

*На правах рукописи*

**Осташкин Михаил Александрович**

**Контроллинг как инструмент повышения  
эффективности управления деятельностью  
предпринимательских структур**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным  
хозяйством (экономика предпринимательства)

**Автореферат**  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Москва – 2014

Работа выполнена в АНО ВПО «Российская академия предпринимательства»

**Научный руководитель** доктор экономических наук, профессор  
**Высоцкая Наталия Владимировна**

**Официальные оппоненты:** **Моргунов Вячеслав Иванович**  
доктор экономических наук, профессор,  
главный научный сотрудник Института  
исследования товародвижения  
и конъюнктуры оптового рынка  
(института ИТКОР)

**Ларионов Глеб Валерьевич**  
кандидат экономических наук, доцент,  
доцент кафедры экономики и организации  
производства ГОУ ВПО «Московский  
государственный технический  
университет им. Н.Э. Баумана»

**Ведущая организация:** **ФГБОУ ВПО «Государственный  
университет управления»**

Защита состоится 27 мая 2014 г. в 16 часов на заседании диссертационного совета Д 521.007.01 при АНО ВПО «Российская академия предпринимательства» по адресу: 105005, г. Москва, ул. Радио, д. 14.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке АНО ВПО «Российская академия предпринимательства».

Автореферат разослан «\_\_\_» апреля 2014 г.

Ученый секретарь диссертационного совета  
доктор экономических наук, профессор



А.З. Гусов

## Общая характеристика исследования

**Актуальность темы исследования.** Теория и практика управления за последние десятилетия аккумулировала и создала множество инструментов, подходов, концепций и способов, позволяющих повысить эффективность управления деятельностью предпринимательских структур. Менеджмент предприятий, ориентированных на развитие предпринимательской структуры и повышение эффективности ее управления, как правило, заинтересован во внедрении и использовании нового и современного управленческого инструментария, позволяющего более успешно решать поставленные задачи и достигать намеченных целей. Вместе с тем для эффективного применения этих новых инструментов, подходов, концепций и способов управления конкретной предпринимательской структурой требуется их адаптация с учетом специфики и контекста деятельности конкретной предпринимательской структуры, ее системы управления и т. п.

В последнее время одним из таких востребованных во всем мире управленческих инструментов, направленных на обеспечение повышения эффективности менеджмента предпринимательской структуры, является контроллинг. Как показывает мировая практика и уже имеющийся опыт применения контроллинга в российских предпринимательских структурах, наличие системы контроллинга как подсистемы системы менеджмента этих структур позволяет повысить координацию действий менеджмента на всех уровнях управления, обеспечивая сквозной подход к управлению, интегрируя функциональные и процессные его составляющие при наличии достаточной, релевантной и объективной информационно-аналитической поддержки. Полезный эффект, или результат такого подхода обеспечивает рост эффективности менеджмента предпринимательских структур, стимулирует предприятие к точному и результативному достижению заявленных целей.

Этим инструментарием начали успешно пользоваться, прежде всего, в предпринимательских структурах российского ТЭК. Так, за последние годы менеджеры предприятий ТЭК РФ успешно внедрили и апробировали на практике отдельные элементы из комплекса инструментария управленческого контроллинга и/или создали соответствующие подразделения, которые были

ответственны за исполнение определенного набора контроллинговых функций. Вместе с тем в предприятиях ТЭК, которые весьма часто представляют собой крупнейшие бизнес-агломерации, а также относятся к стратегически важным для государства хозяйствующим субъектам, необходимо комплексно и во всем многообразии использовать весь арсенал инструментария управленческого контроллинга, адаптируя его, развивая, строя новые специфические для этой конкретной отрасли и конкретных предпринимательских структур модели контроллинга, соответствующие системе управления, учитывающие специфику отрасли ТЭК, специфику самих этих конкретных предприятий и т. п.

Таким образом, рассмотрение и анализ контроллинга как инструмента повышения эффективности управления деятельностью предпринимательских структур с учетом специфики отрасли, а также специфики и контекста деятельности конкретной предпринимательской структуры, в том числе реально существующей в ней системы управления, представляется важным, что и доказывает актуальность выбранной темы диссертационного исследования.

В качестве конкретных предпринимательских структур, на примере которых продемонстрировано решение поставленных автором диссертации задач, взяты предпринимательские структуры ТЭК РФ как одной из важнейших отраслей национальной экономики России, которые уже начали внедрять у себя на предприятиях систему контроллинга.

**Степень разработанности проблемы.** Теоретические и методологические аспекты системы контроллинга в промышленных предприятиях раскрыты в трудах таких зарубежных ученых, как: А. Беккер, Х. Берр, Й. Вебер, Р. Манн, Э. Майер, Х. Фольмут, Д. Хан и др., однако данные исследования в основном базируются на зарубежном опыте управления и специфике условий хозяйствования в странах с развитой экономикой, что ограничивает их практическое применение в современных российских условиях. Значительный вклад в адаптацию теории контроллинга к современным условиям российской экономики внесли: Н. В. Высоцкая, Р. В. Гаврилов, Г. Т. Журавлев, С. Н. Зайцев, В. Г. Ларионов, Н. В. Лясников, В. И. Моргунов, Н. И. Оленев, С. Н. Петренко, А. Ф. Плеханова, А. Г. Примак, В. М. Яковлев и другие.

Актуальность и недостаточная научная проработанность указанной проблемы обусловили проведение исследования, предпринятого диссертантом и направленного на совершенствование системы менеджмента предпринимательских структур на основе использования контроллинга как инструмента повышения эффективности управления деятельностью предпринимательских структур на примере предприятий ТЭК РФ.

В соответствии с темой диссертационной работы **цель** диссертационного исследования состоит в разработке теоретических положений, а также практических и методических рекомендаций по формированию системы контроллинга как инструмента повышения эффективности управления деятельностью предпринимательских структур на примере деятельности предпринимательских структур ТЭК РФ.

В соответствии с целью исследования в диссертации были поставлены следующие **задачи**:

- изучить сущность и содержание понятия «контроллинг», выявить и уточнить цели и задачи контроллинга в менеджменте предпринимательских структур; проанализировать контроллинг с точки зрения возможности его использования как инструмента повышения эффективности их менеджмента;
- сформулировать основные требования к организации управленческого контроллинга в предпринимательских структурах на примере предпринимательских структур ТЭК России, а также охарактеризовать методическое, информационное и технологическое обеспечение их управленческого контроллинга; выявить специфические особенности применения управленческого контроллинга в предпринимательских структурах, входящих в ТЭК России;
- дать краткую характеристику деятельности предпринимательской структуры и ее системы управления как «исходной ситуации» для формирования специфической модели управленческого контроллинга в предпринимательских структурах – предприятиях ТЭК РФ;
- разработать «специфический алгоритм» управленческого контроллинга как адаптацию известного общего алгоритма управленческого контроллинга к конкретной предпринимательской структуре ТЭК Рос-

сии с учетом специфики и контекста ее деятельности и ее системы управления;

- сформировать модель «сквозного контроллинга» как инструмента повышения эффективности управления деятельностью предпринимательских структур (на примере ТЭК РФ).

В качестве **объекта исследования** рассматривается менеджмент предпринимательской структуры.

В качестве **предмета исследования** рассматривается контроллинг в менеджменте предпринимательской структуры как инструмент повышения эффективности управления ее деятельностью.

**Соответствие диссертации требованиям Паспорта специальностей ВАК РФ.** Диссертационное исследование соответствует специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика предпринимательства): п. 8.1. Развитие методологии и теории предпринимательства; разработка методики организации предпринимательской деятельности в различных формах предпринимательства; п. 8.3. Закономерности и тенденции развития современного предпринимательства.

**Теоретическую основу** диссертационного исследования составляют научные труды отечественных и зарубежных ученых в области теории управления, стратегического менеджмента предприятий топливно-энергетического комплекса и контроллинга, соответствующие материалы международных, всероссийских и региональных научно-практических конференций; нормативно-правовые акты Российской Федерации, регулирующие исследуемые вопросы.

В качестве **методологической основы** исследования использованы общенаучные методики исследований, методы стратегического анализа, экспертных оценок, статистические методы исследования, методики экономического и финансового анализа хозяйственной деятельности, методики оценки экономической эффективности.

**Информационную базу** исследования составили данные Министерства экономического развития РФ, Федеральной службы государственной статистики, статистические данные субъектов РФ, данные экспертов в области совершенствования менеджмента предприятий топливно-энергети-

ческого комплекса, а также финансовая и годовая отчетность исследуемых компаний.

**Научная новизна** диссертационной работы заключается в разработке теоретических положений, практических и методических рекомендаций по формированию системы контроллинга как инструмента повышения эффективности управления деятельностью предпринимательской структуры с учетом отраслевой специфики, специфики системы менеджмента, а также с учетом заявленных стратегических ориентиров.

В соответствии с поставленными в диссертационной работе задачами получены следующие основные **научные результаты**:

1. Предложено авторское понимание контроллинга в системе управления предпринимательской структурой как комплексного интегрированного инструментария, обеспечивающего информационно-аналитическую поддержку принятия и реализации управленческих решений на всех уровнях и во всех подсистемах управления с учетом заявленных предпринимательской структурой стратегических ориентиров. Уточнен понятийный аппарат управленческого контроллинга, необходимый для анализа, координации и регулирования процессов в системе управления предпринимательской структурой с учетом современных российских экономических условий. Инструментарий контроллинга корректирует и координирует функционирование всех имеющихся подсистем системы управления предпринимательской структурой в рамках традиционных функций планирования, учета и контроля, тем самым обеспечивая повышение эффективности деятельности предпринимательской структуры с учетом заявленных стратегических ориентиров, как правило, выражающихся в максимизации экономических и неэкономических выгод.

Выявлено, что управленческий контроллинг как инструментарий обладает следующими основными свойствами: во-первых, это системный (комплексный) инструмент, интегрирующий основные способы, средства и методы управления предпринимательскими структурами; во-вторых, этот инструментарий обладает свойством мультифункциональности (то есть может быть использован для реализации всех функций управления во всех подсистемах предприятия) и аналитичности; в-третьих, данный инструментарий обладает способностью поддержки принятия и реализации оперативно-тактических и

стратегических решений на всех уровнях управления; в-четвертых, данный инструментарий имеет целевую направленность как максимизацию экономических и неэкономических выгод конкретной предпринимательской структуры.

2. Проведен анализ современных концепций и теорий контроллинга и практики их применения в управлении деятельностью предпринимательских структур. В результате анализа выявлено место данного инструментария в системе менеджмента этих структур, а также установлено, что управленческий контроллинг решает две основные задачи: 1) задачу информационно-аналитического обеспечения и поддержки принятия управленческих решений менеджментом предпринимательской структуры; 2) задачу координации функционалов и подсистем управления предпринимательской структуры. При этом конечная точка каждого цикла процесса управления предпринимательской структурой – это контроль реализации управленческих решений, который формирует информационную базу для последующих управленческих решений и находит узкие места, в которых не реализованы механизмы координации, с целью корректировки процессов или ликвидации выявленных «узких» мест. Такой процесс управленческих изменений является необходимым условием для устойчивого стратегического развития и минимизации рисков, которые проявляются в виде совокупности индикаторов текущего состояния воздействия внешней и внутренней среды.

3. Обоснована и рекомендована к практическому использованию в разрезе функций менеджмента предпринимательской структуры методика построения системы управленческого контроллинга, в основе которой лежат цели и политика стратегического и оперативного управления, а также выделены блоки подсистем, позволяющие реализовать сервисную и управляющую функции, а также функцию внутреннего контроля за достижением как стратегических, так и тактических целей предпринимательской структуры.

4. Разработан алгоритм внедрения управленческого контроллинга в систему управления предпринимательской структурой с целью повышения эффективности ее деятельности, основанный на совокупности принципов и методов адаптивного выбора управленческих воздействий. Представленный



алгоритм управленческого контроллинга необходимо рассматривать как циклическую непрерывность, имманентную самой сущности процессов управления. Цель алгоритма заключается в выявлении возможностей наиболее полного использования потенциала предпринимательской структуры, а также путей обеспечения эффективного достижения поставленных целей с помощью выбранной стратегии. В рамках разработанного алгоритма выявляются, исследуются и устраняются «узкие» места, которые, как правило, имеются в деятельности любой предпринимательской структуры. Это, в свою очередь, дает возможность формулировать в стратегическом контроллинговом контуре наиболее важные для предпринимательской структуры ориентиры и направления развития, а в оперативном контуре – относительно своевременно достигать заданных целевых ориентиров с должным уровнем эффективности и результативности.

5. Предложена модель «сквозного» контроллинга для предпринимательских структур, включенных в ТЭК России. Сформированная автором диссертации модель позволяет наиболее точно определить содержание деятельности службы контроллинга, взаимосвязь и взаимозависимость с функциональными областями с учетом организационно-управленческой специфики конкретного предприятия, а также учитывать текущие изменения по внешней среде и возможные будущие трансформации в отраслевом тренде. Модель «сквозного» контроллинга и система информационно-аналитической и координационной поддержки представляет собой совокупность методов, процедур, технологий, технических средств и персонала, позволяющих создавать, обрабатывать, сохранять и распределять достоверную релевантную информацию, используемую в процессе управления деятельностью и развитием предпринимательских структур, включенных в ТЭК России.

**Теоретическая значимость** диссертационного исследования заключается в целесообразности и эффективности использования результатов проведенного исследования для дальнейших научных теоретических и прикладных разработок в области совершенствования системы контроллинга с целью повышения эффективности управления деятельностью предпринимательских структур.

**Практическая значимость** диссертационного исследования. Полученные в ходе диссертационного исследования методические рекомендации могут быть использованы в практической деятельности предпринимательских структур, прежде всего, в практической деятельности предпринимательских структур, включенных в ТЭК РФ.

Основные положения и выводы, обоснованные в ходе проведенного исследования, могут быть использованы в российских ВУЗах в процессе преподавания учебных дисциплин по основам предпринимательства, экономике организаций, инвестиционному менеджменту и других дисциплин, ориентированных на подготовку специалистов в области менеджмента, экономики предприятий, предпринимательства.

**Апробация и внедрение результатов исследования.** Результаты диссертационного исследования использовались в учебном процессе Российской академии предпринимательства при чтении лекций по экономическим специальностям, а также докладывались на IX Международной межвузовской научно-практической конференции «Российское предпринимательство: история и современность», Москва, 2013.

Основные материалы диссертационной работы апробированы и внедрены в практику деятельности предприятий ООО «Савик», ООО «Эдельвейс» и ООО «Техносити».

**Публикации.** Основное содержание диссертационной работы отражено в семи публикациях автора, общим объемом 13,8 п. л., в том числе три работы – в изданиях, рекомендованных ВАК, объемом 1,2 п. л.

**Структура диссертации.** Работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка, включающего 119 источников, изложена на 179 страницах, содержит 26 рисунков, 22 таблицы.

## Основное содержание исследования

Во **введении** обоснованы актуальность темы диссертационной работы и значимость поставленной проблемы, сформулированы цель и основные задачи исследования, определены объект и предмет исследования, указаны научная новизна, теоретическая и практическая значимость исследования.

При исследовании теоретических вопросов повышения эффективности управления деятельностью предпринимательских структур на основе контроллинга выделены и рассмотрены следующие группы научных задач.

**Первая научная задача** связана с уточнением понятия и сущности контроллинга как корпоративного инструмента повышения эффективности управления предпринимательскими структурами, занимающими стратегическую позицию в российской экономике. Одними из таких предприятий являются предприятия топливно-энергетического комплекса (ТЭК), которые играют ведущую роль в национальном экономическом механизме, поскольку российская экономика продолжает сохранять определенную ресурсозависимость. Кроме того, именно предприятия ТЭК Российской Федерации одними из первых стали внедрять у себя систему контроллинга, хотя и не в полном объеме. Автор делает вывод, что одним из инструментов, позволяющих предприятиям ТЭК повышать эффективность управления их деятельностью, является управленческий контроллинг.

Рассмотрение и анализ системы контроллинга как в области теоретических разработок, так и в практике предприятий ТЭК позволяет сделать принципиальное заключение о существенной роли в повышении эффективности деятельности предпринимательских структур системы контроллинга в менеджменте этих структур.

Так, в этом контексте в исследовании анализируются труды С.И. Бокова, А.М. Карминского, Н.И. Оленева, А.Г. Примака, С.Г. Фалько<sup>1</sup> и других.

Как абсолютно верно указывает С.И. Боков, «... контроллинг постепенно становится современным механизмом повышения эффективности управления хозяйствующими субъектами. При этом акцент делается на по-

---

<sup>1</sup> Карминский А.М., Оленев Н.И., Примак А.Г., Фалько С.Г. Контроллинг в бизнесе. – М.: Финансы и статистика. – 2002. – С. 28.

вышение его влияния при принятии управленческих решений, особенно в системе социально-экономического развития корпоративных структур...»<sup>2</sup>.

Контроллинг является одним из важнейших направлений в развитии теории и практики учёта, контроля и анализа хозяйственной деятельности предприятия как комплексное решение, касающееся хозяйственной деятельности и находящееся в контексте современной концепции управления.

Проведенный анализ позволил автору диссертации выделить шесть основных концептуальных подходов к определению сущности контроллинга, сформировать основные положения рассмотренных концептуальных подходов и представить их в виде таблицы 1.

*Таблица 1*

**Концептуальные подходы к сущности и содержанию дефиниции «управленческий контроллинг»<sup>3</sup>**

Концептуальный подход	Содержание подхода
Системный подход	Контроллинг есть синтез и интеграция элементов управленческой деятельности, система управления целевыми результатами (прибыль, EVA, затраты)
Инструментальный подход	Контроллинг есть инструмент обеспечения решения тактических и стратегических управленческих задач (средство поддержки управления)
Бухгалтерско-экономический, или финансовый подход	Контроллинг есть комплекс (определенная совокупность) учетных процедур и средств контроля затрат, доходов и прибыли корпоративной структуры
Процессный подход	Контроллинг как процесс управления экономической деятельностью корпоративной структуры
Функциональный подход	Контроллинг как функция управления отдельными подсистемами корпоративной структуры
Координирующий подход	Контроллинг играет координирующую роль в системе управления корпоративной структурой и является средством поддержки управленческих решений

В рассматриваемом контексте исследуемой задачи обосновано авторское видение дефиниции «управленческий контроллинг», под которым в исследовании автор понимает комплексный интегрированный инструментарий, обеспечивающий информационно-аналитическую поддержку принятия и реализации управленческих решений на всех уровнях и во всех подсистемах управления деятельностью (функционированием и развитием предпринимательских структур).

<sup>2</sup> Боков С.И. Контроллинг в управлении развитием корпоративной организации: Автореферат дисс... канд. экон. наук. – М., 2007. – С. 4.

<sup>3</sup> Разработано автором на основании изучения выше представленных теоретических источников.

Управленческий контроллинг координирует функционирование всех подсистем и направлен на повышение эффективности деятельности предприятия с учетом заявленных стратегических ориентиров, выражающихся в максимизации экономических и неэкономических выгод.

**Вторая научная задача** связана с обоснованием необходимости изучения и возможности использования опыта внедрения и функционирования управленческого контроллинга для повышения эффективности управления деятельностью предпринимательских структур.

Основная отличительная особенность контроллинга как эффективного управленческого инструмента состоит в совершенствовании деятельности предпринимательской структуры, направленной на формулирование четкой управленческой ориентации, интегрирование управленческих функций, координацию подсистемы управления и обеспечивающей достижение поставленных стратегических и оперативных целей. Основная отличительная особенность контроллинга как управленческого инструмента состоит в его существенной целенаправленности, а также в способности обеспечивать и координировать функции и функционалы управления. Являясь своеобразной «пунктирной линией», управленческий контроллинг пронизывает весь процесс управления предпринимательской структурой – от момента осознания потребности в управленческом решении до момента оценки качества реализации ранее принятого решения (см. рисунок 1).

Процесс контроллинга в предприятии основывается на взаимосвязи стратегического и оперативного планирования при должном информационно-аналитическом обеспечении (в рамках единого информационного корпоративного пространства). Стратегическое и оперативное планирование, в свою очередь, подчинено целям и задачам корпоративной стратегии, а также функциональным стратегиям. В соответствии с заданными планами формулируются основные контролируемые показатели, на которых в дальнейшем основывается контроль и мониторинг реализации планов, а также определяются несоответствия (отклонения) и причины появления этих несоответствий (отклонений).

Таким образом, становится очевидным, что ключевым инструментом в совокупности инструментария управленческого контроллинга является



**Рисунок 1. Место инструментария управленческого контроллинга в процессе управления предприятиями ТЭК <sup>4</sup>**

планирование. И в этом состоит основное отличие контроллинга от контроля (контроль обращен в прошлое и является частью процесса контроллинга, который, в свою очередь, обращен в будущее и формирует качественные условия для развития предприятия в долгосрочной перспективе).

В работе автором установлено, что управленческий контроллинг является инструментом, повышающим эффективность управления деятельностью предпринимательских структур.

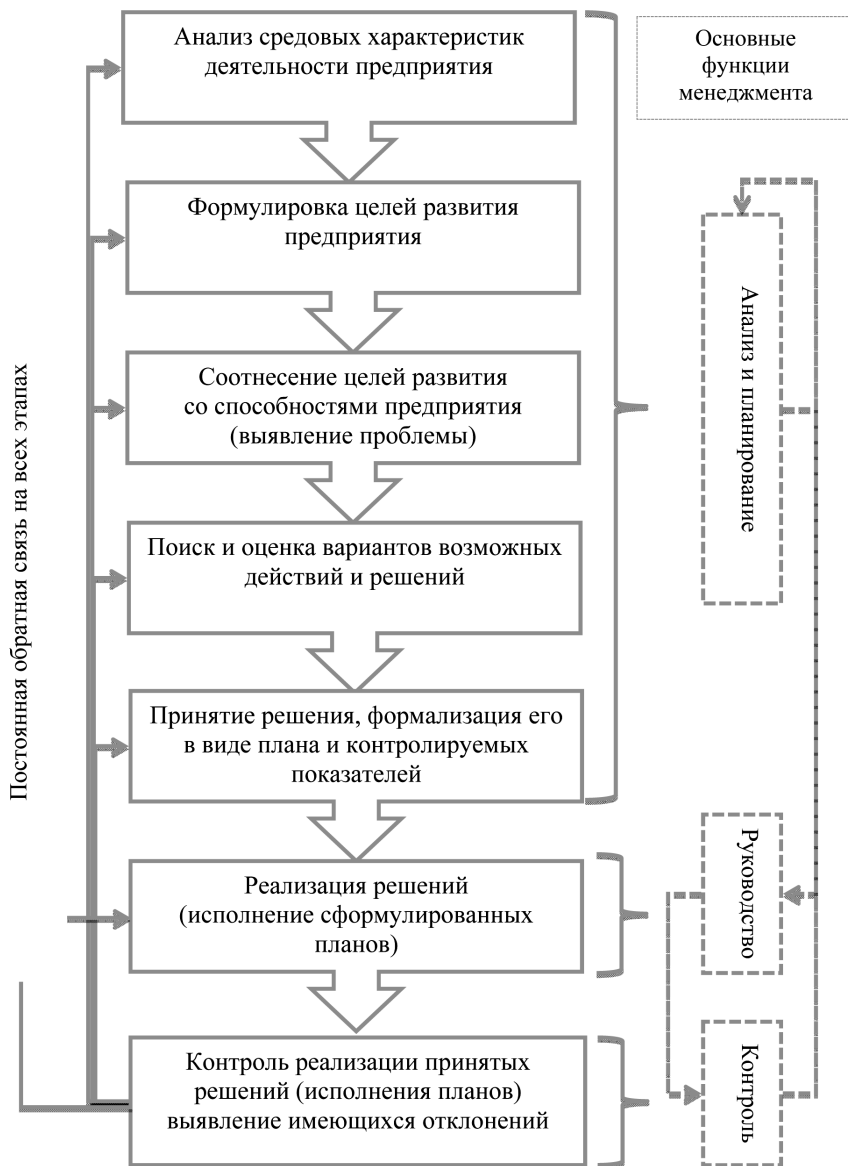
<sup>4</sup> Разработано автором.

На всем протяжении процесса управления управленческий контроллинг выполняет две свои основные задачи (обеспечение и информационно-аналитическую поддержку, а также координацию функционалов и подсистем управления). При этом конечная точка каждого цикла процесса управления предпринимательскими структурами – это контроль реализации управленческих решений, который формирует информационную базу для последующих управленческих решений и находит узкие места, в которых не реализованы механизмы координации, что, в свою очередь, может стать причиной неисполнения планов. Следовательно, контроллинг, пронизывая весь процесс управления, ориентирует его на эффективное и результативное достижение целей развития предпринимательской структуры, таким образом, повышает качество и эффективность управления деятельностью конкретной предпринимательской структуры.

**Третья научная задача** связана с выявлением основных организационных требований к созданию методики процесса построения управленческого контроллинга в системе управления деятельностью (системе менеджмента) предпринимательских структур на примере деятельности предприятий, включенных в ТЭК России.

Применительно к внедрению управленческого контроллинга в систему управления деятельностью (систему менеджмента) предпринимательских структур метод представляет собой совокупность (сумму) специальных приемов, правил и набора необходимых действий для выбора, разработки и последующего использования инструментария управленческого контроллинга. В данном случае методы управленческого контроллинга основываются на общей теории управления, общем и стратегическом менеджменте как научных дисциплинах. Методически построение процесса управленческого контроллинга в разрезе основных функций менеджмента можно представить в виде следующей схемы (см. рисунок 2).

Поскольку создание и внедрение инструментария управленческого контроллинга базируется на общей теории управления, общем и стратегическом менеджменте, то, соответственно, совокупность используемых подходов, инструментов и средств контроля характеризует состав используемых методов, то есть представляет собой методику.



**Рисунок 2. Методика построения процесса управленческого контроллинга в разрезе функций менеджмента предприятий ТЭК<sup>5</sup>**

<sup>5</sup> Разработано автором с использованием источника: Концепция контроллинга. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – С. 62.



Данная методика направлена на решение задачи формализации инструментов управленческого контроллинга и методологически, с учетом теоретических и нормативно-законодательных положений, регламентирует систему управления деятельностью (систему менеджмента) современных предпринимательских структур.

В методическом аспекте построение процесса управленческого контроллинга в системе управления (системе менеджмента) предпринимательских структур начинается с аналитических процедур средовых характеристик функционирования. Для анализа внутренней среды используется система контролируемых показателей. Для анализа внешней среды используются разнообразные методические подходы, но релевантным подходом к анализу внешней среды предприятия рассматривается методика SWOT-анализа, которая позволяет оценить угрозы и возможности, предоставляемые внешней средой, в соотношении со способностями предприятия (его сильными и слабыми сторонами) для последующего нивелирования угроз и использования указанных возможностей. Далее следует формализация решения в виде плана и формирование системы контролируемых показателей. Эта система показателей является, с одной стороны, источником аналитической информации, с другой, представляет собой критерии реализации руководящих и контрольных функций в системе управления деятельностью предприятий, соответственно, в виде исполнения планов и оценки качества и эффективности реализации решений. Однако необходимо отметить, что в разнообразных предприятиях ТЭК может быть собственная специфическая практика использования инструментария управленческого контроллинга.

**Четвертая научная задача** связана с разработкой алгоритма внедрения управленческого контроллинга на предприятиях ТЭК. Управленческий контролинг как инструментальный современный менеджмента требует специальных подходов к формированию, использованию и внедрению. Как верно указано рядом авторов, основной метазадачей управленческого контроллинга можно считать задачу, которая формулируется следующим образом: управленческий контролинг в предприятиях должен выявлять резервы интенсивного роста, а также спо-

способствовать формированию и последующему эффективному использованию стратегического потенциала развития предпринимательских структур<sup>6</sup>.

Проведенный анализ в рамках поставленной задачи позволил автору определить, что повсеместное создание и внедрение управленческого контроллинга в систему управления деятельностью (систему менеджмента) предпринимательских структур, включенных в ТЭК России, является насущной необходимостью и организационной задачей, требующей решения в краткосрочной перспективе. Выбор специфики организации управленческого контроллинга в предприятии зависит от особенностей деятельности этого конкретного предприятия. Очевидно, что одной из задач, которые необходимо решить при разработке модели управленческого контроллинга для конкретной предпринимательской структуры (предприятия), является задача формирования принципиального алгоритма внедрения управленческого контроллинга в систему менеджмента этой конкретной предпринимательской структуры.

В исследовании предложен алгоритм внедрения управленческого контроллинга в систему управления деятельностью (систему менеджмента) предприятий, включенных в ТЭК России (см. рисунок 3).

Алгоритм внедрения управленческого контроллинга представляет собой определенную последовательность шагов, имеющих своей целью первоначально определить не только потребности предприятия в управленческом контроллинге, но и способности к его использованию как средства, направленного на повышение эффективности менеджмента. Итогом внедрения управленческого контроллинга в систему менеджмента предприятий является интеграция организационной структуры службы контроллинга в действующую структуру управления, а также интеграция методического обеспечения управленческого контроллинга в информационную систему предприятия. Важно отметить, что разработанный автором алгоритм интеграции управленческого контроллинга в систему управления (систему менеджмента) предпринимательской структуры обладает в определенной степени универсальностью применения.

---

<sup>6</sup> Зборовская Е.Б. Формирование контроллинга как метода управления экономикой промышленной организации: Автореферат дисс... канд. экон. наук. – Кострома, 2011. – С. 9.



**Рисунок. 3. Алгоритм внедрения управленческого контроллинга в систему менеджмента предприятий ТЭК<sup>7</sup>**

<sup>7</sup> Разработано автором.

Разработанный алгоритм не устанавливает четких правил организации службы управленческого контроллинга. Связано это с тем, что невозможно сформировать инвариантный и закрытый перечень задач и функций данной службы, который мог бы быть использован для внедрения управленческого контроллинга любой предпринимательской структурой (в том числе, и любой предпринимательской структурой ТЭК). Тем не менее в зависимости от потребностей самого предприятия в контроллинговой инструментари методическое обеспечение управленческого контроллинга может быть определенным образом проварьировано.

Следовательно, с учетом вышесказанного, под алгоритмом управленческого контроллинга предлагаем понимать упорядоченную конечную совокупность действий, рассматриваемых в аспекте принятия и реализации управленческих решений, обеспечивающих эффективную и достаточную поддержку за счет использования контроллингового инструментари на всех этапах процессов стратегического и оперативного управления предприятием.

Представленный алгоритм управленческого контроллинга можно рассматривать как цикличную непрерывность, имманентную самой сущности процесса управления. В рамках данного алгоритма выявляются, исследуются и устраняются узкие места, которые, как правило, имеются в деятельности любого предприятия. При этом обеспечивается согласованность исполнения функций менеджмента. Это, в свою очередь, дает возможность в стратегическом контроллинговом контуре формулировать наиболее важные для предприятия ориентиры и направления развития, а в оперативном контуре – относительно своевременно достигать заданных целевых ориентиров с должным уровнем эффективности и результативности.

**Пятая научная задача** связана с разработкой модели системы сквозного контроллинга предприятий, включенных в ТЭК России.

Основываясь на трудах российских ученых и результатах проведенного исследования, сформирована модель сквозного контроллинга, обеспечивающая рост эффективности управления деятельностью предпринимательских структур, в том числе и предпринимательских структур ТЭК России.

До начала формирования указанной модели сквозного контроллинга в исследовании определены условия реализации модели: модель формирует-

ся с учетом глобального мейнстрима и отраслевого тренда (специфики их изменений) и с учетом согласованности жизненного цикла предприятия с фазами экономического цикла и инновационной волны; в модели учитываются два основных аспекта деятельности предприятия: бизнес-процессный и функциональный. Первый из аспектов позволяет получать требуемые результаты при заданном уровне ресурсного обеспечения, второй – достигать намеченных целей с использованием получаемых в бизнес-процессах результатов; модель предполагает, что сквозной контроллинг – это сервисная компонента менеджмента (управления), используемая на всех уровнях управления (стратегическом, оперативном, тактическом), что позволяет обеспечивать стратегически устойчивое развитие предприятия.

Таблица 2

**Оценка потенциальной эффективности внедрения модели сквозного контроллинга с помощью метода экспертных оценок**

Оцениваемый параметр	оценка эксперта					сумма рангов	откл. от среднего	квадрат откл.
	I	II	III	IV	V			
Модель сквозного контроллинга отвечает целям и задачам совершенствования менеджмента предприятий	4	6	4	4	3	21	1	1
Модель сквозного контроллинга снижает нагрузку на высший уровень менеджмента	3	3	2	3	4	15	-5	25
Модель сквозного контроллинга позволяет децентрализовать управление и делегировать полномочия	2	2	1	2	2	9	11	121
Модель сквозного контроллинга эффективна, поддерживает управленческие решения	6	5	6	5	6	28	8	64
Модель сквозного контроллинга не требует дополнительного обучения сотрудников – контроллеров	1	1	3	1	1	7	-13	169
Модель сквозного контроллинга релевантна, дает необходимое информационное обеспечение	5	4	5	6	5	25	5	25
Модель сквозного контроллинга позволяет обеспечить необходимые результаты в бизнес-процессах и обеспечить целевую задачу устойчивости социально-экономического роста предприятий	7	7	7	7	7	35	15	225
Среднеарифметическое число рангов						20	X	
Сумма квадратов отклонения от среднего								630
<b>Значение коэффициента конкурдации</b>							<b>0,91</b>	

С учетом вышесказанного на рисунке 4 представлена разработанная автором модель сквозного контроллинга для предприятий, включенных в

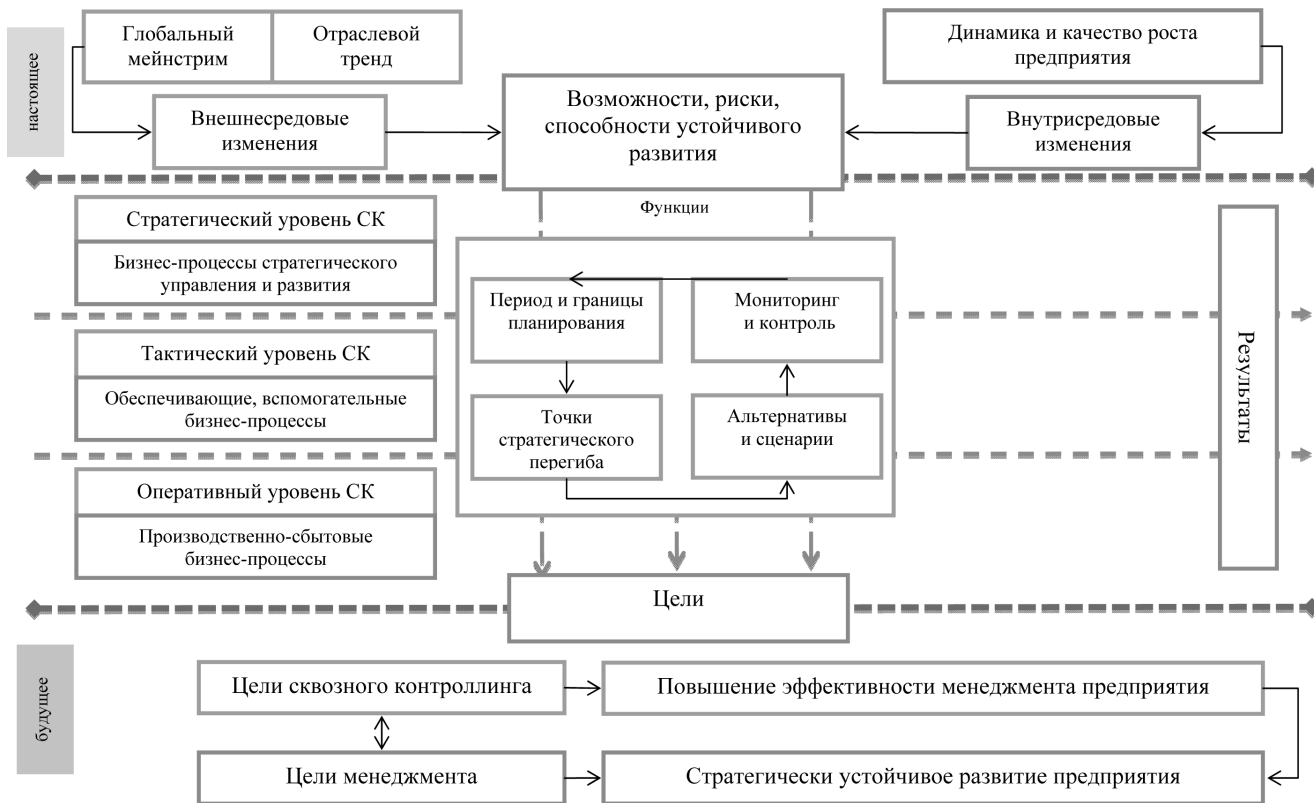


Рисунок 4. Модель сквозного контроллинга (СК) с целью повышения эффективности менеджмента предприятий ТЭК

ТЭК России, которая учитывает текущие изменения по внешней среде и возможные будущие трансформации в глобальном мейнстриме и отраслевом тренде. Этот аспект формирует возможности и риски, которые предоставляются предприятию внешней средой. Динамика и качество роста, формируемые во внутренней среде предприятия, определяют его способность к реализации устойчивого развития в долгосрочной перспективе. При этом все бизнес-процессы предприятия ориентированы на получение определенных результатов, а все функции менеджмента предприятий ориентированы на достижение заявленных целей.

Сквозной контроллинг обеспечивает эффективную поддержку реализации управленческих функций и поддержку достижения планово установленных результатов для каждого бизнес-процесса предприятия.

На основании вышесказанного можно резюмировать, что модель сквозного контроллинга представляет собой сервисную компоненту управления (менеджмента) предпринимательских структур. Модель функционирует с учетом внешнесредовых изменений и основывается на динамике и качестве изменений внутренней среды. Это позволяет формировать видение перспектив развития предпринимательской структуры с учетом внешнесредовых возможностей и рисков, а также с учетом способностей предпринимательской структуры к устойчивому развитию.

Обеспечение устойчивости развития является основной целью управления деятельностью (менеджмента) современных предприятий ТЭК, а также центральной идеей модели сквозного контроллинга. Отсюда можно заключить, что модель сквозного контроллинга обеспечивает поддержку устойчивого развития предприятий ТЭК из настоящего в будущее в рамках заданных границ планирования и с учетом внешних и внутренних возможностей к такому развитию самого предприятия, его менеджмента.

В диссертации дана оценка потенциальной эффективности предлагаемого инструментария с использованием метода экспертных оценок и путем расчета коэффициента конкордации.

Совершенствование контроллинга в системе управления предпринимательскими структурами должно быть основано на использовании современных информационных систем, связанных с процессом преобразования

информации, обеспечивающих координацию механизмов реализации всех этапов цикла управления.

Итак, согласно представленным расчетам, модель сквозного контроллинга оценивается экспертами как необходимый шаг в рамках совершенствования системы менеджмента предприятий. Из семи оцениваемых с помощью экспертного мнения параметров по пяти параметрам суммарные ранги параметров оценивания находятся в диапазоне от 15 до 35 баллов.

Это достаточно высокая оценка потенциальной эффективности предлагаемой модели сквозного контроллинга. Кроме этого, необходимо обратить внимание на то, что значение коэффициента конкордации составляет 0,91 п.п. (то есть экспертное мнение согласовано на 91%). Следовательно, это позволяет говорить о том, что с теоретической, методологической и эмпирической точки зрения внедрение модели сквозного контроллинга несет прямые выгоды как для самих предпринимательских структур, обеспечивая качество достижения стратегических целей развития, так и для существующих систем управления их деятельностью (систем менеджмента) за счет эффективного совершенствования последних.

**В заключении** приведены основные результаты научного и практического исследования проблем, связанных с повышением эффективности менеджмента предпринимательских структур.



## **Список публикаций автора по теме диссертации**

### **Статьи, опубликованные в журналах, рекомендованных ВАК РФ для публикации научных работ, отражающих содержание кандидатских диссертаций:**

1. Осташкин М. А. Формирование управленческих инструментов стратегического контроллинга на предприятиях ТЭК // Ученые записки: Роль и место цивилизованного предпринимательства в экономике России: Сб. научных трудов. Вып. XXXVI. – М.: Российская академия предпринимательства. Агентство печати «Наука и образование», 2013. – 0,4 п. л.
2. Осташкин М.А. Контроллинг как механизм повышения эффективности управления предприятиями топливно-энергетического комплекса // Модернизация. Инновации. Развитие. – 2013. – № 3(15). – М.: Издательский дом «Наука». – 0,4 п. л.
3. Осташкин М.А. Совершенствование организационно-экономического механизма управления предприятиями топливно-энергетического комплекса // Модернизация. Инновации. Развитие. – 2013. – № 2(14). – М.: Издательский дом «Наука». – 0,4 п. л.

### **Статьи в периодических изданиях и научных сборниках:**

4. Осташкин М.А. Контроллинг в системе управления предприятий ТЭК: Монография. – М.: Издательство «Элит», 2013. – 11,5 п. л.
5. Осташкин М.А. Формирование и функционирование системы контроллинга на предприятиях ТЭК // Экономика. Управление. Право. – 2013. – № 4(40). – М.: ИНГН. – 0,4 п. л.
6. Осташкин М.А. Совершенствование механизма контроллинга и повышение эффективности управления промышленными предприятиями // Современные тенденции развития гуманитарных наук Материалы Международ. науч.-практ. конф. 23 мая 2013 г. Москва – Ярославль: Издательство «Канцлер». – 2013. – 0,4 п. л.
7. Осташкин М.А. Потенциал развития нефтяной промышленности в России // Научные труды Московского гуманитарного университета. – М.: Издательство «Социум». – 2011. – № 136. – 0,3 п. л.

Подписано в печать 02.04.14  
Формат бумаги 60x90  $\frac{1}{16}$ . Гарнитура «Times New Roman»  
Объем 1,4 усл. печ. л. Тираж 100 экз.  
Отпечатано в АП «Наука и образование»  
105005, г. Москва, ул. Радио, 14  
(499)265-65-03, [www.rusacad.ru](http://www.rusacad.ru)



