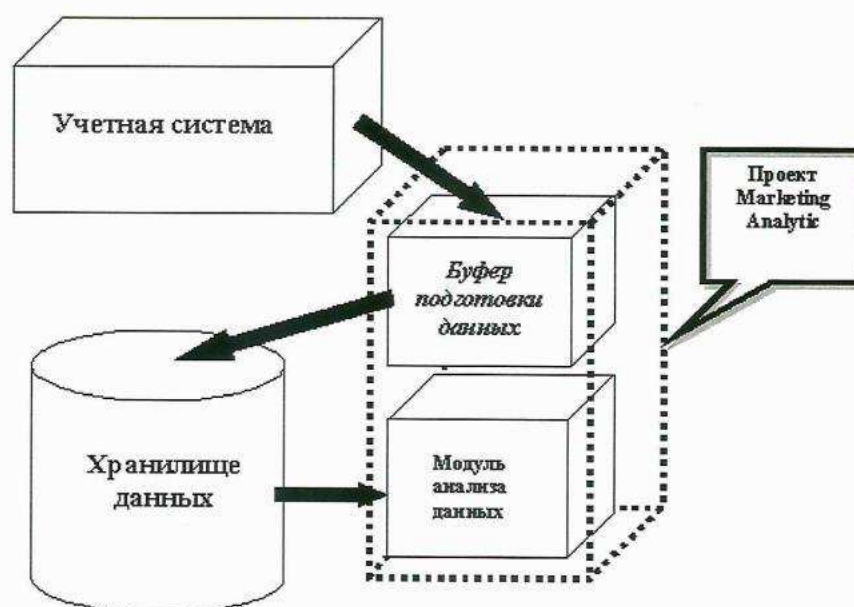


Рисунок 10 – Схема информационных потоков в Marketing Analytic

Заполнение Хранилища информацией о продажах производится в программе Marketing Analytic через Буфер подготовки данных, в котором ее можно исправить и дополнить. Работа с Буфером ведется на клиентском месте. Буфер имеет ту же структуру, что и Хранилище – схему "звезды". Содержимое Буфера подготовки данных сохраняется в проекте программы Marketing Analytic, так же, как и содержимое Модуля анализа данных [27,31].

Подготовка информации для Хранилища ведется в Буфере следующими способами. Данные из учётных торговых систем, установленных на предприятии, импортируются в справочники и таблицу продаж через отдельные файлы форматов Access, *.dbf, *.db. Необходимая для анализа атрибутивная информация, отсутствующая в учетной системе предприятия (т.е. дополнительная маркетинговая информация, например, цвет и рисунок ткани, по которым торгующая тканями компания отслеживает тенденции развития спроса в соответствии с модой), может быть импортирована в справочники из внешних файлов форматов Access, *.dbf, *.db или внесена непосредственно в Буфере подготовки данных. В случае ручного ввода атрибутивной информации в справочники в Буфере подготовки данных можно воспользоваться библиотекой атрибутов. В ней хранятся списки значений для тех атрибутивных полей, которые удобно заполнять с помощью вы-

бора нужного значения из списка. Буфер подготовки данных включает средства формирования структуры библиотеки и ее заполнения. Библиотека атрибутов сохраняется в Хранилище вместе со справочниками и таблицей продаж. Если в учетной системе отсутствует информация о себестоимости реализованной продукции или значения курсов валют, необходимые для анализа прибыльности, эти данные могут быть импортированы в таблицу продаж из внешних файлов форматов Access, *.dbf, *.db.

В случае изменения структуры уже существующего Хранилища, например, при добавлении в справочники дополнительных аналитических признаков, возникает необходимость редактирования или внесения дополнительных данных в уже существующие записи таблиц Хранилища. Для этого информация из Хранилища также может быть передана в Буфер подготовки данных, отредактирована и возвращена в Хранилище.

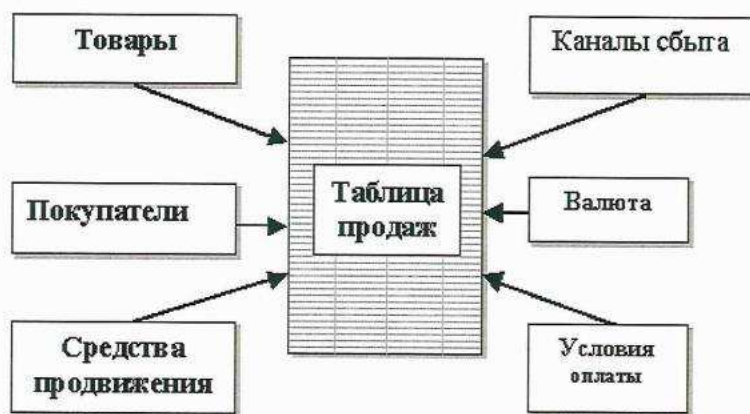


Рисунок 11 – Структура хранилища данных для Marketing Analytic

Одна из составных частей программы является «Marketing GEO», которая позволит ООО «КрасКом» содержать большой объём статистической информации о районах и производственных мощностях на местах, выполнять необходимые аналитические операции для определения ёмкости рынка, объёма рынка, темпов роста рынка, клиентах и их запросах. Значения этих расчётных критериев на выходе программы Marketing GEO являются, с другой стороны, входными данными для построения матричных моделей Portfolio – анализа в ещё одной составной части основной программы -Marketing Expert. Таким образом, в ООО

«КрасКом» решается задача обеспечения необходимой информационно-аналитической базой [21,47].

Программа Marketing Analytic для ООО «КрасКом» будет являться инструментом для анализа статистики продаж по любым аналитическим признакам товаров, покупателей, каналов сбыта и комбинациям этих признаков. При этом программа имеет простой интерфейс обмена с учётными торговыми и бухгалтерскими системами, позволяющий на регулярной основе в автоматическом режиме производить импорт данных о продажах продукции и услуг предприятия. В частности, программа Marketing Analytic имеет статус 1С – совместимого продукта и обменивается с программой "1С – Торговля" с помощью специальной процедуры, встраивающейся в конфигуратор 1С.

Полный функциональный набор всей программы с установкой и внедрением для ООО «КрасКом» обойдётся в 10 896 у.е, что на сегодняшний курс ЦБ составляет 631 968 рублей.

Исходя из опыта компании «КУРС», которая разрабатывает и внедряет программные обеспечения стратегического направления в компании, в которых данная программа уже успешно функционирует, например таких как: акционерная финансовая корпорация “Система”, центр маркетинговых исследований ВНИКИ, Ernst&Young (CIS) Limited, КЭПП Администрации Санкт-Петербурга, администрация Северо-Курильского района Сахалинской области, ООО Группа «Сибирский Аллюминий», ювелирный завод «Адамас» и др., можно сделать вывод, что выручка предприятий, в зависимости от вида их деятельности, в течение 1-2 лет повышается на 5-6 % , что даёт возможность прогнозировать выручку ООО «КрасКом» с учётом затрат на внедрение полного пакета Marketing Analytic.

Увеличение объема выручки при оптимистическом прогнозе составит:

$$V_p = 4444793 * 6\% = 266687 \text{ (тыс. руб.)}$$

Рассчитаем прогнозируемую валовую прибыль:

$$P_v = V_p - Z,$$

где P_v – валовая прибыль;

V_p – объем прогнозируемой выручки;

З – себестоимость затрат на мероприятие;

$$Пв = 266687 - 631 = 266056 \text{ (тыс. руб.)}$$

Пессимистический прогноз так же можно считать приемлемым, т.к. это не всегда является угрозой для предприятия.

Увеличение объема выручки при пессимистическом прогнозе составит:

$$Vp = 4444793 * 5\% = 222239 \text{ (тыс. руб.)}$$

Рассчитаем прогнозируемую валовую прибыль:

$$Пв = Vp - З,$$

где Пв – валовая прибыль;

Vp – объем прогнозируемой выручки;

З – себестоимость затрат на мероприятие;

$$Пв = 222239,65 - 631 = 221608 \text{ (тыс. руб.)}$$

Исходя из вышеописанного, можно прогнозировать потенциальное увеличение выручки ООО «КрасКом» на основе внедрения в планово-экономический отдел исследуемого предприятия программного обеспечения стратегической направленности – «Marketing Analytic».

Предложенные мероприятия будут служить новым стимулом для поддержания и развития процесса управления финансами и, как следствие, системы управления качеством ООО «КрасКом».

3 Разработка процедур реинжиниринга процессов стратегического управления планово-экономического отдела ООО «КрасКом»

В разделе рассматривается подход к реинжинирингу процессов стратегического управления планово-экономического отдела ООО «КрасКом» на основе автоматизации процесса начисления оплаты за услуги ЖКХ в рамках стратегического управления финансами предприятия.

3.1 Совершенствование бизнес-процессов управления платежами компании ООО «КрасКом»

Как было показано выше, совершенствование технологии учета начислений за услуги ЖКХ, являющегося подпроцессом стратегического процесса управления финансами в системе учета и контроля платежей, целесообразно связать с внедрением нового программного обеспечения в планово-экономический отдел ООО «КрасКом». На рисунке 12 приведена контекстная диаграмма «AS TO-BE» технологии учета начислений за коммунальные услуги, на рисунке 12 отображена диаграмма декомпозиции процесса начисления оплаты за услуги ЖКХ с использованием АИС.

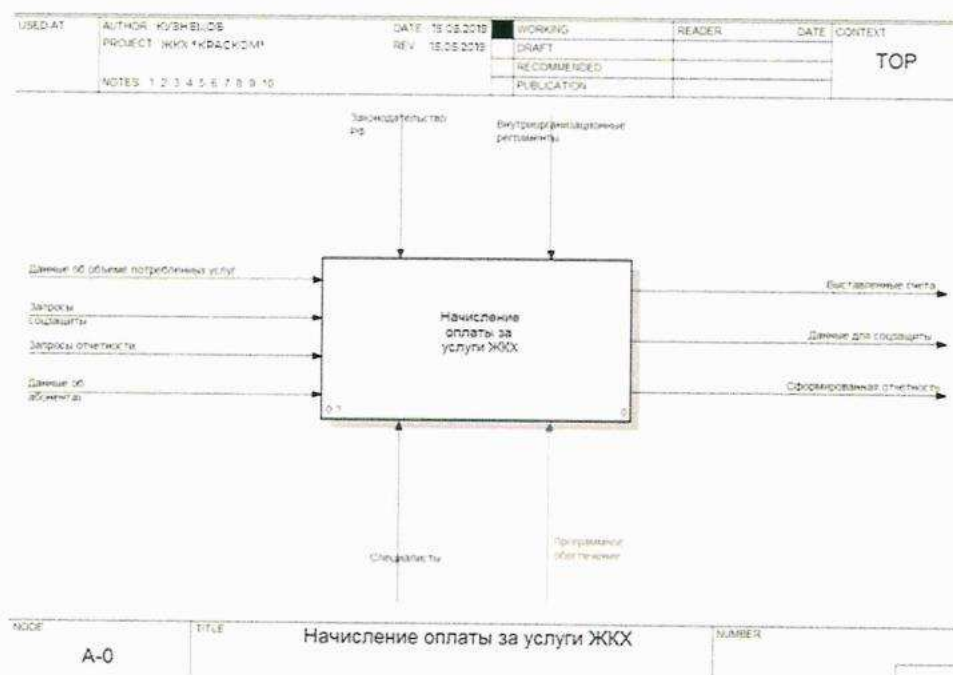


Рисунок 12 – Контекстная диаграмма «AS TO-BE» технологии учета начислений за коммунальные услуги

Как показано на рисунках 12, 13, технология работы специалистов ЖКХ кардинально не меняется, при этом в каждый из технологических этапов включается использование программного обеспечения, что позволяет повысить эффективность бизнес-процессов.

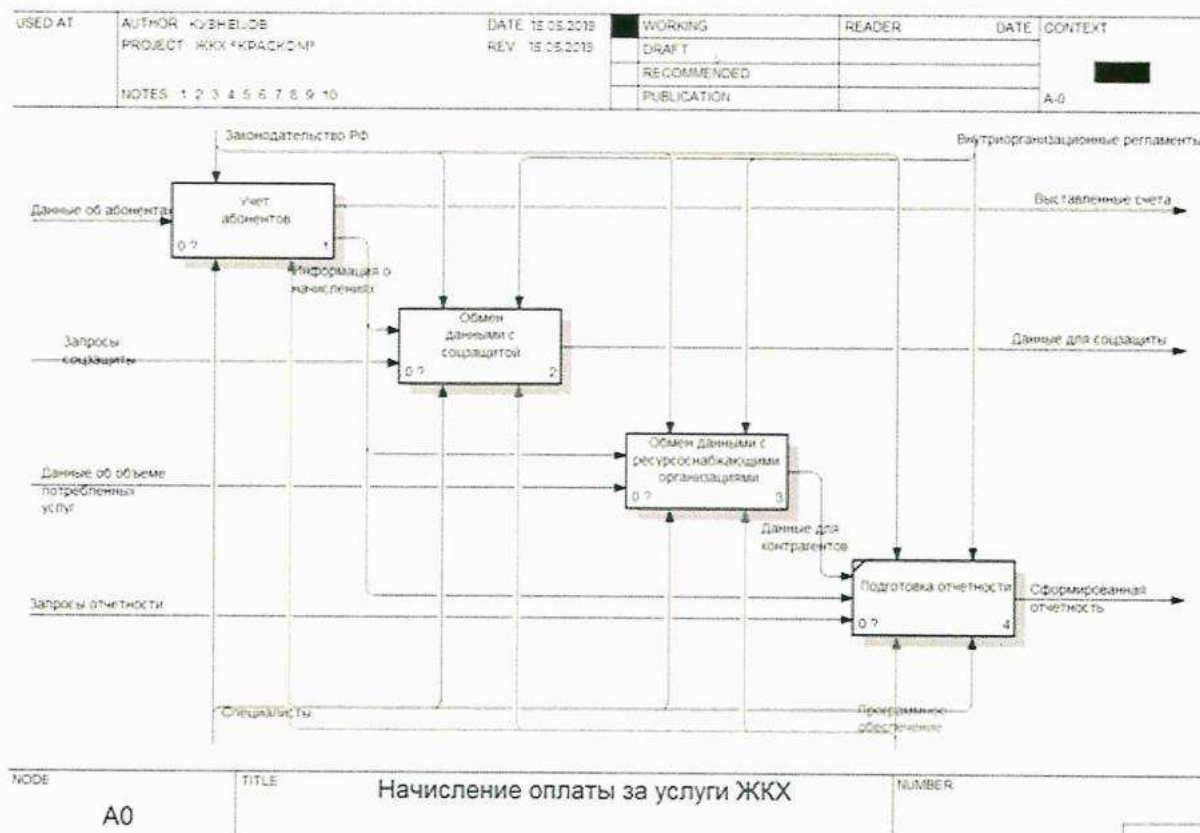


Рисунок 13 – Контекстная диаграмма процесса начисления оплаты за услуги ЖКХ с использованием АИС

Когда организация начинает менять модернизировать информационную систему, возникает ситуация, при которой персонал начинает испытывать сложности. Данный шаг необходим, так как зачастую имеющаяся система себя изжила и не имеет путей развития. Выход состоит в обучении кадров, либо поиске на рынке труда специалистов, которые имеют опыт работы с такими системами. В настоящее время большой проблемы с этим нет, уровень компьютерной грамотности имеет положительные тенденции развития.

Частично поможет избежать проблем учет мнений и пожеланий действующих сотрудников в организации. Добавление дополнительного функционала обычно значительно улучшает ситуацию.

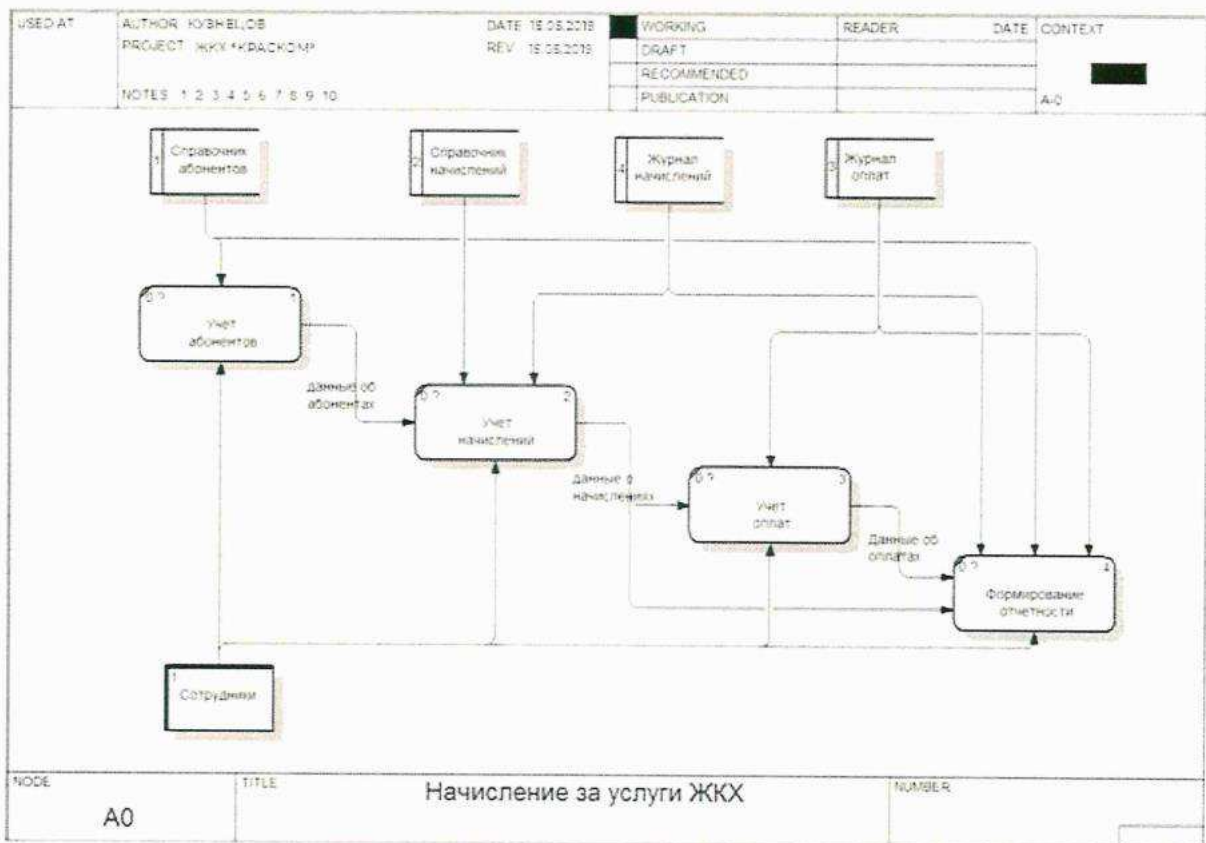


Рисунок 14 – Диаграмма потоков данных в АИС учета начислений за услуги ЖКХ

Как показано на рисунке 14, в автоматизированной информационной системе учета начислений за услуги ЖКХ используются сущности: абоненты, виды начислений, журнал начислений, журнал платежей.

3.2 Обоснование выбора инструментов реинжиниринга бизнес-процессов управляющей компании ООО «КрасКом»

В рамках анализа ИТ-предложений автоматизации по начислению оплаты за услуги ЖКХ в ООО «КрасКом» была выбрана стратегия модернизации программного обеспечения планово-экономического отдела компании. Это связано с наличием в штате предприятия специалистов высокого уровня отдела поддержки информационных систем, способных реализовать задачу быстрого освоения программного обеспечения. Кроме того, сторонние разработчики программного обеспечения не учитывают особенности работы, связанные с работой управляющих компаний, наличие собственной разработки будет учитывать специфику работы ООО «КрасКом».

Проведем анализ сред разработки и обоснование выбора языка программирования в случае самостоятельного внедрения и полной разработки программного продукта для улучшения процесса автоматизации начисления оплаты за услуги ЖКХ. Одной из преимущественных сред является Delphi - перед его аналогами заключается в достаточно быстром процессе разработки программных продуктов, которые, в свою очередь, включают в себя довольно замысловатый интерфейс. Еще можно отметить наличие обширного набора компонентов, обеспечивающих работу с базами данных. Упорядоченный набор данных работает с разными базами данных, как с локальными, так и с промышленными. Например с такими, как, Oracle или MS SQL Server. Так же возможность управления базами данных на логическом уровне не используя низкоуровневые запросы к драйверам можно назвать значительным плюсом Delphi в этой области применения.

В рамках данной работы был проведен выбор среды программирования согласно параметрам, приведенным в таблице 3 [13].

Развитие ИТ-инфраструктуры крупных компаний в последние годы идет под знаком двух взаимосвязанных, но в какой-то степени и противоречивых тенденций. С одной стороны, повышается значимость ИТ для поддержки и развития основного бизнеса, а с другой – на передний план выходит задача снижения (или по крайней мере ограничения) роста затрат на обслуживание ИТ.

Для оптимальной эксплуатации и осуществления поддержки информационной управляющей системы, в особенности, развитой, требуются значительные ресурсы людские, материальные, временные, финансовые, соответствующие профессиональные знания и навыки. В настоящее время проблема автоматизации деятельности стала важна для всех предприятий, независимо от рода их деятельности [36].

Для построения и успешного внедрения автоматизированных систем необходимо детальное обследование предприятия с целью выявления существующих проблем, анализа возможности и целесообразности их решения с помощью полной или частичной автоматизации деятельности предприятий.

Таблица 3 – Параметры сред программирования

№ п/п	Характеристики	Средства разработки			
		VFP	Access (VBA)	Visual Studio	Delphi
1.	Технология обработки кода	Интерпретатор	Интерпретатор	Компилятор	Компилятор
2.	Язык программирования	DBASE с объектами	Basic с Объектами	C#	Delphi
3.	Система	Закрытая	Закрытая	Открытая	Открытая
4.	Работа с СУБД	DBF, DBC, ODBC	MDB, ODBC	Классы обработки MDB, SQL через DB-библиотеку, ODBC	Объекты обработки dBASE, Paradox, InterBase, MDB, Informix, FoxPro, ODBC
5.	Реализация пользовательских мастеров	-	-	+	+
6.	Динамическое создание форм ввода, обработки сообщений	+	+	-	+
7.	Технология реализации приложения	-	-	каркасная (мастер)	компонентная (мастер)
8.	Технология	Построители экранов, меню, отчетов (drag-and-drop), классов	Построители экранов, меню, отчетов (drag-and-drop), классов	Редактор классов, Редактор ресурсов (drag-and-drop)	Редактор объектов (drag-and-drop)

Окончание таблицы 3

№ п/п	Характеристики	Средства разработки			
		VFP	Access (VBA)	Visual Studio	Delphi
9.	Вывод из баз данных на печать	Встроенный Report	Встроенный Report	Внешний	Объект : Report
10	Работа с исключениями	Процедура	Процедура	Объект	Объект
11	Поддержка CASE Rational Rose	-	+	+	-

Жилищно-коммунальное хозяйство представляет собой сложный, многоотраслевой производственно-технический комплекс, компонентами которого являются предприятия жилищного хозяйства и ремонтно-эксплуатационные производства; технологии водоснабжения и водоотведения; коммунальной энергетики; внешнего благоустройства, включающее вопросы санитарной очистки и озеленения городов.

Для успешности работы систем ЖКХ необходимо использование информационных технологий, что позволяет создать качественно новую систему управления ЖКХ. Основой данной системы управления должна быть информационная система, позволяющая преодолеть разрывы между уже относительно развитой нормативной базой и правоприменительной практикой, а также повысить качество принимаемых решений, социальную защищенность населения и усилить контроль за жилищно-коммунальной сферой деятельности [21,30].

3.3 Обоснование эффективности мероприятий реинжиниринга процессов стратегического управления планово-экономического отдела ООО «КрасКом»

В экономике одним из основных понятий является «экономическая эффективность» хозяйственных мероприятий. Теория эффективности чётко разграничивает понятие эффекта и эффективности. Эффект – это результат, следствие каких-либо причин, действий. Он может измеряться в материальном, социальном, денежном выражении.

Эффективность отражает не сам результат, а то, какой ценой он был достигнут. Чаще всего она характеризуется относительными показателями.

Экономическая эффективность – это вид эффективности, который характеризует результативность деятельности экономических систем. Основной особенностью таких систем является стоимостный характер средств (затрат, издержек) достижения целей (результатов), а в ряде случаев и самих целей (в частности, получения прибыли).

Внедрение автоматизированной информационной системы для взаимодействия с клиентами в системе оплаты и учета платежей в жилищно-коммунальной компании ООО «КрасКом» – это сложный процесс, предполагающий учет всех затрат на приобретение автоматизированной информационной системы и ее реализацию.

В состав затрат компании на внедрение автоматизированной информационной системы входят:

- приобретение и освоение программного обеспечения;
- обучение персонала.

Предполагаемая общая сумма затрат на приобретение системы составит 630-650 тысяч рублей. Затраты на пуско-наладочные работы составят около 30 тысяч рублей. Проект внедрения автоматизированной информационной системы будет проходиться в течение определенного периода времени и за это время необходимо будет обеспечить подготовку группы специалистов для обеспечения работы системы в количестве 2 человек. Затраты на подготовку составят 1200 рублей. В таблице 4 представлены затраты на приобретение и запуск автоматизированной информационной системы [9,21].

В таблице 4 представлены затраты на приобретение и внедрение АИС для взаимодействия клиентами в процессе оплаты и учета платежей компаний сферы жилищно-коммунальных услуг. Данные представлены компанией «КУРС», разрабатывающей программные продукты стратегической направленности.

Таблица 4 – Затраты на приобретение и запуск программы Marketing Analytic

Статья расхода	Стоимость, руб.
Приобретение программного обеспечения	630 000
Пуско-наладочные работы	30 000
Обучающий курс	12 000
Итого капитальные вложения	672 000

Главный экономический эффект от внедрения информационно-аналитического обеспечения заключается в улучшении экономических и хозяйственных показателей работы компании, в первую очередь за счет Повышения оперативности взаимодействия с клиентами и снижения трудозатрат на это взаимодействие. То есть характер изменений будет направлен на сокращения расходов на взаимодействие с клиентами. Так экономический эффект выступает в виде экономии трудовых и финансовых ресурсов, получаемой от следующих факторов:

- снижения трудоемкости работы операторов, за счет уменьшения количества жалоб от абонента;
- снижение времени обслуживания абонента;
- увеличение информативности предоставляемой информации;
- сокращение некоторых служащих предприятия.

Снижение трудозатрат работы операторов возможно за счет автоматизированной информационной системы для абонентов ООО «КрасКом». В данное время в компании, для обработки запроса, где требуется рассчитать стоимость холодного водоснабжения для абонента компании оператору, требуется около 8 минут. В таблице 5 представлены временные затраты на обслуживание одного абонента в АИС ООО «КрасКом». Средние показатели взяты из преддипломной практики и информационных источников [9,21,47,51].

Таблица 5 – Время обслуживания одного абонента в АИС обслуживания абонентов ООО «КрасКом»

Операция	Среднее время затраты на выполнение, мин.
Дозвон до оператора компании	1
Разъяснение проблемы обращения	1
Обработка оператором запроса от абонента	2
Корректировка проблемы обращения абонентом	2
Получение рекомендаций от оператора для предотвращения проблемы	2
Итого затраченного времени	8

Данные относительно времени получения той же информации о стоимости холодного водоснабжения, только с использованием автоматизированной информационной системы и ее составляющей «Калькулятор коммунальных услуг» приведены в таблице 6 [9,51].

Таблица 6 – Время с использованием АИС обслуживания абонентов ООО «КрасКом»

Операция	Среднее время затраты на выполнение, мин.
Запуск автоматизированной информационной системы	1
Выбор типа услуги	0,5
Ввод исходных данных	1
Расчет стоимости	0,5
Итого затраченного времени	3
Экономия времени	5

После внедрения в ООО «КрасКом» автоматизированной информационной системы для абонентов предполагается снижение времени обслуживания абонента за счет того, что абонент сам сможет рассчитать стоимость за ту или иную услугу, оказанную компанией с помощью «Калькулятора коммунальных услуг».

За счет чего время обслуживания одного клиента сократится примерно на 5 минут. Характер звонков оператору ООО «КрасКом» представлен на рисунке 15.

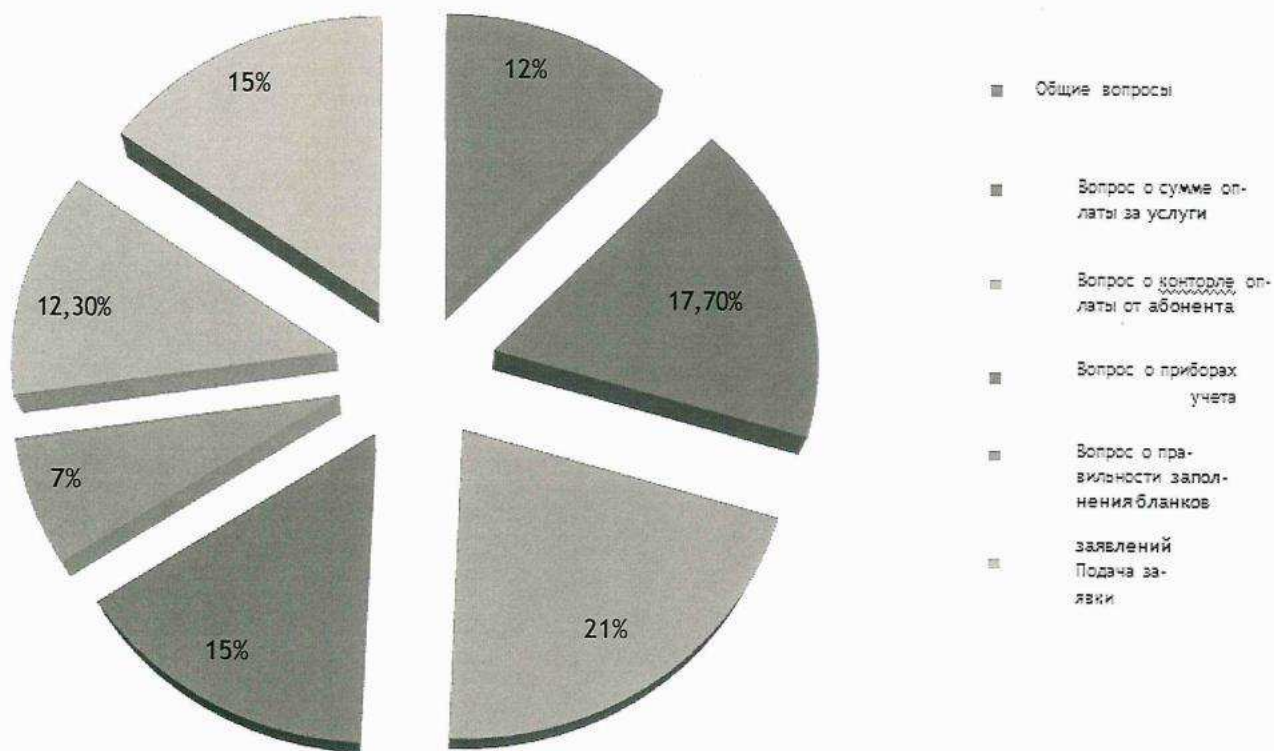


Рисунок 15 – Характер вопросов оператору в ООО «КрасКом», %

В результате внедрения автоматизированной информационной системы для абонентов ООО «КрасКом» и использовании ее составляющей «Организатор абонента» предполагается увеличение информативности среди клиентов компании и сокращения характера звонков по поводу «Вопроса о контроле оплаты от абонента» и «Вопросе о сумме оплаты за услуги» примерно на 9% суммарно.

Также предполагается уменьшение количества звонков от абонентов компании, как раз таки за счет большей информативности самих абонентов и их способности самостоятельно решать вопросы, связанные с расчетом платежа за коммунальные услуги. Опираясь на опыт компании «КУРС», которая разрабатывает Прогнозируемая динамика количества звонков в месяц в компании отображена на рисунке 15 [9,21,47,51].

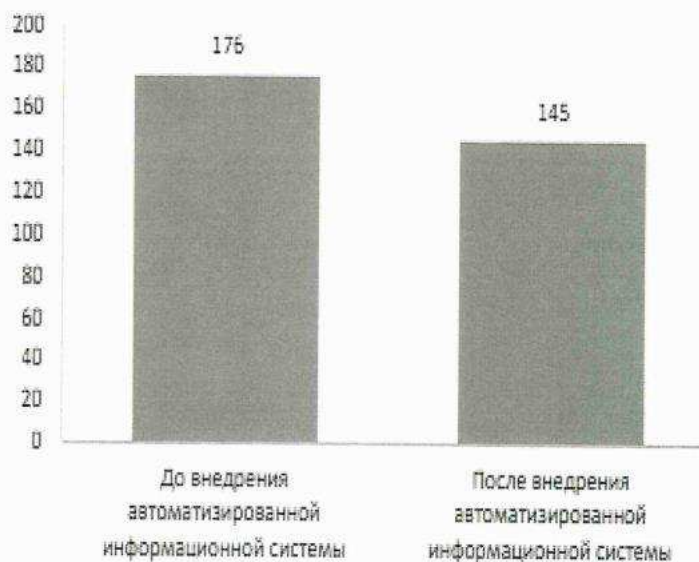


Рисунок 16 – Прогнозируемая динамика количества звонков в ООО «КрасКом»

Таким образом, после ввода АИС обслуживания абонентов ООО «КрасКом» предполагается сокращение количества звонков примерно на 18%, а также сокращения жалоб на работу компании за счет увеличения удовлетворенностью компанией среди абонентов. Из-за сокращения количества заявок и времени обслуживания клиента, благодаря внедрению автоматизированной информационной системы для абонентов ООО «КрасКом», предполагается сокращение рабочего времени оператора в среднем на 1 час.

Эффективный фонд рабочего времени в днях год определяется по формуле:

$$T_{\text{эф}} = T_{\text{общ}} - T_{\text{пр}},$$

где $T_{\text{общ}}$ - количество дней в году (366), дней;

$T_{\text{пр}}$ – количество выходных и праздничных дней (119), дней.

$$T_{\text{эф}} = 366 - 119 = 247.$$

Эффективный фонд рабочего времени в часах одного оператора до внедрения автоматизированной информационной системы для абонентов ООО «КрасКом» определяется следующим образом:

$$T_{\text{эф}} = T_{\text{эф}}(\text{дни}) \cdot T,$$

где $T_{\text{эф}}$ – эффективный фонд рабочего времени в днях за год (247), дней

T – количество часов в смену (8), час.

$$T_{\text{эф}} = 247 \cdot 8 = 1976 \text{ (час.)}$$

Величина трудозатрат на обслуживание за год определяется:

$$T_z = T_{\text{эф}} \cdot Ч,$$

где $T_{\text{эф}}$ – эффективный фонд рабочего времени одного сотрудника за год (1976), часов;

Ч – количество работников, человек.

Трудозатраты восьми операторов составят:

$$T_z = 1976 \cdot 8 = 15808 \text{ (час.)}$$

Однако, как отмечалось выше, после внедрения автоматизированной информационной системы для абонентов ООО «КрасКом» рабочий день оператора составит 7 часов и тогда эффективный фонд рабочего времени в год будет равен:

$$T_{\text{эф}} = 247 \cdot 7 = 1729 \text{ (час.)}$$

$$T_z = 1729 \cdot 8 = 13832 \text{ (чел.-час.)}$$

Снижение трудозатрат на обслуживание абонента определяется по формуле:

$$C_{Tz} = T_{Tz \text{ до}} - T_{Tz \text{ после}},$$

где $T_{Tz \text{ до}}$, $T_{Tz \text{ после}}$ — соответственно величины трудозатрат работников до внедрения программного комплекса и после, чел.-час.

Для операторов общее снижение трудозатрат составит:

$$C_{Tz} = 15808 - 13832 = 1976 \text{ (чел.-час.)}$$

В итоге, рассчитанное выше снижение трудозатрат может создать предпосылку для сокращения одного оператора, т.к. с таким потоком обслуживания абонентов могут справиться за свой восьмичасовой рабочий день 7 операторов. На рисунке 16 представлена прогнозная динамика изменения величины трудозатрат на обслуживание оператором абонента за год.

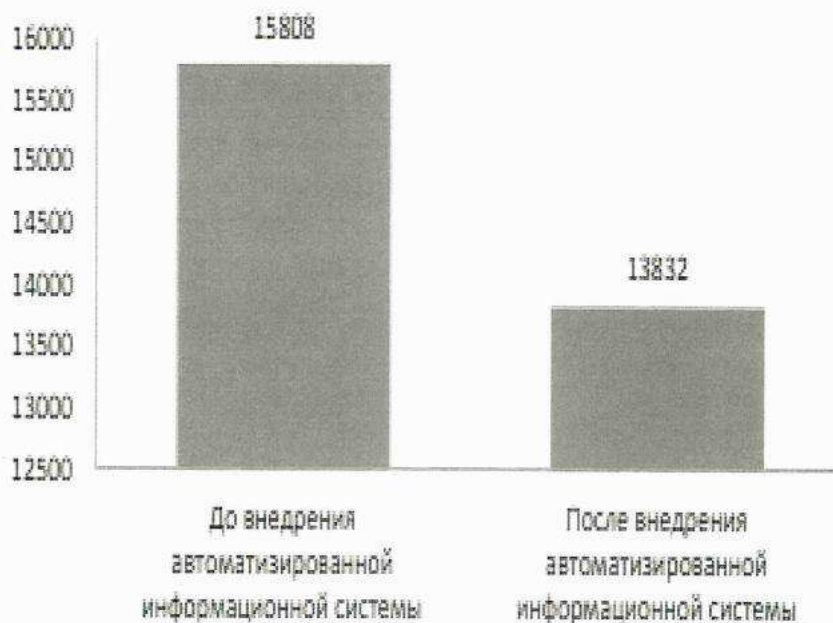


Рисунок 17 – Прогнозная динамика изменения величины трудозатрат в ООО «КрасКом» в результате внедрения АИС обслуживания абонентов

Таким образом, только благодаря сокращению одного оператора, компания сможет сэкономить около 27 000 руб.

Экономия, в результате внедрения автоматизированной информационной системы для абонентов ООО «КрасКом» возможна за счёт: следующих компонентов:

- экономии финансовых ресурсов (увольнение одного работника 27000 руб.);
- дополнительного дохода за счет реализации рекламы в автоматизированной информационной системе (8000тыс. руб. за месяц);
- уменьшения требований к обработке данных (3000 руб. за месяц);
- избежания будущего роста численности персонала (3000 руб. за месяц);
- доход от реализации имущества, которое стало ненужным после внедрения автоматизированной информационной системы (5000 руб.).

Итак, по полученным результатам можно сделать выводы, что внедрение автоматизированной информационной системы для абонентов ООО «КрасКом» будет являться эффективной. Затраты на приобретение системы уже окупятся только благодаря экономии финансовых ресурсов.

Прогнозируемая разница между затратами на внедрение автоматизированной информационной системы величине экономии средств в результате внедрения АИС отображена на рисунке 17.

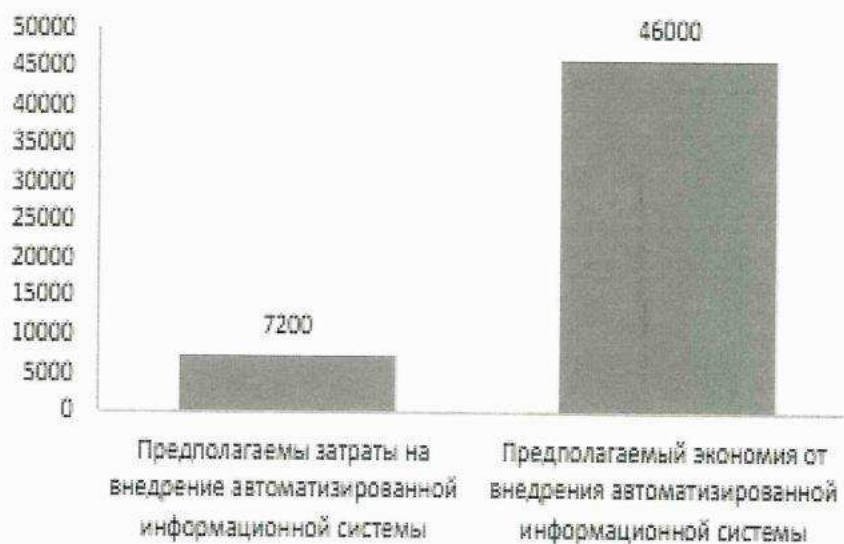


Рисунок 18 – Прогнозируемые затраты и эффекты от внедрения АИС обслуживания абонентов ООО «КрасКом», руб.

В период приобретения, адаптации и освоения автоматизированной информационной системы для абонентов ООО «КрасКом» компания понесет расходы в размере 7 200 рублей, но получит предполагаемую экономию равную 46 000 рублей.

В настоящее время клиентская база компании ООО «КрасКом» составляет более сорока тысяч абонентов. С введением автоматизированной информационной системы предполагается увеличение клиентской базы за счет сокращения времени на обслуживание клиента, а также благодаря положительным отзывам о компании среди уже имеющих клиентов. Предполагаемое количество клиентов после месяца использования системы отображено на рисунке 18.

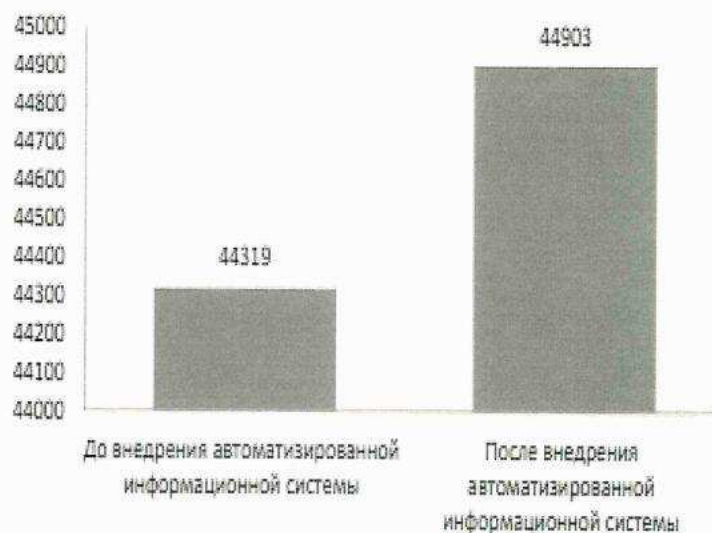


Рисунок 19 – Предполагаемый рост количества клиентов за месяц при внедрении АИС обслуживания абонентов ООО «КрасКом»

Таким образом, автоматизированная информационная система обслуживания абонентов ООО «КрасКом» позволит решить одну из главных проблем компании – взаимодействие с клиентами. Абоненту будет представлена возможность решения вопросов контроля оплаты за жилищно-коммунальные услуги и самостоятельному подсчету оплаты за различные коммунальные услуги, предоставляемые компанией ООО «КрасКом». При этом с точки зрения самой компании получение экономического эффекта от внедрения информационно-аналитического обеспечения, связанного с улучшением экономических и хозяйственных показателей работы компании, а именно экономии денежных средств, будет способствовать совершенствованию стратегических показателей системы управления структурных подразделений компанией.

Также снижается трудоемкости работ операторов, происходит экономия производственных ресурсов и повышение качества обслуживания и увеличения удовлетворенности абонентов, что положительным образом скажется на стратегии развития компании.

Предложенное в работе реинжиниринговое решение сочетает в себе две важнейшие составляющие для любого пользователя жилищно-коммунальных услуг – это автоматизированный быстрый и безошибочный расчет тарифов и его двухсторонний контроль. В результате реализации предложенных реинжиниринговых процедур ООО «КрасКом» укрепляет свои позиции на рынке услуг ЖКХ и реализует на практике клиентоориентированный подход.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В выпускной квалификационной работе был изучен опыт и тенденции сферы ЖКХ на территории РФ, а также проведён анализ процессов стратегического управления жилищно-коммунального хозяйства.

В качестве объекта исследования был выбран Красноярский жилищно-коммунальный комплекс ООО «КрасКом». Проведен анализ и моделирование бизнес-процесса «Начисление оплаты за услуги», представлены диаграммы декомпозиций процессных этапов в методологии IDEF0, а также выявлены проблемы, требующие внимания.

Исходя из выявленных проблем изучаемого процесса были предложены мероприятия способствующие их улучшению. Для устранения таких проблем как: рост времени реагирования на возникающие проблемы, ухудшение работы сетей, упадок показателей поддержки пользователей, увеличение нагрузка на некоторых сотрудников, ухудшение доверия и лояльности клиентов – было предложено внедрить в планово-экономический отдел информационно-аналитический комплекс Marketing Analytic - инструмент для анализа статистики продаж по любым аналитическим признакам товаров, покупателей, каналов сбыта и комбинациям этих признаков.

В третьей главе было произведено обоснование эффективности предложенных мероприятий, как в качественном, так и в количественном варианте. В связи с предложенными мероприятиями эффективность рабочего времени сотрудников отдела по расчёту с клиентами возрастет, сократится время обработки заявки на одного клиента, лояльность клиентов возрастёт, изменится характер работы в более оперативный. Также предложенное решение позволит поднять прибыль компании на 5-6% в первые года функционирования.

Также после всех предложенных процедур увеличивается производительность работников всех служб, задействованных в предоставлении услуг, повышается достоверность и точность информации для отчетности, сокращается время на сбор и обработку полученной информации. Развитие стратегических процессов в ООО «КрасКом» посредством предложенного программного продук-

та поможет компании выйти на принципиально новый уровень функционирования работы.

На территории нашей страны есть все предпосылки к стратегическому развитию сферы ЖКХ, «Федеральная программа по реформированию сферы ЖКХ на территории РФ до 2020» постепенно доходит и до регионов, не стал исключением и Красноярский край, и непосредственно ООО «КрасКом», т.к за последние 10 лет было реализовано около 4-5 стратегических инвестиционных проектов.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Аболин А.А. Статистическая отчетность 22-ЖКХ (субсидии) как зеркало проведения реформы ЖКХ / Журнал руководителя и главного бухгалтера ЖКХ – 2011г.- №5. -20 с.
- 2 Бессонов Н.Е. Механизм хозяйствования государственных и муниципальных предприятий / Экономист. - 2015. - № 12. -20 с.
- 3 Бурцев В.В. Экономический анализ на предприятиях ЖКХ2 / ЖКХ. - 2006, - № 6. -384 с.
- 4 Василенко И.А. Государственное и муниципальное управление: Учебник - 2-е изд, испр. и доп. - М: Гардарики, 2015-314 с.
- 5 Васильева Н.В. Жилищная сфера крупного города: проблемы управления и стратегия развития. - СПб.: СПбГИЭУ, 2008. - 276 с.
- 6 Воронин А.Г. Основы управления муниципальным хозяйством. Московский общественный научный фонд, 2018. - 88 с.
- 7 Гнездова Ю.В. Принципы организации системы регулирования управлением коммунального обслуживания за рубежом / Журнал ВАК, Управление экономическими системами: электронный научный журнал, 2016 - 46 с.
- 8 Грачева И.И. Проблемы и перспективы функционирования рынка жилищно-коммунальных услуг в современных экономических условиях / Научно-методический электронный журнал «Концепт» 2013, №14-155 с.
- 9 Гребень М.В. Практика управления жилищным фондом. Журнал руководителя и главного бухгалтера ЖКХ № 4.2013 г. -17 с.
- 10 Дронов А.А. О состоянии ЖКХ России и перспективах его формирования / Журнал руководителя и главного бухгалтера ЖКХ - № 6-7 – 2010 г. -24 с.
- 11 Ермолаева Е.В. Договор управления многоквартирным домом / Жилищно-коммунальное хозяйство: бух. учет и налогообложение. – 2015 г. -33 с.

12 Ермолаев Е.Е. Методы проведения реформы жилищно-коммунального хозяйства, учитывающие его инновационные возможности / Транспортное дело России, 2017 г. -47 с.

13 Жадько П. А. Информационное обеспечение оценки состояния и организации контроля в структуре ЖКХ региона. - Диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. – Москва, 2018 г. -114 с.

14 Зарукина Е.Б. Оценка уровня развития ЖКХ в России [по сравнению с развитыми зарубежными странами] / Муниципальная власть. 2013 г. -67 с.

15 Иванов Г.Н. Реформа ЖКХ в России. /Российская газета/ 12 февраля 2014 г. -5 с.

16 Игнатов В.Г. Местное самоуправление: российская практика и зарубежный опыт: Учебное пособие. Изд.2-е, перераб. и доп. - М.: ИКЦ "МарТ"; Ростов н/Д: Издательский центр "МарТ", 2012 г. - 340 с.

17 Каменева Е.А. Управление многоквартирным домом: управляющая организация как субъект финансовых отношений в жилищно-коммунальной сфере / Рос. предпринимательство. – 2013 г. -190 с.

18 Козлова Л.А. Об упрощенной системе налогообложения / Л.А. Козлова, У.В. Семенова //Налоговый вестн. – 2017 г. -120 с.

19 Козырева С.Н. Дополнительные услуги управляющей организации и ТСЖ / Жилищно-коммунальное хозяйство: бух. учет и налогообложение. – 2009 г. -12 с..

20 Коновалова И.Р. Учет общего имущества многоквартирного дома в управляющей организации и товариществе собственников жилья / И.Р. Коновалова, И.Н. Чигрина / Изв. Уральского гос. экон. ун-та. – 2018 г. -124 с.

21 Кругликов А.А. Государственная политика в сфере жилищно-коммунального хозяйства / Журнал руководителя и главного бухгалтера ЖКХ - №7 – 2012 г. -68 с.

22 Куликова Л.И. Расходы на услуги управляющей организации: учет и налогообложение / Л.И. Куликова, С.Ю. Леонтьев / Бух. учет. – 2013 г. -20 с.

23 Маркова М.В. Учет управляющей организацией расчетов за техническое обслуживание и ремонт жилищного фонда / Бух. учет. – 2014 г. -35 с.

24 Максимова Н.С. Реформа жилищно-коммунальной сферы – важный резерв укрепления финансов России // Журнал руководителя и главного бухгалтера ЖКХ - №5 –2013 г. -31 с.

25 Маликова И.П. О полномочиях органов местного самоуправления по утверждению ставок платы за коммунальные услуги / Журнал руководителя и главного бухгалтера ЖКХ, №11, 2012 г. -20 с.

26 Маликова И.П. О полномочиях органов местного самоуправления по изменению порядка управления многоквартирными домами до и после 1 января 2007 года / Журнал руководителя и главного бухгалтера ЖКХ, №9, 2012 г. -47 с.

27 Маркварт Э.В. Основные принципы и направления реформирования муниципального хозяйства. Журнал руководителя и главного бухгалтера ЖКХ № 12.2012 г.-4 с.

28 Михеев В.Н. Живой менеджмент проектов. - М.: Эксмо, 2017 г. -113 с.

29 Мигиров Р.П. Роль местного самоуправления в осуществлении социальной политики. - М., 2012 г. - 263с.

30 Мутовина Е.В. Управляющая организация (управляющий) как единственный исполнительный орган хозяйственного общества: правовой статус и объем полномочий / Юрист. – 2011 г. -59 с.

31 Панкратова О.Н. Учет расчетов с потребителями в товариществах собственников жилья /О.Н. Панкратова, Ю.Н. Снопко / Бух. учет. – 2006 г. -48 с.

32 Пупырев Е.И. Системы жизнеобеспечения городов. М.: Наука, 2009 г. - 15 с.

33 Пупырев Е.И. Реформа ЖКХ: концепции и реалии / Жилищно-коммунальное хозяйство, №9, 2013 г. -33 с.

- 34 Рудометкин К.А. Современные проблемы реформирования системы жилищно-коммунального обслуживания населения / Мир человека, 2008 г. -42 с.
- 35 Саак А.Э. Информационные технологии управления: Учебник для вузов. - СПб.: Питер, 2015 г. - 320 с.
- 36 Филимонов С.Л. Об управлении в жилищной сфере. Журнал руководителя и главного бухгалтера ЖКХ № 1.2013г. -18 с.
- 37 Холопов С.Н. Современные экономические модели управления в ЖКХ. Журнал руководителя и главного бухгалтера ЖКХ № 7.2008 г. -8 с.
- 38 Черняк В.З. Жилищно-коммунальное хозяйство: развитие, управление, экономика. М.: КНОРУС, 2018 г, -239 с.
- 39 Шамхалов Р.И. Теория государственного управления. - М: Юристь, 2014 г. - 420с.
- 40 Шрамко И.П. Реформа и сфера управления / Жилищное и коммунальное хозяйство, №3, 2015 г. -20 с.
- 41 ГИС ЖКХ [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://gis-zkh.ru>.
- 42 Информационно- правовой портал «ГАРАНТ.РУ» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.garant.ru>.
- 43 Континент сибирь онлайн [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.ksonline.ru>.
- 44 Красноярское общественное деловое издание [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.dela.ru>.
- 45 Минстрой России [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.minstroyrf.ru>.
- 46 Муниципальная газета «Городские новости» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.gornovosti.ru>.
- 47 Научный журнал «Молодой ученый» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.moluch.ru>.
- 48 Официальный портал Красноярского края [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.krskstate.ru>.

49 Официальный сайт Министерства энергетики и жилищно-коммунального хозяйства Красноярского края [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://gkh24.ru/news>.

50 Официальный сайт компании ООО «КрасКом» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.kraskom.com>.

51 Портал ЖКХ [Электронный ресурс] – Режим доступа:
<http://www.zhkh.su>.

52 Расчет ЖКХ [Электронный ресурс] – Режим доступа:
<http://raschetgkh.ru>.

53 Территориальный орган Федеральная служба государственной статистики по Красноярскому краю [Электронный ресурс] – Режим доступа:
<http://krasstat.gks.ru>.

54 Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.gks.ru>.

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра экономики и информационных технологий менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой

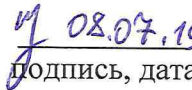
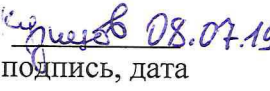

 А.А. Ступина

« 10 » июля 2019 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Реинжиниринг процессов стратегического управления структурных
подразделений организации

09.04.03 Прикладная информатика
09.04.03.02 Реинжиниринг бизнес-процессов

Научный руководитель	 08.07.19 подпись, дата	канд. техн. наук, доцент	Л.Н. Корпачева
Выпускник	 08.07.19 подпись, дата		И.А. Кузнецов
Рецензент	 подпись, дата	канд. техн. наук, доцент	Д.В. Сорокин

Красноярск 2019