

УДК 332.122

Методические аспекты оценки результативности деятельности региональных органов власти по управлению жилищно-коммунальным хозяйством

ФАТТАХОВ РАФАЭЛЬ ВАЛИАХМЕТОВИЧ, доктор экономических наук, профессор Департамента экономической теории Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия
E-mail: rfattakhov@fa.ru

НИЗАМУТДИНОВ МАРСЕЛЬ МАЛИХОВИЧ, кандидат технических наук, доцент, заведующий сектором экономико-математического моделирования Института социально-экономических исследований Уфимского научного центра РАН, Уфа, Россия
E-mail: marsel_n@mail.ru

Аннотация. В статье¹ анализируется проблема реформирования сферы жилищно-коммунального хозяйства (ЖКХ) в части оценки эффективности бюджетных расходов и достижения общественно значимых результатов. Обосновывается необходимость разработки четкой системы критериев и показателей, позволяющих не только оценивать, но и управлять эффективностью и результативностью бюджетных затрат в сфере ЖКХ, а также создавать условия для расширения степени самостоятельности и ответственности региональных органов ЖКХ на основе внедрения системы комплексного учета и мониторинга показателей результативности их деятельности.

В статье приводятся результаты систематизации отечественного и мирового опыта в области управления финансовыми ресурсами и оценки результативности в сфере ЖКХ. Обосновывается, что большинство используемых подходов не имеют комплексной основы и могут быть применены, в основном, для решения частных задач развития территорий, требуют существенной методологической адаптации для эффективного решения актуальных задач реформирования сферы ЖКХ. Систематизированы критерии и непосредственно конечные общественно-значимые индикаторы, используемые для проведения комплексной оценки и мониторинга деятельности ЖКХ на региональном уровне. В целях формирования эффективной системы оценочных показателей обосновывается целесообразность применения дифференцированного подхода к анализу показателей регионов с использованием методов кластерного анализа и интегральной оценки.

На основе обобщения накопленного отечественного и мирового опыта предложены концепция и комплексная система индикаторов для оценки эффективности деятельности региональных органов управления ЖКХ. Основная идея, заложенная в основу предлагаемой методики, заключается в использовании комплексной системы показателей, обеспечивающих оценку достижения конкретного перечня количественно измеримых и общественно-значимых с точки зрения конечных потребителей услуг ЖКХ результатов. Предложен подход к формированию конечных индикаторов для оценки эффективности

¹ Исследования проводятся при поддержке Российского гуманитарного научного фонда, проект 14-02-00130а.

и мониторинга текущей деятельности в рамках четырех групп индикаторов. Практическая реализация предложенных подходов будет способствовать выработке действенных механизмов реформирования ЖКХ, осуществлению эффективной государственной политики в сфере предоставления общественных услуг населению.

Ключевые слова: бюджетирование, эффективность деятельности органов управления ЖКХ, управление по результатам, индикаторы результативности, кластерный анализ, мониторинг.

Approaches and Methodical Evaluation Aspects of the Regional Authorities' Performance in the Housing Sector

RAFAEL V. FATTAKHOV, Doctor of Economics, Professor, Department of Economic Theory, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia
E-mail: rfattakhov@fa.ru

MARSEL M. NIZAMUTDINOV, Ph.D., Associate Professor, Head, Economic and Mathematical Modeling Department, Institute of Social and Economic Research, Ufa Scientific Center, RAS, Ufa, Russia
E-mail: marsel_n@mail.ru

Abstract. The article² analyzes the problem of housing and communal services reforming in the part of evaluation effectiveness budget spending and achieves socially significant results. The necessity to develop the clear set of criteria and indicators how to evaluate and manage the efficiency and effectiveness of budget spending in the housing sector, as well as to create conditions for increasing the degree of independence and responsibility of regional management based on introduction the integrated accounting and monitoring performance indicators of their activity.

The article presents the results of national and international systematization experience in financial management and performance evaluation methods in the field of housing. It is proved that most of the approaches do not have a comprehensive framework and can be applied mainly to solve particular problems of areas which require significant methodological adaptation to effectively solve the urgent tasks of reforming the housing and utilities sector. Systematized criteria and directly socially significant indicators are used to conduct a comprehensive assessment and monitoring of utilities at the regional level. The differentiated approach to analysis indicators of regions using methods of cluster analysis and the integral evaluation is suggested in order to develop the effective system of performance indicators.

The concept and a complex system of indicators to measure regional government utilities effectiveness is suggested based on generalization accumulated domestic and international experience. The main idea underlying the proposed methodology is to use a complex system of indicators to evaluate the achievement of a specific list of measurable and socially significant results in terms of the end-users of housing services. Approach to formation final indicators to assess and monitor the effectiveness of the current activities of the four group indicators. The practical implementation of the proposed approach will contribute to development of effective mechanisms for housing reform, implementation effective public policy in the sphere of providing the public services to the population.

Keywords: budgeting, the efficiency of the management, public utilities, performance management, performance indicators, cluster analysis, monitoring.

² The investigations are held with the support of Russia Humanitarian Scientific Fund, the Project No. 14-02-00130a.

С начала экономических преобразований 1990-х годов было сделано немало безуспешных попыток реформирования и реорганизации сферы жилищно-коммунального хозяйства. Проведенный Минрегионразвития России³ комплексный анализ эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации отчетливо продемонстрировал, что эффективность деятельности региональных органов власти в сфере ЖКХ за последнее десятилетие практически не повышается, доля неэффективных бюджетных расходов в сфере ЖКХ регионов все еще остается значительной [1]. Опубликованные в рамках этого же мониторинга результаты социологических опросов показали, что сохраняется крайне низкая степень удовлетворенности населения услугами ЖКХ — менее 25%, что значительно ниже соответствующего показателя по таким же проблемным сферам, как образование (63%), здравоохранение (36%) и государственное управление (39%). Как следствие этого, с одной стороны, наблюдаются убыточность большинства предприятий ЖКХ, значительная степень изношенности основных фондов, низкое качество и огромная степень неэффективных производственных затрат в отрасли. В среднем по Российской Федерации доля убыточных организаций ЖКХ оценивается на уровне более 40%. С другой стороны, наблюдается попытка выправить ситуацию за счет необоснованного завышения тарифов на предоставляемые услуги при низкой степени ответственности производителей за качество услуг, региональных органов ЖКХ за эффективность реформирования и управления отраслью в целом.

Поэтому сегодня объективно существует потребность в разработке четкой системы критериев и показателей, позволяющих не только оценивать, но и управлять эффективностью и результативностью бюджетных затрат в сфере ЖКХ, а также создавать условия для расширения степени самостоятельности и ответственности региональных органов ЖКХ на основе внедрения системы комплексного учета и

мониторинга показателей результативности их деятельности.

Опыт практики «управления конечными результатами» в сфере ЖКХ. Принцип эффективности управления бюджетными расходами заключается в достижении поставленной цели управления, в частности, предоставление бюджетных услуг наилучшего возможного качества ценой максимальной экономии ресурсов. Для постепенного повышения эффективности использования бюджетных средств целесообразно осуществление мониторинга эффективности расходов бюджета на основании системы показателей, позволяющих проводить сравнительный анализ по направлениям расходования средств. Установление систем показателей, характеризующих деятельность администраций, и следование этим системам не являются обязательными по закону, но во всем мире это считается полезной практикой. Такая практика давно и широко применяется. Например, в *англосаксонских странах*, а также во многих других государствах за последние годы больше внимания стали уделять экономической эффективности, повышению качества предоставляемых услуг и в некоторой степени результатам деятельности [2].

В частности, в *Канаде* внедрена муниципальная программа оценки результативности в целях повышения эффективности деятельности местных органов власти, улучшения стандартов раскрытия информации и учета местных потребностей. Программа предусматривает получение данных от муниципальных образований для оценки результативности девяти основных общественных услуг (водоснабжение, водоотведение, утилизация твердых отходов, землепользование, управление, дорожные работы, общественный транспорт, пожарная служба, полиция) по 35-балльной шкале. Это позволяет оценить не только экономическую эффективность, но и качество общественных услуг. Разработка и использование стандартизированного набора оценок обеспечивают создание системного информационного ресурса,

³ Министерство упразднено в 2014 г. в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 08.09.2014 № 612 «Об упразднении Министерства регионального развития Российской Федерации».

позволяющего муниципальным образованиям обмениваться информацией о результатах своей деятельности, а также опытом применения лучших/новых практик. Разработка подобного механизма оценки качества предоставляемых общественных услуг способствует повышению ответственности местных администраций перед налогоплательщиками.

В США стандарты Ассоциации государственных финансистов настоятельно рекомендуют использовать установленные показатели для всех услуг общественного сектора в стране (индикаторы качества предоставления услуг, управления и практики финансирования). Индикаторы результативности деятельности органов власти, которые разрабатываются Ассоциацией, как правило, используются для составления отчетов о произведенных услугах, достижениях, реализованных программах и ориентированы на цели, задачи и приоритеты каждого исполнительного департамента правительства страны.

Во Франции региональные и муниципальные органы власти должны следовать законодательно определенным строгим стандартам формирования бюджета и ведения бухгалтерского учета для всех организаций общественного сектора (ежегодность, всеобщность, разделение текущего и капитального бюджетов, сбалансированность бюджета). Также действует система жесткого контроля соответствия применяемых практик стандартам учета. Внутренний контроль осуществляется общественным бухгалтером, внешний — представителем органов государственной власти на каждой территории (префектом). Региональные и муниципальные органы власти должны ежегодно публиковать различные документы, характеризующие их деятельность, для целей государственного контроля. Муниципалитеты с численностью населения больше 10 тыс. человек отчитываются по 11 финансовым показателям, предоставляют ежегодный финансовый отчет о деятельности всех муниципальных предприятий и учреждений. Эти показатели позволяют сравнивать деятельность региональных и муниципальных органов власти для получения оценки финансового результата их работы.

В Великобритании концепция наибольшей ценности, разработанная Счетной комиссией, была переработана в стандарты предоставляемых общественных услуг и используется как на национальном, так и на местном уровне для каждодневного управления наиболее важными общественными услугами, а также для определения того, каким образом эти услуги должны предоставляться. Цели и стандарты отчетности определяются ежегодно (показатели деятельности, представляющие наибольшую ценность). Посредством регулярных аудиторских проверок определяется, насколько оказываемые общественные услуги соответствуют нуждам населения, насколько они экономически эффективны, соответствует ли качество определенному уровню и спросу.

Что касается отечественного опыта, то до середины 2000-х годов в большинстве субъектов Российской Федерации такие методики практически не разрабатывались. Существенным импульсом в теоретическом обосновании и практическом решении этой проблемы стала реализованная Правительством Российской Федерации программа реформирования региональных финансов, предполагавшая выделение на конкурсной основе значительных государственных субсидий для регионов, осуществивших активный переход к новому принципу бюджетирования по результатам. В рамках реализации данной программы были предложены различные методики оценки результативности бюджетных расходов, в том числе применительно к сфере ЖКХ как наиболее затратной статье расходов для большинства регионов. Вместе с тем единый подход к оценке эффективности, практическое использование полученных результатов в реальной управленческой деятельности, а также процедурные вопросы в рамках данных подходов не были формализованы.

В историческом плане значительной подвижкой во внедрении критериев оценки результативности сферы ЖКХ стало принятие Постановления Правительства РФ № 322 от 15 апреля 2009 г. «О мерах по реализации Указа Президента Российской Федерации от 28 июня 2007 г. № 825 “Об оценке эффективности

деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации»⁴, в рамках которого был сформирован достаточно широкий перечень показателей для оценки эффективности сферы ЖКХ на региональном уровне. Однако, на наш взгляд, предложенная методика была ориентирована на проведение в основном сравнительного качественного анализа предложенных показателей. Количественная оценка эффективности деятельности региональных органов власти в сфере ЖКХ в рамках данной методики была невозможна из-за отсутствия установленных нормативных значений исследуемых показателей. Таким образом, большинство подходов, к сожалению, не имеют комплексной основы и могут быть применены в основном для решения частных задач развития территорий. Кроме того, они не позволяют учитывать многие факторы, имеющие важное значение в современных российских условиях, такие как особенности переходного периода, оптимизация механизмов финансовых отношений между муниципалитетами и предприятиями ЖКХ, социальный аспект в жилищно-коммунальной сфере и др. и поэтому требуют существенной методологической адаптации для эффективного решения актуальных задач реформирования сферы ЖКХ.

Концептуальные и методические аспекты оценки эффективности управления в сфере регионального ЖКХ. В целях формирования эффективной системы оценочных показателей представляется целесообразным применять дифференцированный подход к регионам, которые значительно различаются по природно-климатическим условиям, масштабу хозяйственной деятельности, структуре и размещению производства, отраслевой специализации, экономическому потенциалу и т.д. Необходимо на первом этапе выделить среди них однородные по показателям функционирования ЖКХ группы с целью выявления регионов, сходных по состоянию жилищно-коммунального комплекса. Для достижения этой цели может

быть использована процедура формальной кластеризации регионов по показателям состояния жилищно-коммунальной сферы. Из множества используемых на практике показателей предлагается выделить четыре наиболее значимых и отражающих общее состояние ЖКХ региона [3]. В качестве таких интегральных показателей, характеризующих состояние ЖКХ регионов, могут быть выбраны следующие:

- удовлетворенность населения жилищно-коммунальными услугами;
- уровень износа коммунальной инфраструктуры;
- расходы бюджета субъекта Российской Федерации на финансирование ЖКХ;
- доля убыточных организаций ЖКХ.

Математически для устранения неоднородностей единиц измерения показателей требуется процедура стандартизации исходных данных, приводящая их в безразмерные величины. Для предварительного выявления и анализа стратификационной структуры могут быть использованы иерархические агломеративные методы, а на последующих этапах — итеративный метод k -средних, предполагающий изначальное задание количества формируемых кластеров. В результате исходное множество объектов-регионов будет разделено на несколько кластеров, усредненные характеристики кластеров по каждому показателю состояния ЖКХ будут характеризовать «типовой образ» каждой группы регионов по результатам интегральной оценки состояния сферы ЖКХ, одновременно отражающей специфические особенности каждой выделенной группы.

На следующем этапе исследований можно провести оценку и ранжирование регионов России по состоянию жилищно-коммунального комплекса с использованием метода интегрального показателя. Здесь также требуется выбор 5–10 наиболее репрезентативных частных показателей, характеризующих различные аспекты функционирования ЖКХ регионов и наиболее значимых с точки зрения

⁴ Документ утратил силу согласно Постановлению Правительства Российской Федерации от 3 ноября 2012 г. № 1142 «О мерах по реализации Указа Президента Российской Федерации от 21 августа 2012 г. № 1199 «Об оценке эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации»».

эффективности параметров состояния объекта — качество обслуживания, техническое состояние коммунальной инфраструктуры, качество жилищного фонда, финансовое состояние предприятий. К этим показателям, например, можно отнести следующие:

- удовлетворенность населения жилищно-коммунальными услугами;
- уровень износа коммунальной инфраструктуры;
- доля многоквартирных жилых домов с износом более 1/3, в которых проведен капитальный ремонт, в общем количестве многоквартирных жилых домов, требующих капитального ремонта;
- доля населения, проживающего в многоквартирных домах, признанных в установленном порядке аварийными;
- доля убыточных организаций ЖКХ.

Интегральный показатель может быть рассчитан с использованием, например, алгоритмов мультипликативно-аддитивной свертки. На основе этого может быть выполнено ранжирование регионов по убыванию значения интегрального показателя как для конкретного анализируемого года, так и в динамике за несколько лет. На следующем этапе после подсчета интегрального показателя регионы могут быть разделены на несколько относительно равных по величине групп по состоянию сферы ЖКХ, например, по шкале: высокий, выше среднего, средний, ниже среднего, низкий. Таким образом, полученные разбиения регионов по кластерам, усредненные количественные показатели по группам, а также интегральный показатель и результаты ранжирования позволят не только более четко диагностировать общее состояние ЖКХ регионов, но и стать методической основой для применения более объективного, дифференцированного подхода для каждой специфической группы регионов при количественной оценке эффективности функционирования системы ЖКХ.

В рамках решения непосредственно задачи совершенствования инструментария оценки эффективности деятельности региональных органов власти в сфере ЖКХ авторами данной статьи была предпринята попытка обобщить

накопленный отечественный и мировой опыт и предложить собственную концепцию и обобщенную систему индикаторов. Основная идея, которая заложена в основу предлагаемой концепции, заключается в том, чтобы осуществлять оценку деятельности органов управления ЖКХ на основе комплексной системы показателей, обеспечивающих уход от практики постановки и решения размытых узковедомственных бюрократических задач в сторону оценки степени достижения конкретного перечня количественно измеримых и общественно значимых с точки зрения конечных потребителей услуг ЖКХ результатов. При этом поставленных результатов можно достичь только с учетом эффективности использования бюджетных и иных ресурсов. Основная задача исследований — обоснование системы критериев и показателей оценки экономической и управленческой эффективности деятельности регионального ЖКХ, направленных на системное реформирование отрасли, его адаптацию к рыночным условиям хозяйствования, внедрение системы оценки эффективности бюджетного субсидирования отрасли.

Предлагаемый инструментарий направлен на решение следующих актуальных задач реформирования экономики ЖКХ:

- создание основы для повышения рентабельности и конкурентоспособности предприятий ЖКХ за счет расширения степени их финансовой самостоятельности и одновременно ответственности за качество производимых услуг, внедрения более прозрачных и экономически эффективных механизмов использования целевых бюджетных средств, снижения доли нерациональных расходов в структуре себестоимости основных видов услуг;
- обеспечение защиты интересов основных потребителей жилищно-коммунальных услуг, т.е. создание условий для повышения качества и снижения стоимости предоставляемых услуг за счет более эффективного и рационального (экономически обоснованного) механизма управления отраслью, повышения эффективности использования финансовых средств;
- поддержание обратной связи с получателями бюджетных услуг путем систематического

информирования потребителей о результативности деятельности общественного сектора и проведения опросов мнения населения;

- создание инструментов комплексной информационной поддержки и мониторинга эффективности управления бюджетными средствами региональными органами власти;
- осуществление эффективного государственного и общественного контроля за деятельностью предприятий и органов управления ЖКХ, в том числе контроля за достижением задекларированных целей и поставленных задач по обеспечению стандартов качества предоставляемых услуг, эффективности использования средств налогоплательщиков.

С целью реализации поставленных задач предлагается разработать комплексную методику для оценки и мониторинга индикаторов эффективности функционирования региональной системы ЖКХ и результативности деятельности региональных органов управления ЖКХ на основе предложенной системы критериев и индикаторов результативности по основным направлениям деятельности ЖКХ.

В рамках предложенной концепции сформирован перечень индикаторов для оценки эффективности и мониторинга текущей деятельности, результативности бюджетных средств, направляемых на реформирование ЖКХ [4, 5]:

- индикаторы эффективности деятельности органов управления ЖКХ по внедрению частно-государственной системы управления жилым фондом, обеспечивающей предоставление качественных жилищно-коммунальных услуг при их обоснованной стоимости;
- индикаторы благоустроенности территорий жилой застройки, обеспечивающие комфортные и безопасные условия проживания и отдыха жильцов;
- индикаторы транспортно-эксплуатационного состояния объектов городской улично-дорожной сети;
- индикаторы состояния инженерной инфраструктуры, их соответствие действующим стандартами качества при обоснованной стоимости услуг для потребителей.

В целом на базе данного принципа формализованы формулы расчета 75 учитываемых

методикой индикаторов, соответствующих выделенным направлениям и приоритетным задачам деятельности региональных органов управления ЖКХ. В рамках каждого из выделенных направлений предполагается сформировать перечень из 5–8 приоритетных задач и соответствующих им 10–15 индикаторов, отражающих степень успешности выполнения этих задач.

При этом основными принципами при выборе индикаторов предварительно определены:

- ✓ степень полноты и адекватности отражения конкретным индикатором сути заявленных при принятии бюджета целей и задач;
- ✓ общественная значимость показателя с точки зрения конечных потребителей услуг ЖКХ, в первую очередь населения;
- ✓ возможность количественного измерения показателя, позволяющего получить однозначную сопоставимую оценку степени выполнения заявленных задач;
- ✓ преимущественная ориентация на показатели, отражающие независимую от производителей и органов власти (т.е. объективную) оценку конечным потребителем услуг, например получаемых в результате соцопросов населения;
- ✓ возможность выделения и измерения составляющей, характеризующей усилия органов управления ЖКХ в достижении поставленных целей, например в динамике или в сопоставительном сравнении друг с другом;
- ✓ приоритет относительных показателей, отражающих одновременно измеримую оценку количества и качества услуг и эффективность их производства на рубль вложенных бюджетных и частных средств.

Каждая группа показателей по выделенным четырем направлениям, на наш взгляд, отражает не только степень выполнения заданных финансово-экономических и технико-экономических показателей работы ЖКХ, но и индикаторы, учитывающие законодательные, нормативно-правовые, информационные аспекты деятельности органов управления на различных уровнях по обеспечению поставленных задач. В целом предложенный подход к анализу состояния сферы ЖКХ в регионах России, а

также разработанная концепция для создания системы показателей комплексной оценки эффективности деятельности региональных органов управления в сфере ЖКХ направлены на совершенствование методической базы в рамках внедрения концепции «бюджетирования по

результатам» в сфере ЖКХ. Практическая реализация предложенных подходов будет способствовать выработке действенных механизмов реформирования ЖКХ, реализации эффективной государственной политики в сфере предоставления общественных услуг населению.

Литература

1. Об эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации по итогам 2011 года: доклад. М.: Минрегионразвития России, 2012.
2. Эффективность бюджетных расходов на региональном уровне / под ред. А.М. Лаврова. М.: Весь Мир, 2003. 76 с.
3. Фаттахов Р.В., Низамутдинов М.М. Эффективность управления сферой ЖКХ в регионах: анализ ситуации и подходы к оценке // Сборник трудов XXIII Всероссийского симпозиума «Стратегическое планирование и развитие предприятий». М.: ЦЭМИ РАН, 2014. С. 123–127.
4. Фаттахов Р.В., Низамутдинов М.М. Проблемы и подходы к оценке эффективности и деятельности ЖКХ регионов на основе комплексной системы показателей // Экономика. Налоги. Право. 2010. № 5. С. 28–35.
5. Эффективность деятельности региональных органов власти в сфере ЖКХ: инструментарий анализа и оценки: монография / под ред. Р.В. Фаттахова. М.: Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, 2012. 147 с.
6. Российская экономика в 2010–2012 годах: тенденции, анализ, прогноз: аналитический доклад / под науч. рук. М.А. Эскиндарова, С.Н. Сильвестрова. М.: Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Институт финансово-экономических исследований, Фонд содействия внедрению научных разработок СОНАР, 2012. 114 с.
7. Строев П.В. Трансформации пространственной структуры России // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2014. № 4. С. 61–70.
8. Нещадин А.А., Фаттахов Р.В. Приоритеты государственной политики в сфере регионального развития Российской Федерации // Общество и экономика. 2013. № 1–2. С. 108–123.
9. Зиннурова Г.Р., Орешников В.В. Методические аспекты оценки развития сферы муниципальных услуг // Фундаментальные исследования. 2015. № 12 (ч. 6). С. 1219–1223.
10. Атаева А.Г., Зиннурова Г.Р. Отдельные аспекты предоставления и финансирования муниципальных услуг для удовлетворения базовых потребностей экономических агентов муниципального образования // Аудит и финансовый анализ. 2012. № 2. С. 274–278.

References

1. Ob effektivnosti deyatel'nosti organov ispolnityel'noy vlasti subyektov Rosiyskoy Federatsii po itogam 2011 goda: doklad [About the efficiency of the Russian Federation subjects' government agencies activity at 2011 yearend: a report]. Moscow, Minregionrazvitiya Rosii — Russia Regional Development Ministry, 2012 (in Russian).
2. *Efektivnost' byudjetnikh rashodov na regional'nom urovne* / pod. red. A.M. Lavrova [The efficiency of budget spending at the regional level / under the edition of A.M. Lavrov]. Moscow, Ves' mir — The whole World, 2003, 76 p. (in Russian).
3. Fattakhov R.V., Nizamutdinov M.M. *Efektivnost' upravleniya sferoy ZhKH v regionakh: analiz situatsii i podhodi k otsenke* [The efficiency of managing the housing and utility infrastructure in the regions: the analysis of the situation and assessments approaches]. Sbornik trudov XXIII Vserosiyskogo simposiuma «Strategicheskoye planirovaniye i razvitiye predpriyariy» [Proc. XXIII All-Russian Symp. "Strategic planning and enterprises' development"]. Moscow, 2014, pp. 123–127 (in Russian).

4. Fattakhov R.V., Nizamutdinov M.M. Problemi i podhodi k otsenke effektivnosti i deyatel'nosti ZhKH regionov na osnove kompleksnoy sistemi pokazateley [The problems and approaches to efficiency and activity assessment of regions' housing and utility infrastructure based on complex indicators' system]. *Ekonomika. Nalogi. Pravo — Economics. Taxes. Law*, 2010, no. 5, pp. 28–35 (in Russian).
5. *Efektivnost' deyatel'nosti regional'nikh organov vlasti v sfere ZhKH: instrumentariy analiza i otsenki: monografiya* / pod. red. R.V. Fattakhova [The efficiency of regional government agencies activity in the housing and utility infrastructure: the tools of assessment and analysis / under the edition of R.V. Fattakhov]. Moscow, Financial University under the Government of the Russian Federation, 2012, 147 p. (in Russian).
6. *Rosiyskaya ekonomika v 2010–2012 godakh: tendentsii, analiz, prognoz: analiticheskiy doklad* / pod. nauch. ruk. M.A. Eskindarova, S.N. Silvestrova [Russia economy in 2010–2012: trends, analysis, forecast: analytical report / under scientific supervision of M.A. Eskindarov, S.N. Silvestrov]. Moscow, Financial University under the Government of the Russian Federation, the Institute of financial and economic investigations, the SONAR Fund for the adoption of scientific research results, 2012, 114 p. (in Russian).
7. Stroyev P.V. Transformatsiya prostranstvenoy strukturi Rosii [The transformation of Russia spatial structure]. *Vestnik Instituta ekonomiki Rosiyskoy akademii nauk — Bulletin of Russia Academy of Sciences' Institute of Economics*, 2014, no. 4, pp. 61–70 (in Russian).
8. Netshadin A.A., Fattakhov R.V. Prioritety gosudarstvennoy politiki v sfere natsional'nogo razvitiya Rosiyskoy Federatsii [State policy priorities in the sphere of the Russian Federation regional development]. *Obshestvo i ekonomika — Society and economy*, 2013, no. 1–2, pp. 108–123 (in Russian).
9. Zinnurova G.R., Oreshnikov V.V. Metodicheskiye aspekty otsenki razvitiya sferi munitsipalnikh uslug [Methodological aspects of municipal services' assessment development]. *Fundamental'niye isledovaniya — Fundamental investigations*, 2015, no. 12 (part 6), pp. 1219–1223 (in Russian).
10. Ataeva A.G., Zinnurova G.R. Otdelniye aspekty predostavleniya i finansirovaniya munitsipalnikh uslug dl'a udovletvoreniya basovikh potrebnostey ekonomicheskikh agentov munitsipalnogo obrazovaniya [Separate aspects of providing and financing the municipal services for meeting the basic needs of municipal establishment's economic agents]. *Audit i finansoviy analiz — Audit and financial analysis*, 2012, no. 2, pp. 274–278 (in Russian).

КНИЖНЫЕ НОВИНКИ



Фирсова И.А., Мельник М.В. Методы принятия управленческих решений: учебник и практикум для академического бакалавриата. 2-е изд., пер. и доп. М.: Юрайт, 2016. 416 с.

В учебнике излагаются базовые понятия теории управленческих решений. Рассматриваются условия неопределенности и риска, приемы разработки и выбора управленческого решения в конкретных условиях, оценка эффективности управленческих решений, контроль реализации управленческих решений и ответственность, функциональные сферы принятия и реализации управленческих решений. В книге отражен зарубежный опыт в сфере принятия управленческих решений. Материал изложен в доступной форме с использованием таблиц и схем. Представленный в учебнике практикум содержит методические указания, темы для обсуждения, темы рефератов, тесты, ситуации, практические задания, открытые вопросы, задания на оценку справедливости высказывания, задачи, задания по работе со справочно-правовыми системами и деловые игры.