

АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

# РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

На правах рукописи

*М. Осташкин*

Осташкин Михаил Александрович

## КОНТРОЛЛИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР

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

ДИССЕРТАЦИЯ

на соискание учёной степени кандидата экономических наук

Научный руководитель: д.э.н., профессор Н.В. Высоцкая

Москва – 2013

ВВЕДЕНИЕ.....	4
Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНТРОЛЛИНГА КАК ИНСТРУМЕНТА ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР.....	13
1.1. Сущность и содержание понятия «контроллинг» .....	13
1.2. Цели и задачи контроллинга в менеджменте предпринимательских структур.....	29
1.3. Контроллинг как инструмент менеджмента предпринимательских структур.....	47
Глава 2. АНАЛИЗ ПРАКТИКИ ПРИМЕНЕНИЯ КОНТРОЛЛИНГА КАК ИНСТРУМЕНТА ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР (НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР ТЭК РОССИИ).....	62
2.1. Организация управленческого контроллинга в предпринимательских структурах ТЭК России: основные требования.....	62
2.2. Методическое, информационное и технологическое обеспечения управленческого контроллинга предпринимательских структур ТЭК России.....	76
2.3. Управленческий контроллинг в предпринимательских структурах ТЭК России: специфика применения.....	96
Глава 3. РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНТРОЛЛИНГА В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ СТРУКТУРЕ КАК ИНСТРУМЕНТА ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЕЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ (НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР ТЭК РОССИИ) .....	109
3.1. Деятельность предпринимательской структуры и ее система управления как «исходная ситуация» для формирования специфической модели управленческого контроллинга: краткая характеристика .....	109

3.2. Адаптация общего алгоритма управленческого контроллинга к конкретной предпринимательской структуре .....	124
3.3. Модель «сквозного контроллинга» как инструмент повышения эффективности управления деятельностью предпринимательских структур ТЭК Российской Федерации .....	139
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	162
БИБЛИОГРАФИЯ.....	170

## ВВЕДЕНИЕ

**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, как правило, проявляет высокую заинтересованность к внедрению и использованию различного управленческого инструментария, позволяющего успешно решать поставленные задачи и достигать намеченных целей. Вместе с тем, для успешного применения новых инструментов, подходов, концепций и способов управления с целью повышения эффективности управления конкретной предпринимательской структурой требуется их адаптация с учетом специфики деятельности данной предпринимательской структуры, ее системы управления и принятых в ней стратегических ориентиров.

Одним из востребованных в последнее время во всем мире управленческих инструментов, направленных на обеспечения повышения эффективности управления деятельностью предпринимательской структуры, является контроллинг. Как показывает мировая практика и российский опыт использования контроллинга в управленческой деятельности, введение в полной мере в систему управления предпринимательской структурой контроллинга позволяет существенно улучшить координационную функцию менеджмента предпринимательской структуры на всех ее уровнях управления, в управлении позволяет реализовать «сквозной» подход, интегрируя различные функции и процессы. Это, в свою очередь, требует наличия релевантной и объективной информационно-аналитической поддержки.

Полезный эффект применения контроллинга в менеджменте предпринимательской структуры, как правило, проявляется в повышении эффективности ее менеджмента, обеспечивающего точную и результативную деятельность предпринимательской структуры, приводящую к достижению ее тактических и стратегических целей.

В начале XXI века этот инструментарий, хотя и несколько фрагментарно, уже начал успешно применяться в предпринимательских структурах российского ТЭК и некоторых других. Так, за последние годы

менеджеры ТЭК РФ успешно внедрили и апробировали на практике отдельные элементы из комплекса инструментария управленческого контроллинга, а также создали соответствующие подразделения, которые в различных предпринимательских структурах ТЭК были ответственны за исполнение определенной части контроллинговых функций (в одних предпринимательских структурах таких функций было больше, в других меньше). Вместе с тем, на предприятиях ТЭК, которые весьма часто представляют собой крупнейшие бизнес-агломерации и относятся к стратегически важным для государства хозяйствующим субъектам, с целью повышения эффективности управления необходимо и целесообразно внедрять и использовать во всем многообразии и в полной мере весь инструментарий, существующий на данный момент в арсенале управленческого контроллинга.

Для этого необходимо знать и уметь, как именно адаптировать общую (теоретическую) модель управленческого контроллинга к деятельности конкретной предпринимательской структуры, развивая ее и формируя специфическую для конкретной отрасли и конкретной предпринимательской структуры модель контроллинга с учетом стратегических ориентиров этой структуры. Эта специфическая модель контроллинга в менеджменте предпринимательской структуры должна учитывать специфику самой отрасли ТЭК, специфику конкретного предприятия этой отрасли, а также соответствовать и учитывать особенности системы управления данным предприятием, естественным образом (экологично) «вписываться» в нее.

Таким образом, рассмотрение и анализ контроллинга как инструмента повышения эффективности управления деятельностью предпринимательской структуры с учетом отраслевой специфики, а также специфики деятельности конкретной предпринимательской структуры и ее системы управления и стратегических ориентиров представляется важным, что и доказывает актуальность выбранной темы диссертационного исследования.

В качестве конкретных предпринимательских структур, на примере которых в диссертации продемонстрировано решение поставленных автором диссертации задач, взяты предпринимательские структуры ТЭК РФ как одной из важнейших отраслей национальной экономики России.

**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 других. Исследования в области контроллинга представлены в значительной своей части анализом опыта в странах с развитой экономикой, что существенно осложняет непосредственное практическое применение в современных российских условиях опыта и результатов зарубежных исследований. Вместе с тем, значительный вклад в адаптацию теории контроллинга к современным условиям российской экономики внесли Р.В. Гаврилов, Г.Т. Журавлев, С. Н. Зайцев, Н.В. Лясников, Н. И. Оленев, С. Н. Петренко, А. Ф. Плеханова, А. Г. Примак, Р.Т. Юлдашев, В. М. Яковлев и другие российские авторы.

Актуальность и недостаточная научная проработанность указанной выше проблемы обусловили необходимость исследования, предпринятого диссертантом, направленного на совершенствование системы контроллинга как инструмента повышения эффективности управления деятельностью предпринимательских структур.

В соответствии со сформулированной темой диссертационной работы **цель** 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 качестве **объекта исследования** рассматривается менеджмент предпринимательской структуры.

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

В соответствии с целью, объектом и предметом 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 как инструмент менеджмента предпринимательских структур;

- сформулировать основные требования к организации управленческого контроллинга в предпринимательских структурах на примере предпринимательских структур ТЭК России, а также охарактеризовать методическое, информационное и технологическое обеспечения 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» как адаптацию известного общего алгоритма управленческого контроллинга к конкретной предпринимательской структуре ТЭК России с учетом специфики ее деятельности и ее системы управления;
- сформировать модель «сквозного контроллинга» как инструмента повышения эффективности управления деятельностью предпринимательских структур (на примере ТЭК РФ).

**Соответствие диссертации требованиям Паспорта специальностей ВАК.** 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; 8.3. Закономерности и тенденции развития современного предпринимательства.

**Теоретической основой** 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-энергетического 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 конкретной предпринимательской структуры как инструмента повышения эффективности управления ее деятельностью с учетом как ее отраслевой специфики, так и специфики ее системы менеджмента, а также с учетом заявленных стратегических ориентиров.

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

1. Уточнен понятийный аппарат управленческого контроллинга с учетом современных российских экономических условий, необходимый для анализа, координации и регулирования процессов в системе управления предпринимательской структурой. Предложено 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. Инструментарий контроллинга корректирует и координирует функционирование всех имеющихся подсистем системы управления предпринимательской структуры 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 мульти-функциональности (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 подходов в зарубежной и отечественной теории и практике использования контроллинга в управлении деятельностью предпринимательских структур. В результате этого 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 принятий 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. Разработана 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 блоки подсистем, позволяющие реализовать сервисную и управляющую функцию, 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 цикличную 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 данного 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 предполагает целесообразность и эффективность 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 бизнеса, 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 РАП при чтении лекций по экономическим специальностям, а также докладывались на научно-практической конференции «Российское предпринимательство: история и современность» (2013).

Основные материалы диссертационной работы апробированы и внедрены в практику деятельности предприятий ООО «Теплоэнергоремонт» и ООО «РКС-энерго».

**Публикации.** Основное содержание диссертационной работы отражено в 7 публикациях общим объемом 13,8 п.л..

**Структура диссертации.** Работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка, включающего 119 источников, изложена на 178 страницах, содержит 26 рисунков, 22 таблицы.

# Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНТРОЛЛИНГА КАК ИНСТРУМЕНТА ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР

## 1.1. Сущность и содержание понятия «контроллинг»

Управление предпринимательскими структурами становится все более детерминированной и постоянно усложняющейся функцией. Пог своей сути, деятельность практически всех современных хозяйствующих субъектов является предпринимательской, то есть направленной на систематическое получение и приращение прибыли в той области деятельности, которая выбрана ими для реализации их деловой активности. Так что, практически все хозяйствующие субъекты реального сектора экономики представляют собой предпринимательские структуры (которые могут быть ранжированы в зависимости от масштабов деятельности: как малые, средние, крупные и крупнейшие).

Нестабильность внешней среды и турбулентность внутренних изменений требуют от управленческого звена изыскания новых подходов к организации и ведению деятельности всех предприятий реального сектора экономики. Однако стоит отметить, что устойчивость деятельности и стабильность развития отдельных секторов и сфер является для национальной экономики наиболее важной. Одной из таких сфер, важных на государственном уровне, является деятельность предпринимательских структур, включенных в топливно-энергетический комплекс Российской Федерации. Управление современными предпринимательскими структурами, включенными в ТЭК, требует от руководителей все больше умений и навыков внедрения и применения специального инструментария, использование которого имеет своей целью в первую очередь повышение эффективности функционирования указанных предприятий.

Отметим, что функционирование предприятий ТЭК на условиях

достаточной результативности и эффективности формирует специфику развития национальной социально-экономической системы. Основная особенность функционирования топливно-энергетического комплекса заключается в том, что, с одной стороны, это наиболее значимый сектор как национальной, так и мировой экономики, который может и должен функционировать по законам рынка. С другой стороны, государства принимают активное участие в регулировании национальных секторов топливно-энергетического комплекса, в том числе с целью максимизации бюджетных выгод. Поэтому важность государственного регулирования ТЭК не может быть отринута, так как экономика любого типа, в том числе и рыночного, действительно требует установления регламентов, способствующих росту нормальной конкуренции и приемлемых для всех участников экономического процесса регламентов, способствующих повышению здоровой конкуренции. Однако эффективность государственного регулирования не может оцениваться только по показателям экспортного роста, темпам пополнения тех или иных государственных фондов развития и увеличения золотовалютных резервов.

Наиболее сложным по существующим в нем проблемам и по важности для национальной и мировой экономик в России является топливно-энергетический комплекс. Значение критерия рыночной самоорганизации в обеспечении модернизации топливно-энергетического комплекса и перехода к устойчивому росту имеет не меньшее значение. В мировой практике накоплено множество управленческих моделей, позволяющих добиваться эффективности функционирования топливно-сырьевых отраслей при сохранении рыночной конкурентной среды с учетом интересов всего общества<sup>1</sup>.

Важным здесь является выявление имеющихся резервов роста и развития отрасли ТЭК как на макроэкономическом, так и на микроэкономическом

---

<sup>1</sup> См., например: Кушлин В.И. Траектории экономических трансформаций. – М.: ПРИНТ, 2004. – С.242 – 243

уровне. Учитывая значимость топливно-энергетического комплекса для национальной и мировой экономики, рассмотрим его структуру и содержание несколько подробнее.

Покажем решение проблем повышения эффективности менеджмента предпринимательской структуры на основе использования контроллинга как инструмента повышения эффективности управления деятельностью таких структур на примере решения таких проблем в предпринимательских структурах, включенных в топливно-энергетический комплекс (ТЭК) Российской Федерации, а также и некоторых других крупных бизнес-структурах, содержащих и/или отражающих практически весь спектр основных проблем, имеющих практически во всех крупных российских предпринимательских структурах.

Под топливно-энергетическим комплексом (ТЭК) понимают систему производств и производственных отношений, а также процессов и материально-технического обеспечения, направленных и используемых для добычи топливных и энергетических ресурсов. Указанная совокупность производств осуществляет преобразование, транспортировку, распределение и потребление первичных топливных и энергетических ресурсов, а также преобразованных видов энергоносителей. Таким образом, в российский топливно-энергетический комплекс (ТЭК) включены все бизнес-процессы от добычи первичных топливно-энергетических ресурсов до производства конечных топливных и энергетических продуктов путем преобразования первичных ресурсов, включая их транспортировку и распределение. Структурно топливно-энергетический комплекс Российской Федерации включает четыре основных сегмента (отрасли) (см. рисунок 1.1).



Рисунок 1.1. – Структура топливно-энергетического комплекса (ТЭК) России (в разрезе основных сегментов/отраслей)<sup>2</sup>

Предпринимательские структуры, включенные в ТЭК, играют ведущую роль в национальном экономическом механизме, поскольку российская экономика продолжает сохранять определенную ресурсо-зависимость. Отметим, что только сегмент нефтедобычи и нефтепереработки ТЭК Российской Федерации формируют порядка 20% ВВП, обеспечивает наполнение более чем на 40% федерального бюджета. Более 16% всех работающих по найму в российской экономике осуществляют свою трудовую деятельность именно в нефтеперерабатывающей и нефтедобывающей отрасли<sup>3</sup>.

Немаловажный вклад в национальное социально-экономическое развитие и мировую торговлю вносит и угольная промышленность. В частности, по состоянию на начало 2013 года в Российской Федерации добывалось порядка 5% от мирового объема производства угля (более 300

<sup>2</sup> Составлено автором с использованием источников: Энергетика России: проблемы и перспективы. Труды научной сессии РАН. – М.: Наука, 2008; Кузык Б.Н., Яковец Ю.В. Россия: стратегия перехода к водородной энергетике. – М.: Институт экономических стратегий, 2008

<sup>3</sup> По данным источника: Россия в цифрах. – М.: Изд-во Росстат, 2012.



млн тонн в год)<sup>4</sup>.

Российское предприятие ОАО «Газпром» является глобальной энергетической компанией, протяженность газотранспортной системы которой составляет порядка 160 тыс. км, экономическая деятельность ОАО «Газпром» ежегодно формирует порядка 8% от суммарного объема ВВП<sup>5</sup>.

Российская электроэнергетика также является достаточно значимой отраслью энергетической промышленности и сегментом российского и мирового ТЭК. В частности, российские электроэнергетические предприятия за год (по состоянию на начало 2013 года) генерировали порядка 1100 млрд кВт/ч, при этом Россия занимает третье место по выработке электроэнергии в мире<sup>6</sup>.

Таким образом, значимость эффективного управления предпринимательскими структурами, включенными в ТЭК России, несомненная, проблема общего повышения эффективности менеджмента в ТЭК — весомая и однозначно актуальная. (Это также можно сказать и относительно других крупных российских предпринимательских структур).

Тем не менее, задача модернизации экономики является приоритетной национальной задачей, и здесь предусмотрено финансирование обновления основных фондов и качественной трансформации бизнес-процессов. В то же время, сами предпринимательские структуры, должны использовать внутренние резервы, прежде всего, для обеспечения потребностей в финансовых ресурсах, предназначенных для текущей основной деятельности и стратегически интенсивного развития. Одним из таких инструментов, позволяющим предпринимательским структурам изыскивать внутренние резервы, является управленческий контроллинг.

Как абсолютно верно указывает С.И. Боков «... контроллинг

---

<sup>4</sup> Состояние и перспективы развития российской угольной промышленности до 2030 года // Официальный портал «Росуголь» [электронный ресурс] режим доступа [http://www.rosugol.ru/upload/pdf/dpup\\_2030](http://www.rosugol.ru/upload/pdf/dpup_2030) свободный

<sup>5</sup> Найти баланс // Корпоративный журнал «Газпром» [электронный ресурс] режим доступа <http://www.gazprom.ru/f/posts/83/089288/gazprom-journal.pdf> свободный

<sup>6</sup> Данные Центра энергетической политики Института Европы // Официальный портал издательства CNews [электронный ресурс] режим доступа <http://www.cnews.ru/forum2007/presentation/tek/Klypa.pdf> свободный

постепенно становится современным механизмом повышения эффективности управления хозяйствующими субъектами. При этом акцент делается на повышение его влияния при принятии управленческих решений, особенно в системе социально-экономического развития предпринимательских структур...»<sup>7</sup>.

Прежде чем непосредственно перейти к формулированию содержания дефиниции «управленческий контроллинг» рассмотрим основные концептуальные подходы к определению этого понятия. Отметим, что контроллинг в настоящее время, с одной стороны, сравнительно мало исследованная область управленческой деятельности, с другой стороны, имеет многоаспектное и многовариантное научное представление.

Как отмечает Е.Б. Зборовская «...сущность контроллинга раскрывается разными учеными через многообразие точек зрения на его определение:

- контроллинг как одна или несколько управленческих функций, как правило, планирование и контроль,
- как управленческий учет,
- как информационное обеспечение управления и поддержка принятия управленческих решений,
- как инструмент достижения целей организации,
- как управленческая философия и образ мышления руководителей,
- как управленческая концепция (система управления)...»<sup>8</sup>.

По нашему мнению, контроллинг является одним из важнейших направлений в развитии теории и практики учёта, контроля и анализа хозяйственной деятельности предприятия, так как комплексные решения, касающиеся хозяйственной деятельности, требуют формирования и исполнения общей современной концепции управления.

В частности, Т.П. Бавдик рассматривает контроллинг как систему, основанную на синтезе (интеграции) элементов управленческой деятельности; данные элементы в своей совокупности обеспечивают «...

---

<sup>7</sup>Боков С.И. Контроллинг в управлении развитием корпоративной организации: автореферат дисс... канд. экон. наук. – М., 2007. - С.4

<sup>8</sup>Зборовская Е.Б. Формирование контроллинга как метода управления экономикой промышленной организации: автореферат дисс... канд. экон. наук. – Кострома, 2011. – С.3

выработку альтернативных подходов при осуществлении оперативного и стратегического управления процессом достижения конечных целей и результатов деятельности...» предпринимательской структуры<sup>9</sup>.

В аналогичном аспекте — аспекте комплексной межфункциональной концепции управления, — контроллинг рассматривает авторский коллектив исследовательского труда «Концепция контроллинга»<sup>10</sup>.

Также в системном подходе рассматривают контроллинг Т.Б. Кувалдина, И.А. Югансон, указывая, что основное целевое назначение таковой системы заключается в повышении качества принимаемых решений. При этом Т.Б. Кувалдина и И.А. Югансон считают, что целевое назначение системы контроллинга заключается в максимизации прибыли<sup>11</sup>.

Развивая данный подход, А.М.Карминский, Н.И.Оленев, А.Г.Примак, С.Г.Фалько<sup>12</sup>, В.П. Нестеров<sup>13</sup>, В.Б. Ивашкевич<sup>14</sup> считают, что контроллинг необходимо рассматривать не просто как систему взаимосвязанных управленческих функций и элементов, но и как систему управления прибылью предпринимательской структуры. Такой вывод авторы делают из того, что контроллинг как системная управленческая категория должен служить оптимальному и результативному достижению основных стратегических целей предпринимательской структуры, которые априорно заключаются с позиции и собственника, и самого предприятия в максимизации прибыли.

Однако, на наш взгляд, прибыль уже не может рассматриваться как единственный стратегический показатель. В большей степени отражает целевую стратегическую эффективность показатель экономической

---

<sup>9</sup> Бавдик Т.П. Контроллинг в системе эффективного управления // Известия Иркутской государственной экономической академии. - 2006. - №3. - С.53 - 55

<sup>10</sup> Концепция контроллинга. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. - С.16

<sup>11</sup> Кувалдина Т.Б., Югансон И.А. Контроллинг: теоретические исследования экономической сущности // Учет и статистика. – 2007. – №8. – С. 194 – 198.

<sup>12</sup> Карминский А.М., Оленев Н.И., Примак А.Г., Фалько С.Г. Контроллинг в бизнесе. – М.: Финансы и статистика. – 2002. – С.28

<sup>13</sup> Нестеров В.П. Контроллинг консолидирует мнения всех сторон, участвующих в бюджетировании // Интернет-портал CFO [электронный ресурс] режим доступа <http://www.cfo-russia.ru/stati/index.php?article=6095> свободный

<sup>14</sup> Ивашкевич В.Б. Практикум по финансовому учету и контроллингу. – М.: Инфра-М, 2009. – С.18

добавленной стоимости (EVA). Главная идея EVA, по мнению А.Ф. Саинбековой, «... заключается в следующем: инвестор должен зарабатывать отдачу, которая бы компенсировала принятый им риск, отраженный в стоимости задействованного капитала, т.е. вложенный в компанию капитал должен зарабатывать, по крайней мере, ту же отдачу, которую зарабатывают инвестиции со схожим риском. Если этого не происходит, то нельзя говорить о реальной прибыли, компания фактически убыточна с точки зрения стратегических инвесторов...»<sup>15</sup>.

Следовательно, если рассматривать контроллинг с точки зрения системного подхода, то в качестве целевых ориентиров необходимо устанавливать по крайней мере четыре основных показателя: стоимость капитала, доходы и затраты, а также генерируемый при данной доходности уровень прибыльности.

В свою очередь Р. Манн и Э. Майер, которые также рассматривают контроллинг с позиции системного подхода, указывают, что это «... оперативная система, ориентированная на ликвидацию дефицита, достижение цели, получение прибыли, сходная с биокибернетическим контуром регулирования...»<sup>16</sup>.

Отметим также, что в аналогичном системном ключе контроллинг рассматривается множеством российских и зарубежных авторов, в том числе системный подход в исследовании сущности и содержания контроллинга имеет место в трудах Х. Дитгера<sup>17</sup>, Г.И. Андреева, В.А. Тихомирова<sup>18</sup>, Дж. Палларда<sup>19</sup> и многих других.

Д.Н. Чимитова рассматривает контроллинг как инструмент поддержки и реализации управленческих решений при решении оперативных и

---

<sup>15</sup>Саинбекова А.Ф. Проблемы управления стоимостью компаний // Молодой ученый. – 2012. – №7. – С. 71 – 83

<sup>16</sup> Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих. – М.: Финансы и статистика, 1992. – С.78

<sup>17</sup> Дитгер Х. Планирование и контроль: концепция контроллинга. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 39 с.

<sup>18</sup> Основы управления предприятием: Современные тенденции в управлении / Под ред. Г.И. Андреева, В.А. Тихомирова. – М.: Финансы и статистика, 2005. – С. 215

<sup>19</sup> Паллард Дж. Справочник по вычислительным методам статистики. – М.: Финансы и статистика, 1982.

стратегических задач<sup>20</sup>. Фактически в данном контексте контроллинг есть средство, обеспечивающее достижение стратегических целей предпринимательской структуры. В определенной мере Д.Н. Чимитова предлагает рассмотреть контроллинг и как средство прогнозирования и предвидения, указывая, что результат функционирования контроллинга необходимо рассматривать как наиболее полное достижение целей.

Отсюда можно заключить, что основное назначение контроллинга — это минимизация отклонения фактических показателей от плановых, и если уже таковые отклонения неизбежны, то важно «... предсказать их на ранних этапах... когда еще можно предпринять корректирующие воздействия...»<sup>21</sup>.

С аналогичных инструментальных концептуальных позиций контроллинг рассматривает и В.В. Бурцев, считая, что использование контроллинга есть важный вопрос эффективного управления деятельностью предпринимательских структур, решение которого предполагает формирование специального органа (подразделения внутреннего аудита), и одновременно инструмент поддержки управления<sup>22</sup>.

Производным подходом от инструментального является концептуальный подход, предполагающий, что контроллинг это не столько система, сколько инструментальный комплекс учетных процедур и новых средств контроля затрат, доходов и прибыли предпринимательской структуры. Данный подход можно определить как бухгалтерско-экономический или финансовый. Отдельные авторы рассматривают контроллинг только как систему управления затратами<sup>23</sup> или систему управленческого учета<sup>24</sup>.

Мы считаем, что полное отождествление контроллинга с управлением

---

<sup>20</sup> Чимитова Д.Н. Контроллинг как инструмент стратегического управления // Известия Иркутской государственной экономической академии. - 2006. - №4. - С.61-62

<sup>21</sup> Там же

<sup>22</sup> Бурцев В.В. Контроллинг в современной корпорации // Экономический анализ: Теория и практика. -2004. - №4. - С.19-24

<sup>23</sup> Буханов К.А.Контроллинг в системе управления затратами // Научно-технический вестник информационных технологий, механики и оптики. – 2004. – № 12. – С. 69-70.

<sup>24</sup> Макарова Е.А., Осокин В.В., Николаев М.Б. К вопросу о понятиях «управленческий учет» и «контроллинг» // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Экономика и финансы. – 2004. – № 2. – С. 560-564.

затратами или управленческим учетом не является абсолютно верным подходом, поскольку как указывает А. Дайл «... контроллинг — это процесс, понимаемый как овладение экономической ситуацией на предприятии...»<sup>25</sup>.

Очевидно, что с позиции, предложенной А. Дайлом, контроллинг можно рассматривать в аспекте процессного подхода, где на входе вовлекаются в основные и вспомогательные процессы необходимые ресурсы, а на выходе результатом процесса является созданный и готовый к реализации продукт.

Еще один концептуальный подход рассматривает контроллинг как функцию управления отдельными подсистемами. В частности, ряд авторов рассматривают внесистемно контроллинг персонала<sup>26</sup>, контроллинг финансов<sup>27</sup>, логистический контроллинг<sup>28</sup>, операционный контроллинг и т. д.

Нам представляется, что сознательное ограничение применения контроллинга как управленческого инструмента, обеспечивающего поддержку и реализацию тактических и стратегических решений отдельным функционалом, есть искажение сущности и назначения управленческого контроллинга, поскольку понятие контроллинга намного шире отдельной функции управления.

Еще один подход, который также представляется необходимым рассмотреть в рамках формирования авторского определения сущности управленческого контроллинга, можно определить как координационный подход. Этот подход рассматривает контроллинг, по определению В. Хофенбека, как некую «... лоцию для достижения цели...»<sup>29</sup> или как подсистему управления, которая координирует подсистемы планирования,

---

<sup>25</sup> Дайл А. Контроллинг. Практика контроллинга. – М.: Финансы и статистика, 2001. – С.56

<sup>26</sup> Афанасьева А.И., Пурьскина В.А. Персонал-контроллинг // Кожевенно-обувная промышленность. – 2008. – №5. – С. 50 – 53; Головин Н.А. Контроллинг персонала в системе менеджмента // Экономика региона. – 2008. № S4. – С. 200 – 203

<sup>27</sup> Бурцев В.В. Контроллинг финансов: варианты и направления // Менеджмент сегодня. – 2003. – №5. – С. 12 – 15.

<sup>28</sup> Вебер Ю., Блум Х. Логистический контроллинг: концепция и эмпирическое исследование // Логистика сегодня. – 2004. – №2. – С. 43 – 53.

<sup>29</sup> Цит. по: Демеуова Г.Т. Формирование и функционирование системы контроллинга в Казахстане: опыт оценки и расширение ее масштабов: автореферат дисс... доктора экон. наук. – Алма-Аты, 2010. – С.12

контроля и информационного обеспечения<sup>30</sup>.

При этом, как указывает Й. Вебер, контроллинг в данном случае рассматривается как средство «... поддержки руководства в процессе решения им общей задачи — координации системы управления...» корпоративной структурой<sup>31</sup>.

Итак, на основании вышесказанного, можно выделить шесть основных концептуальных подходов к определению сущности контроллинга. Изучение трудов вышепоименованных авторов позволяет нам сформировать основные положения рассмотренных концептуальных подходов и представить их в виде таблицы 1.1.

Таким образом, с одной стороны, в определенной мере каждый из перечисленных подходов имеет право на научное существование. Вместе с тем, как показывает управленческий опыт, именно системный подход, как правило, имеет большее значение для практической деятельности, чем любой из выше рассмотренных подходов.

С другой стороны, каждый из вышеперечисленных подходов, во-первых, не обладает логической завершенностью, во-вторых, может быть интегрирован в единое содержание дефиниции контроллинга как инструмента повышения эффективности функционирования предпринимательских структур.

Мы в полной мере согласны с Г.Т. Демеуовой, что контроллинг представляет собой целостную систему<sup>32</sup>, комплекс средств, способов и инструментов, обеспечивающих поддержку тактического и стратегического управления предпринимательскими структурами. Поэтому считаем, что контроллинг является системообразующим фактором, формирующим условия эффективного и результативного управления этими хозяйствующими субъектами.

---

<sup>30</sup> Концепция контроллинга. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – С. 45

<sup>31</sup> Цит. по: Демеуова Г.Т. Формирование и функционирование системы контроллинга в Казахстане: опыт оценки и расширение ее масштабов: автореферат дисс... доктора экон. наук. – Алма-Аты, 2010. – С.12

<sup>32</sup> Демеуова Г.Т. Формирование и функционирование системы контроллинга в Казахстане: опыт оценки и расширение ее масштабов: автореферат дисс... доктора экон. наук. – Алма-Аты, 2010. – С.15

Концептуальные подходы к сущности и содержанию дефиниции  
«управленческий контроллинг»<sup>33</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 предпринимательской структуры
Процессный подход	Контроллинг как процесс управления экономической деятельностью предпринимательской структуры
Функциональный подход	Контроллинг как функция управления отдельными подсистемами предпринимательской структуры
Координирующий подход	Контроллинг играет координирующую роль в системе управления корпоративной структурой и является средством поддержки управленческих решений

Поскольку эффективность и результативность управления предпринимательскими структурами определяется не только через экономические, но и социальные показатели, а также через показатели развития предприятия во внешней среде, необходимо указать, что инструменты контроллинга должны быть использованы в управлении всеми функциональными подсистемами предприятия.

Отсюда можно заключить, что контроллинг — это инструмент стратегического характера, который призван максимизировать выгоды от функционирования предпринимательских структур во внешней среде, а также обеспечить устойчивость их развития в долгосрочной перспективе. Следовательно, контроллинг должен охватывать не только отдельно взятые подсистемы или рассматриваться как одна из функций управления корпоративной структурой. В своей сущности контроллинг целесообразно понимать как системообразующий элемент управления, который пронизывает все уровни иерархии управления, а также координирует

<sup>33</sup> Разработано автором на основании изучения выше представленных теоретических источников



взаимодействие подразделений предпринимательской структуры как по вертикали, так и по горизонтали.

На основании вышесказанного, резюмируем, что контроллинг как инструмент стратегического и оперативно-тактического управления предпринимательской структурой должен охватывать с аналитико-прогностической и планово-моделирующей точки зрения всю внутреннюю среду предприятия. Как абсолютно верно указывает А.О. Михалев, внутренняя среда предприятия формирует его конкурентоспособность во внешней среде<sup>34</sup>, следовательно, анализ и оценка состояния внутренней среды определяет специфику планирования и прогнозирования дальнейшего развития предприятия с учетом имеющегося потенциала и обеспеченности ресурсами.

Внутренняя среда предприятия — это не только и не столько организационная структура, а также производственные и непроизводственные сферы, сколько совокупность подсистем управления. Подсистемы управления можно рассматривать как динамические компоненты, интенсивное эволюционирование которых обеспечивает стратегическую устойчивость и конкурентоспособность самого предприятия как открытой социально-экономической системы<sup>35</sup>.

С точки зрения обеспечения стратегической устойчивости и конкурентоспособности предпринимательских структур, а также в контексте функционирования современных предприятий в рамках экономики знаний, внутренняя среда предприятия образована шестью основными подсистемами<sup>36</sup>:

- производственная подсистема. Данная подсистема включает в себя процессы, связанные с преобразованием различных ресурсов в

---

<sup>34</sup> Михалев А.О. Контроллинг состояния и требуемых изменений внутренней среды организации, разрабатывающей ракетно-космические комплексы // Наука и бизнес: пути развития. – 2012. – №11. – С.97 – 104.

<sup>35</sup> См., например: Дудин М.Н., Лясников Н.В., Поляков В.Л. Управление инновационным развитием предпринимательских структур производственной сферы в контексте обеспечения их конкурентоспособности. – М.: Издательский дом «Экономический журнал», 2012.

<sup>36</sup> Там же

конечный продукт, который представляет предприятие на рынке деятельности;

- кадровая подсистема. Данная подсистема включает в себя штатную совокупность сотрудников предприятия и потенциальных соискателей на рынке труда для обеспечения производственных и непроизводственных потребностей предприятия эффективными кадровыми ресурсами;
- операционная подсистема. Данная подсистема включает несколько функционалов, перечень которых варьируется в зависимости от специфики и масштабов деятельности предприятия. Как правило, это маркетинг, логистика (снабжение, распределение, сбыт, транспортировка), юридическое обеспечение и т. д.;
- финансовая подсистема. Данная подсистема включает в себя управление финансами предприятия для обеспечения производственной и непроизводственной текущих и стратегических потребностей в финансовых ресурсах;
- информационная подсистема. Данная подсистема представляет собой совокупность информационных технологий, образующих единое информационное корпоративное пространство и служащая средством поддержки управленческих решений, а также средством коммуникаций внутри и вне предприятия;
- знаниевая подсистема. Данная подсистема рассматривается как способность предприятия «...как единого целого, основываясь на человеческом знании, распространять его по всей организации и воплощать в продукции, услугах»<sup>37</sup>.

Таким образом, шесть основных подсистем управления предприятием формируют функциональные виды контроллинга и позволяют определить сам контроллинг как управленческий (см. ниже рисунок 1.2).

На основании изучения основных теоретических концептуальных подходов к изучению сущности управленческого контроллинга и с учетом исследований, проведенных М.Н. Дудиным, Н.В.Лясниковым<sup>38</sup>, И.Б. Гусевой<sup>39</sup> и др. исследователями, можно выделить несколько основных

---

<sup>37</sup>NonakaI., Takeuchi H. The knowledge – creating company. – NY-Oxford: OxfordUniversity press. – 1995. – С. 14

<sup>38</sup> См., например: Дудин М.Н. Лясников Н.В. Учебно-методический комплекс дисциплины «Контроллинг». – М.: Российская академия предпринимательства, 2012.

<sup>39</sup> См., например: Гусева И.Б. Методологические основы формирования контроллинга на промышленных предприятиях: автореферат дисс. ... доктора экон. наук. – Нижний Новгород, 2008.

свойств, присущих данному инструментарию и представленных ниже на рисунке 1.3.



Рисунок 1.2. – Виды управленческого контроллинга в разрезе основных подсистем, образующих внутреннюю среду предприятий ТЭК<sup>40</sup>

Итак, управленческий контроллинг как инструментариий обладает, по нашему мнению, следующими основными свойствами:

- во-первых, это системный (комплексный) инструмент, интегрирующий основные способы, средства и методы управления предприятий ТЭК;
- во-вторых, этот инструментариий обладает свойством мультифункциональности (может быть использован для реализации всех функций управления во всех подсистемах предприятия) и аналитичности;
- в-третьих, данный инструментариий обладает способностью поддержки принятия и реализации оперативно-тактических и стратегических решений на всех уровнях управления предприятиями ТЭК;
- в-четвертых, данный инструментариий имеет целевую направленность использования, а именно за счет использования управленческого контроллинга обеспечивается (должна обеспечиваться) максимизация экономических и неэкономических выгод предприятий ТЭК.

<sup>40</sup> Разработано автором



Рисунок 1.3. – Совокупность свойств, присущих инструментарию управленческого контроллинга

Учитывая перечень выявленных нами свойств управленческого контроллинга, мы в целом согласны с определением дефиниции данного понятия, которое дано Г.Т. Демеуовой. Она рассматривает контроллинг как «... целостную систему постоянного информационно-комментирующего и аналитического обеспечения, ориентированную на получение дохода и положительного результата в процессах принятия и реализации управленческих решений менеджерами на всех уровнях управления применительно ко всем функциональным системам предприятия ...»<sup>41</sup>.

Однако считаем необходимым подкорректировать данное определение с учетом конкретизированных свойств управленческого контроллинга. Далее под управленческим контроллингом будем понимать комплексный интегрированный инструментарий, обеспечивающий информационно-

<sup>41</sup>Демеуова Г.Т. Формирование и функционирование системы контроллинга в Казахстане: опыт оценки и расширение ее масштабов: автореферат дисс... доктора экон. наук. – Алма-Аты, 2010. – С.15

аналитическую поддержку принятия и реализации управленческих решений на всех уровнях и во всех подсистемах управления. Данный инструментарий координирует функционирование всех подсистем и направлен на повышение эффективности деятельности предприятия с учетом заявленных стратегических ориентиров, выражающихся в максимизации экономических и неэкономических выгод.

Итак, управленческий контроллинг можно рассматривать как совокупность «...целей, задач, функций, методов ... реализации управленческих воздействий...»<sup>42</sup>.

Поэтому далее представляется необходимым более подробно исследовать цели и задачи управленческого контроллинга как инструментария, обеспечивавшего рост эффективности управления деятельностью предпринимательских структур.

## 1.2. Цели и задачи контроллинга в менеджменте предпринимательских структур

Переходя к изложению целей и задач управленческого контроллинга как инструментария, использование которого позволяет повысить эффективность исполнения менеджерских функций в предпринимательских структурах, необходимо первоначально разобраться, в чем заключается содержание собственно самой дефиниции «эффективность управления деятельностью предпринимательских структур». Как известно из общей экономической теории, эффективность — это достижение определённых результатов, которые можно охарактеризовать как стабильное превышение полученных выгод над понесенными для достижения результата издержками.

При этом отдельными авторами дается специфическая трактовка эффективности менеджмента, или эффективности управления деятельностью предпринимательских структур. В частности, Л.М. Чистов под эффективностью деятельности предприятия и, соответственно,

---

<sup>42</sup>Чурилова М.Д. Контроллинг в системе управления предприятиями лесопромышленного комплекса холдингового типа: автореферат дисс... канд. экон. наук. – М., 2011. – С.7

эффективностью менеджмента (управления) предпринимательскими структурами понимает «... концентрацию полезных свойств в виде производимой продукции в расчете на единицу применяемых ресурсов в единицу времени...»<sup>43</sup>.

Х. Лейбенштейн считает, что эффективность деятельности предприятия и, соответственно, эффективность управления рассматривается через производительность труда, а также определяется «степенью активности трудящихся, их личными отношениями, заинтересованностью в лучшем использовании ресурсов...»<sup>44</sup>.

Очевидно, что и тот, и другой выше представленные подходы к определению понятия «эффективность менеджмента, или эффективность управления деятельностью предпринимательских структур достаточно узко рассматривают сущность и содержание данного понятия. Считаем, что более правильным будет рассматривать эффективность управления деятельностью предпринимательских структур с позиции эффективности по В. Парето. Парето считал, что эффективность это «... предельный результат в виде отдачи производственной системы без нанесения ущерба кому-либо (чему-либо) другому...»<sup>45</sup>.

Этот же подход прослеживается и в концепции устойчивого развития малых и больших социально-экономических систем. Под устойчивостью развития на макроэкономическом и глобальном уровне понимается «... развитие с учетом потребностей нынешних поколений без угрозы удовлетворению нужд грядущих поколений...»<sup>46</sup>.

На микроэкономическом уровне (уровне предпринимательской структуры) устойчивость роста и развития рассматриваются как позитивные социально-экономические изменения, которые характеризуются регулярным

---

<sup>43</sup> Чистов Л.М. Теория эффективного управления социально-экономическими системами. – СПб: Астерион, 2005. – С.291

<sup>44</sup> Цит. по: Теория фирмы / под ред. В.М. Гальперина. – СПб: Экономическая школа, 1995. – С. 198

<sup>45</sup> Цит. по: Кузнецов Б.Л. Эффективность корпоративного развития // Экономическая синергетика (сборник научных трудов). – Набережные Челны: Изд-во Камской государственной инженерно-экономической академии, 2005. – С.119 – 126.

<sup>46</sup> Цит. по: Байбаков Э.И., Журба А.О., Филиппова Е.А. Показатели устойчивого развития, их функции и опыт применения // Экологический консалтинг. – 2011. – №3 (43). – С.15 – 22.

приращением показателей в пределах установленного максимума, но не ниже допустимого минимума, что соответствует модели рационального использования ресурсов для создания продукта, удовлетворяющего рациональный потребительский спрос. Поэтому эффективность управления (менеджмента) деятельностью предпринимательских структур будем рассматривать через оптимальную совокупность управленческих усилий, направленных на обеспечение устойчивого социально-экономического роста предприятия в долгосрочной перспективе при сохранении его конкурентоспособности и обеспечении интересов стейкхолдеров (собственников/акционеров, руководителей, персонала, иных заинтересованных лиц).

Соответственно, управленческий контроллинг как инструментальный будет использоваться для достижения указанной цели через успешное решение необходимых задач. Однако ряд авторов выделяет иные цели контроллинга. В частности, Е.А. Ананькина и Н.Г. Данилочкина рассматривают цели управленческого контроллинга как ориентацию управленческого процесса на достижение всех целей, стоящих перед предприятием<sup>47</sup>.

Очевидно, что в данном определении имеется тематическая тавтология, которая при близком рассмотрении приводит к формулированию тождества целей менеджмента (управления деятельностью) предприятия и целей управленческого контроллинга. Определенная тождественность целей менеджмента (управления деятельностью) предприятий и целей управленческого контроллинга в целом аналогична нашей позиции. Однако, цели менеджмента, т.е. цели деятельности предприятия (стратегические и тактические) всегда имеют высший приоритет, а значит, цели управленческого контроллинга будут подчинены целям менеджмента. В свою очередь, Ю.П. Анискин и А.М. Павлова считают, что основной целью

---

<sup>47</sup>Контроллинг как инструмент управления предприятием / под ред. Н.Г. Данилочкиной и Е.А. Ананькиной. – М.: Юнити, 2002. – С.86

использования инструментария управленческого контроллинга является предупреждение возникновения кризисных ситуаций<sup>48</sup>.

Такой подход к определению целей управленческого контроллинга подразумевает, что изначально деятельность предприятия организована неэффективно, соответственно, управление предприятием не является оптимальным, поскольку требуется выявление латентных проблем, которые не позволяют предприятию устойчиво развиваться. В то же время, ранее нами рассматривался контроллинг как инструментарий, использование которого в управлении обеспечивает устойчивость развития предпринимательских структур. Поэтому ассоциировать управленческий контроллинг с отдельными мерами антикризисного управления не будет верным, поскольку инструментарий контроллинга обеспечивает поддержку эффективной организации деятельности предприятия и эффективного менеджмента.

Так, продолжая такого рода рассуждения, А.К. Андропова и Е.Д. Печатнова рассматривают цель контроллинга во вторичной координации<sup>49</sup>. Суть вторичной координации состоит в том, чтобы обеспечить эффективное взаимодействие между функционалами анализа, планирования и контроля и информационным обеспечением. Не отрицая важность взаимодействия указанных функционалов или subsystemов реализации управленческих функций, отметим, что контроллинг собственно сам обладает координирующими характеристиками, поскольку предполагает создание единого корпоративного аналитико-информационного пространства, обеспечивающего поддержку и реализацию управленческих решений.

В свою очередь, Б.Ч. Месхи и В.Ю. Иванов, рассматривая вторичную координацию как цель управленческого контроллинга, указывают, что с точки зрения системного подхода, управленческий контроллинг представляет собой системообразующую и системообъединяющую функцию между

---

<sup>48</sup> Анискин Ю.П., Павлова А.М. Планирование и контроллинг. – М.: Омега-Л, 2005. – С.22

<sup>49</sup> Андропова А.К., Печатнова Е.Д. Оперативный контроллинг. – М.: Дело и Сервис, 2006. – С. 71



отграниченными частями системы управления предпринимательских структур<sup>50</sup>.

Вряд ли можно согласиться с тем, что в современных предприятиях могут быть условно-независимые подсистемы управления, не связанные друг с другом информационно и/или организационно. Кроме этого, как указывают Б.Ч. Месхи и В.Ю. Иванов, контроллеры как сотрудники, ответственные за функционирование управленческого контроллинга в рамках вторичной координации<sup>51</sup>:

1. Направляют управленческие решения наилучшим для предприятия образом (управление по целям);
2. Реагируют на изменения окружающей среды и приспосабливаются под них (функции адекватности и инновации);
3. Обеспечивают менеджера релевантной информацией (функции контроллинга).

Отметим, что управление по целям осуществляет топ-менеджмент предпринимательской структуры (высшее управленческое звено предпринимательской структуры), обязанности же контроллеров должны состоять в том, чтобы достигалось соответствие между стратегией развития предприятия и формируемыми планами (стратегическими, тактическими и оперативными). Рассогласование стратегии развития предприятия и планов, а также рассогласование планов и фактически достигнутых результатов означает, что управленческий контроллинг не обеспечивает эффективную поддержку принятия и реализации управленческих решений. Это означает, что внедренная в менеджмент предпринимательских структур система контроллинга не соответствует своей сущности.

Кроме этого, реакция на изменения окружающей среды, а также приспособляемость к этим изменениям не соответствует современной управленческой парадигме, которая полагает, что руководство предприятий, а значит и контроллеры как регуляторы управления только тогда

---

<sup>50</sup> Месхи Б.Ч., Иванов В.Ю. Контроллинг в системе управления предприятием // Вестник ДГТУ, том 11. – 2011. – №7 (58). – С. 1108 – 1112.

<sup>51</sup> Там же

обеспечивают устойчивое социально-экономическое развитие предпринимательской структуры, когда не реагируют, но предвидят изменения. Важна не приспособляемость к изменениям. Представляется важным активное их создание и внедрение в рамках внутренней среды предприятия с тем, чтобы указанная среда была когерентна состоянию и динамике изменений внешней среды.

При этом функция контроллинга, которую, по мнению Б.Ч. Месхи и В.Ю. Иванова, исполняют контроллеры, в целом не сводима к обеспечению менеджмента (управленческого звена предпринимательской структуры) релевантной информацией. Таким образом, можно говорить о том, что цель управленческого контроллинга не может и не должна состоять только в обеспечении вторичной координации, поскольку обеспечение координации подсистем управления и есть одна из существенных характеристик управленческого контроллинга.

Ряд авторов, в частности, Е.Л. Попченко, Н.Б. Ермакова<sup>52</sup>, А.М. Каминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примак, С.Г. Фалько<sup>53</sup>, К. Рассел и Л. Левин<sup>54</sup> и другие считают, что цели контроллинга вытекают из целей деятельности предпринимательских структур. Очевидно, что указанные авторы устанавливают прямую взаимосвязь между тремя теоретическими концепциями: концепцией контроллинга как инструментального средства поддержки управления корпоративной структурой, концепцией управления по целям, концепцией системы сбалансированных показателей как средства изменения достигнутых целей и оценки эффективности достижения. В целом таковой подход представляется как верный, но, в то же время, отметим, что цели контроллинга определяются целью деятельности предпринимательской структуры и что именно контроллинг имеет способность создавать предпосылки для успешного функционирования предпринимательской

---

<sup>52</sup> Попченко Е.Л., Ермакова Н.Б. Бизнес-контроллинг – М.: Альфа-Пресс, 2006. – С. 45 – 47

<sup>53</sup> Каминский А.М., Оленев Н.И., Примак А.Г., Фалько С.Г. Контроллинг в бизнесе. – М.: Финансы и статистика. – 2002. – С. 9 – 15

<sup>54</sup> Контроллинг: национальные особенности российский и американский опыт // Контроллинг. – 2002. – № 1. – С. 2 – 8.

структуры в долгосрочной перспективе. Здесь мы в полной мере согласны с И.В. Бородушко и Э.К. Васильевой<sup>55</sup>.

Поэтому далее будем рассматривать цели управленческого контроллинга в аспекте их соподчиненности целям развития предпринимательской структуры, а, значит, цели контроллинга определяются целями ее деятельности. Отсюда можно заключить, что цели управленческого контроллинга изменяются когерентно с целями предпринимательской структуры, не являются статичными, но детерминированы спецификой развития предпринимательской структуры во внешней среде и особенностями построения внутренней среды данной предпринимательской структуры.

Следовательно, цель управленческого контроллинга будет заключаться в формировании таких условий обеспечения и поддержки управленческой деятельности (функций), при которых обеспечивается устойчивое, конкурентоспособное развитие предпринимательских структур в долгосрочной перспективе. Итак, определив специфику целеполагания в управленческом контроллинге, далее представляется необходимым рассмотреть и проанализировать основные задачи, которые решаются для достижения этих целей. В таблице 1.2 представлены основные аспекты формализации задач управленческого контроллинга, которые основываются на различных подходах к целеполаганию использования инструментов контроллинга в управленческой деятельности.

В результате изучения основ теории контроллинга в диссертации ранее уже было определено четыре основных аспекта формализации задач управленческого контроллинга (п.1.1). Представляется необходимым рассмотреть каждый из этих четырех аспектов подробнее.

С точки зрения процессно-функционального аспекта, формализация задач управленческого контроллинга представляет собой исполнение

---

<sup>55</sup> Бородушко И.В., Васильева Э.К. Стратегическое планирование и контроллинг. – СПб: Питер, 2006. – С.58

Формализация задач управленческого контроллинга<sup>56</sup>

Аспект формализации задачи контроллинга	Сущность задач контроллинга
Процессно-функциональный	Задачи контроллинга выделяются в каждом управленческом процессе и в каждой управленческой функции (планирование, организация, стимулирование, контроль). Задачи состоят в реализации управленческого регулирования, основанного на информации, анализе и принятии решений
Превентивный (упреждающий)	Задачи контроллинга заключаются в своевременном выявлении проблем, регулировании и корректировке деятельности предприятия, информационном сопровождении планирования и управления
Функционально-координирующий	Задачи контроллинга заключаются в интеграции функций анализа, планирования и контроля. Контроль осуществляется посредством формирования системы сбалансированных показателей и установления КРІ деятельности предприятия
Системный (комплексный)	Задачи контроллинга необходимо рассматривать как комплекс инструментов, включающий информационное обеспечение, координацию, аналитическое сопровождение планирования, контроль. Основная задача – достижение целей предприятия при условии максимизации выгод (описываются совокупностью экономических значений) и минимизации издержек, необходимых для достижения цели

определенных управленческих функций (в частности, это могут быть функции прямо или опосредованно связанные с управлением функционированием предпринимательской структуры). Взаимосвязь между функциями и результатами выполнения функций обеспечивается за счет формирования информационных потоков между управляющей и управляемой подсистемами предпринимательской структуры.

В процессно-функциональном аспекте формализации задач

<sup>56</sup> Составлено автором с использованием источников: Анискин Ю.П., Павлова А.М. Планирование и контроллинг. – М.: Омега-Л, 2005.; Андропова А.К., Печатнова Е.Д. Оперативный контроллинг. – М.: Дело и Сервис, 2006.; Контроллинг как инструмент управления предприятием / под ред. Н.Г. Данилочкиной и Е.А. Ананькиной. – М.: Юнити, 2002. Бородушко И.В., Васильева Э.К. Стратегическое планирование и контроллинг. – СПб: Питер, 2006.; Концепция контроллинга. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.; Карминский А.М., Оленев Н.И., Примаков А.Г., Фалько С.Г. Контроллинг в бизнесе. – М.: Финансы и статистика. – 2002 и др.

управленческого контроллинга отсутствует его понимание как интегрированного (комплексного) инструментария, который не рассматривает отграниченно те или иные функции управления предпринимательскими структурами (или её отдельными подсистемами).

С точки зрения превентивного (упреждающего) аспекта формализации задач управленческого контроллинга задачи последнего состоят в выявлении явных и латентных факторов и причин, способствующих появлению и/или развитию кризисных тенденций в управлении предпринимательской структурой. Такой подход, в сущности, приемлем как одна из возможных задач, составляющих инструментарий управленческого контроллинга. Но такой подход абсолютно не приемлем, если задачи управленческого контроллинга сводятся к разработке реализации превентивных, или упреждающих мер и таковые задачи контроллинга рассматриваются как единственно возможные.

Более того, отметим, что превентивный подход характерен для теперь уже устаревшей управленческой парадигмы, рассматривающей специфику управления как реакцию на изменения внешней среды и адаптацию внутренней среды под текущие внешние изменения. Таковой подход характерен для менеджмента от начала до последней четверти XX века. С последней четверти XX века в управленческой парадигме существенно изменяется совокупность представлений о специфике управления современными предпринимательскими структурами и задачах менеджмента.

В настоящее время задачи менеджмента (управления деятельностью предпринимательских структур) согласно ресурсной теории и её концепции динамических изменений, сводятся не к реакции, но к предвидению возможных изменений во внешней среде с целью проведения наиболее быстрых и успешных изменений внутренней среды. Это дает возможность не адаптировать<sup>57</sup>, но согласовывать изменения внутренней среды

---

<sup>57</sup> Адаптация – есть процесс приспособления к изменившимся условиям внешней среды. Приспосабливаемость рассматривается нами как ранее системно заложенная неготовность предпринимательской структуры к изменениям (отсутствие способности к самоорганизации путем

предпринимательской структуры с внешними изменениями, что, в конечном итоге, позволяет получать синергию экономических и неэкономических выгод от функционирования этой структуры. Поэтому превентивный (упреждающий) аспект формализации задач управленческого контроллинга можно рассматриваться не только как не соответствующий сущности данного инструментария, но и, с точки зрения ресурсной теории управления и её динамической парадигмы, как ретроградный.

Следующий аспект формализации задач управления — это функционально-координирующий аспект, который заключается в том, что задачи управленческого контроллинга рассматриваются через координацию управленческих функций при условии, что существует единое информационное корпоративное пространство, которое позволяет систематизировать управленческие воздействия и представлять их как единое целое.

Функционально-координирующий аспект в целом близок к системному аспекту. Как известно, системный аспект предполагает рассмотрение задачи управленческого контроллинга как информационно-аналитические, прогностически-плановые задачи, решение которых обеспечивает и координирует функции управления предпринимательской структурой, реализуемые в соответствии с установленными стратегическими и тактическими целями развития этой предпринимательской структуры в долгосрочной перспективе. Заметим, что функционально-координирующий аспект и системный аспект формализации задач управленческого контроллинга имеют существенные различия. Ими являются следующие:

– во-первых, функционально-координирующий аспект не определяет тот факт, что достижение цели управленческого контроллинга, в том числе, должно обеспечивать максимизацию выгод при минимизации или оптимизации издержек, связанных с достижением целей;

---

приобретения новых качеств) и стремление с предельной стабильности, которая ограничивает возможности развития предприятия во внешней среде за счет статичности внутренней среды

– во-вторых, в свою очередь, системный аспект ориентирует на рассмотрение и формализацию задачи управленческого контроллинга в более широком понимании, соответствующем ранее данному нами определению сущности указанного инструментария. Данный инструментарий является значимым в аспекте поддержки принятия и реализации управленческих решений стратегического и оперативно-тактического уровня.

Поэтому, на основании вышесказанного, в дальнейшем будем рассматривать задачи управленческого контроллинга в аспекте системной формализации задач. При этом цели и задачи управленческого контроллинга всегда будут производными от целей и задач стратегического развития предпринимательской структуры. Схематично зависимость целей и задач управленческого контроллинга от целей и задач стратегического развития предпринимательских структур представлена на рисунке 1.4.

Таким образом, в предлагаемом представлении основные задачи управленческого контроллинга можно сгруппировать в два больших блока:

блок первый представляет собой решение обеспечивающих задач контроллинга в управлении современной предпринимательской структурой;

блок второй представляет собой решение координационных, или координирующих задач контроллинга в управлении современной предпринимательской структурой.

Интеграция формализованных блоков задач управленческого контроллинга рассматривается как обеспечение единства организационно-функционального и информационного корпоративного пространства, а также как координация взаимосогласованного функционирования подсистем предпринимательской структуры. Поскольку цели управленческого контроллинга всегда согласованы и подчинены целям самой предпринимательской структуры, то, соответственно, можно выделить три основных целевых задачи контроллинга как управленческого инструментария, обеспечивающего поддержку управленческой работы и координацию функционирования управляемых подсистем. По нашему мнению, указанные целевые задачи управленческого контроллинга будут



Рисунок 1.4. – Цели и задачи управленческого контроллинга в предпринимательских структурах<sup>58</sup>

состоять в следующем:

- четкая и инвариантная формулировка целей развития предприятия при их формировании и постановке, определение иерархии целей;

<sup>58</sup> Разработано автором



- реализация управленческих функций в соответствии с обновленной философией менеджмента — управление по целям (management by objectives);
- результативное и эффективное достижение целей (в соответствии с их экономической формулировкой и установленными значениями) при оптимальных (приемлемых) издержках.

В аспекте формулировки целевых задач управленческого контроллинга мы согласны с Б.Ч. Месхи и В.Ю. Ивановым, которые определяют целевые задачи контроллинга следующим образом (см. таблицу 1.3).

Итак, систематизация целевых задач управленческого контроллинга позволяет определить основные функции данного инструментария применительно к менеджменту предпринимательской структуры. Как правило, в управленческом контроллинге принято выделять от трех до пяти основных функций. Так, например, авторский коллектив под руководством А.М. Карминского выделяет следующие функции<sup>59</sup>:

- поддержка процессов целеполагания и планирования деятельности предприятия;
- контроль над реализацией планов, в том числе анализ и выявление отклонений;
- оценка протекающих процессов и предоставление отчетности руководству;
- выработка рекомендаций по возможным решениям и оценка реализуемости данных рекомендаций.

В свою очередь, Л.В. Попова, Р.Е. Исакова, Т.А. Головина выделяют следующие основные функции управленческого контроллинга<sup>60</sup>:

- сервисная функция, которая состоит в предоставлении необходимой информации;
- управляющая функция, которая состоит в принятии и реализации управленческих решений;
- функция контроля и мониторинга, которая состоит в реализации контрольных процедур и организации внутреннего контроля.

<sup>59</sup> Контроллинг / под ред. А.М. Карминского. – М.: Финансы и статистика, 2006. – С.17

<sup>60</sup> Попова Л.В., Исакова Р.Е., Головина Т.А. Контроллинг. – М.: Дело и Сервис, 2003. – С.11

Таблица 1.3

**Целевые задачи управленческого контроллинга в предпринимательских структурах, включённых в ТЭК<sup>61</sup>**

Целевая задача	Содержание целевой задачи
Формулировка целей развития предприятия	<p>Привести цели к ясности и согласованности по формулировкам, а также рационально распределить во времени достижение промежуточных целей. Для этого необходимо:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– обеспечить поддержку процесса определения целей. Контроллинг должен обеспечить менеджмент своевременной полной информацией, которая позволит сформулировать реалистичные цели предприятия с учетом рамочных условий и ограничений среды;</li> <li>– обеспечить участие в процессе целеполагания всех уровней менеджмента для согласования целей предприятия с возможностями и планами подразделений, а в дальнейшем рационально разложить целевые показатели на составные части и по подразделениям;</li> <li>– разработать критерии оценки качества выбранных целей и, при необходимости, формализованную процедуру корректировки целей.</li> </ul>
Обеспечить управление по целям	<p>Контролировать в режиме реального времени соответствие целей сложившимся условиям хозяйствования и при отсутствии такового предложить варианты корректировки целей.</p> <p>Для этого необходимо:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– разработать и поддерживать следящую систему, позволяющую в режиме реального времени получать информацию о состоянии основных параметров внешней и внутренней среды предприятия, которые могут оказать негативное влияние на достижение, а также о самих целевых показателях;</li> <li>– разработать систему оповещения в случае отклонения от запланированного курса своевременно информировать об этом руководство с предоставлением комментариев.</li> </ul>
Обеспечить достижение целей	<p>Сориентировать на достижение целей все функции менеджмента. В частности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– провести диагностику состояния функций менеджмента и при необходимости инициировать модернизацию экономической работы по ним в направлении, способствующем достижению целей;</li> <li>– способствовать достижению целей путем изыскания интенсивных методов и форм стимулирования деятельности предприятия.</li> </ul>

Основываясь на трудах А.М. Карминского, С.Г. Фалько, Л.В. Поповой, Р.Е. Исаковой, Т.А. Головиной, а также с учетом исследований, проведенных Б.Ч. Месхи и В.Ю. Ивановым, можно утверждать, что функции управленческого контроллинга состоят в следующем (см. ниже таблицу 1.4.).

<sup>61</sup> Источник: Месхи Б.Ч., Иванов В.Ю. Контроллинг в системе управления предприятием // Вестник ДГТУ, том 11. – 2011. – №7 (58). – С. 1108 – 1112.

Функции управленческого контроллинга в предпринимательской структуре<sup>62</sup>

Функция контроллинга	Содержание функции контроллинга
Функция мониторинга	Обеспечивает постоянный мониторинг состояния и динамики изменений внешней и внутренней среды предприятия на основе сформированной системы контролируемых показателей учета, анализа и планирования
Интегративная функция	Обеспечивает интеграцию процессов анализа, планирования, контроля, информационного обеспечения с учетом внешнесредовых и внутренних изменений в единую корпоративную информационную систему, формируя тем самым единое информационное корпоративное пространство
Сервисная функция	Обеспечивает комплексную и всестороннюю поддержку основных и вспомогательных управленческих функций, а также процесса управления посредством информационно-аналитических инструментов
Девелопмент <sup>63</sup> -функция	Обеспечивает развитие используемых управленческих технологий, методов и инструментов путем придания новых качественных свойств процессам принятия и реализации управленческих решений

Итак, выделены четыре основных функции контроллинга. Каждая из перечисленных функций, во-первых, вытекает из целей и задач управленческого контроллинга, во-вторых, состоит в логической взаимосвязи с основными функциями управления (менеджмента) и не может рассматриваться отграниченно от них.

Рассмотрим специфику перечисленных функций управленческого контроллинга несколько подробнее. Итак, функция мониторинга, которая реализуется посредством организации взаимосвязи в одном инструменте нескольких управленческих функционалов. Данная функция полагает, что

<sup>62</sup> Составлено автором с использованием источников: Контроллинг / под ред. А.М. Карминского. – М.: Финансы и статистика, 2006.; Попова Л.В., Исакова Р.Е., Головина Т.А. Контроллинг. – М.: Дело и Сервис, 2003.; Месхи Б.Ч., Иванов В.Ю. Контроллинг в системе управления предприятием // Вестник ДГТУ, том 11. – 2011. – №7 (58). – С. 1108 – 1112.

<sup>63</sup> От англ. development – развитие чего-либо (а также развертывание, расширение, рост)

инструментарий управленческого контроллинга используется на всех его этапах: от момента осознания необходимости принятия того или иного управленческого решения до момента его формализации (в том числе, планирования и прогнозирования) и воплощения на практике (с контролем). Функция мониторинга в управленческом контроллинге не может быть реализована без системы контролируемых показателей социально-экономического развития предпринимательской структуры во внешней среде. Отметим, что система контролируемых показателей должна подвергаться регулярному переосмыслению и обновлению, поскольку средовые характеристики функционирования предприятия также постоянно меняются. (В частности, начиная с последней четверти XX века и в перспективе на ближайшие 20 – 30 лет перед предпринимательскими структурами стоит, например, задача повышения их энергоэффективности. Эта задача является социально значимой не только на региональном или национальном уровне. Повышение энергоэффективности есть глобальная задача. Следовательно, в стратегическом аспекте функционирование предпринимательских структур должно постоянно стремиться к повышению энергоэффективности. Кроме этого, предпринимательским структурам необходимо быть также и инновационно активными (например, в части изыскания альтернативных источников энергии). И этот аспект, безусловно, стратегически важный для микро- и макро-уровня, должен регулярно анализироваться и прогнозироваться в рамках реализации функции мониторинга в предпринимательских структурах).

Интегративная функция управленческого контроллинга реализуется посредством создания единого информационного корпоративного пространства, за счет чего обеспечивается координация, сбалансированность и четкая взаимосвязь реализации управленческих действий в различных подсистемах управления предпринимательской структуры.

В частности, для предприятий, включенных в ТЭК России, важна не только обеспеченность всеми видами ресурсов, но и слаженная, скоординированная

работа всех подразделений и подсистем предприятия. Это в свою очередь позволяет, во-первых, гарантировать стабильность обеспечения региона присутствия необходимыми энергоресурсами в достаточном количестве, во-вторых, гарантировать безопасность функционирования предприятия (в социальном, экономическом и экологическом аспекте). Кроме этого, интегративная функция управленческого контроллинга за счет создания единого информационного корпоративного пространства позволяет координировать деятельность удаленных подразделений предпринимательской структуры, что весьма важно, например, для сферы ТЭК, поскольку основная часть функционирующих здесь предприятий представлена предприятиями холдингового типа с вертикальной или горизонтальной интеграцией и территориально распределена.

Сервисная функция управленческого контроллинга, несомненно, также является важнейшей функцией, поскольку данная функция призвана обеспечить поддержку принятия и реализации управленческих решений. Поддержка обеспечивается за счет информационно-аналитической и плано-прогностической составляющей инструментария управленческого контроллинга. В настоящее время классические, или традиционные технологии планирования и прогнозирования развития предпринимательских структур все менее востребованы в силу того, что, с одной стороны, основываются преимущественно на экстраполяции и линейных трендах. С другой стороны, традиционные планы и прогнозы показывают достаточно высокий уровень ошибочности в долгосрочной перспективе. При этом весьма часто заданные количественные показатели кардинально отличаются от практически достигаемых показателей. Поэтому на смену традиционным подходам в прогнозировании и планировании приходят новационные подходы и один из них — форсайт-проектирование.

Форсайт<sup>64</sup> представляет собой исследование, или предопределение

---

<sup>64</sup> От англ. foresight – взгляд в будущее. Новая научно-практическая парадигма, получившая свое развитие с 80-х гг. XX века

контура будущего, а также совокупность подходов к принятию решений и их реализации с целью достижения наилучшего влияния факторов, обеспечивающих устойчивое развитие тех или иных объектов (систем) в долгосрочной перспективе. Форсайт с инструментальной точки зрения представляет собой технологию активного планирования будущего состояния предпринимательской структуры за счет предвидения внешнесредовых изменений, продуцирования и внедрения изменений во внутренней среде предпринимательских структур, когда за таковыми изменениями следует накопление качественно новых свойств, обеспечивающих устойчивость развития предприятия.

Девелопмент-функция является логическим продолжением сервисной функции управленческого контроллинга. Девелопмент-функция реализуется посредством проактивного подхода к управлению функционированием современных предпринимательских структур, а также за счет постоянного развития используемых управленческих технологий, средств и методов. Как абсолютно верно указывают Б.Ч. Месхи и Ю.В. Иванов, функция развития управления, или девелопмент-функция не может быть реализована без повышения качества и профессионализма менеджмента, накопления организационных знаний, воплощаемых в процессных или продуктных инновациях<sup>65</sup>. Девелопмент-функция, обеспечивая развитие управляющей подсистемы предпринимательской структуры, способствует тем самым росту конкурентоспособности предпринимательской структуры, поскольку качество и профессионализм менеджмента, организационные знания, инновации есть основополагающие условия накопления ключевых компетенций<sup>66</sup>, которые, в сущности, и представляют собой устойчивые (в иных случаях уникальные) конкурентные преимущества предприятия<sup>67</sup>.

---

<sup>65</sup>Месхи Б.Ч., Иванов В.Ю. Контроллинг в системе управления предприятием // Вестник ДГТУ, том 11. – 2011. – №7 (58). – С. 1108 – 1112.

<sup>66</sup>Дудин М.Н., Лясников Н.В., Поляков В.Л. Управление инновационным развитием предпринимательских структур производственной сферы в контексте обеспечения их конкурентоспособности. – М.: Издательский дом «Экономический журнал», 2012.

<sup>67</sup>Хамел Г., Прахалад К.К. Конкурируя за будущее. – М.: Олимп Бизнес, 2002.

Итак, рассмотрены цели, задачи формирования и использования инструментария управленческого контроллинга в современных предпринимательских структурах России. Сформулированы основные функции инструментария управленческого контроллинга. Приведенные выше основные характеристики целей, задач и функций контроллинга позволяют говорить о том, что собственно контроллинг есть эффективный инструмент управления деятельностью предпринимательских структур.

### 1.3. Контроллинг как инструмент менеджмента предпринимательских структур

Менеджмент (управление деятельностью) современных предпринимательских структур может рассматриваться и как наука, и как искусство, и как ежедневная управленческая деятельность, направленная на достижение стратегических и тактических целей предпринимательской структуры посредством решения одноименных задач. Ряд авторов усматривают в менеджменте особые качества и признаки, позволяющие рассматривать менеджмент как феномен. В частности, такого мнения придерживаются А.Н. Дятлов и М.В. Плотников<sup>68</sup>.

Так, А.И. Орлов указывает на пять специфических характеристик менеджмента и предлагает одновременно рассматривать менеджмент<sup>69</sup>:

- как управленческий процесс, представляющий собой совокупность функций, методов и средств, служащих достижению целей и задач функционирования предпринимательских структур;
- как вид деятельности по управлению предпринимательскими структурами; специфика данного вида деятельности заключается в преимущественном использовании умственного труда, который направлен на поиск методов, способов и средств, способствующих достижению целей

---

<sup>68</sup> Дятлов А.Н., Плотников М.В. Общий менеджмент. – СПб: Изд-во ГУ ВШЭ, 2008. – С.5

<sup>69</sup> Орлов А.И. Общее представление о менеджменте // Интернет-портал АУР [электронный ресурс] режим доступа [http://www.aup.ru/books/m151/1\\_1.htm](http://www.aup.ru/books/m151/1_1.htm) свободный

решению задач управления предпринимательскими структурами;

- как наука и научная дисциплина, сущность которой состоит в исследовании и теоретической формализации функций, методов и средств управления предпринимательскими структурами; при этом исследование и формализация теоретических концепций управления осуществляется в тесной взаимосвязи с практикой (практической деятельностью);
- как искусство, что предполагает осмысление управленческой деятельности в творческом (креативном) ключе; при этом сама управленческая деятельность рассматривается как приложение лучшего опыта и интуиции управленческих кадров к решению тех или иных задач;
- как учебная дисциплина, имеющая своей целью подготовку профессиональных кадров для реализации функций управленческой деятельности в предпринимательских структурах реального и финансового секторов национальной экономики.

А.И. Орлов отмечает, что менеджмент в российской системе образования и науки относится к экономическим дисциплинам, в то время как зарубежная практика относит менеджмент к управленческим дисциплинам. Здесь явно прослеживается лингвистическая ошибка, поскольку менеджмент как дисциплина уже сам по себе являет собой управленческое знание, которое может быть дифференцировано по различным областям и сферам управленческой деятельности.

В связи с тем, что экономика есть важнейшая составляющая эволюции современного социума, при этом эффективность экономической подсистемы зависит от качества управленческих воздействий, то, соответственно, менеджмент как научная и учебная дисциплина должен быть включен в совокупность экономических наук.

Кроме этого, представляется необходимым обратить внимание на трактовку менеджмента как искусства, в котором основная роль отводится интуиции и опыту управленческих кадров. Фактически такой подход позволяет рассматривать менеджмент (управление деятельностью предпринимательских структур) как совокупность субъективных качеств в большей степени, и в меньшей степени профессиональных характеристик



менеджера. Интуиция и опыт, несомненно, важны в управленческой деятельности, однако интуиция, как правило, используется тогда, когда не имеется возможности обосновать предлагаемое решение иным способом. Это может говорить и о том, что решение уникальное, и о том, что, напротив, у менеджера недостаточно опыта для всестороннего рассмотрения ситуации и принятия обоснованных решений. В свою очередь, ссылка только на опыт при реализации тех или иных управленческих функций может быть также ошибочной, поскольку опыт есть эмпирическое знание, и если такое знание не подкрепляется современной теорией, то, соответственно, ошибочность управленческих суждений может быть достаточно высокой.

Поэтому рассмотрение менеджмента как искусства, конечно же, не лишено практического смысла, однако с точки зрения современных теоретических позиций менеджмент необходимо рассматривать как междисциплинарную область научного знания, не отграничивая его при этом от практической управленческой деятельности. Говоря о менеджменте, полагаем, что данная дефиниция тождественна дефиниции «управление» (в частности, управление деятельностью и/или функционированием и развитием предпринимательских структур).

Управление как социальный феномен известен с древних времен и является предметом изучения целого ряда наук, в том числе менеджмента, социологии, политологии, философии, кибернетики, психологии, экономики. Таким образом, теория управления как самостоятельная отрасль знания формируется и развивается как междисциплинарная наука. В этом аспекте Ю.Е. Волков указывает, что управление «...представляет собой особого вида деятельность, осуществляемую в различных, достаточно сложных, материальных и нематериальных системах. Суть этой деятельности состоит в том, чтобы с помощью целенаправленных воздействий направлять функционирование и развитие ... того или иного объекта в соответствии с программой, заданной управляющим субъектом, не допуская существенных отклонений от нее, либо, напротив, обеспечивать изменение объекта, его

состояния, положения, каких-то параметров также в соответствии с управленческой программой...»<sup>70</sup>.

Согласно представленному определению, управление также может рассматриваться в различных интерпретациях. В общей теории управления сущность понятия «управление социально-экономическими системами» обычно раскрывается, с одной стороны, через понятия «деятельность» и «процесс», с другой — с помощью категории «воздействие».

В частности, как процесс и деятельность, понятие управления рассматривается Т.Ю. Базаровым, Б.Л. Ерёминим<sup>71</sup>, М.В. Романовским<sup>72</sup>, М.И. Королевым<sup>73</sup>, А.П. Егоршиным<sup>74</sup>, авторским коллективом под руководством А.Н. Азрилияна и другими авторами.

В свою очередь, понятие управления через воздействие раскрывают Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева<sup>75</sup> и другие авторы. В первом случае понятие управления сводится к действиям и процессу по подготовке, исполнению, контролю управленческих решений и по проведению организационно-управленческих мероприятий, связанных с этими решениями. Во втором случае — к воздействию, которое предопределяет реальное регулярное влияние управления на сознание, поведение, мотивацию и деятельность людей<sup>76</sup>.

Таким образом, в данном случае понятие «управления социально-экономическими системами» (современными предпринимательскими структурами) становится тождественно понятию «менеджмент». Следовательно, необходимо согласиться с Р.Л. Дафтом, что управление — это эффективное и производительное достижение целей предприятия посредством планирования, организации, лидерства (руководства) и

---

<sup>70</sup> Волков Ю.Е. Сущность социального управления. Общее понятие об управлении // Социология власти. – 2005. – №3. – С.3 – 24.

<sup>71</sup> Управление персоналом / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Юнити, 2002. – С.27

<sup>72</sup> Финансы / под ред. проф. М.В. Романовского. – М.:Юрайт-М, 2010. – С.43

<sup>73</sup> Королев М.И. Экономика. Риски. Защита: словарь-справочник. – СПб: Питер, 2007. – С. 310

<sup>74</sup> Менеджмент, маркетинг и экономика образования / под ред. А.П. Егоршина. – Н. Новгород: НИМБ, 2001. – С.56

<sup>75</sup> Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. – М.: Инфра-М, 2007. – С.297

<sup>76</sup> Бурганова Л.А. Теория управления. – М.: Инфра-М, 2009. – С. 42

контроля над организационными ресурсами<sup>77</sup>.

В более узком смысле управление рассматривается во взаимосвязи с подчиненными объектами (корпоративное, социальное, муниципальное управление и т. д.). Представляет интерес трактовка корпоративного управления, которое, как показывает анализ источников, существенным образом отличается от общего содержания дефиниции «управление». В частности, А.Г. Поршневу, З.П. Румянцеву, Н.А. Соломатину считают, что корпоративное управление можно рассматривать в двух ключевых аспектах<sup>78</sup>:

- аспект первый: корпоративное управление как баланс интересов различных заинтересованных лиц (стейкхолдеров) и система отношений между органами управления предпринимательской структуры (корпорацией) и заинтересованными лицами, функционирующая для достижения целей создания предпринимательской структуры и реализации его миссии;
- аспект второй: корпоративное управление как система отношений между взаимодействующими предпринимательскими структурами для достижения заявленных целей посредством формирования субординации, гармонизации и синергии интересов данных предпринимательских структур. Очевидно, что первый аспект рассматривает корпоративное управление практически равнозначно управлению предпринимательской структурой, то есть и как вид деятельности, и как процесс. Второй аспект рассматривает корпоративное управление через призму холдинговых отношений, или отношений групп взаимосвязанных предпринимательских структур. В этом случае корпоративное управление есть воздействие управляющей подсистемы на управляемую подсистему со всеми вытекающими отсюда следствиями. При этом, по мнению С.А. Масютина, корпоративное управление не должно рассматриваться идентичным управлению корпорацией, поскольку корпоративное управление характеризуется «...

---

<sup>77</sup> Дафт Р. Менеджмент. МВА Классика. – М.: Эксмо, 2009. – С. 33

<sup>78</sup> Управление организацией / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. – М.: Инфра-М, 1998. – С. 8

высоким уровнем организованности и присущими особыми свойствами...»<sup>79</sup>. Среди таковых свойств С.А. Масютин выделяет только одно свойство, которое заключается в установлении баланса интересов разных групп лиц по поводу формирования и использования собственности корпорации (акционерного капитала). Мы не согласны с таковой трактовкой корпоративного управления, поскольку, во-первых, высокий уровень организованности в равной степени может быть присущ малым, средним и крупным предприятиям. Наличие высокого уровня организованности в малом предприятии, в частности, является основным условием успешного эволюционирования данного предприятия к более крупным формам организации бизнеса<sup>80</sup>. Во-вторых, установление баланса интересов различных групп влияния, действительно, может в определенной мере рассматриваться как отличительная черта корпоративного управления. Важность данного специфического отличия касается лишь одного объекта и категории управления — акционерного (уставного) капитала. Сущность такой специфики состоит в том, что в предпринимательских структурах, чей уставный капитал образован множеством вкладов собственников, права отдельных собственников или даже групп собственников могут быть ущемлены. В первую очередь это касается предпринимательских структур, образованных как открытые акционерные общества.

Если же в управлении предпринимательской структурой реализованы следующие основные принципы<sup>81</sup>:

- соблюдение баланса интересов отдельных категорий акционеров (собственников);
- подконтрольность акционерам (собственникам) деятельности исполнительных органов обществ;

---

<sup>79</sup> Масютин С.А. Корпоративное управление: опыт и проблемы. – М.: Финстатинформ, 2003. – С.34

<sup>80</sup> Морковина С.С. Роль государственного регулирования в содействии развитию малого предпринимательства // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. – 2008. – № 9. – С. 383 – 388.

<sup>81</sup> Бакунова Н.В., Мухаровский Н.В. «Корпорация» и «корпоративное управление»: подходы к трактовке сущности категорий // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2011. – № 3. – С. 46 – 51.

- имеется четкое разграничение компетенций между органами управления обществ;
  - обеспечена прозрачность деятельности и принятие решений всеми органами управления обществ;
  - независимы контрольные органы общества, —
- то можно говорить о том, что задачи корпоративного управления состоят в поддержании указанных принципов и должны быть направлены на максимизацию экономических и неэкономических выгод от деятельности предприятия в целях обеспечения интересов собственников (акционеров), а также самого предприятия и его коллектива. Следовательно, в данном случае корпоративное управление становится практически равнозначным общему понятию управления предпринимательскими структурами за исключением одного нюанса: корпоративное управление рассматривается преимущественно в отношении предпринимательских структур, организованных в форме открытых акционерных обществ.

При этом отметим, что ряд авторов (и среди них А.Г. Поршнева, З.П. Румянцева, Н.А. Соломатин), считают, что корпоративный менеджмент не тождественен понятию «управление» (в том числе понятию «корпоративное управление») и сосредоточен на механизмах ведения бизнеса<sup>82</sup>.

Однако здесь имеется явный дисбаланс научных подходов. Как было сказано выше, менеджмент — это и наука, и деятельность, связанная с управлением системами (объектами), и процесс, основывающийся на совокупности воздействий управляющей подсистемы на управляемую подсистему. Поэтому считать утверждение о том, что менеджмент, в том числе и корпоративный, является узко специфической областью деятельности, а управление, в том числе и корпоративное, рассматривается достаточно широко, не верно.

Таким образом, что понятия «менеджмент» и «управление» можно рассматривать как тождественные с процессно-деятельностной точки зрения.

---

<sup>82</sup> См., например: Управление организацией / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н. А. Соломатина. – М.: Инфра-М, 1998. – С.10

Сущность менеджмента, или управления с этой точки зрения сводится к воздействию управляющей подсистемы на управляемую для достижения целей функционирования предприятия (максимизация выгод для обеспечения баланса интересов собственников, руководства и персонала предприятия). При этом корпоративное управление, или корпоративный менеджмент есть одна из форм общего управления, которая, как правило, рассматривается по отношению к акционерным корпоративным структурам. Дальнейшее таргетирование дефиниций «менеджмент» и «управление» в контексте контроллинга не представляется действительно необходимым, поскольку не является задачей данного исследования. Следовательно, любая социально-экономическая система не может функционировать без эффективно организованного и качественного менеджмента (управления её деятельностью/функционированием и развитием).

Поскольку управленческий контроллинг является инструментом, повышающим эффективность менеджмента предпринимательской структуры, то, соответственно, представляется необходимым более развернуто рассмотреть место и роль контроллинга в управлении современными предпринимательскими структурами. По мнению А.М. Дьякова, одной из ключевых характеристик контроллинга можно считать наличие стимулов для управленческого персонала, которое выражается в стремлении к обеспечению эффективного развития предпринимательской структуры в долгосрочной перспективе<sup>83</sup>. Поэтому, с философских позиций, в управленческом контексте контроллинг можно рассматривать как деятельность, ориентированную на цель, при этом цель формализована в совокупности планов развития предприятия<sup>84</sup>. Отсюда можно заключить, что основная отличительная особенность контроллинга как эффективного управленческого инструмента состоит не в совершенствовании деятельности или отдельных функционалов предприятия, но в том, чтобы сформулировать

---

<sup>83</sup> Дьяков А.М. Контроллинг как инструмент повышения эффективности управления // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. – 2004. – №3. – С. 165 – 167.

<sup>84</sup> Концепция контроллинга. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – С.24

четкую управленческую ориентацию, интегрировать управленческие функции и координировать подсистемы управления на достижение поставленных стратегических и оперативных целей.

По мнению А.М. Дьякова<sup>85</sup>, О.В. Сюезовой<sup>86</sup>, И.Б. Гусевой<sup>87</sup>, в целенаправленности контроллинга как управленческого инструмента, а также в способности его обеспечивать и координировать функции и функционалы управления заключается ключевой стимул к внедрению контроллинга в российских предпринимательских структурах.

Западные предпринимательские структуры уже давно пришли к пониманию необходимости внедрения управленческого контроллинга. В организационном плане, как правило, организация системы контроллинга примерно одинакова. В предприятии создается центральная служба контроллинга, которая выполняет задачи координации деятельности отдельных функционалов и подразделений, а децентрализованные подразделения данной службы базируются в отдельных функционалах предприятия и/или в дочерних предприятиях. 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 (стратегии развития предпринимательской структуры), а также функциональным стратегиям. В соответствии с заданными планами формулируются основные контролируемые показатели, на которых в дальнейшем будет основываться контроль и мониторинг реализации планов, а также будут определяться несоответствия (отклонения) и причины появления несоответствий

---

<sup>85</sup> Дьяков А.М. Контроллинг как инструмент повышения эффективности управления // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. – 2004. – №3. – С. 165 – 167.

<sup>86</sup> Сюезова О.В. Организационно-методическое обеспечение формирования и развития контроллинга в промышленных организациях: автореферат дисс... канд. экон. наук. – М., 2010. – С. 12

<sup>87</sup> Гусева И.Б. Методологические основы формирования контроллинга на промышленных предприятиях: автореферат дисс.... доктора экон. наук. – Нижний Новгород, 2008. – С. 21

(отклонений). Таким образом, становится очевидным, что ключевым инструментом в совокупности инструментария управленческого контроллинга является 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 предпринимательской структуры в долгосрочной перспективе).

Являясь своеобразной «пунктирной линией»<sup>88</sup>, управленческий контроллинг пронизывает весь процесс управления предприятием от момента осознания потребности в управленческом решении до момента оценки качества реализации ранее принятого решения (см. рисунок 1.5). Управление деятельностью предпринимательских структур можно представить как процесс принятия и реализации одноименных решений. Данные решения могут носить стратегический или оперативно-тактический характер, т.е. в дальнейшем эти решения могут быть формализованы в виде корпоративной стратегии и соответствующего плана развития предпринимательской структуры, а также в виде системы функциональных стратегий и одноименных планов.

На всем протяжении процесса управления управленческий контроллинг решает две из своих основных задач: задачу обеспечения и информационно-аналитическую поддержки, а также задачу координации 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

---

<sup>88</sup>Концепция контроллинга. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – С.25





Рисунок 1.5. — Место инструментария управленческого контроллинга в процессе управления предприятиями ТЭК<sup>89</sup>

достижение целей развития предприятия, а, значит, повышает качество и эффективность менеджмента в данной предпринимательской структуре.

Итак, выше мы установили, что планирование — есть ключевой элемент инструментария управленческого контроллинга, используемого для целей повышения эффективности управления деятельностью предпринимательских структур, включенных ТЭК России. При этом

<sup>89</sup> Разработано автором

планирование необходимо рассматривать не только как ключевой элемент инструментария управленческого контроллинга, но и как формализацию и консолидацию принятых ранее управленческих решений. Планирование необходимо рассматривать как базу для мониторинга и контроля реализации ранее принятых управленческих решений. Планирование как ключевой элемент инструментария управленческого контроллинга в системе менеджмента предпринимательской структуры можно представить в виде одного из управленческих процессов (рисунок 1.6). Планирование рассматривается как параметрирование управленческого контроллинга, т.е. планирование, наряду с аналитическими процедурами, является начальным этапом формирования информационной базы для дальнейшей поддержки управленческих процессов.

Параметрирование осуществляется по основным иерархическим уровням планирования (стратегический, тактический, оперативный) и по основным подсистемам управления (подразделениям предпринимательской структуры). Аналогичным образом осуществляется параметрирование фактически достигнутого в результате реализации планов уровня развития предприятия.

Таким образом, в рамках планирования не только формулируются планы, но и устанавливаются основные контролируемые показатели. На основании мониторинга данных показателей сопоставляются параметры планового и фактического развития предприятия. Отклонения между плановыми и фактическими параметрами служат сигналами о необходимости использования иных инструментов управленческого контроллинга. Получаемые в результате выводы являются основой для корректировки и/или трансформации планов развития предпринимательской структуры. Это позволяет говорить о том, что управленческий контроллинг как инструмент повышения эффективности управления деятельностью предпринимательской структуры может эволюционировать и приобретать новые качества, которые позволяют интенсифицировать действия, следовательно, быстрее решать

поставленные задачи и достигать намеченных целей.



Рисунок 1.6. — Планирование как ключевой элемент инструментария управленческого контроллинга в предпринимательской структуре<sup>90</sup>

Ю.С. Лаута и Б.И. Герасимов, исследуя сущность контроллинга как инструмента повышения эффективности управления современными промышленно-производственными предприятиями, отмечают, что собственно современная концепция контроллинга основывается на двух

<sup>90</sup> Разработано автором

основных положениях<sup>91</sup>:

- во-первых, эта концепция управления основана на представлении предприятия как сложной открытой социально-технической системы, имеющей определенные цели. Основной целью считается обеспечение долгосрочного существования организации и рост благосостояния собственника предприятия;
- во-вторых, в рамках контроллинга управление рассматривается как процесс волеобrazования и реализации воли. Этот процесс реализуется посредством определенных фаз — постановки проблемы, поиска альтернатив, оценки, принятия решения, реализации и контроля; с помощью контроллинга обеспечивается интеграция и координация указанных фаз.

Следовательно, в настоящее время управленческий контроллинг в предпринимательских структурах уже не рассматривается только лишь как инструментарий для постановки и ведения управленческого учета в целях оптимизации затрат, но рассматривается как новая управленческая философия. Эту же точку зрения на управленческий контроллинг поддерживает и М.В. Чувашилова, которая указывает, что «...условия современного хозяйствования, в которых функционируют отечественные предпринимательские структуры, требуют необходимость преобразований в стратегическом и оперативном направлениях управления с активизацией ... функций ..., позволяющих раскрывать обновленные и новые свойства под влиянием изменений факторов бизнес-среды ...»<sup>92</sup>.

Отметим, что в философском аспекте Р. Манн и Э. Майер придают управленческому контроллингу абсолютно уникальные свойства и функции, рассматривая его как «управление управлением» или «супер-менеджмент»<sup>93</sup>. Стоит отметить, что идеализация инструментария управленческого контроллинга свойственна и российским ученым. В частности, А.М. Карминский<sup>94</sup> и Ю.Г. Одегов<sup>95</sup> также придерживаются в своих исследованиях

---

<sup>91</sup>Лаута Ю.С., Герасимов Б.И. Создание системы контроллинга на промышленном предприятии. – Тамбов: Изд-во ТГТУ, 2005. – С.22

<sup>92</sup>Чувашилова М.В. Контроллинг как новое философское мышление в управлении промышленной организацией // Фундаментальные исследования. – 2012. – №9. – С.505 – 509.

<sup>93</sup> См., например: Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих. – М.: Финансы и статистика, 1992.

<sup>94</sup> См., например: Контроллинг / под ред. А.М. Карминского. – М.: Финансы и статистика, 2006.

мнения о том, что управленческий контроллинг необходимо рассматривать как особую функцию и рефлексию, находящуюся на более высоком иерархическом уровне контроля.

Итак, на основании вышесказанного, можем определить, что управленческий контроллинг, направленный на повышение эффективности менеджмента предпринимательской структуры может рассматриваться в нескольких ракурсах:

- как особый межфункциональный механизм управления предпринимательской структурой, который формируется посредством интеграции учета, информационного обеспечения и координации деятельности подразделений предпринимательской структуры (отдельных исполнителей);
- как совокупность некоторого множества инструментов, объединенных единым корпоративным информационным пространством и общей методико-аналитической базой, встроенных в систему управления предпринимательской структуры;
- как новая философия управления современными предпринимательскими структурами, обеспечивающая эффективное управление будущим, путем стимулирования устойчивого социально-экономического роста и развития предпринимательской структуры в настоящем.

Таким образом, все указанные подходы, несомненно, имеют своей целью повышение эффективности управления деятельностью современных предпринимательских структур. Однако, в нашем понимании управленческий контроллинг представляет собой в большей степени актуальный инструментарий, использование которого основано на новом типе управленческого (проактивного<sup>96</sup>) мышления и может быть реализовано в форме механизма или модели управления предприятием.

---

<sup>95</sup> См., например: Одегов Ю.Г. Аудит и контроллинг персонала. – М.: Экзамен, 2004.

<sup>96</sup> По этому аспекту см. более подробно: Катяло В.С. Эволюция теории стратегического управления. – СПб: ИД СПбГУ, 2008.

## Глава 2. АНАЛИЗ ПРАКТИКИ ПРИМЕНЕНИЯ КОНТРОЛЛИНГА КАК ИНСТРУМЕНТА ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР (на примере предпринимательских структур ТЭК России)

### 2.1. Организация управленческого контроллинга в предпринимательских структурах ТЭК России: основные требования

Необходимость внедрения управленческого контроллинга как одного из наиболее релевантных инструментов повышения эффективности управления предпринимательскими структурами, включенными в ТЭК России обусловлено следующей совокупностью причин:

- структурная перестройка и реорганизация деятельности крупных и крупнейших предприятий, функционирование которых характеризуется операционной и/или стратегической неэффективностью;
- недостаточная инвестиционная привлекательность предприятий в силу отсутствия прозрачности внутренних управленческих процессов, что снижает интерес потенциальных инвесторов;
- наличие значительной бюрократизации и инертности в управлении предприятием, преобладание экстенсивных факторов в развитии предприятия, что обуславливает необходимость поиска способов интенсификации роста;
- использование устаревших управленческих и/или производственных технологий, что ведет к технологической отсталости предприятия и требует поиска резервов для проведения модернизации и обновления.

Указанные причины могут проявляться во внутренней среде как все сразу, так и в отдельности, но проявление даже одной из причин является сигналом для внедрения в предприятии управленческого контроллинга. Управленческий контроллинг в предприятиях, с точки зрения организации, может быть внедрен как виде отдельного подразделения, так и в виде создания штатного места контроллера.

Выбор организационного подхода к внедрению управленческого контроллинга в предприятиях зависит от совокупности контекстных факторов функционирования конкретного предприятия. Перечень контекстных факторов, определяющих организационные требования к управленческому контроллингу, и интерпретация данных факторов представлены в таблице 2.1.

Первые три из указанных контекстных фактора определяют специфику организации управленческого контроллинга в предприятиях, три последующих — специфику методико-методологического и информационного обеспечения управленческого контроллинга. Рассмотрим последовательно влияние контекстных факторов на организационные требования к управленческому контроллингу.

Итак, с точки зрения организации, управленческий контроллинг может быть внедрен в предприятии как в форме отдельного штатного места, так и в форме самостоятельного управленческого звена. Поскольку в данной работе исследуется инструментарий управленческого контроллинга применительно к предпринимательским структурам, включенным в ТЭК России, которые в большинстве случаев являются крупными и крупнейшими предприятиями, то соответственно организация контроллинга в данных предприятиях целесообразна в форме самостоятельного подразделения, которое может быть централизованным или децентрализованным.

Как было определено выше, выбор централизованной или децентрализованной формы организации подразделения управленческого контроллинга в предприятии зависит от специфики функционирования самого предприятия, его производственной программы, уровня диверсификации и используемой организационной структуры. Предприятия, включенные в ТЭК России, в зависимости от внутренних потребностей могут использовать либо централизацию службы управленческого контроллинга, либо децентрализацию. На рисунке 2.1 представлена централизованная

Контекстные факторы, определяющие организационные требования к внедрению управленческого контроллинга в предприятиях<sup>97</sup>

Фактор	Интерпретация фактора
Размер предприятия, специфика функционирования	В соответствии с российским законодательством выделяют три основных группы предприятий: малые, средние, крупные (крупнейшие). В малых и средних предприятиях управленческий контроллинг может быть внедрен как штатное место, в крупных и крупнейших предприятиях управленческий контроллинг представляет собой самостоятельное управленческое звено, которое может быть централизованным, либо децентрализованным. Выбор централизации или децентрализации контроллинга зависит от степени территориальной распространенности предприятия и уровня диверсификации его деятельности
Производственная программа	Производственная программа предприятия — это основа планирования всех остальных показателей развития. Специфика производственной программы определяется типом производства (единичное, мелкосерийное, среднесерийное, массовое). Для типа производства от среднесерийного до массового наилучшим образом подходит внедрение управленческого контроллинга в виде самостоятельного подразделения, выбор в пользу централизации или децентрализации в данном случае основывается на оценке степени диверсификации производственной деятельности предприятия
Организационная структура	Современные предприятия могут иметь различную организационную структуру (от линейно-функциональной до матричной или сетевой), что определяется спецификой функционирования и типом производственной деятельности. Избранный тип организационной структуры предприятия с учетом размера предприятия, специфики его функционирования и производственной программы, определяет степень централизации или децентрализации управленческого контроллинга
Рынок сбыта предприятия	Специфика функционирования предприятия на рынке сбыта определяет стабильность получения экономических выгод по операционной и прочим видам деятельности. Поэтому в инструментарий управленческого контроллинга должна быть включена информация о рынке сбыта, при этом информация должна учитывать масштабы рынка и долю предприятия на этом рынке. Чем больше рынок сбыта предприятия, тем больший объем информации по внешней среде предприятия должен быть включен в инструментарий управленческого контроллинга
Рынок снабжения предприятия	Специфика рынка снабжения предприятия определяет уровень и ритмичность расходов по операционной и прочим видам деятельности. В силу действия эффекта рычага — минимальная экономия в сфере закупок дает значительный прирост чистой прибыли, поэтому операционные показатели также включаются в информационное обеспечение управленческого контроллинга
Инновации, материально-техническая база, ресурсное обеспечение	Три указанных категории управления (инновации, материально-техническая база и ресурсное обеспечение) составляют основу функционирования и стабильности развития внутренней среды любого предприятия. Степень детализации информации по указанным категориям управления, включаемой в обеспечение управленческого контроллинга, зависит от множества факторов. Но в первую очередь сюда относят внешнесредовую специфику функционирования, в том числе территориальную распространенность и масштабы деятельности предприятия. Как правило, информация по указанным категориям группируется в разрезе основных подсистем управления предприятиями

<sup>97</sup> Составлено автором с использованием источника: Концепция контроллинга. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – С.80



организация службы управленческого контроллинга в предприятиях, включенных в ТЭК России.

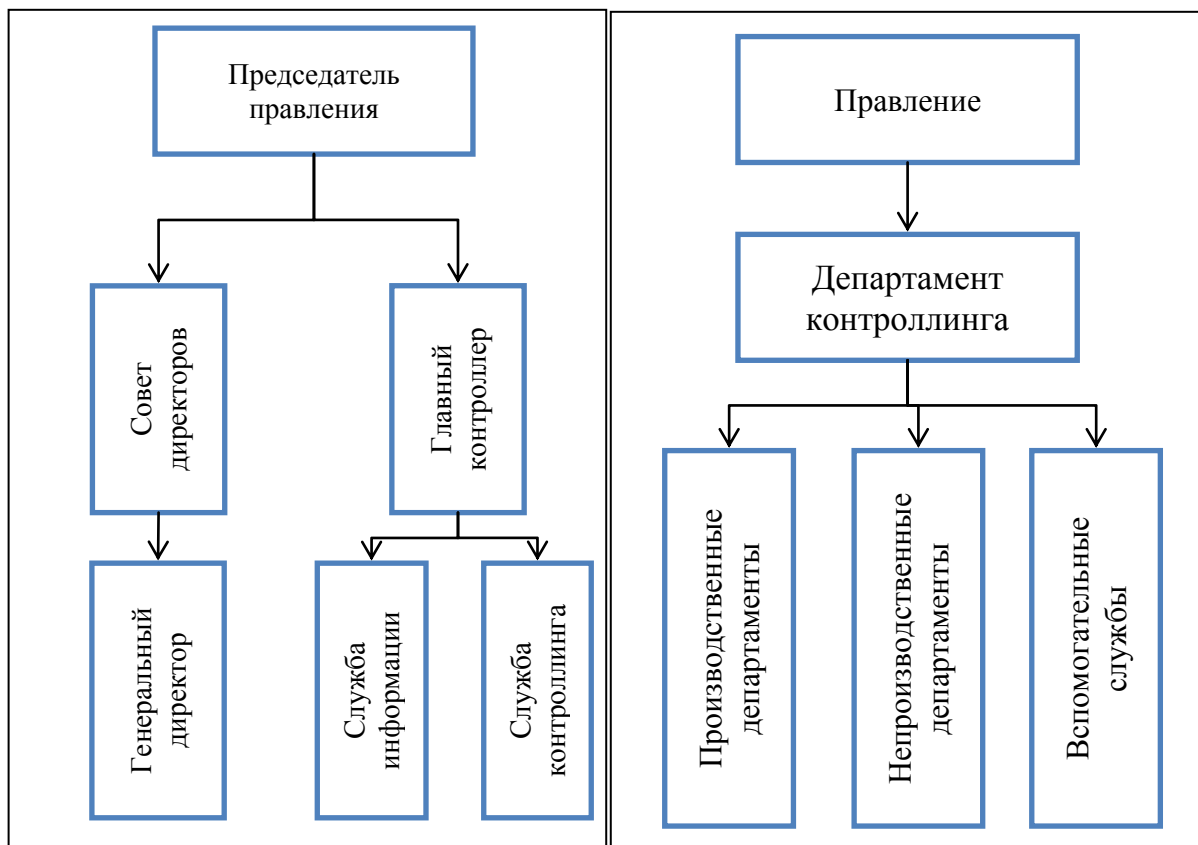


Рисунок 2.1. — Централизованная организация контроллинга в предприятиях ТЭК<sup>98</sup>

В соответствие с централизованным подходом к организации службы управленческого контроллинга в предприятиях, эта служба представляет собой самостоятельное подразделение, которое напрямую подчиняется единоличному исполнительному органу управления предприятием.

При этом административно службе контроллинга могут быть подчинены иные подразделения предприятия. Как указывает С.А. Смирнов, такая организация управленческого контроллинга может рассматриваться как «... линейная функция...», а главный контроллер «... обладает правом

<sup>98</sup> Разработано автором с использованием источников: Смирнов С.А. Контроллинг. – М.: Изд-во Московского государственного университет экономики, статистики и информатики, 2004. – С.16 – 19; Рейх П.А. Контроллинг рентабельности в коммерческом банке: автореферат дисс... канд. экон. наук. – СПб, 2005. – С.15

директивных указаний...» иным подразделениям предприятия, в том числе и территориально удаленным подразделениям<sup>99</sup>.

Кроме этого, централизация службы управленческого контроллинга может предполагать, что в отдельных подразделениях могут быть созданы штатные места контроллеров, которые и административно, и функционально подчинены главному контроллеру, но имеют ограниченную самостоятельность в принятии и реализации управленческих решений. В данном случае функционирование службы управленческого контроллинга, по определению С.А. Смирнова, носит штабной характер, т.е. центральная служба управленческого контроллинга работает как штаб, генерируя те или иные решения, которые реализуются контроллерами на местах в точном соответствии с заданным предписанием<sup>100</sup>.

Как отмечают С.А. Смирнов и П.А. Рейх, создание централизованного органа контроллинга получило в последней четверти XX века и в первые годы XXI века наибольшее распространение как в Европе, в США, так и в России<sup>101</sup>.

Однако централизация службы контроллинга не всегда согласовывается со спецификой деятельности предприятий, а также может быть подвержена бюрократизации и вследствие этого утрачивает эффективность своего целевого назначения. Поэтому весьма часто в современных предпринимательских структурах организация службы управленческого контроллинга основывается на децентрализованной модели (см. ниже рисунок 2.2).

Как указывает С.А. Смирнов, «... децентрализованная служба контроллинга позволяет делегировать часть полномочий централизованной службы контроллинга некоторым подразделениям...» предприятия<sup>102</sup>.

---

<sup>99</sup> Смирнов С.А. Контроллинг. – М.: Изд-во Московского государственного университет экономики, статистики и информатики, 2004. – С.16 – 19

<sup>100</sup> Там же

<sup>101</sup> См., например: Смирнов С.А. Контроллинг. – М.: Изд-во Московского государственного университет экономики, статистики и информатики, 2004. – С.16 – 19; Рейх П.А. Контроллинг рентабельности в коммерческом банке: автореферат дисс... канд. экон. наук. – СПб, 2005. – С.15

<sup>102</sup> Смирнов С.А. Контроллинг. – М.: Изд-во Московского государственного университет экономики,

Контроллеры, которые осуществляют свою деятельность в подразделениях, административно подчинены главному контроллеру. Но при этом функционально самостоятельны в принятии и реализации круга оперативно-тактических решений, которые согласовываются со стратегическими решениями, сформулированными главным контроллером и оперативно-тактическими решениями, сформулированными руководителем подразделения, в котором осуществляют свою деятельность. Как правило, в децентрализованной модели главный контроллер также подчинен



Рисунок 2.2. — Децентрализованная организация управленческого контроллинга в предприятиях ТЭК<sup>103</sup>

статистики и информатики, 2004. – С.16 – 19

<sup>103</sup> Разработано автором с использованием источников: Смирнов С.А. Контроллинг. – М.: Изд-во

единоличному исполнительному органу предприятия, в свою очередь, административно главному контроллеру подчинены контроллеры подсистем (финансовый контроллер, кадровый контроллер, производственный контроллер и т. д.).

Преимущества и недостатки как централизованного, так и децентрализованного управленческого контроллинга очевидны и проявляются в самой сущности подходов к организации, поскольку требуют четкого разделения административного и/или функционального подчинения контроллеров. Поэтому верно утверждение И.Б. Гусевой, что наиболее верным будет рассматривать структуры управления предприятиями, ориентированными на контроллинг. В таких структурах процессная (проектная) деятельность предприятия интегрируется в функциональную. Как считает И.Б. Гусева, «...интеграция функциональных и процессных структур в системе контроллинга позволит управлять не только отдельными ресурсами и подразделениями, но и бизнес-процессами, связывающими воедино деятельность всех структур предприятия...»<sup>104</sup> (рисунок 2.3).

Итак, на основании вышесказанного, считаем необходимым резюмировать, что, с точки зрения, организационных требований к управленческому контроллингу его внедрение и формирование должно быть реализовано в структурах, ориентированных на контроллинг. Это позволяет создать единое организационное пространство для формализации и регламентации деятельности служб управленческого контроллинга, а также для решения задач обеспечения информационно-аналитической поддержки и координации управленческих действий в соответствие с консолидацией планов и целей развития предприятия в долгосрочной перспективе.

Рассмотрев основные организационные требования к внедрению управленческого контроллинга в современных предпринимательских

---

Московского государственного университета экономики, статистики и информатики, 2004. – С.16 – 19; Рейх П.А. Контроллинг рентабельности в коммерческом банке: автореферат дисс... канд. экон. наук. – СПб, 2005. – С.15

<sup>104</sup> Гусева И.Б. Методологические основы формирования контроллинга на промышленных предприятиях: автореферат дисс. ... доктора экон. наук. – Нижний Новгород, 2008. – С.27.

структурах, рассмотрим некоторые практические подходы к внедрению управленческого контроллинга. Существует несколько основных подходов к

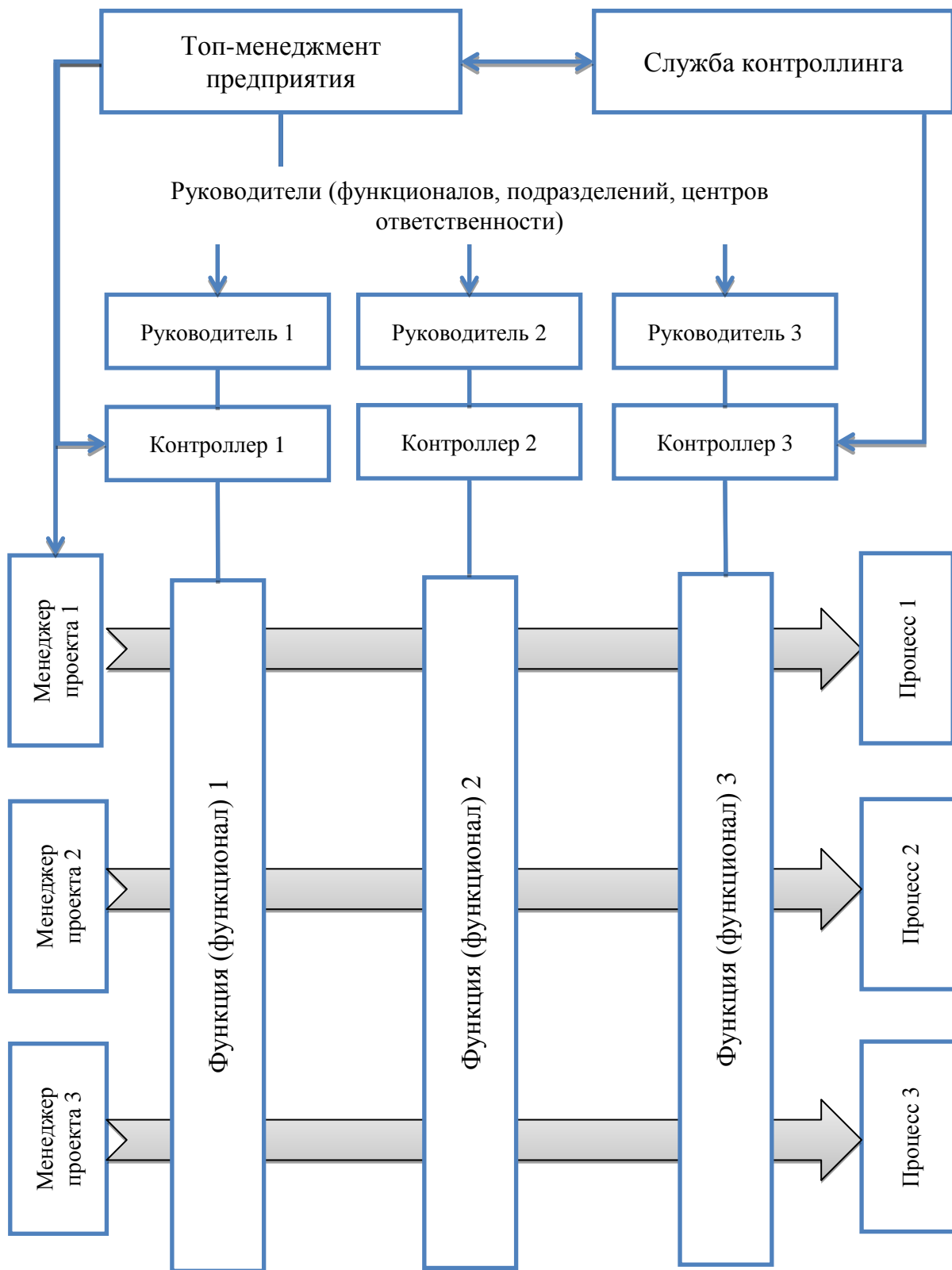


Рисунок 2.3. — Организация управленческого контроллинга в предприятиях ТЭК с использованием функционального и процессного подхода<sup>105</sup>

<sup>105</sup> Составлено автором с использованием источника: Гусева И.Б. Методологические основы

внедрению управленческого контроллинга в рамках отдельно взятого предприятия. В частности, О.В. Сюзева<sup>106</sup> предлагает выделять три основных подхода к практическому внедрению управленческого контроллинга. Рассмотрим каждый из этих подходов.

Итак, первый подход, который, по определению О.В. Сюзевой, носит название «малыми шагами». Данный подход характеризуется тем, что изменения в управляющей подсистеме предприятия настолько мало заметны управляемой подсистеме, что фактически со стороны последней не наблюдается сопротивления к внедрению управленческого контроллинга.

Второй подход О.В. Сюзевой определен как «бомбометание». Более правильным было бы определять данный подход как организационный реинжиниринг. «Бомбометание», или организационный реинжиниринг необходимо рассматривать как кардинальную и радикальную перестройку структур и систем, направленную на внедрение управленческого контроллинга.

Как верно указывает О.В. Сюзева и ряд других авторов<sup>107</sup>, радикальные изменения в структурах и системах (подсистемах) управления в большинстве случаев соответствуют устанавливаемым (планируемым) критериям эффективности, целесообразности и рациональности, хотя, как правило, встречают стойкое сопротивление со стороны персонала (управляемой подсистемы). Поэтому использование этого подхода к внедрению управленческого контроллинга имеет смысл лишь в том случае, если иного способа стимулирования роста эффективности управления деятельностью предпринимательских структур не имеется.

Третий практически подход, определяемый О.В. Сюзевой как

---

формирования контроллинга на промышленных предприятиях: автореферат дисс. ... доктора экон. наук. – Нижний Новгород, 2008. – С.27.

<sup>106</sup> См., например: Сюзева О.В. Организационно-методическое обеспечение формирования и развития контроллинга в промышленных организациях: автореферат дисс... канд. экон. наук. – М., 2010.

<sup>107</sup> См., например: Нужнова И.С. Эволюция понятия реинжиниринга бизнес-процессов // Экономика и предпринимательство. – 2009. – №6. – С. 44 – 52.; Гордов О.В. Технологии управления бизнес-процессами организаций // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. – 2008. – №8. – С. 364 – 368.

«планируемая эволюция», необходимо рассматривать как поэтапный проект внедрения управленческого контроллинга в систему управления предприятием. Данный подход предполагает, что для внедрения управленческого контроллинга в систему управления предприятием будет создана специальная команда, которая сможет соотнести требования к организации управленческого контроллинга с возможностями самого предприятия, а также определит специфику организации службы контроллинга в системе управления и регламент её функционирования.

Как указывается в исследовании «Концепция контроллинга», команда, занятая во внедрении контроллинга, и система управления предприятием должны не только учитывать влияние всех контекстных факторов, определяющих специфику создания службы и инструментария управленческого контроллинга, но и также должна «предвосхищать ... завтрашний контекст, чтобы таким образом создавать базу для динамично развивающейся системы контроллинга...»<sup>108</sup>.

В общем виде последовательность этапов эволюционного внедрения управленческого контроллинга можно представить в соответствие с рисунком 2.4. По нашему мнению, проект внедрения управленческого контроллинга в систему менеджмента предприятий, включенных в ТЭК России, состоит из трех основных этапов: аналитического; организационного и методологического. Рассмотрим каждый из указанных этапов несколько подробнее. Итак, первый этап проекта внедрения управленческого контроллинга в систему управления предприятием, включенным в ТЭК России, состоит в анализе контекстных факторов (внешней и внутренней среды) и собственно в обосновании необходимости такого внедрения. Как уже было показано выше, основная причина и основной стимул к внедрению управленческого контроллинга заключается в снижении эффективности сложившихся подходов к управлению предприятиями и, соответственно, в необходимости поиска способов и средств повышения результативности и

---

<sup>108</sup> Концепция контроллинга. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – С. 73

качественных характеристик менеджмента для своевременного и точного достижения целей развития самого предприятия. Но среди причин, обуславливающих необходимость внедрения управленческого контроллинга в предприятиях, включенных в сферу ТЭК России, можно также выделить:

- укрупнение предприятия или реорганизацию системы управления,
- изменение формы собственности и/или состава ключевых собственников (акционеров) предприятия,
- переход от моно-производства к диверсифицированной производственной деятельности и т. д.



Рисунок 2.4. — Последовательность этапов проекта внедрения управленческого контроллинга в систему менеджмента предприятий ТЭК<sup>109</sup>

И.Б. Гусева считает, что проработка обоснования внедрения управленческого контроллинга является наиболее значимым элементом организационного этапа. По мнению данного автора, на организационном

<sup>109</sup> Разработано автором



этапе необходимо использовать совокупность аналитических процедур, в том числе системный или комплексный анализ, способствующий формированию наиболее эффективной системы управленческого контроллинга в предприятии<sup>110</sup>.

И.Б. Гусева предлагает структурировать аналитический этап в одиннадцать последовательных шагов, которые позволят не только обосновать целесообразность внедрения управленческого контроллинга, но и также на следующем, организационном этапе формализовать подходы к внедрению управленческого контроллинга и созданию соответствующей службы в рамках предприятия (рисунок 2.5).

Мы считаем, что в целом предложенная И.Б. Гусевой структуризация шагов аналитического этапа внедрения управленческого контроллинга в систему менеджмента предприятий определенно рациональна, за исключением девятого шага, на котором предполагается необходимость разрабатывать стратегии отдельных направлений контроллинга.

По нашему мнению, данный шаг может быть исключен, поскольку контроллинг в своей сущности есть инструментарий, обеспечивающий всестороннюю поддержку менеджмента и позволяющий эффективным образом координировать управленческие действия. Следовательно, данный инструментарий подчинен корпоративной и функциональной стратегиям (их целям и задачам). Таким образом, для управленческого контроллинга не требуется разработки отдельных стратегий. Это не представляется целесообразным. Напротив, увеличит ресурсозатраты предприятия по созданию и внедрению управленческого контроллинга в сформированную систему менеджмента.

После того, как необходимость внедрения управленческого контроллинга в систему управления предприятием будет объективно обоснована, далее требуется выбрать форму организации службы

---

<sup>110</sup>Гусева И.Б. Методологические основы формирования контроллинга на промышленных предприятиях: автореферат дисс. ... доктора экон. наук. – Нижний Новгород, 2008. – С.28.

контроллинга и определить целевые установки создания данной службы, т. е. регламентировать и формализовать цели, задачи и планируемые результаты, которые возможно получить в виде выгод от создания службы управленческого контроллинга.



Рисунок 2.5. — Структуризация шагов аналитического этапа внедрения управленческого контроллинга в систему менеджмента предприятий<sup>111</sup>

Формализация целей, задач и планируемых результатов будет определять эффективность реализации проекта и, соответственно, деятельность команды по внедрению управленческого контроллинга в

<sup>111</sup> Составлено автором с использованием источника: Гусева И.Б. Методологические основы формирования контроллинга на промышленных предприятиях: автореферат дисс. ... доктора экон. наук. – Нижний Новгород, 2008. – С.28 – 29.

систему менеджмента предприятия. Фактически, организационному этапу соответствуют шаги восьмой, десятый и одиннадцатый из схемы, представленной на рисунке 2.5. Итогом организационного этапа является созданная служба контроллинга, встроенная в систему менеджмента предприятия. Деятельность данной службы в части функционирования, подотчетности и соподчинения регламентирована.

На следующем методологическом этапе формируется соответствующее методико-методологическое и информационное обеспечение управленческого контроллинга в системе менеджмента предприятия. Данное методико-методологическое и информационное обеспечение будет рассмотрено в следующем разделе главы второй представленного исследования. Здесь же отметим, что, по мнению И.Б. Гусевой, «... процедура внедрения контроллинга очень сложная и трудоемкая, требующая учета множества факторов...»<sup>112</sup>, поэтому автор предлагает разделить внедрение управленческого контроллинга в систему менеджмента предприятия на два последовательных процесса:

- процесс первый — внедрение оперативного контроллинга. В данном процессе происходит стандартизация документооборота, формируется единое информационное корпоративное пространство, внедряется система бюджетирования;
- процесс второй — внедрение стратегического контроллинга. В данном процессе устанавливается соответствие между целями и задачами управленческого контроллинга как инструментария обеспечения и координации менеджмента предприятия с целями и задачами стратегического развития, при этом возможна корректировка стратегии, документооборота, единого информационного корпоративного пространства.

Такой подход логичен, поскольку позволяет избежать непроизводительных излишних затрат на этапах создания и внедрения управленческого контроллинга в систему менеджмента предприятий, а также позволяет наилучшим образом стандартизировать и регламентировать функционирование службы контроллинга в рамках предприятия. Далее

---

<sup>112</sup>Гусева И.Б. Методологические основы формирования контроллинга на промышленных предприятиях: автореферат дисс. ... доктора экон. наук. – Нижний Новгород, 2008. – С.30

представляется необходимым рассмотреть методико-методологическое и информационное обеспечение управленческого контроллинга предпринимательских структур, в том числе включенных в ТЭК России.

## 2.2. Методическое, информационное и технологическое обеспечения управленческого контроллинга предпринимательских структур ТЭК России

Необходимость формирования методической основы внедрения управленческого контроллинга в систему и практику управления предпринимательскими структурами, в том числе включёнными в ТЭК России, уже является неоспоримым фактом, поскольку теория и практика менеджмента обогащается новыми подходами к стратегии и тактике управления современными предприятиями как открытыми социально-экономическими системами, деятельность которых детерминирована различными факторами. В условиях нестабильной и весьма часто агрессивной внешней среды умение предвидеть изменения во внешних тенденциях и обеспечить наряду с этим изменения во внутренней среде, становится главным принципом проактивного стратегического управления.

Поэтому важность выработки методического и информационного обеспечения для внедрения управленческого контроллинга с целью повышения эффективности менеджмента предпринимательских структур является неоспоримым фактом и очередным этапом в рамках внедрения управленческого контроллинга в систему менеджмента предприятий (см. предыдущий раздел данного исследования).

Но прежде чем непосредственно приступить к выработке основ методического и информационного обеспечения управленческого контроллинга, определимся с понятиями, которые, с одной стороны, являются схожими, но, с другой стороны, представляют собой различные теоретико-практические категории. К таким понятиям в первую очередь отнесется «методология», «метод», «методика».

Первичным из данных понятий (и, соответственно, терминов) является

метод (от греч. *methodos*— путь к чему-либо). В философском словаре<sup>113</sup> данный термин трактуется двояко: в общем смысле — это способ достижения цели, конкретно — это определенным образом упорядоченная деятельность. Следовательно, метод является способом познания изучаемого предмета или объекта, что согласуется с определением, которое дается в словаре С.И. Ожегова «метод — способ теоретического исследования или практического осуществления чего-либо»<sup>114</sup>.

Очевидно, что основой в данных определениях служит посылка к тому, что метод — есть способ достижения цели за счет каких-либо определенных действий, приемов или операций. Фактически, в основе термина «метод» лежит деятельностный подход, который неотделим от теории. Таким образом, применительно к внедрению управленческого контроллинга в систему менеджмента предприятий 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.

Расширенным понятиями, которые исходят также из термина «метод», являются методика и методология. Словарь С.И. Ожегова дает следующее определение термина методика — это «совокупность методов практического выполнения чего-либо»<sup>115</sup>. Напротив, в философском словаре отсутствует трактовка термина методика и дается определение методологии как «...совокупности познавательных средств, методов, приемов, используемых в какой-либо науке или области знания, изучающая средства, предпосылки и принципы организации познавательной и практически-преобразующей деятельности»<sup>116</sup>. Очевидно, что понятие «метод» в полной мере включено в

---

<sup>113</sup> Философский словарь / под ред. И.Т. Фролова. – М.: Республика, 2011. – С. 329

<sup>114</sup> Ожегов С.И. Толковый словарь русского языка. – М.: Оникс, 2011. – С. 309

<sup>115</sup> Там же

<sup>116</sup> Философский словарь / под ред. И.Т. Фролова. – М.: Республика, 2011. – С.329

понятие «методика» и «методология». При этом если методика есть агрегирование практических (деятельностных) методов, то методология есть агрегирование теоретических и практических методов. Поэтому если метод можно рассматривать как средство или способ решения какой-либо части задачи, то методику можно рассматривать как средство или способ комплексного решения задачи.

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, т.е. представляет собой методику. Данная методика направлена на решение задачи — формализацию инструментов управленческого контроллинга и методологически, с учетом теоретических и нормативно-законодательных положений, регламентирует систему менеджмента современных предпринимательских структур сферы ТЭК.

Отметим, что методическое обеспечение управленческого контроллинга в системе управления деятельностью предпринимательских структур, включенных в ТЭК Российской Федерации, практически невозможно сформировать без должной информационной поддержки и соответствующего обеспечения. По мнению ряда авторов<sup>117</sup>, информационное обеспечение управленческих процессов является значимым элементом, поскольку позволяет систематизировать информацию, используемую в дальнейшем для принятия решений. В дальнейшем под информационным обеспечением управленческого контроллинга будем понимать совокупность специфических информационных ресурсов, необходимых, достаточных и применимых для использования аналитико-прогностического и контрольного инструментария с целью получения

---

<sup>117</sup> См., например: Измествьева О.А. Сущность и понятие финансово-информационной среды коммерческой организации // Вестник «Вектор науки ТГУ». – 2011. – №4 (18). – С. 206 – 210.; Владимцев Н.В., Денисова А.С. Концепция контроллинга управления торговой организации: система оперативного управления и информационного обеспечения // Экономический анализ: теория и практика. – 2008. – № 22. – С. 6 – 11.

достоверных и объективных данных о финансовом и социально-экономическом росте и развитии отдельно взятого предприятия.

Итак, определившись с основными понятиями, раскрывающими сущность методического и информационного обеспечения управленческого контроллинга, рассмотрим специфику формирования указанных видов обеспечения и ее методические основы.

В предыдущих разделах представленного исследования отмечено, что планирование и последующая консолидация планов является одним из ключевых элементов управленческого контроллинга. При этом немаловажную роль в формировании планов играет анализ текущего состояния предприятия и возможных изменений во внешней среде. Поэтому методически построение процесса управленческого контроллинга в разрезе основных функций менеджмента предпринимательских структур можно представить в виде следующей схемы (см. ниже рисунок 2.6).

Из четырех функций менеджмента, изложенных в традиционных исследованиях (планирование, руководство/лидерство, мотивация, контроль<sup>118</sup>), в построении процесса управленческого контроллинга задействованы три из них (планирование, руководство и контроль).

Итак, в методическом аспекте построение процесса управленческого контроллинга в системе менеджмента предприятий начинается с аналитических процедур средовых характеристик функционирования. Для анализа внутренней среды используется система контролируемых показателей (она будет рассмотрена позже).

Для анализа внешней среды используются разнообразные методические подходы, но наиболее релевантным из них представляется методика SWOT-анализа, которая позволяет оценить угрозы и возможности, предоставляемые внешней средой в соотношении со способностями предприятия (его сильными и слабыми сторонами) к нивелированию угроз и

---

<sup>118</sup> См., например: Дафт Р.Л. Менеджмент. Классика МВА: 6-е изд. – СПб: Питер, 2008.; Дятлов А.Н., Плотников М.В. Общий менеджмент. - СПб: Изд-во ГУ ВШЭ, 2008.; Менеджмент, маркетинг и экономика образования / под ред. А.П. Егоршина. – Н. Новгород: НИМБ, 2001.

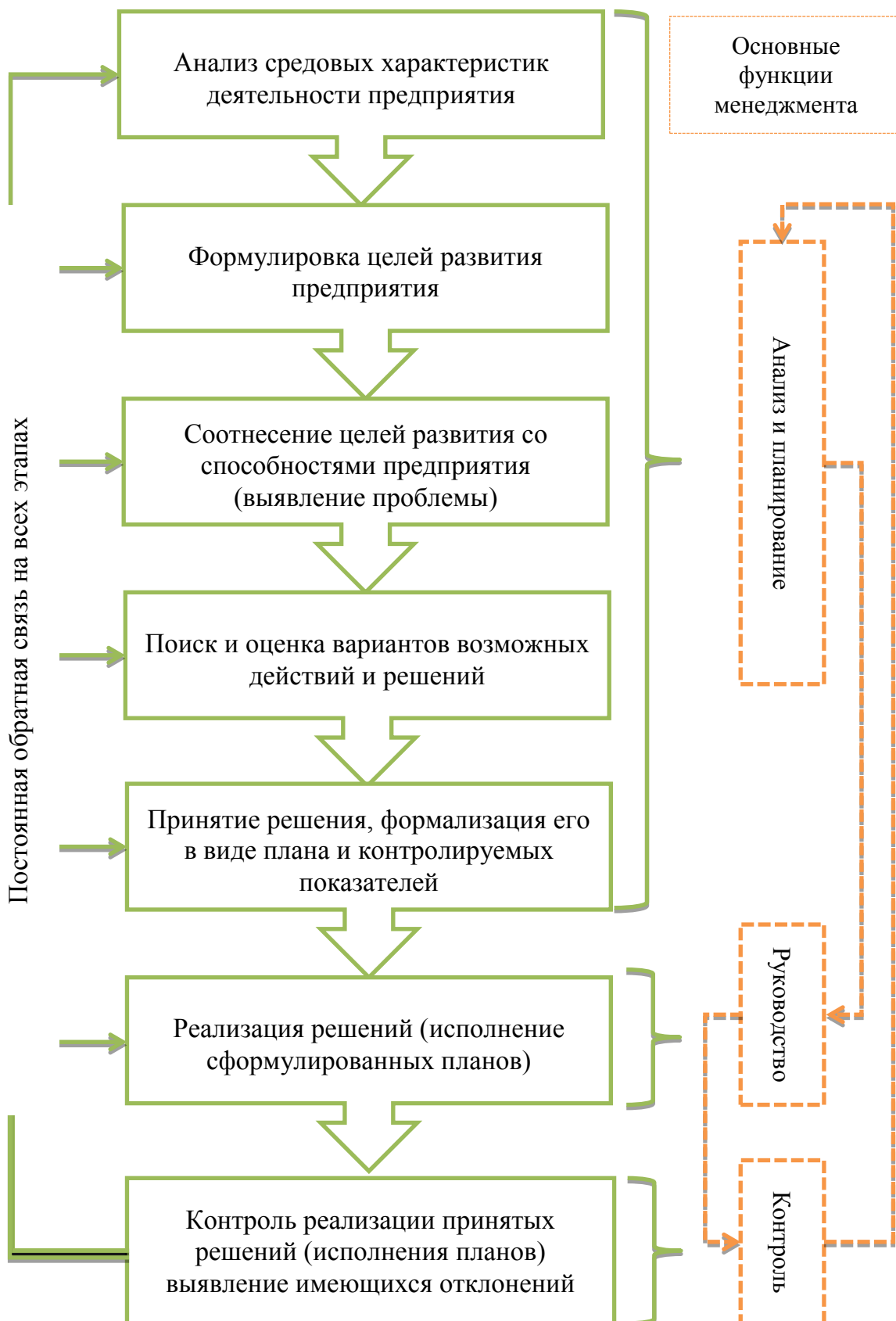


Рисунок 2.6. — Методика построения процесса управленческого контроллинга в разрезе функций менеджмента предприятий ТЭК<sup>119</sup>

<sup>119</sup> Разработано автором с использованием источника: Концепция контроллинга. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – С.62



использованию указанных возможностей. Для проведения SWOT-анализа можно воспользоваться методическим подходом, изложенным в таблице 2.2. Данная методика построения SWOT-анализа основывается на том, что не все факторы имеют равновеликое значение и могут оказывать равнозначное влияние на развитие предприятия во внешней среде. Поэтому наиболее верным при проведении аналитических процедур средовых характеристик текущего состояния будет ранжирование влияния угроз и возможностей и сильных и слабых сторон в совокупности с приданием каждому выделяемому фактору весового значения.

Анализ средовых характеристик функционирования предприятия позволяет предварительно определить перечень возможных целей с учетом того, что внешняя среда подвергается постоянной трансформации и изменению. Также анализ средовых характеристик позволяет соотнести возможные цели развития предприятия с его текущими и перспективными способностями. Это, в свою очередь, формирует перечень определенного множества вариантов решений, из которого выбирается оптимальное. Под оптимальным решением будем понимать наиболее приемлемый вариант решения, который удовлетворяет критериям достижения намеченной цели (намеченным целям) при текущем уровне обеспеченности предприятия необходимыми для этого ресурсами.

Формализация решений в виде планов предполагает формирование системы контролируемых показателей, которая является как источником аналитической информации, так и представляет собой критерии реализации руководящих и контрольных функций в системе менеджмента предприятий, соответственно, в виде исполнения планов и оценки качества и эффективности реализации решений.

На данном этапе исследования подходим ко второму, наиболее значимому методическому аспекту обеспечения управленческого контроллинга — к системе контролируемых показателей. Эти показатели составляют аналитическую часть инструментария контроллинга в системе

менеджмента предприятий, включенных в ТЭК России. Стоит отметить, что в целом в теории и практике контроллинга утвердилось мнение, что наилучшим решением для аналитического, методического и информационного обеспечения указанного инструментария является сбалансированная система показателей (ССП) (BalancedScorecard—BSC), предложенная Д. Нортон и Р. Капланом<sup>120</sup>.

Сбалансированная система показателей формируется на основании

Таблица 2.2

Методика построения SWOT-анализа управления деятельностью предприятий, включенных в ТЭК<sup>121</sup>

Внешняя среда								
Вероятность реализации	Угрозы (Т)				Возможности (О)			
	Влияние				Влияние			
	Разрушительное	Критическое	Тяжелое	Слабое	Сильное	Значительное	Умеренное	Малое
	Высокая (вес 0,5)							
Средняя (вес 0,3)								
Умеренная (вес 0,2)								
Внутренняя среда								
Возможность	Слабые стороны (W)				Сильные стороны (S)			
	Текущее состояние				Текущее состояние			
	Катастрофическое	Критическое	Тяжелое	Умеренное	Сильное	Значительное	Умеренное	Малое
	Высокая (вес 0,5)							
Средняя (вес 0,3)								
Умеренная (вес 0,2)								

<sup>120</sup> См., например: Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М.: Олимп-Бизнес, 2010.; RobertS. Kaplan, DavidP. Norton. Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies. – Harvard: HarvardBusinessSchool Press, 2006.

<sup>121</sup> Источник: Дудин М.Н. Лясников Н.В., Похвощев В.А., Толмачев О.М. Формирование устойчивости предпринимательских структур в условиях трансформации конкурентной среды. Монография. - М.:Издательство Элит, 2013.

миссии и видения развития предприятия и предполагает количественное измерение четырех основных аспектов функционирования любого бизнеса: финансового, клиентского, бизнес-процессного, а также инновационного аспекта (аспекта обучения и роста). Наиболее спорными аспектами представленной ССП, с точки зрения количественной интерпретации, являются два аспекта — клиентский и инновационный.

В отдельных трудах, исследующих ССП, клиентский аспект рассматривается через призму отношений: привлечение, удовлетворение, удержание<sup>122</sup>. Сами авторы ССП Д. Нортон и Р. Каплан исследуют клиентский аспект в ином ракурсе: как предприятие видят клиенты.

Мы считаем, что такой ракурс исследования клиентского аспекта, во-первых, в большей степени маркетинговый или операционный. Именно он должен стать сбалансированным показателем в рамках контроллинга маркетинговой (операционной) подсистемы в системе менеджмента предприятия. Во-вторых, формализация клиентского аспекта в виде количественных показателей, включаемых в ССП, наиболее сложно реализуема. Нам представляется, что на уровне всего предприятия эту компоненту ССП целесообразно измерять такими показателями, как «деловая репутация» и «рыночная доля».

Вторая спорная компонента ССП — инновационная, или обучение и развитие. Как правило, на практике под ней понимается обеспеченность предприятия кадровыми ресурсами, развитие кадрового потенциала<sup>123</sup> и лишь отдельные исследователи рассматривают аспект обучения и развития в должном ракурсе: через способность предприятия к обновлению, изменениям и продуцированию новаций<sup>124</sup>.

---

<sup>122</sup> См., например: Казанцева Г.Г., Петрова Т.В. Повышение эффективности системы управления угольной компанией на основе сбалансированной системы показателей // Организатор производства. – 2008. – №2. – С.49 – 53.

<sup>123</sup> См., например: Казанцева Г.Г., Петрова Т.В. Повышение эффективности системы управления угольной компанией на основе сбалансированной системы показателей // Организатор производства. – 2008. – №2. – С.49 – 53.

<sup>124</sup> См., например: Рыжакина Т.Г. Создание и внедрение сбалансированной системы показателей в систему планирования и контроля предприятия // Вестник Томского государственного университета. – 2009. – №323. – С.285 – 287.

Поэтому мы считаем, что использование ССП в традиционном её понимании имеет ограничения в применении в рамках управленческого контроллинга по следующим причинам:

- во-первых, сокращенный перечень контролируемых компонент ведет к значительному агрегированию некоторого множества единичных показателей в один комплексный, что может привести к наличию конфликтов между отдельными показателями или к дублированию показателей вследствие возможных трансформаций формы без изменения сущности показателя;
- во-вторых, сбалансированность означает, что все показатели взаимоуравновешены, что, в свою очередь, означает сложность декомпозиции показателей при необходимости таргетированного их анализа; кроме этого сбалансированность означает, что система показателей не может быть изменена<sup>125</sup>.

На основании вышесказанного считаем необходимым предложить авторский подход к формированию системы показателей, используемой для трансформации стратегических целей развития предприятия в оперативные планы с установлением критериев контроля эффективности и качества их реализации.

В нашем понимании такая система должна иметь следующее название: система контролируемых показателей. Данная система контролируемых показателей (SCI), по нашему мнению, должна соответствовать следующим основным требованиям:

- система показателей отражает характеристики стратегической и функционально-операционной эффективности функционирования предприятия;
- система показателей демонстрирует состояние и динамику развития (изменения) всех (основных) подсистем управления предприятием;
- система показателей способна к обновлению при изменении управленческих требований или при трансформации специфики функционирования предприятия.

Систематизация контролируемых показателей в управлении

---

<sup>125</sup> См., например: Концепция контроллинга. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – С.212

предпринимательскими структурами представлена на рисунке 2.7.

Будем считать, что в целях методического и информационного обеспечения управленческого контроллинга все контролируемые показатели должны быть дифференцированы по средовым характеристикам. Поэтому выделим две макро-группы показателей: 1) ориентированных на внешнюю среду и 2) ориентированных на внутреннюю среду. Соответственно, контролируемые показатели, ориентированные на внешнюю среду, отражают стратегическую эффективность функционирования предприятия; показатели, ориентированные на внутреннюю среду, — функционально-операционную эффективность функционирования предприятия.

В таблице 2.3 представлена методика формирования показателей, используемых в управленческом контроллинге предприятий и ориентированных на внешнюю среду.

Итак, для методического и информационно-аналитического обеспечения управленческого контроллинга в системе менеджмента предприятиях, включенных в ТЭК России, предлагаем использовать четыре основных показателя, характеризующих эффективность стратегического развития и порядка, 10 – 12 показателей, характеризующих функционально-операционную эффективность. Отметим, что в зависимости от информационных потребностей управленческого звена предприятий перечень анализируемых и впоследствии контролируемых показателей может быть сужен или расширен. В частности, в оперативном (краткосрочном) планировании возможно исключение показателей по информационной подсистеме и части показателей по производственной подсистеме (обновление основных фондов и/или используемых технологий).

В таблице 2.4 представлена методика построения показателей, ориентированных на внутреннюю среду предприятий.

В стратегическом планировании может быть расширен перечень показателей по финансовой подсистеме, а также по операционной (маркетинговой) подсистеме. Соответственно консолидация планов и



Рисунок 2.7. — Система контролируемых показателей управленческого контроллинга в системе управления предприятиями ТЭК<sup>126</sup>

<sup>126</sup>Разработано автором

Методика формирования показателей управленческого контроллинга,  
ориентированных на внешнюю среду предприятий ТЭК<sup>127</sup>

Показатель	Сущность показателя	Источник или способ расчета
Деловая репутация (Goodwill)	Отражает стоимость деловых характеристик предприятия без учета стоимости активов (имущества)	Баланс (в составе нематериальных активов предприятия)
Экономическая добавленная стоимость (EVA)	Отражает способность предприятия генерировать дополнительную прибыль для акционеров (стратегических инвесторов)	Чистая операционная прибыль, уменьшенная на величину стоимости инвестированного капитала
Устойчивость роста (Sustainable growth rate)	Отражает способность предприятия увеличивать стоимость собственного капитала за счет реинвестирования прибыли	Произведение рентабельности собственного капитала предприятия и нормы накопления
Рыночная доля (Market share) <sup>128</sup>	Отражает текущие рыночные позиции предприятия по отношению к прямым конкурентам	Для крупных и крупнейших предприятий долю рынка оценивают рейтинговые агентства

контролируемых показателей идет снизу вверх от оперативно-тактического уровня управления к стратегическому уровню, при этом координация исполнения планов и непосредственных действий исполнителей осуществляется сверху вниз (от стратегического уровня управления к оперативно-тактическому уровню управления). Направления координации планов и действий взаимосвязаны и тождественны направлениям контроля при централизованной форме организации службы управленческого контроллинга. Контроль может осуществляться также в двух направлениях;

<sup>127</sup> Разработано автором с использованием источников: Дудин М.Н., Лясников Н.В. Стратегическая устойчивость предпринимательских структур и инновационное развитие России. Монография. – М.: Институт международных социально-гуманитарных связей ИМСГС, 2011.; Ивашковская И.В., Животова Е.Л. Индекс устойчивости роста: эмпирическая апробация на данных российских компаний // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2009. – Вып.4 (Серия 8). – С. 3 – 29.

<sup>128</sup> Для средних предприятий ТЭК, чью рыночную долю оценивать затруднительно, данный показатель можно заменить на простой показатель конкурентоспособности, рассчитанный как соотношение дохода от операционной деятельности исследуемого предприятия и дохода предприятия – прямого конкурента (сопоставимого предприятия)

Методика формирования показателей управленческого контроллинга,  
ориентированных на внутреннюю среду предприятий ТЭК<sup>129</sup>

Подсистема	Показатели	Источник или способ расчета
Производственная подсистема	Обеспеченность технологиями и основными фондами	Отношение фактических показателей используемых технологий и основных фондов к планово установленным показателям
	Обновление технологий и основных фондов	Удельный вес новых технологий и основных фондов в общей совокупности
Финансовая подсистема	Общая платежеспособность	Удельный вес собственного капитала в общей сумме капитала предприятия
	Уровень обеспечения текущих и стратегических потребностей финансовыми ресурсами	Отношение долгосрочных и краткосрочных обязательств и источников самофинансирования к инвестициям в основные фонды, оборотные активы и технологии, включая резервы
Кадровая подсистема	Уровень обеспеченности персоналом по основным категориям	Отношение фактической численности сотрудников предприятия к плановым показателям численности (по основным учитываемым категориям персонала)
	Индекс доходности инвестиций в персонал предприятия	Отношение операционной прибыли к сумме затрат, направленных на обеспечение функционирования кадровой подсистемы
Операционная подсистема	Уровень интенсивности маркетинга	Отношение темпа прироста затрат на обеспечение маркетинговой активности к темпам прироста валовой прибыли
	Уровень интенсивности операционной деятельности	Отношение темпа прироста сбыта продукции в условно-натуральных единицах к темпам прироста сбыта продукции в стоимостном выражении
Информационная подсистема	Корпоративная информационная система	Наличие единого информационного корпоративного пространства (включая территориально удаленные подразделения предприятия), соответствующего основным требованиям, предъявляемым к качеству информации и информационного обеспечения
	Актуальность и адаптивность корпоративной информационной системы	Регулярная обновляемость корпоративной информационной системы, возможность встройки дополнительных модулей, способность к трансформации под нужды предприятия
Знаниевая подсистема	Инновационно-исследовательская активность	Стоимость собственных поисковых научно-исследовательских работ и созданных в результате работ нематериальных активов
	Интеллектуальная активность персонала	Отношение количества внесенных сотрудниками предприятия рационализаторских предложений и изобретений к количеству внедренных предложений и изобретений

<sup>129</sup> Разработано автором с использованием источников: Дудин М.Н., Лясников Н.В. Стратегическая устойчивость предпринимательских структур и инновационное развитие России. Монография. – М.: Институт международных социально-гуманитарных связей ИМСГС, 2011.; Бараненко С.П., Дудин М.Н., Лясников Н.В. Корпоративный менеджмент. Учеб. пособие / Под. общ. ред. С.П. Бараненко. – М.: ЗАО ЦЕНТРПОЛИГРАФ, 2010.; Лукаевич И.Я. Финансовый менеджмент. – М.: Эксмо, 2010.



снизу вверх, сверху вниз — при децентрализованной организации службы управленческого контроллинга. Выбор форм, процедур, средств и методов контроля зависит в первую очередь от потребностей менеджмента и от уровня корпоративной дисциплины. На практике сложились три вида контроля: предварительный, текущий и последующий. Предварительный контроль осуществляется на стадии стратегического и оперативного (долгосрочного и краткосрочного) планирования. Текущий контроль связан с процессом регулирования при претворении в жизнь запланированных стратегических и оперативных плановых решений. Последующий контроль производится с целью определения соответствия достигнутых результатов и ранее намеченных планов, что позволяет при необходимости внести соответствующие корректировки в стратегию или тактику управления. Как отмечает В.В. Бурцев «... контроль является объективно необходимым слагаемым финансово-хозяйственного механизма при любом способе производства...»<sup>130</sup>.

По мнению С. Фалько, «... контроль в системе контроллинга заключается в сопоставлении плановых и фактических величин с ситуацией, складывающейся на рынке. В контроллинге вопрос о выполнении плана формулируется так: «Было ли выполнение (невыполнение) плана в сегодняшних условиях экономически целесообразным или нет?» При этом под экономической целесообразностью понимается приближение к поставленной стратегической цели...»<sup>131</sup>.

Следовательно, контроль является следующим основным элементом управленческого контроллинга в системе управлениями деятельностью предпринимательских структур, включенных в ТЭК России. Методология формирования компонент контроля в управленческом контроллинге предприятий может быть представлена в виде схемы на рисунке 2.8.

---

<sup>130</sup> Бурцев В.В. Система внутреннего финансового контроля коммерческой организации // Аудит и финансовый анализ. – 2004. – №1. – С.83 – 84.

<sup>131</sup> Фалько С. Анализ отклонений // Журнал «Управляем предприятием» (2011, №7) [электронный ресурс] режим доступа [http://consulting.1c.ru/ejournalPdfs/falko\\_imp.pdf](http://consulting.1c.ru/ejournalPdfs/falko_imp.pdf) свободный



Рисунок 2.8. — Методология формирования компонент контроля управленческого контроллинга<sup>132</sup>

Контроль в управленческом контроллинге формируют четыре основных компоненты:

- виды и процедуры контроля исполнения планов (реализации решений);
- специфика организации контроля исполнения планов (реализации решений);
- критерии контроля исполнения планов (реализации решений);
- рычаги воздействия, используемые в рамках процедур контроля для создания дополнительных стимулов к четкому и эффективному исполнению планов (реализации решений).

По нашему мнению, в управленческом контроллинге целесообразно использовать все три вида контроля. При этом совокупность используемых процедур (средств, форм и методов) контроля может варьироваться в зависимости от организационной специфики. В зависимости от глубины и объема контрольных процедур, эти процедуры можно организовывать в форме мониторинга, проверок (плановых и внеплановых), ревизий, внутреннего аудита. Но при этом нужно понимать, что управленческий контроллинг не выполняет функции службы внутреннего контроля и ревизионных отделов. Контроллинг лишь дополняет эти функции, поскольку ориентирован на собственную систему критериев контроля исполнения

<sup>132</sup>Разработано автором

плана, которые реализованы в системе контролируемых показателей. Основная специфика контроля, реализуемого в рамках управленческого контроллинга, заключается в том, что в данном случае контроль не только выявляет отклонения в исполнении планов, но также поясняет причины этих отклонений. Реализация всех рассмотренных выше основных элементов управленческого контроллинга (анализа, планирования, исполнения планов и контроля над их исполнением) в современных условиях невозможна без должной информационной поддержки, поскольку в практике контроллинга «... обрабатываются, сжимаются, сравниваются и анализируются большие объемы данных...»<sup>133</sup>. Это, в свою очередь, означает, что в предприятии, внедряющем управленческий контроллинг в свою систему менеджмента, должна быть информационная (автоматизированная) система управления.

Информационная система — это организационно-техническая система, предназначенная для выполнения информационно-вычислительных работ или предоставления информационно-вычислительных услуг, удовлетворяющих потребности системы управления и ее пользователей — управленческого персонала, внешних пользователей (инвесторов, поставщиков, клиентов) путем использования и (или) создания информационных продуктов. Информационные системы существуют в рамках систем управления и полностью подчинены целям функционирования этих систем. Под информационным продуктом понимается вещественный или нематериальный результат интеллектуального человеческого труда, обычно материализованный на определенном носителе в виде разнообразных программных продуктов (приложений), выходной информации в виде документов управления, баз данных, хранилищ данных, баз знаний, проектов ИС (информационных систем) и ИТ (информационных технологий).

Информационная система, как правило, представляет собой совокупность функциональной структуры, информационного, математического, технического, организационного обеспечений и обеспечения трудовыми ресурсами, которые объединены в единую систему

---

<sup>133</sup> Концепция контроллинга. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – С.224

в целях сбора, хранения, обработки и выдачи необходимой информации для выполнения функций управления. Информационная система обеспечивает информацией менеджмент предприятия, формируя восходящие и нисходящие информационные потоки. Большинство предприятий, включенных в ТЭК России, используют в своей деятельности в качестве программного обеспечения платформу SAPERP, в качестве аппаратного обеспечения используются рабочие станции и локальная вычислительная сеть, связанная с сервером, на котором хранятся различные, необходимые для деятельности базы данных (модель баз данных, как правило, реляционная).

Все указанные компоненты, как правило, объединены в Корпоративную информационную систему (КИС) на базе указанной выше платформы (SAPERP). Таким образом, действующая на предприятиях, включенных в ТЭК России, информационная система по архитектуре представляет собой отношения «клиент — сервер». Основная ценность любой информационной системы, в том числе используемой в информационном обеспечении управленческого контроллинга, заключается в её способности генерировать потоки информации. К потокам информации, циркулирующей в корпоративных информационных системах предприятий, включенных в ТЭК России, предъявляются следующие требования<sup>134</sup>:

- полноты и достаточности информации для реализации функций управления;
- своевременности предоставления информации;
- обеспечения необходимой степени достоверности информации в зависимости от уровня управления;
- экономичности обработки информации (затраты на обработку данных не должны превышать получаемый эффект);
- адаптивности к изменяющимся информационным потребностям пользователей.

Указанные требования составляют основу для решения одного из

---

<sup>134</sup>Чернов В.Н. Качественный анализ автоматизированных систем документационного обеспечения управления: Справочник / РОО «Гильдия специалистов в области информатики и управления документацией». – М.: Мысль, 2011. – С. 15

блоков задач управленческого контроллинга: обеспечение информационно-аналитической поддержки принятия и реализации управленческих решений. При этом за счет того, что корпоративная информационная система образует единое информационное пространство, доступ в которое имеют все подразделения предприятия, решается второй блок задач: и консолидация планов и усилий по их реализации.

Отметим, что современные программно-аппаратные решения, используемые для информационного обеспечения управленческого контроллинга, обладают способностью к постоянному обновлению и адаптации. В частности, одним из преимуществ SAP ERP является возможность встройки модуля контроллинга, основанного на системе контролируемых показателей, в поток отдельных показателей используемой корпоративной информационной системы. Пример схематичного построения модели корпоративной информационной системы с модулем контроллинга на базе SAP ERP представлена на рисунке 2.9.

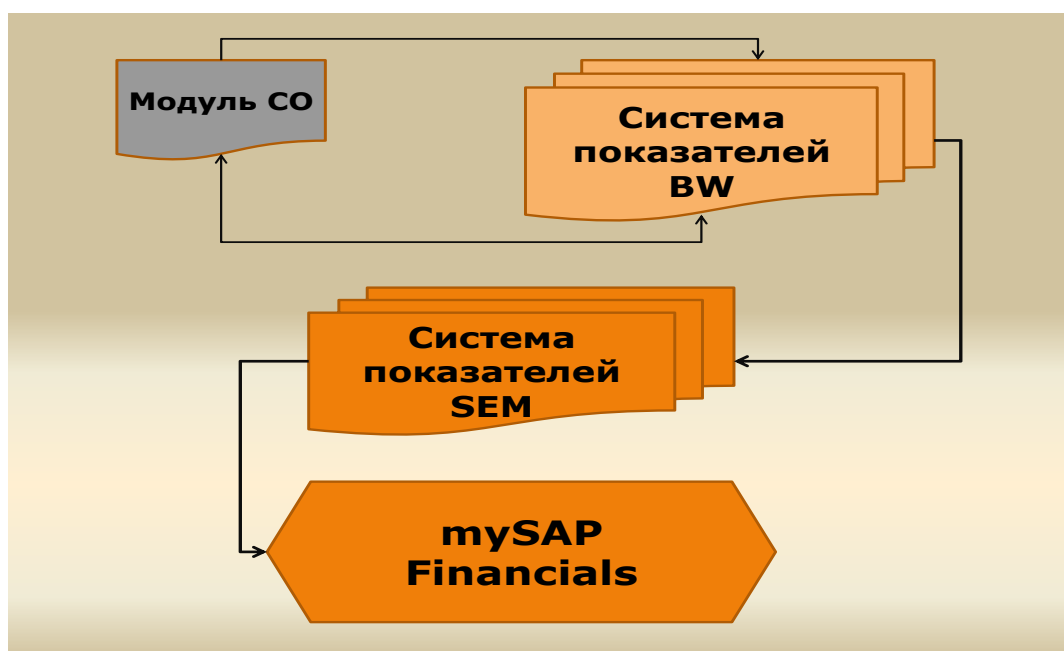


Рисунок 2.9. — Модель корпоративной информационной системы (на базе SAP ERP) с модулем контроллинга<sup>135</sup>

Модуль контроллинга (CO), включенный в корпоративную

<sup>135</sup> Составлено автором с использованием источника: Концепция контроллинга. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – С.144

информационную систему (на базе SAPERP) позволяет решать следующие основные задачи<sup>136</sup>:

- отражение реальных результатов деятельности отдельных функциональных сфер предприятия и использование имеющихся в распоряжении каждого отдельного подразделения ресурсов;
- отслеживание по периодам выполнения поставленных планов, а также причин возникновения отклонений фактических показателей от плановых, своевременное решение проблем;
- обеспечение полной и достоверной оценки показателей деятельности предприятия в текущем, краткосрочном и долгосрочном периоде;
- моделирование эффективных структур затрат, финансов, материальных ресурсов, необходимых предприятию для достижения стратегических и оперативно-тактических целей;
- осуществление плановых и фактических расчетов по контролируемым бизнес-процессам (основным, вспомогательным, управленческим и бизнес-процессам развития);
- снижение риска упущенных возможностей за счет наиболее полного и оптимального состава контролируемых показателей основной деятельности и стратегического развития предприятия.

Система контролируемых показателей, внедряемая в модуль контроллинга и/или используемая в ином информационном обеспечении управленческого контроллинга, направлена, прежде всего, на увязку показателей в денежном (стоимостном) выражении с операционными измерителями. При этом оцениваются следующие аспекты деятельности предприятия: внутрифирменная операционная деятельность, инновационная активность, кадровая эффективность, способность создавать организационные знания, меры по улучшению финансовых результатов и т. п. Все это, в конечном счете, влияет на показатели стратегического развития предприятия (развития предприятия во внешней среде). Предпосылкой этого служит интегрированное согласованное планирование деятельности всех подсистем (подразделений) предприятия, в том числе по основным уровням (стратегическому, тактическому, оперативному).

---

<sup>136</sup> См., например: Концепция контроллинга. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – С.225; Бодрова Е.Е. О некоторых направлениях информационного обеспечения в рамках контроллинга // Транспортное дело России. – 2009. – № 12. – С. 114 – 116.

Система показателей BW, также представленная на модели рисунке 2.7, представляет собой систему, которая образует базу для многообразных стандартных отчетов, а также отчетов по особым запросам пользователей. Для системы BW в избытке сохраняются релевантные данные из баз данных, которые дополняются данными из третьих систем и, таким образом, предоставляются возможности для многоплановых оценок потребностей предприятия в материальных и финансовых ресурсах.

Система показателей SEM — это платформа для управленческих решений и менеджмента предприятия (mySAPFinancials). В рамках системы SEM невозможно менять полученные аналитические данные без изменения данных промежуточных отчетов. Таким образом, снижается вероятность возникновения рисков необъективной оценки контролируемых показателей, обусловленных человеческим фактором. При этом в системе менеджмента предприятий поддерживается решение специальных задач информационного обеспечения управленческого контроллинга:

- отражается совокупность контролируемых показателей, которые являются базой для разработки, принятия и реализации управленческих решений;
- осуществляется планирование и фактическое использование материальных, кадровых, финансовых и прочих ресурсов;
- проводится расчет и анализ ключевых точек развития как на уровне предприятия, так и по отдельным функциональным подразделениям.

Итак, рассмотрено методико-методологическое и информационное обеспечение управленческого контроллинга, внедряемого в систему менеджмента (управления деятельностью) предпринимательских структур, включенных в ТЭК России. На основании вышесказанного, можем заключить, что, с одной стороны, внедрение управленческого контроллинга в предприятиях можно рассматривать как совокупность стандартизированных последовательных шагов, но, с другой стороны, учитывая специфику функционирования национального топливно-энергетического комплекса, можем говорить о том, что в предприятиях ТЭК имеется собственная специфика использования инструментария управленческого контроллинга.

Данный аспект будет рассмотрен в следующем разделе главы второй представленного исследования.

### 2.3. Управленческий контроллинг в предпринимательских структурах ТЭК России: специфика применения

Топливо-энергетический комплекс России за последние два десятилетия преобразился качественным образом. В сущности, большинство проблем «советского наследия» функционирования ТЭК либо уже решены, либо будут успешно решены в ближайшей перспективе. Российский ТЭК успешно интегрирован в мировую одноимённую отрасль и играет там значимую роль, что определяет рост требований к обеспечению функционирования предприятий, включенных в данный комплекс. Немаловажно, что государство также заинтересовано в обеспечении успешного функционирования ТЭК.

В мировой практике сложились различные механизмы регулирования деятельности предприятий, включенных в ТЭК, а также различные подходы к повышению эффективности их менеджмента. В теоретико-практическом плане можно выделить следующие основные подходы<sup>137</sup>:

- во-первых, использование государственного (административного) ресурса и прямое государственное распределение квот, субсидий, инвестиций между предприятиями, образующими национальный ТЭК;
- во-вторых, косвенное использование государственного (административного) ресурса в виде льгот, субсидий и дотаций на развитие отрасли (отдельно взятых предприятий, включенных в ТЭК) с использованием денежно-кредитных механизмов и стимулов к эффективному недропользованию;
- в-третьих, макро- и микроэкономические методы регламентирования материально-технических и финансовых потоков между кластерами, образующими сегменты национального или мирового ТЭК.

Видно, что совокупность перечисленных подходов к обеспечению

---

<sup>137</sup> См., например: Рогинский С. Новая волна // Нефть России. - 2004. - № 1.



эффективности функционирования предприятий, включенных в ТЭК, а также к повышению эффективности управления ими, представляет собой комплекс различных инструментов, алгоритмов, стимулов и ограничений. Считаем априорно, что повышение отраслевой эффективности ТЭК необходимо начинать с формирования базовых условий повышения эффективности деятельности отдельно взятых предприятий, включенных в национальный и мировой ТЭК. Поэтому здесь также подходим к пониманию необходимости использования инструментария управленческого контроллинга.

Элементы, образующие инструментарий управленческого контроллинга, достаточно активно используются предприятиями, образующими топливно-энергетический комплекс Российской Федерации. В частности, отметим, что в региональной генерирующей компании ОАО «МосЭнерго» ведется целенаправленная работа по повышению прозрачности финансовой документации. В нефтедобывающей и перерабатывающей компании ОАО «Лукойл» отдельные инструменты управленческого контроллинга используются при формировании пакета проектов стратегических планов развития как концерна в целом, так и его отдельных бизнес-единиц.

Программа инновационного развития ОАО «Холдинг МРСК» (осуществляет свою деятельность в сфере распределения электроэнергии) до 2016 года предусматривает использование структурных элементов управленческого контроллинга для внедрения в операционных компаниях системы показателей «SAIDI» (средняя длительность отключений по энергосистеме) и «SAIFI» (средняя частота отключений по энергосистеме).

В ОАО «Газпром», крупнейшем мировом газодобывающем холдинге, структурные элементы управленческого контроллинга используются для внедрения системы управленческого учета и трансформации отчетности, а также для изыскания резервов повышения эффективности функционирования всех предприятий, включенных в холдинг. С аналогичной целью структурные элементы управленческого контроллинга используются в

системе управления ОАО «Татнефть».

Очевидно, что наиболее значимые предприятия, включенные в ТЭК России, уже используют отдельные структурные элементы управленческого контроллинга в организации своей основной деятельности, в том числе и для повышения эффективности управления. Цели внедрения отдельных элементов управленческого контроллинга в предпринимательских структурах ТЭК РФ, можно выразить в двух основных положениях:

- во-первых, повышение прозрачности (открытости, прозрачности) внутренней среды, финансовой отчетности, качества основной (операционной) деятельности, что облегчает взаимодействие со стейкхолдерами, клиентами и стратегическими инвесторами;
- во-вторых, поиск и выявление резервов повышения эффективности менеджмента (управления деятельностью предприятия), в том числе и с целью сохранения целостности ранее сформированной производственной системы.

Таким образом, необходимость внедрения на предприятиях ТЭК управленческого контроллинга с целью повышения эффективности процессов управления и сохранения целостности их производственных систем не вызывает сомнений. Степень целостности производственных систем, в том числе и производственных систем предпринимательских структур, включенных в ТЭК, по мнению Н.Г. Круссера, зависит от ряда факторов<sup>138</sup>:

- масштаба производства (основной/операционной деятельности предприятия),
- территориальной разобщенности (распределенности) производств,
- динамики изменений состояния и степени трансформации внешней среды предприятия и т. д.

Проблемы координации управленческих воздействий в сложившейся иерархической структуре менеджмента современных предприятий, включенных в ТЭК России, и, в частности, их стратегической составляющей, наиболее остро проявляются в обособленных производственных системах.

---

<sup>138</sup> Круссер Н.Г. Контроллинг как инструмент координации процессов управления при реализации стратегии предприятия: автореферат дисс... канд. экон. наук. – Сыктывкар, 2006. - С.16

Таковыми системами являются крупные диверсифицированные предприятия, транснациональные компании, включенные в национальный и мировой топливно-энергетический комплекс. С целью обеспечения информационной интеграции, а также консолидации и координации действий менеджмента Н.Г. Круссером предложено формирование вертикальной структуры контроллинга в предприятиях ТЭК (на примере ОАО «Газпром»). Данная, по мнению Н.Г. Круссера, структура предполагает объединение служб управленческого контроллинга на разных уровнях менеджмента (управления деятельностью) предприятия единым информационным полем, замыкающимся на стратегию развития предприятия на рынке деятельности (рисунок 2.10).

Такая вертикальная структура управленческого контроллинга с ориентацией на тенденции развития всей отрасли ТЭК позволит, по мнению Н.Г. Круссера,<sup>139</sup>:

- своевременно получать информацию о прогнозируемых дополнительных прибылях и возможных убытках в конкретном сегменте внутреннего рынка;
- прогнозировать в долгосрочной перспективе последствия разрабатываемых или принимаемых нормативно-законодательных актов на всех уровнях законодательной власти;
- анализировать конкретные сегменты внутреннего рынка на предмет упущенной выгоды и инвестиционных проектов;
- осуществлять мониторинг деятельности дочерних и зависимых предприятий на предмет соответствия их стратегий стратегии развития отрасли и поставленным задачам.

Оценивая возможность построения вертикальной службы контроллинга, в том числе в предприятиях, включенных в ТЭК России, Н.Г. Круссер выделяет следующие сложившиеся благоприятные для этого условия<sup>140</sup>:

---

<sup>139</sup>Круссер Н.Г. Контроллинг как инструмент координации процессов управления при реализации стратегии предприятия: автореферат дисс... канд.экон.наук. – Сыктывкар, 2006. – С.17

<sup>140</sup>Круссер Н.Г. Контроллинг как инструмент координации процессов управления при реализации стратегии предприятия: автореферат дисс... канд.экон.наук. – Сыктывкар, 2006. – С.18



Рисунок 2.10. — Вертикальная отраслевая структура управленческого контроллинга в предприятиях ТЭК<sup>141</sup>

<sup>141</sup> Составлено автором с использованием источника: Круссер Н.Г. Контроллинг как инструмент координации процессов управления при реализации стратегии предприятия: автореферат дисс... канд. экон. наук. – Сыктывкар, 2006. – С.17

- организационно-информационная структура в отрасли: единая стратегия развития предприятий; постоянное информационное взаимодействие материнских и дочерних предприятий;
- существующие в отрасли ТЭК элементы управленческого контроллинга: планирование, учёт, анализ и контроль (как функции управления) — выполняются на каждом предприятии отрасли и играют основную роль во взаимодействии материнских и дочерних предприятий;
- материально-техническое обеспечение: наличие средств передачи, обработки и хранения информации на основе современных технологий;
- кадровые ресурсы: наличие высококвалифицированного персонала на предприятиях, действующих программ повышения квалификации и переподготовки для работников отрасли.

Необходимо отметить некоторые существенные аспекты внедрения и использования управленческого контроллинга в методическом изложении Н.Г. Круссера. В первую очередь, обратившись к рисунку 2.8, стоит обратить внимание, что Н.Г. Круссер ограничивает развитие управленческого контроллинга только внутренним рынком и, в основном, отраслевым внутренним рынком ТЭК, хотя, в сущности, основная часть предприятий, включенных в ТЭК России, являются международными (транснациональными) интегрированными предпринимательскими структурами. Поэтому столь существенное ограничение использования инструментария управленческого контроллинга ведет к субъективизации построения планов деятельности и развития предприятий.

Далее, под постоянным совершенствованием управления предприятиями, включенными в ТЭК России, Н.Г. Круссер понимает создание на основе контроллинга систем адаптации менеджмента к изменению внешней конъюнктуры. Адаптационный подход к формированию системы менеджмента предприятий, в том числе включенных в ТЭК России, посредством использования инструментария управленческого контроллинга необходимо рассматривать с точки зрения реактивного управления. Реактивное управление современными предприятиями, как уже было показано в главе первой представленного исследования, необходимо рассматривать как отсталость и неэффективность сформированной системы

менеджмента. Отсюда можно заключить, что использование любого инструментария в данном случае будет априорно низко результативным.

Связано это с тем, что реакция — это, прежде всего, ответ на те или иные трансформации, преобразования. Это означает, что прежде чем ответ будет сформулирован, управленческому звену предприятия необходимо не только осознать и проанализировать произошедшие внешнесредовые изменения, но и принять адекватные изменениям решения. Таким образом, реакция длится дольше, а адаптация к изменениям происходит с меньшей степенью эффективности. Особенно при наличии сопротивления внутренней среды предприятия изменениям и в целом неготовности к ним.

Обратим внимание на то, что в методической концепции Н.Г. Круссера целевая задача управленческого контроллинга определяется как способствование стабильности положения предприятия и обеспечение выживаемости его во внешней среде. Концепция «выживаемости» предприятий, по нашему мнению, не должна использоваться по отношению к управлению современными предпринимательскими структурами, в том числе включенными в ТЭК России. Здесь нужно понимать, что:

- во-первых, концепция «выживаемости» означает, что предприятие функционирует исключительно на грани между минимальной эффективностью и внутренним кризисом;
- во-вторых, не стоит упускать из внимания тот факт, отрасль ТЭК является в достаточной степени монополизированной и функционирование предприятий, относимых к ТЭК России, характеризуется «Х» и «У» эффективностью.

Следовательно, целевой задачей управленческого контроллинга в данном случае не может быть обеспечение «выживаемости» предприятий, включенных в ТЭК России, поскольку у данных предприятий всегда имеется преимущества, выраженные в том, что их деятельность стратегически важна для обеспечения стабильного национального социально-экономического развития. Обеспечение стабильности вне контекста современного понимания

стабильного социально-экономического развития и роста<sup>142</sup> также не может быть целевой задачей управленческого контроллинга в системе менеджмента ТЭК, поскольку собственно стратегия стабильности противоречит необходимости реализации стратегии развития.

Развитие и стабильность необходимо рассматривать как два диаметрально противоположных состояния в функционировании предприятия. В первом случае функционирование предприятия характеризуется выходом из стабильного устойчивого состояния, что и дает импульс развития (любая система, в том числе социально-экономическая может развиваться только при условии выхода из равновесия и при условии утраты устойчивости). Согласно исследованиям, проведенным Е.Т. Гайдаром и специалистами Института экономики переходного периода, можно выделить как минимум три формы устойчивости роста и развития социально-экономических систем<sup>143</sup>. По отношению к предприятиям, включенным в ТЭК России, эти формы устойчивости можно интерпретировать следующим образом:

- оптимальная устойчивость, или сбалансированный экономический рост, когда состояние предприятия характеризуется неизменным позитивным приращением социально-экономических показателей в заданном диапазоне роста;
- перманентная устойчивость, или несбалансированный экономический рост, когда состояние предприятия характеризуется эпизодическим (апериодическим) позитивным приращением социально-экономических показателей; такое приращение не является результатом управленческих усилий, но в первую очередь является результатом изменения рыночной конъюнктуры;
- гипер-устойчивость, или отсутствие экономического роста; в данном случае предприятие не развивается, не может адаптироваться к изменениям или активно внедрять изменения для достижения позитивных приращений социально-экономических показателей; получаемые результаты есть лишь текущая (краткосрочная) инерция рынка.

---

<sup>142</sup>Пригожин И. Философия нестабильности // Вопросы философии. – 1991. – № 6. – С. 46 – 52.

<sup>143</sup> Гайдар Е. Т. Экономика переходного периода. Очерки экономической политики посткоммунистической России. – М., 1998.

Учитывая, что стабильность и устойчивость можно рассматривать по отношению к управлению современными предприятиями как понятия синонимичные, то, соответственно, целевая задача управленческого контроллинга, формулируемая в ракурсе обеспечения стабильности (вне контекста устойчивого развития и роста), может рассматриваться как стремление к формированию базиса гипер-устойчивости.

Таким образом, можно заключить, что устойчивый рост предпринимательских структур, в том числе включенных в ТЭК России, с одной стороны, обеспечивается наличием эффективного управления всеми подсистемами. В данном случае, речь идет об использовании новаций в области управления (в том числе посредством внедрения управленческого контроллинга) и тогда, согласно представлениям М.В. Глазырина, устойчивый рост будет основываться на специфической модели корпоративного управления, которая в свою очередь будет характеризоваться целостностью, вариативностью, приоритетом экономической безопасности и недопущения кризисов<sup>144</sup>.

В свою очередь А.В. Балановский, рассматривая развитие методологического обеспечения управленческого контроллинга на примере нефтеперерабатывающих предприятий, отмечает, что методическая база использования инструментария контроллинга включает следующие основные принципы<sup>145</sup>:

- целевая направленность каждого элемента;
- экономичность внедрения и функционирования управленческого контроллинга;
- целостность, полнота и релевантность используемой информации;
- соответствие методам системного планирования, учета, анализа и контроля;
- универсальность и простота построения связей в системе;
- ориентация на количественные стандарты;

---

<sup>144</sup>Глазырин М. В. Производственно-социальные комплексы регионов и управление ими. М.: Наука, 1997. – С. 77

<sup>145</sup>Балановский А.В. Развитие методического обеспечения контроллинга нефтеперерабатывающих предприятий: автореферат дисс... канд. экон. наук. – Тюмень, 2008. – С.11



- своевременность операций, гибкость и адаптивность системы контроллинга в целом.

В целом можно считать принципы методического обеспечения контроллинга, предложенные А.В. Балановским для предприятий, включенных в ТЭК России, оптимальными и достаточно реализуемыми на практике. Кроме этого, выше было отмечено, что аспект гибкости и/или адаптивности в большей степени применим к реактивному типу управления предпринимательскими структурами, в том числе и предприятиями, включенными в ТЭК России.

Учитывая, что роль топливно-энергетического комплекса в целом и в частности предприятий, включенных в данный комплекс, является ведущей в настоящее время в национальной социально-экономической системе, аспект гибкости и адаптивности стоит рассматривать в ином ракурсе — ракурсе органичности. Как отмечает А.А. Манько<sup>146</sup>, органический подход позволяет формировать устойчивое и конструктивное основание процессов и систем управления предприятиями. За счет использования органического подхода в управлении, в том числе в управленческом контроллинге, можно эффективно решать следующие проблемные аспекты функционирования современных крупных предприятий, включенных в ТЭК России:

- оптимизировать сбор, оценку, систематизацию и использование информации, поступающей из внешней и внутренней среды предприятия;
- устранять дублирование и параллелизм в функциональном разделении и выполнении должностных обязанностей;
- персонифицировать распределение и исполнение должностных обязанностей конкретными работниками;
- повышать эффективность стимулирования персонала итогами его участия в достижении результата, установленного в планах;
- преодолевать искусственность построения процедур выработки принятия и реализации решений;
- исключать затягивание принятия и реализации решений, приводящего к замедлению темпов развития организации;

---

<sup>146</sup> Манько А.А. Органический подход в модернизации структуры управления // Перспективы науки. – 2010. – № 12. – С. 89 – 92.

- предотвращать чрезмерную замкнутость функций и контроля их исполнения на топ-менеджмент;
- исключать оставление без контроля исполнения и оценки ряда существенных функций управления;
- не допускать закрепление должностей за персоналиями на основе формирования ими собственного статус-кво.

Органический подход в формировании управленческого контроллинга в предприятиях, включенных в ТЭК России, позволяет гармонизировать корпоративное взаимодействие и создавать условия для успешной и эффективной реализации функций менеджмента на всех иерархических уровнях управления предприятиями.

Это, в свою очередь, усиливает ориентацию предприятия на клиента, а также обеспечивает функционирование предприятия с точки зрения социальной ориентированности. Отметим, что клиентская и социальная составляющая в методологии управленческого контроллинга в настоящее время не является вполне проработанной. Но при этом стоит понимать, что управленческий контроллинг как инструментальный, нацеленный на всестороннюю поддержку стратегически ориентированного управления, имеет своей целью, прежде всего, повышение эффективности менеджмента. И поскольку одной из основных целей менеджмента предприятий является развитие клиентоориентированности в совокупности с социальной ориентированностью, использование управленческого контроллинга позволяет совершенствовать исполнение данных целевых задач менеджмента. Но, с другой стороны, использование инструментария контроллинга позволяет сместить фокус стратегического управления с исключительной ориентации создания ценности для акционеров на создание ценности для максимально широкого круга стейкхолдеров, в который, несомненно, включены и потребители продукции предприятий.

Итак, основываясь на вышесказанном, можно резюмировать, что с методологических позиций управленческий контроллинг предпринимательских структур, включенных в сферу ТЭК, может

рассматриваться как сервисная компонента системы управления. Поэтому мы согласны с Р.В. Розановым, что в методологическом плане управленческий контроллинг это «... основной аналитический инструмент регулярного менеджмента, позволяющий осуществлять выбор оптимальных управленческих решений на основе научных методов моделирования и оптимизации...»<sup>147</sup>. Сервисная компонента управления — это достаточно новое представление о сущности управленческих процессов, способов их организации и обеспечения.

В связи с этим считаем, что необходимость использования сервисных компонент в управлении наиболее ярко проявляется в предприятиях ТЭК, которые, с одной стороны, активно интегрируются в мировые экономические процессы, с другой стороны, деятельность отдельных подразделений или бизнес-единиц таких предприятий может характеризоваться упадком, что в целом нивелируется успешностью всего предприятия. Исходя из того, что управленческий контроллинг в предприятиях, включенных в ТЭК России, с методической точки зрения есть сервисная компонента системы менеджмента (управления деятельностью), его место в данной системе можно представить в соответствие со схемой, предложенной ниже на рисунке 2.11.

Итак, согласно представленной концепции управленческий контроллинг рассматривается как сервисная компонента системы менеджмента (управления деятельностью) предприятий, включенных в ТЭК России. Данная концепция в методическом аспекте должна обеспечивать:

- формализацию целей и задач управления предприятием с учетом выделяемых стратегических ориентиров с установлением перечня контролируемых показателей;
- обеспечение построения некоторого множества сценариев развития

---

<sup>147</sup> Розанов Р.В. Разработка экономико-математической модели финансового контроллинга: автореферат дисс... канд. экон. наук. – М., 2008. – С.5



Рисунок 2.11. — Представление управленческого контроллинга как сервисной компоненты системы менеджмента (управления деятельностью) предприятий ТЭК<sup>148</sup>

предприятия и выбор оптимального сценария, который впоследствии воплощается

- в планы (стратегические, оперативные, тактические);
- поддержка управления предприятием, в том числе координация управленческих действий и контроль реализации планов с выявлением возможных отклонений и их последующим нивелированием.

<sup>148</sup> Разработано автором

### Глава 3. РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНТРОЛЛИНГА В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ СТРУКТУРЕ КАК ИНСТРУМЕНТА ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЕЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ (НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР ТЭК РОССИИ)

#### 3.1. Деятельность предпринимательской структуры и ее система управления как «исходная ситуация» для формирования специфической модели управленческого контроллинга: краткая характеристика

Разработку модели управленческого контроллинга на предприятиях, включенных в ТЭК России, предлагается реализовать на примере действующих в указанной отрасли компаний: ООО «Теплоэнергоремонт» (г. Москва) и ООО «РКС-энерго» (Ленинградская область). Исследование предполагается начать с краткой характеристики деятельности предприятий и диагностики действующей системы менеджмента.

ООО «Теплоэнергоремонт» является подрядчиком и осуществляет ремонтные работы для нужд предприятий, включенных в оптовые генерирующие компании. Предприятие ООО «Теплоэнергоремонт» представляет собой сервисную компанию, которая объединяет в себе дочерние и зависимые организации (в том числе и в Украине), выполняющие ремонтные работы энерго-оборудования крупных станций, промышленных предприятий, включенных в сферу ЖКХ. Предприятие ООО «Теплоэнергоремонт» представляет собой горизонтально интегрированную компанию, имеющую подразделения в регионах Российской Федерации.

ООО «РКС-энерго» является поставщиком, включенным в общероссийский оптовый рынок электрической энергии. Предприятие ООО «РКС-энерго» осуществляет оптовые поставки электроэнергии на территории Ленинградской области, представительство предприятия на местах осуществляют а 17 компаний (юридических лиц). Таким образом, очевидно,

что ООО «РКС-энерго» также является интегрированной корпоративной структурой с горизонтальным типом интеграции.

Рассмотрим организационные структуры указанных предприятий, включенных в ТЭК России. На рисунке 3.1 представлена организационная макро-структура предприятия ООО «Теплоэнергоремонт».

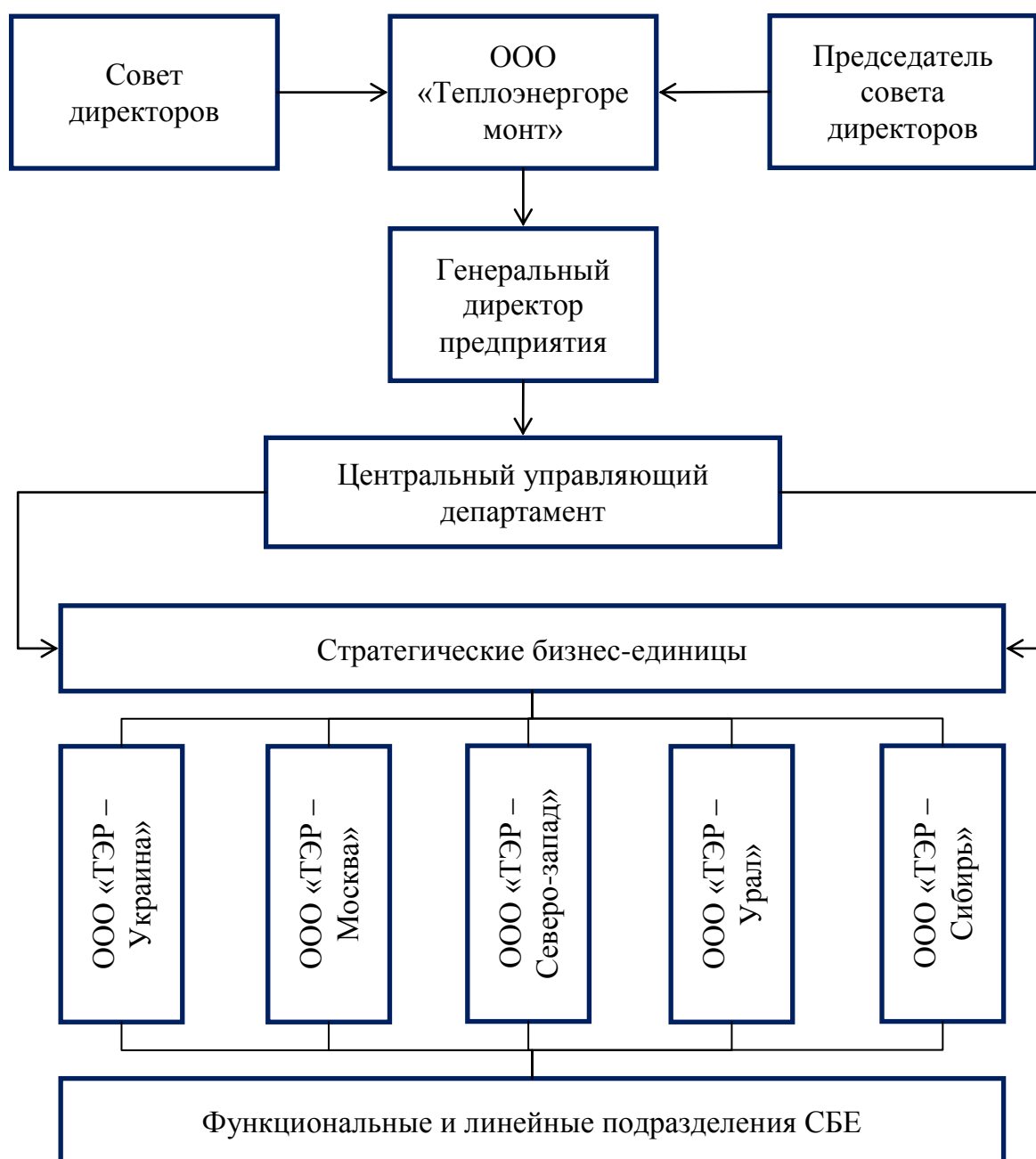


Рисунок 3.1. — Организационная структура управления ООО «Теплоэнергоремонт»<sup>149</sup>

Согласно представленной схеме на рисунке 3.1, структура управления

<sup>149</sup> Составлено автором на основе данных, полученных по предприятию

предприятием ООО «Теплоэнергоремонт» является децентрализованной. В ней выделяется стратегический уровень управления, обеспечивающий централизацию корпоративной стратегии развития и общую координацию деятельности основных подразделений (стратегических бизнес-единиц), а также оперативно-тактический уровень управления, который ответственен за реализацию функциональных стратегий (и/или стратегий бизнес-единиц), согласованных с корпоративной стратегией развития.

Децентрализация позволяет агрегировать на высших уровнях управления решение стратегически важных для всего предприятия (в том числе и для его подразделений) задач. При этом решение оперативных и тактических задач делегируется следующим уровням управления. За счет этого диверсифицируются риски управления, снижается уровень бюрократизации и распределяется ответственность между всеми непосредственными участниками управленческих процессов. Децентрализация в системах менеджмента предприятий, включенных в ТЭК России, не лишена недостатков. В качестве основных недостатков можно выделить следующие: внутренняя конкуренция за ресурсы в совокупности с наличием дублирования каких-либо управленческих функций в подразделениях (стратегических бизнес-единицах).

Рассмотрим организационную структуру управления предприятием ООО «РКС-энерго» (представлена на рисунке 3.2).

Итак, как видно из представленной схемы, организационная структура управления данным предприятием является централизованной. В данном случае при централизации всегда четко определены линии вертикальных властных полномочий (как правило, горизонтальные властные полномочия либо отсутствуют, либо сведены к минимуму), соподчиненность и подотчетность подразделений, основанная на принципах единоначалия. Решение всех задач в системе менеджмента предприятия аккумулировано на высших уровнях управления, которые несут ответственность не только за выработку решений, но и за их реализацию. Для низших уровней

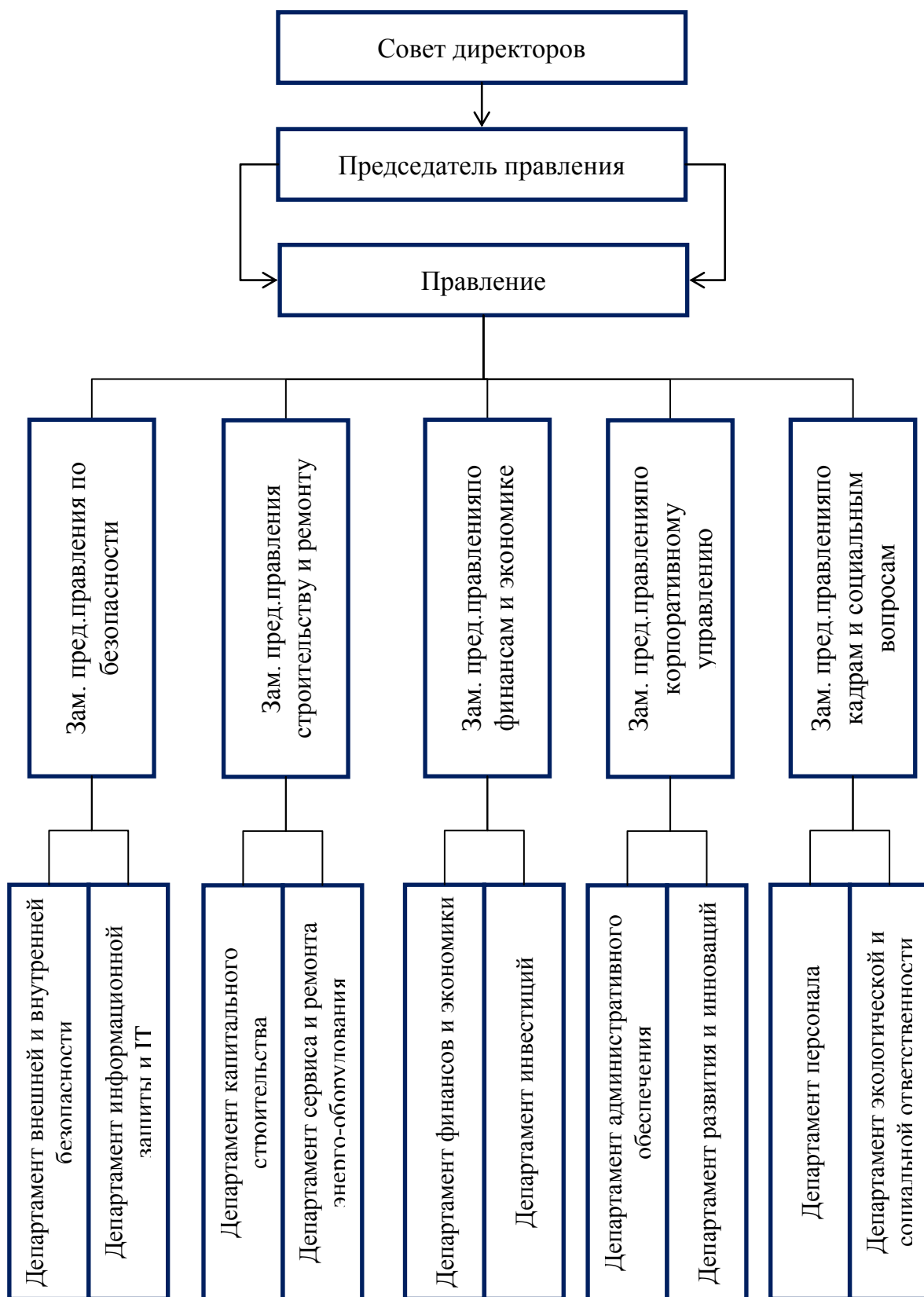


Рисунок 3.2. — Организационная структура управления ООО «PKS-энерго»<sup>150</sup>

<sup>150</sup> Составлено автором на основе данных полученных по предприятию



управления, в том числе для линейных руководителей и менеджеров среднего звена, решения, принятые на высшем уровне, обязательны к исполнению и не подлежат коррекции (трансформации). Централизация управления имеет собственные недостатки, которые являются следствием жесткой иерархии: бюрократизация, аккумуляция рисков управления на высшем уровне, отсутствует распределение ответственности и, как следствие, отсутствуют действенные стимулы и мотивы для низших уровней по эффективной реализации решений, принятых на высшем уровне.

Таким образом, резюмируя вышесказанное, отметим следующее: в двух исследуемых предприятиях (ООО «Теплоэнергоремонт» и ООО «РКС-энерго») сложились различные подходы к формированию системы менеджмента, координации деятельности подразделений, принятию и реализации управленческих решений. Предприятие ООО «РКС-энерго» реализует стратегию долгосрочного роста бизнеса, который основывается на инновационных решениях в сфере организации деятельности и создании продукта, и предусматривает формирование потребительской лояльности за счет роста потребительской ценности продукта деятельности предприятия.

В свою очередь, предприятие ООО «Теплоэнергоремонт» реализует стратегию развития сервисного предприятия, позволяющего его контрагентам повысить надежность и функциональность производственной деятельности. Для реализации указанной стратегии используется комплекс инновационных, проектных и процессных технологий, позволяющих обеспечивать потребности контрагентов предприятия в ремонте, обслуживании энерго-оборудования, а также в капитальном энерго-строительстве на максимально качественном уровне.

Итак, рассмотрев стратегическую и организационную специфику функционирования исследуемых предприятий, проанализируем текущее состояние системы менеджмента предприятий. Первый этап анализа заключается в оценке достижения показателей стратегической эффективности (см. описание показателей в разделе 2.2 диссертации).

В таблице 3.1 представлены исходные данные по исследуемым предприятиям для расчета и дальнейшего анализа показателей стратегической эффективности.

Таблица 3.1

Данные для расчета и анализа показателей стратегической эффективности  
ООО «РКС-энерго» и ООО «Теплоэнергоремонт»<sup>151</sup>

Показатель	Ед. изм.	Период	
		2011 г	2012 г
<b>ООО «Теплоэнергоремонт»</b>			
Деловая репутация (как нематериальный актив, учтенный в балансе)	млн руб.	1221,9	1288,4
Чистая операционная прибыль на отчетную дату	млн. руб.	41233,6	45815,2
Сумма инвестированного капитала на отчетную дату	млн руб.	39871,2	44956,1
Стоимость привлечения капитала	в %	15,6	16,7
Сумма совокупного капитала на отчетную дату	млн руб.	169057,8	198482,0
Сумма собственного капитала на отчетную дату	млн руб.	59525,0	70987,9
Чистая прибыль к распределению на отчетную дату	млн руб.	4080,9	5472,9
Рыночная доля (согласно экспертным оценкам)	в %	19,1	19,5
<b>ООО «РКС-энерго»</b>			
Деловая репутация (как нематериальный актив, учтенный в балансе)	млн руб.	990,3	1024,5
Чистая операционная прибыль на отчетную дату	млн руб.	39876,3	45104,5
Сумма инвестированного капитала на отчетную дату	млн руб.	41442,3	47659,8
Стоимость привлечения капитала	в %	15,6	16,7
Сумма совокупного капитала на отчетную дату	млн руб.	191406,2	230529,2
Сумма собственного капитала на отчетную дату	млн руб.	63929,7	74922,0
Чистая прибыль к распределению на отчетную дату	млн руб.	2911,0	3518,2
Рыночная доля (согласно экспертным оценкам)	в %	24,9	24,9

В таблице 3.2 представлен анализ динамики показателей стратегической эффективности по предприятию ООО «Теплоэнергоремонт».

Итак, представленные показатели позволяют оценить развитие предприятия ООО «Теплоэнергоремонт» следующим образом: с одной стороны, предприятие наращивает стоимость своей деловой репутации (на 5,4% в течение 2012 года), что также выражается в приросте рыночной доли. Однако эффективность вложения капитала в развитие предприятия нельзя признать достаточным, поскольку экономическая добавленная стоимость

<sup>151</sup> Составлено автором на основе данных полученных по предприятию

показывает снижение (более чем на 32% за 2012 год). При этом темпы устойчивого роста предприятия в ближайшей перспективе можно признать как минимально возможные (на уровне 1,6 — 1,8% в год).

Таблица 3.2

Динамика показателей стратегической эффективности по предприятию ООО «Теплоэнергоремонт» за 2011 — 2012 гг.<sup>152</sup>

Показатель	Период		Динамика	
	2011 г	2012 г	(+,-)	в %
Деловая репутация (goodwill), млн руб.	1221,9	1288,4	66,5	5,4
Экономическая добавленная стоимость (EVA), млн руб.	212,5	143,5	-69,1	-32,5
Темпы устойчивого (достижимого) роста (SGR), в %	1,62	1,75	0,13	---
Рыночная доля <sup>153</sup> (market share), в %	19,1	19,5	0,4	---

Таким образом, на основании вышесказанного, можно отметить, что, обладая стратегическими резервами развития, предприятие ООО «Теплоэнергоремонт» в настоящее время не может быть признано эффективным с операционной точки зрения. Такой вывод следует из того, что именно на операционно-тактическом уровне формируются все основные условия успешности и результативности стратегического развития современных предприятий.

В таблице 3.3 представлен анализ динамики показателей стратегической эффективности по предприятию ООО «РКС-энерго» за анализируемый период.

Расчет показателей стратегической эффективности по предприятию ООО «РКС-энерго» позволяет заключить, что данное предприятие с точки зрения результативности и успешности стратегического развития таковым не может быть признано. Такой вывод следует из того, что темпы прироста деловой репутации составляют всего 3,5% в год, но рыночная доля данного предприятия остается неизменной (в среднем 25%). При этом экономическая

<sup>152</sup> Рассчитано автором

<sup>153</sup> По региону присутствия головной организации

добавленная стоимость имеет отрицательное значение, а это значит, что капитал, инвестированный собственниками, используется недостаточно эффективно и не генерирует должного уровня прибыльности. Это в свою очередь ведёт к тому, что темпы устойчивого (достижимого) роста предприятия ООО «РКС-энерго» в настоящий момент составляют не более 1% (с последующей тенденцией к снижению). Таким образом, обобщая вышесказанное, отметим, что в предприятии ООО «РКС-энерго» отсутствуют основы устойчивого социально-экономического роста, что ведет к операционной и стратегической неэффективности.

Таблица 3.3

Динамика показателей стратегической эффективности по предприятию ООО «РКС-энерго» за 2011 — 2012 гг.<sup>154</sup>

Показатель	Период		Динамика	
	2011 г	2012 г	(+,-)	в %
Деловая репутация (goodwill), млн руб.	990,3	1024,5	34,2	3,5
Экономическая добавленная стоимость (EVA), млн руб.	-244,3	-426,7	-182,4	74,7
Темпы устойчивого (достижимого) роста (SGR), в %	0,99	0,97	-0,02	---
Рыночная доля <sup>155</sup> (market share), в %	24,9	24,9	0,0	

Следующий этап анализа — это оценка координации и принятия решений в сложившейся системе менеджмента исследуемых предприятий. В таблице 3.4 представлены критериальные подходы к оценке указанных элементов системы менеджмента современных предприятий, включенных в ТЭК России.

Остановимся кратко на указанных элементах и рассмотрим основные аспекты, их образующие. Итак, любая централизация управления в совокупности с бюрократизацией рассматривается в настоящее время в негативном ключе, однако напомним, что единства мнений по наиболее приемлемому подходу к управлению предпринимательскими структурами не

<sup>154</sup> Рассчитано автором

<sup>155</sup> По региону присутствия головной организации

имеется. Часть авторов считают, что централизация в определенных случаях более оправдана<sup>156</sup>, нежели децентрализация.

Другие исследователи<sup>157</sup>, напротив, указывают на то, что централизация в управлении должна отсутствовать. По нашему мнению, наиболее верным подходом в данном случае будет интеграция мнений, когда централизованно принимаются стратегически важные для всего предприятия решения и использованием децентрализации для тактического и оперативного уровня. При этом весьма важно, чтобы используемая стратегия развития и вид/тип организационной структуры управления были согласованными. Важно помнить, что не стратегия следует за структурой, но структура управления формируется в соответствие с избираемой корпоративной стратегией развития<sup>158</sup>, поэтому наиболее успешная координация в системе менеджмента будет в том предприятии, в котором структура согласована со стратегией и основана на адаптивных механизмах.

Следующий аспект оценки качества координации в системе управления деятельностью предприятий— это уровень нагрузки на руководство предприятия. Максимальная нагрузка на руководство / управление является, с одной стороны, разумным решением, соответствующим уровню ответственности и оплате труда управленческих кадров. С другой стороны, здесь не имеется возможности обеспечить минимизацию или диверсификацию рисков. Поэтому для эффективной координации правильным будет уровень нагрузки, который характеризуется как средний, в котором ответственность можно делегировать, за счет чего диверсифицируются и минимизируются управленческие риски.

Стандартизация бизнес-процессов также важна для эффективной координации, поскольку при наличии стандартизированных бизнес-процессов упрощается реализация функций управления и контроля, а значит,

---

<sup>156</sup> Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент. – М.: Экономистъ, 2007. – С.187

<sup>157</sup> Дафт Р.Л. Менеджмент. Классика МВА: 6-е изд. – СПб: Питер, 2008. – С.351

<sup>158</sup> См., например: Дафт Р.Л. Менеджмент. Классика МВА: 6-е изд. – СПб: Питер, 2008., Анософф И. Стратегический менеджмент. – СПб: Питер, 2009

Таблица 3.4

Критерии оценки координации и принятия управленческих решений в системе управления деятельностью предприятий<sup>159</sup>

Показатель	Критерий оценки			
	Неудовлетворительно	Удовлетворительно	Нормально	Оптимально
Координация и взаимодействие				
Вид управления	Жесткое бюрократизированное, централизованное управление	Централизованное управление с элементами децентрализации	Децентрализованное управление	Интегрированное управление (централизация и децентрализация)
Согласованность структуры управления и стратегии	Структура и стратегия не согласованы	Структура в среднем соответствует стратегии	Структура в большей степени согласована со стратегией	Структура адаптивна и полностью согласована со стратегией
Уровень управленческой нагрузки (ответственности)	Максимальный, сопряжен с высокими рисками без возможности диверсификации рисков	Максимальный, сопряжен с высокими рисками, которые можно диверсифицировать	Средний, сопряжен с рисками, которые частично диверсифицируются	Средний, сопряжен с рисками, которые можно диверсифицировать и минимизировать
Стандартизация бизнес-процессов	Отсутствует стандартизация (100% бизнес-процессов не стандартизировано)	Частичная стандартизация (от 10% до 50% процессов стандартизировано)	Неполная стандартизация (не менее 50% и не более 70% бизнес-процессов)	Полная стандартизация (100% бизнес-процессов стандартизировано)
Регламентация взаимодействия подразделений предприятия (бизнес-единиц)	Регламентация как таковая отсутствует, связи между подразделениями (бизнес-единицами) хаотичные	Регламентация имеется, но не всегда взаимодействия в предприятии основываются на регламентах	Регламентировано полностью взаимодействие подразделений, вне регламента взаимодействий не осуществляется	Взаимодействия между подразделениями регламентированы полностью, в отдельных случаях допускается взаимодействие вне регламента

<sup>159</sup> Разработано автором

Показатель	Критерий оценки			
	Неудовлетворительно	Удовлетворительно	Нормально	Оптимально
Координация и взаимодействие				
Информационная поддержка управления	Отсутствует или не используется	Имеется, но используется не во всех управленческих функциях	Более половины функций и действий выполняется с информационной поддержкой	Практически все функции обеспечены информационной поддержкой
Управленческие решения				
Количество уровней управления, задействованных в принятии решений	Один (высший, сочетающий в себе стратегические, оперативные и тактические решения)	Не больше двух (стратегический и тактический уровень принятия решений)	Не менее трех уровней (стратегический, тактический, оперативный), но с централизацией	Не менее трех уровней (стратегический, тактический, оперативный), но с децентрализацией
Модели принятия решений	Классическая модель (проблемы выявлены, изменения предсказуемы, цели инвариантны, решения принимаются в условиях определенности)	Классическая модель для тактического уровня и административная модель для стратегического уровня (принятие решений в условиях неопределенности)	Административная модель используется на всех уровнях, для сложных решений используется политическая модель (принятие в условиях неопределенности, высоких рисков при наличии конфликтов)	Выбор модели зависит от уровня принятия решения, его сложности, условий и факторов, формирующих характеристики, в которых осуществляется принятие решений
Методы принятия решений	Суждения (лица принимающего решения)	Суждения, рационализм и экспертные мнения	Рационализм, экспертное мнение, моделирование	Экспертные мнения и преимущественно моделирование
Информационная поддержка принятия решений	Отсутствует или не используется	Используется только для принятия наиболее важных решений	Используется для принятия стратегических и тактических решений	Используется в принятии практически любого решения

возрастает эффективность менеджмента предприятия. Аналогичным образом можно рассматривать и регламентацию взаимодействия подразделений (бизнес-единиц) предприятия, но здесь необходимо добавить, что полностью регламентировать взаимодействие подразделений в сущности невозможно, поэтому система менеджмента должна допускать, что в отдельных случаях взаимодействие между подразделениями (бизнес-единицами) осуществляется вне регламента. Вне зависимости от используемых подходов к организации управления, способа стандартизации бизнес-процессов и регламентации взаимодействия информационная поддержка управления в современных предприятиях, включенных в ТЭК России, должна быть полной и достаточной, это обеспечивает рост эффективности сложившейся системы управления деятельностью предприятий. Кроме этого, эффективность управления (системы менеджмента) зависит, в том числе, и от количества уровней принятия решений с возможностью делегирования полномочий принятия на более низкие уровни управления (тактический и оперативный). Модели принятия решений могут использоваться любые в зависимости от состояния средовых характеристик, формирующих условия в которых принимается решение. Но при этом методы принятия решений должны основываться на рационализме, использовании экспертных мнений, моделировании при полноценной информационной поддержке.

Согласно заданным критериям, далее представляется необходимым дать оценку эффективности сформированной системы управления деятельностью (системы менеджмента) в указанных предприятиях. Ниже, в таблице 3.5 представлен анализ системы управления предприятия ООО «РКС-энерго» с точки зрения эффективности координации и принятия управленческих решений (как наиболее важных аспектов, которые в дальнейшем лягут в основу формирования алгоритма управленческого контроллинга). Итак, согласно представленным данным по предприятию ООО «РКС-энерго», сложившиеся подходы к координации управленческих



Исследование системы управления (системы менеджмента) с точки зрения  
координации и специфики принятия управленческих решений  
в ООО «РКС-энерго»<sup>160</sup>

Показатель	Оценка	Интерпретация оценки
Координация		
Вид управления	Удовлетворительно	Централизованное управление с элементами децентрализации
Согласованность структуры управления и стратегии	Неудовлетворительно	Структура и стратегия не согласованы
Уровень управленческой нагрузки (ответственности)	Неудовлетворительно	Максимальный, сопряжен с высокими рисками без возможности диверсификации рисков
Стандартизация бизнес-процессов	Удовлетворительно	Частичная стандартизация (от 10% до 50% процессов стандартизировано)
Регламентация взаимодействия подразделений предприятия (бизнес-единиц)	Удовлетворительно	Регламентация имеется, но не всегда взаимодействия в предприятии основываются на регламентах
Информационная поддержка управления	Нормально	Более половины функций и действий выполняется с использованием информационной поддержки
Управленческие решения		
Количество уровней управления, задействованных в принятии решений	Удовлетворительно	Два уровня принятия решения (стратегический и тактический)
Модели принятия решений	Неудовлетворительно	Преимущественно классическая модель, минимально используется административная модель
Методы принятия решений	Удовлетворительно	Суждения, рационализм и экспертные мнения
Информационная поддержка принятия решений	Удовлетворительно	Используется только для принятия наиболее важных решений

действий по подразделениям и принятию необходимых управленческих решений можно оценивать как преимущественно удовлетворительные. Как

<sup>160</sup> Составлено автором на основе данных полученных по предприятию

видно из таблицы 3.5, семь из десяти оценок соответствуют критерию удовлетворительности. Обратим внимание на то, что в предприятии ООО «РКС-энерго» отсутствует согласованность структуры и стратегии, имеется максимальный уровень нагрузки на управленческое звено без возможности снижения или диверсификации рисков, модель принятия решений является административной, т.е. не учитывающей неопределенности и трансформации средовых условий. Это является основной причиной снижения стратегической и операционной эффективности деятельности предприятия ООО «РКС-энерго».

Далее рассмотрим эффективность системы менеджмента предприятия ООО «Теплоэнергоремонт» (см. таблицу 3.6).

Согласно данным предприятия ООО «Теплоэнергоремонт», его систему управления (систему менеджмента) с точки зрения координации управленческих действий и принятия управленческих решений можно признать нормальной и отдельных случаях даже оптимальной (в среднем равное количество критериев соответствующих нормальному и оптимальному уровню оценок).

Но стоит обратить внимание на то, что сложившаяся система менеджмента с точки зрения двух указанных элементов (координации и управленческих решений) имеет склонность к развитию хаотичных тенденций (не все бизнес-процессы стандартизированы) при увеличении уровня бюрократизации (вне регламента взаимодействий между подразделениями не осуществляется). Кроме этого используется всего две модели принятия решений (административная и политическая), но, в сущности, для оперативного уровня управления может быть использована и классическая модель. Такой подход к принятию решений может увеличивать сроки принятия решений и, соответственно, если принятие решения осуществлено и реализовано позже, чем требуют обстоятельства, такое решение не может быть признано рациональным и эффективным.

На основании вышесказанного можно сформулировать основные

Исследование системы управления (системы менеджмента) с точки зрения координации и специфики принятия управленческих решений в ООО «Теплоэнергоремонт»<sup>161</sup>

Показатель	Оценка	Интерпретация оценки
Координация		
Вид управления	Нормально	Децентрализованное управление
Согласованность структуры управления и стратегии	Оптимально	Структура в большей степени согласована со стратегией
Уровень управленческой нагрузки (ответственности)	Оптимально	Средний, сопряжен с рисками, которые можно диверсифицировать и минимизировать
Стандартизация бизнес-процессов	Нормально	Неполная стандартизация (не менее 50% и не более 70% бизнес-процессов)
Регламентация взаимодействия подразделений предприятия (бизнес-единиц)	Нормально	Регламентировано полностью взаимодействие подразделений, вне регламента взаимодействий не осуществляется
Информационная поддержка управления	Оптимально	Практически все управленческие функции и действия обеспечены информационной поддержкой
Управленческие решения		
Количество уровней управления, задействованных в принятии решений	Оптимально	Не менее трех уровней (стратегический, тактический, оперативный), но с децентрализацией
Модели принятия решений	Нормально	Административная и политическая модели
Методы принятия решений	Оптимально	Экспертные мнения и преимущественно моделирование
Информационная поддержка принятия решений	Оптимально	Используется в принятии практически любого решения

менеджмента в предприятиях ООО «Теплоэнергоремонт» и ООО «РКС-энерго», включенных в ТЭК России:

<sup>161</sup> Составлено автором на основе данных полученных по предприятию

- деятельность предприятия ООО «Теплоэнергоремонт» характеризуется стратегической эффективностью с возможностью увеличения данного показателя развития за счет устранения тенденций операционной неэффективности. Данные тенденции связаны с тем, что в предприятии не стандартизированы все бизнес-процессы, при этом взаимодействия между подразделениями жестко регламентированы, а используемые модели принятия решений ведут к пролонгации периода принятия решения, что снижает его рациональность и значимость;
- деятельность предприятия ООО «РКС-энерго» характеризуется отсутствием стратегической и операционной эффективности с тенденциями к ухудшению положения. Связано это преимущественно с тем, что сложившиеся подходы к координации и принятию управленческих решений нельзя признать нормальными. Крайне неудовлетворительно в сложившейся системе менеджмента то, что имеющаяся структура управления не соответствует заявленной стратегии, имеется высокая нагрузка на управленческое звено без возможности минимизации или диверсификации рисков, модели принятия решений не соответствуют специфике текущих внешнесредовых изменений.

Очевидно, что оба из исследуемых предприятий нуждаются во внедрении управленческого контроллинга, поэтому далее необходимо сформировать алгоритм внедрения и использования данного инструментария с целью повышения эффективности управления деятельностью указанных предприятий.

### 3.2. Адаптация общего алгоритма управленческого контроллинга к конкретной предпринимательской структуре

Управленческий контроллинг как инструментальный современный менеджмента требует специальных подходов к формированию, использованию и внедрению. Связано это с тем, что содержание любого набора инструментов управленческого контроллинга ориентировано «... на цели, будущее и узкие места...»<sup>162</sup> в деятельности современных предприятий, в том числе включенных в ТЭК России.

---

<sup>162</sup>Фольмут Й.Х. Инструменты контроллинга. – М.: Финансы и статистика, 2001. – С.159

Как абсолютно верно указывает Е.Б. Зборовская, основной мета-задачей управленческого контроллинга можно считать задачу, которая формулируется следующим образом: управленческий контроллинг в предприятиях должен выявлять резервы интенсивного роста, а также способствовать формированию и последующему эффективному использованию стратегического потенциала развития предпринимательской структуры<sup>163</sup>.

Это позволяет нам утверждать, что повсеместное создание и внедрение управленческого контроллинга в систему управления деятельностью 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 последнего. Как мы уже показывали в предыдущем разделе, форм организации деятельности служб управленческого контроллинга достаточно много и, как правило, они отталкиваются от существующей структуры управления предприятием и избираемого типа/вида управления (с использованием или без использования децентрализации).

Очевидно, что первая задача, которую необходимо решить при разработке алгоритмов управленческого контроллинга в предприятии, это задача формирования принципиальной схемы внедрения собственно управленческого контроллинга в систему управления деятельностью предприятий. В нашем представлении принципиальная схема внедрения управленческого контроллинга может быть представлена следующим образом (см. рисунок 3.3).

Считаем, что внедрение управленческого контроллинга в предприятиях, включенных в ТЭК России, необходимо начинать с обследования подсистем управления и базовых условий информационного

---

<sup>163</sup> Зборовская Е.Б. Формирование контроллинга как метода управления экономикой промышленной организации: автореферат дисс... канд. экон. наук. – Кострома, 2011. – С.9

обеспечения. Это означает, что внедрение управленческого контроллинга должно начинаться с определения потребностей менеджмента предприятий в



Рисунок 3.3. — Принципиальная схема внедрения управленческого контроллинга в системе управления предприятий ТЭК<sup>164</sup> данном инструментарии, а также с оценки способностей менеджмента к внедрению и использованию инструментария управленческого контроллинга. В частности, по отношению к рассматриваемым нами предприятиям можно отметить следующее:

- для предприятия ООО «Теплоэнергоремонт» внедрение управленческого контроллинга является объективной потребностью, поскольку у данного предприятия имеются стратегические резервы роста, но требуется реализация мер по оптимизации внутренней среды с целью устранения препятствий стратегического развития;
- для предприятия ООО «РКС-энерго» внедрение управленческого контроллинга также является объективной потребностью, поскольку данному предприятию не только необходимо выявить стратегические резервы роста, но качественным образом усовершенствовать внутреннюю среду, создав практические условия для стратегически устойчивого роста предприятия в долгосрочной перспективе.

○ На основании первичных полученных данных, следующий шаг по внедрению управленческого контроллинга в систему управления деятельностью предпринимательских структур, включенных в ТЭК России, заключается в формализации деятельности предприятия в функциональном и/или процессном аспекте. Здесь важно понимать, что формализация деятельности предприятия позволяет сформировать условия для внедрения управленческого контроллинга. При этом, как замечено выше, наиболее релевантным вариантом формализации деятельности предприятия будет интеграция функционального и процессного подхода. По отношению к исследуемым предприятиям данный шаг необходимо рассматривать следующим образом:

- предприятию ООО «РКС-энерго» перед формализацией деятельности требуется стандартизация основной части бизнес-процессов (порядка 70 - 80%) и определение регламентации взаимодействия подразделений. Поскольку предприятие использует функциональный

---

<sup>164</sup> Разработано автором

централизованный подход в управлении, не являющийся эффективным, данный подход необходимо устранить и предусмотреть возможность децентрализации и делегирования полномочий, при этом важно исключить дублирование отдельных функций, которые передаются службе контроллинга в подразделениях;

- предприятию ООО «Теплоэнергоремонт» необходимо исключить дублирование отдельных функций, которые будет исполнять служба контроллинга в подразделениях (стратегических бизнес-единицах), а также проверить согласованность между стандартизацией бизнес-процессов, выполняемыми функциями и регламентацией взаимодействия подразделений (стратегических бизнес-единиц).

Следующий шаг внедрения управленческого контроллинга в организацию деятельности исследуемых предприятий, в частности, и, в целом, в организацию деятельности предпринимательских структур, включенных в ТЭК, заключается в разработке организационных и методических основ управленческого контроллинга. В сущности, на данном шаге происходит проектирование организационной структуры службы контроллинга, а также ведется проектирование методического обеспечения.

Вопрос формирования организационной структуры службы управленческого контроллинга в системе управления предприятием рассмотрено в предыдущей главе диссертации. По отношению к исследуемым предприятиям организационный аспект сформулируем следующим образом:

- для предприятия ООО «Теплоэнергоремонт» наиболее релевантной будет организационная структура службы управленческого контроллинга, аналогичная используемой структуре управления. В данном предприятии необходимо создать центральный аппарат службы контроллинга на уровне головной организации (в Центральном управляющем департаменте), который будет формировать стратегические условия деятельности контроллеров в бизнес-единицах. Контроллеры будут иметь возможность принимать управленческие решения и/или принимать непосредственное участие в выработке решений, относимых к компетенции иных менеджеров в рамках



выделенных полномочий;

- для предприятия ООО «РКС-энерго» также наиболее релевантной организационной структурой службы управленческого контроллинга будет структура, аналогичная используемой структуре управления, с созданием центрального органа службы контроллинга. При этом основное отличие данного подхода от подхода, используемого предприятием ООО «Теплоэнергоремонт», заключается в том, что контроллеры предприятия ООО «РКС-энерго» не будут непосредственно включаться в ту подсистему, которая отнесена к их сфере ответственности, но будут осуществлять свою деятельность от имени и по поручению менеджмента предприятия. Взаимодействие между менеджментом предприятия и службой управленческого контроллинга будет осуществляться главным контроллером в рамках установленных полномочий и выделенных к исполнению службой контроллинга функций.

Последний шаг внедрения управленческого контроллинга в систему управления деятельностью (систему менеджмента) предприятий, включенных в ТЭК России, заключается в интеграции организационной структуры службы контроллинга в структуру управления предприятием и интеграции методического обеспечения в информационную систему предприятия. Итак, схема 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 является интеграция организационной структуры службы контроллинга в действующую структуру управления, а также интеграция методического обеспечения управленческого контроллинга в информационную систему предприятия.

Важно отметить, что схема внедрения управленческого контроллинга в систему управления деятельностью (систему менеджмента) предприятий, включенных в ТЭК России, обладает универсальностью подходов и в зависимости от потребностей предприятия и возможностей использования

инструментария контроллинга может быть сокращена или расширена. Схема 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 любым предприятием, включенным в ТЭК России. Аналогичным образом, методическое обеспечение управленческого контроллинга может варьироваться также в зависимости от потребностей самого предприятия в контроллинговом инструментарии.

В связи с этим, считаем необходимым лишь формализовать методическое обеспечение для нужд стратегического и оперативного управленческого контроллинга. Отметим, что различие контуров стратегического и оперативного контроллинга представляется в следующем (рисунок 3.4).

По нашему мнению, при внедрении управленческого контроллинга в предпринимательских структурах, включенных в ТЭК, целесообразно выделять два иерархических контура указанного инструментария:

- стратегический контур контроллинга специализируется на разработке стратегического целеполагания и определении стратегических альтернатив развития, а также на планировании стратегического развития предприятия;

оперативный контур контроллинга специализируется на разработке текущих (оперативных) планов деятельности, согласованных со стратегическими целями и задачами.

В соответствие с двумя выделяемыми контурами управленческого контроллинга в предприятиях, методическое обеспечение данного инструментария также можно детализировать в двух аспектах: стратегическом и оперативном. В данном случае поддерживаем концепцию детализации управленческого контроллинга, предложенную Е.Б. Збровской (см. таблицу 3.7).

Данное методическое обеспечение интегрируется в информационную систему предприятия и доступно для использования службе управленческого контроллинга и топ-менеджмента предприятий.

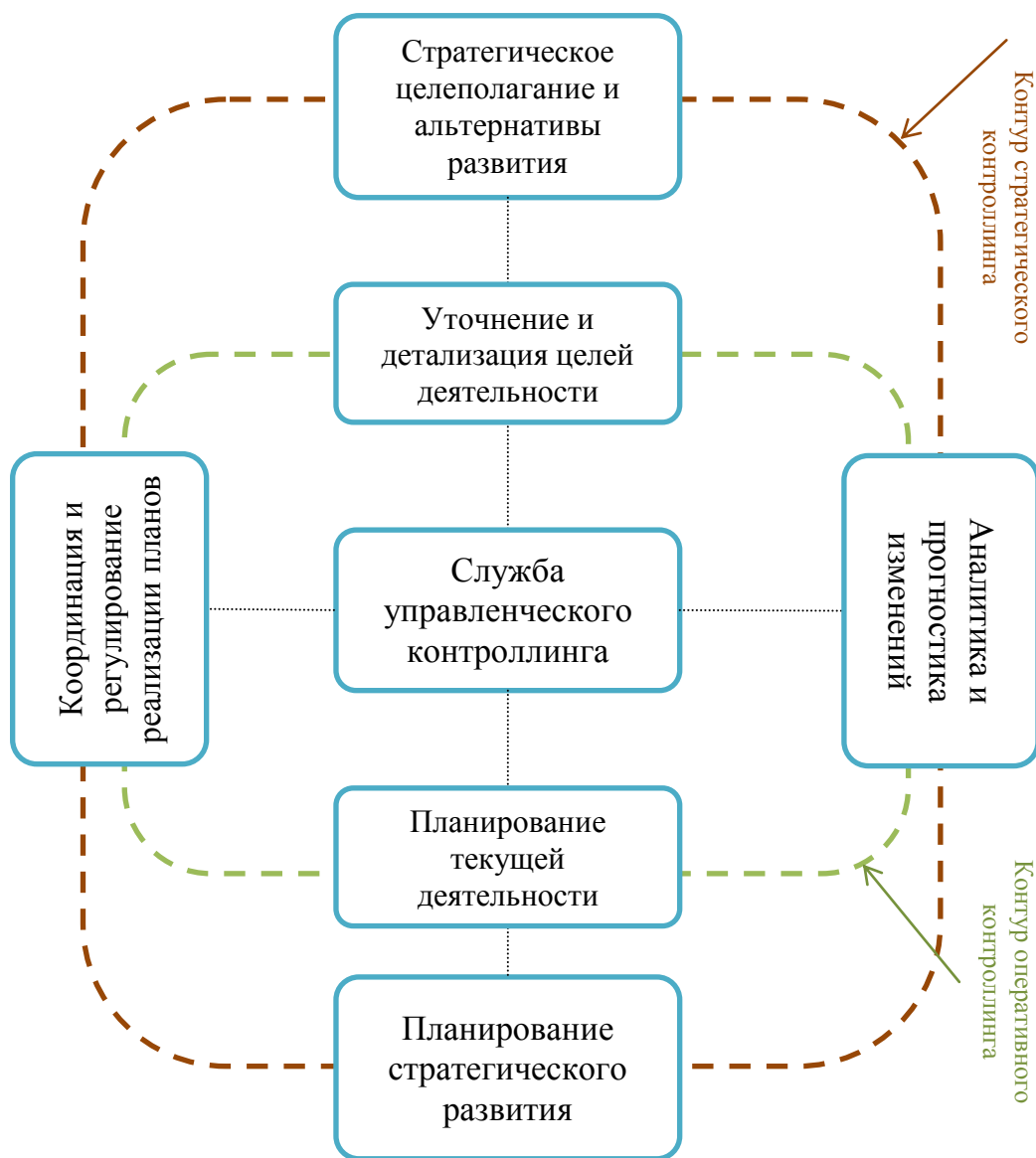


Рисунок 3.4. — Контур стратегического и оперативного управленческого контроллинга в системе управления деятельностью предприятий ТЭК<sup>165</sup>

При этом вся используемая в методическом обеспечении аналитическая информация является основой принятия и выработки управленческих решений. В сущности, данный перечень методик может быть использован практически для разработки любого решения, касающегося стратегической, тактической или операционной деятельности предприятий.

<sup>165</sup> Разработано автором с использованием источника: Дудин М.Н. Учебно-методический комплекс дисциплины «Контроллинг». – М.: Российская академия предпринимательства, 2012. – С. 149

Такой объемный перечень используемого методического обеспечения обусловлен тем, что все предприятия, включенные в ТЭК России, являются носителями собственных экономических интересов. Однако деятельность крупных и крупнейших предприятий, включенных в ТЭК, находится под пристальным вниманием различных социальных групп. Отсюда возникает обоснованная необходимость диагностики, мониторинга, учета и планирования всех аспектов, подсистем и функционалов деятельности предприятий, включенных в ТЭК России.

Таблица 3.7

Методическое обеспечение управленческого контроллинга в предприятиях ТЭК<sup>166</sup>

Стратегический контроллинг	Оперативный контроллинг
Диагностика, анализ, управленческий мониторинг	
Анализ перспектив реструктуризации бизнеса	Анализ запасов, потоков движения материальных ресурсов
Системный анализ, портфельный анализ, организационно-функциональный анализ	Анализ методов оптимального ценообразования и ценового моделирования
SWOT, STEP, GAPSNWанализ (стратегические виды анализа)	Анализ финансовых потоков и финансовых результатов
Инвестиционный анализ, стратегический анализ затрат (SCA)	Анализ ресурсного обеспечения по подсистемам предприятия
Методика анализа жизненного цикла продукции (LCC)	Анализ контролируемых и принимаемых рисков
Учет, планирование, координация, регулирование	
Оценка соответствия и корреляции результатов деятельности стратегическим целям	Системы и методы учета затрат и калькулирования себестоимости продукции (товаров, работ, услуг)
Бизнес-планирование и проектирование (инновационное / форсайтное, инвестиционное)	Методы ценообразования в различных способах распределения затрат (расходов)
Система раннего предупреждения «узких мест», теория ограничений	
Планирование и бюджетирование, формирование смет	
Система контролируемых показателей (SCI) применение при необходимости систем ZVEI, RL и DuPont	
Геоинформационные системы в контроллинге	

<sup>166</sup> Разработано автором с использованием источника: Зборовская Е.Б. Формирование контроллинга как метода управления экономикой промышленной организации: автореферат дисс... канд. экон. наук. – Кострома, 2011. – С.14

Таким образом, исследованные нами аспекты внедрения управленческого контроллинга, а также его методического обеспечения в управление деятельностью и информационную систему предприятий, позволяют заключить, что стратегический и оперативный контроллинговые контуры формируют такую стратегию и тактику деятельности предпринимательских структур ТЭК, которая подразумевает соотнесение ее с общими целями и средствами экономического развития.

Это еще раз обосновывает значимость, важность и необходимость внедрения управленческого контроллинга в управление деятельностью (в систему менеджмента) предпринимательских структур, включенных в ТЭК. Такой подход, основанный на взаимосвязи задач менеджмента предприятия и управленческого контроллинга, как одного из наиболее значимых элементов данной системы, позволяет сформировать алгоритм управленческого контроллинга для предприятий ТЭК. Под алгоритмом понимаем упорядоченную последовательность тех или иных действий индивидуума (группы индивидуумов), которые направлены на решение поставленной задачи. При этом количество действий всегда конечно<sup>167</sup>.

В нашем случае основная цель управленческого контроллинга рассматривается как повышение эффективности управления деятельностью предприятий, включенных в ТЭК России. Соответственно, основная задача заключается в том, чтобы найти такой подход, который бы позволил достичь указанной цели с наименьшими затратами ресурсов и с возможностью максимизации, в первую очередь, экономических, и, во вторую очередь, неэкономических выгод предприятий, включенных в ТЭК России. Кроме этого, еще раз отметим, что собственно инструментарий управленческого контроллинга призван обеспечить поддержку процессов управления (принятия и реализации управленческих решений в соответствие с основными задачами менеджмента) и координации управленческих действий. Таким образом, с учетом вышесказанного, под алгоритмом

---

<sup>167</sup> См., например: Философский словарь

управленческого контроллинга будем понимать упорядоченную конечную совокупность действий, рассматриваемых в аспекте принятия и реализации управленческих решений, обеспечивающих эффективную и достаточную поддержку за счет использования контроллингового инструментария на всех этапах процессов стратегического и оперативного управления предприятием.

На основании вышесказанного, алгоритм управленческого контроллинга в предприятиях, включенных в ТЭК России, представляется нам следующим образом (см. рисунок 3.5).

В соответствие с представленным на рисунке 3.5 алгоритмом управленческого контроллинга, последовательность реализации действий начинается с определения проблемы и потребности принятия в решении (сфера ответственности менеджмента предприятия), которое поддерживается инструментарием управленческого контроллинга. Выявление проблем и, соответственно, необходимости их решения основывается на мониторинге и диагностике текущего состояния и уровне развития предпринимательской структуры. В данном случае инструменты контроллинга, формализованные в виде методического обеспечения, представляют собой информационное обеспечение рассматриваемого алгоритма.

Выявленная проблема и выявленная потребность в принятии решения основываются на анализе и оценке средовых возможностей предприятия, а также на анализе и идентификации возможных сопряжённых рисков. Аналитическая и оценочная компонента рассматриваемого алгоритма относится к функциям и к сфере ответственности сформированной службы управленческого контроллинга.

Следующий шаг алгоритма — это определение возможных альтернатив и подготовка базы для принятия решений (это сфера ответственности менеджмента предприятия). При этом аналитическая и оценочная поддержка в целях формирования базы принятия решения является сферой ответственности управленческого контроллинга. Кроме этого, на данном шаге алгоритма управленческий контроллинг решает задачи моделирования



Рисунок 3.5. — Алгоритм управленческого контроллинга в системе управления деятельностью предприятий ТЭК<sup>168</sup>

<sup>168</sup> Разработано автором

различных альтернатив с целью объективной оценки их реализуемости. Отметим, что современные условия сложного взаимодействия экзогенных и эндогенных факторов, широкой разветвленности конкурентной среды и неопределенности будущей ситуации, развития и усложнения хозяйственных связей между предприятиями, наличия большого количества информации порождают многовариантность управленческих решений, разработка которых требует учёта многообразия причинно-следственных связей, обуславливающих функционирование предпринимательских структур.

Именно поэтому одним из направлений решения данной проблемы, на наш взгляд, может служить использование моделей в выработке и принятии управленческого решения, основанного на некотором множестве альтернатив. Использование моделей позволяет имитировать или воплощать в ограниченном пространстве процесс функционирования и развития предприятия и оптимизировать результаты деятельности на основе заданного целевого показателя. Заметим, что моделирование тесно связано с информационным обеспечением, поскольку предполагает использование как внутренней информации, так и внешней, на основе которой и проводятся различные вычисления для построения моделей.

Как считают О.В. Асканова, Е.В. Касаткина<sup>169</sup>, В.Н. Куршев<sup>170</sup>, Ю.А. Дорошенко, С.М. Бухонова<sup>171</sup>, использование на практике методов моделирования хозяйственных ситуаций позволяет вырабатывать экономически целесообразные стратегические, тактические и оперативные решения, т.е. выбирать наиболее релевантные и реализуемые альтернативы.

Выбор наиболее релевантной реализуемой альтернативы, или принятие управленческого решения есть следующий шаг алгоритма управленческого контроллинга. В данном шаге управленческий контроллинг решает задачи

---

<sup>169</sup> Асканова О.В., Касаткина Е.В. Значение имитационного моделирования в управлении деятельностью предприятия // Среднерусский вестник общественных наук. – 2010. – № 3. – С. 177 – 181.

<sup>170</sup> Куршев В.Н. Динамическое моделирование экономической системы с учетом деятельности инновационного объекта // Известия высших учебных заведений. Авиационная техника. – 2004. – №1. – С. 61 – 64.

<sup>171</sup> Бухонова С.М., Дорошенко Ю.А. Оценка эффективности и моделирование интеграционных подходов к активизации инновационной деятельности предприятия // Экономический анализ: теория и практика. – 2007. – №9. – С. 8 – 19.



формулировки планов деятельности (развития), формирование системы контролируемых показателей. При необходимости на данном шаге управленческого контроллинга могут быть использованы процедуры корректировки корпоративной и функциональных стратегий в том случае, если соотнесение установленных ранее целей со способностями предприятия к их реализации выявило определенную несогласованность (как правило, процедура корректировки целей используется в стратегическом контроллинговом контуре).

Следующий шаг алгоритма можно определить как реализацию управленческого решения, которое основано на ранее выбранной наиболее подходящей альтернативе. В задачу управленческого контроллинга на данном шаге включают детализацию и декомпозицию планов по подсистемам управления (подразделениям или бизнес-единицам предприятия). При этом важно, чтобы менеджмент предприятия был обеспечен необходимыми механизмами координации, регулирования и контроля реализации ранее принятого управленческого решения.

Поэтому в задачи управленческого контроллинга включается не только декомпозиция и детализация планов, но также и оценка их согласованности, а при необходимости и устранение дублирования плановых заданий и плановых заданий, которые оцениваются как взаимоисключающие. Декомпозиция и детализация планов, а также координация управленческих действий осуществляется по принятым уровням менеджмента (стратегический, тактический, операционный) в согласованности с основными функционалами и процессами.

Конечным шагом алгоритма управленческого контроллинга является контроль качества реализации ранее принятых решений. Данный шаг завершает текущий цикл использования алгоритма управленческого контроллинга, при этом информация, агрегированная и структурированная на данном шаге, является базой для выявления потребностей в следующих управленческих решениях. На шаге контроля качества реализации

управленческих решений в задачи контроллинга включаются аналитические и оценочные процедуры, основанные на исследовании уровня достижения системы контролируемых показателей (SCI). Считаем, что основные критерии оценки должны быть структурированы следующим образом:

- оценка уровня достижения SCI с точки зрения своевременности, т.е. контролируемые показатели деятельности и развития предприятия должны быть достигнуты в рамках планового периода согласно дате (датам) его окончания;
- оценка уровня достижения SCI с точки зрения эффективности, т.е. контролируемые показатели деятельности и развития предприятия должны быть достигнуты за счет выделенного для этого объема необходимых ресурсов;
- оценка уровня достижения SCI с точки зрения результативности, т.е. контролируемые показатели деятельности и развития предприятия должны характеризовать достаточное точное выполнение ранее заявленных планов.

На практике, как правило, весьма сложно реализовать в полном объеме и с заданными показателями эффективности и результативности всю совокупность ранее сформированных планов деятельности и/или развития предпринимательской структуры, в том числе и предприятий, включенных в ТЭК России. Итак, рассмотрена принципиальная схема внедрения управленческого контроллинга и алгоритма его использования в систему управления деятельностью предпринимательских структур, включенных ТЭК России.

Представленный алгоритм управленческого контроллинга можно рассматривать как цикличную непрерывность, имманентную самой сущности процессов управления. В рамках этого алгоритма выявляются, исследуются и устраняются узкие места, которые имеют место в деятельности любого предприятия. При этом обеспечивается согласованность исполнения менеджерских функций и поддержки. 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.

### 3.3. Модель «сквозного контроллинга» как инструмент повышения эффективности управления деятельностью предпринимательских структур ТЭК Российской Федерации

Современное состояние бизнес-среды вне зависимости от сектора, сферы или сегмента деловой активности, детерминировано совокупностью в среднем одних и тех же факторов, явлений и процессов. В данном исследовании уже было отмечено, что состояние и динамика внешних изменений в настоящее время характеризуется турбулентностью и сложностью предсказания и прогнозирования. Также уже было указано, что собственно сама технология прогнозирования в достаточной степени себя дискредитировала, поскольку весьма часто заявленные прогнозы, ориентированные на долгосрочную перспективу, не сбываются.

На эмпирическом уровне данная проблема находит определенные оправдания, которые связывают с открытием новых, ранее неизвестных обстоятельств и изменений, которые было невозможно предсказать в момент составления прогнозов. С одной стороны, — это действительно так, но с другой стороны, бизнес-среда (среда деловой и предпринимательской активности) не развивается и не эволюционирует отграниченно от глобальных социально-политических и экономико-технологических тенденций. Поэтому любое планирование и прогнозирование деятельности предприятий начинается с анализа внешней среды. Однако при этом, как правило, из виду упускается цикличность макроэкономического развития и сопряженные с большими циклами инновационные волны. Наличие сопряженности больших экономических циклов с инновационными волнами рождает глобальный социально-политический и экономико-технологический мейнстрим, который определяет отраслевой тренд<sup>172</sup>.

Отсюда следует вывод о том, что если социально-экономическая система (макро- или микро-уровня) развивается согласованно с глобальным

---

<sup>172</sup> См., например: Обеспечение конкурентоспособности предпринимательских структур на основе инновационного форсайта. – М., 2013. – С. 45

мейнстримом и отраслевым трендом, то развитие такой системы можно считать устойчивым (жизненный цикл предприятия близок по своей динамике к волновым и циклическим макроэкономическим изменениям). Это означает, что эффективность деятельности любого предприятия, в том числе предприятий, включенных в ТЭК России, зависит от фазы его жизненного цикла, фазы большого экономического цикла и фазы инновационной волны. В том случае, если деятельность предприятия не согласована и, более того, противостоит глобальным и отраслевым тенденциям, вне зависимости от качества используемых инструментов прогнозирования и планирования, предприятие попадает в «ловушку критического стратегического разрыва».

Данный стратегический разрыв характеризуется тем, что развитие предприятия диссонирует с общими экономическими тенденциями (отрасли, национальной, мировой экономики) и не учитывает сопряженные с экономическими социальными, политическими и технологическими тенденциями. В сущности, согласованность трендов развития предприятия отрасли мировой экономики можно считать условием устойчивого роста и развития. Напротив, рассогласованный тренд представляет собой угрозу для стратегически устойчивого развития и, в конечном счете, может привести предприятие к уходу с рынка. Связано это с тем, что каждой повышательной фазе жизненного цикла предприятия соответствует понижительная фаза экономического и/или инновационного цикла (см. рисунок 3.6).

Отсюда одной из главнейших целей управления деятельностью предприятий, включенных в ТЭК России, является стратегически устойчивое развитие данных предприятий. Соответственно, основная задача менеджмента (управления) — обеспечение такого развития в долгосрочной перспективе. На основании данного подхода изменяется и представление о сущности и задачах управленческого контроллинга в системе менеджмента предприятий, включенных в ТЭК России.

Считаем, что управленческий контроллинг как сервисная компонента менеджмента должен сочетать в себе возможности обеспечения

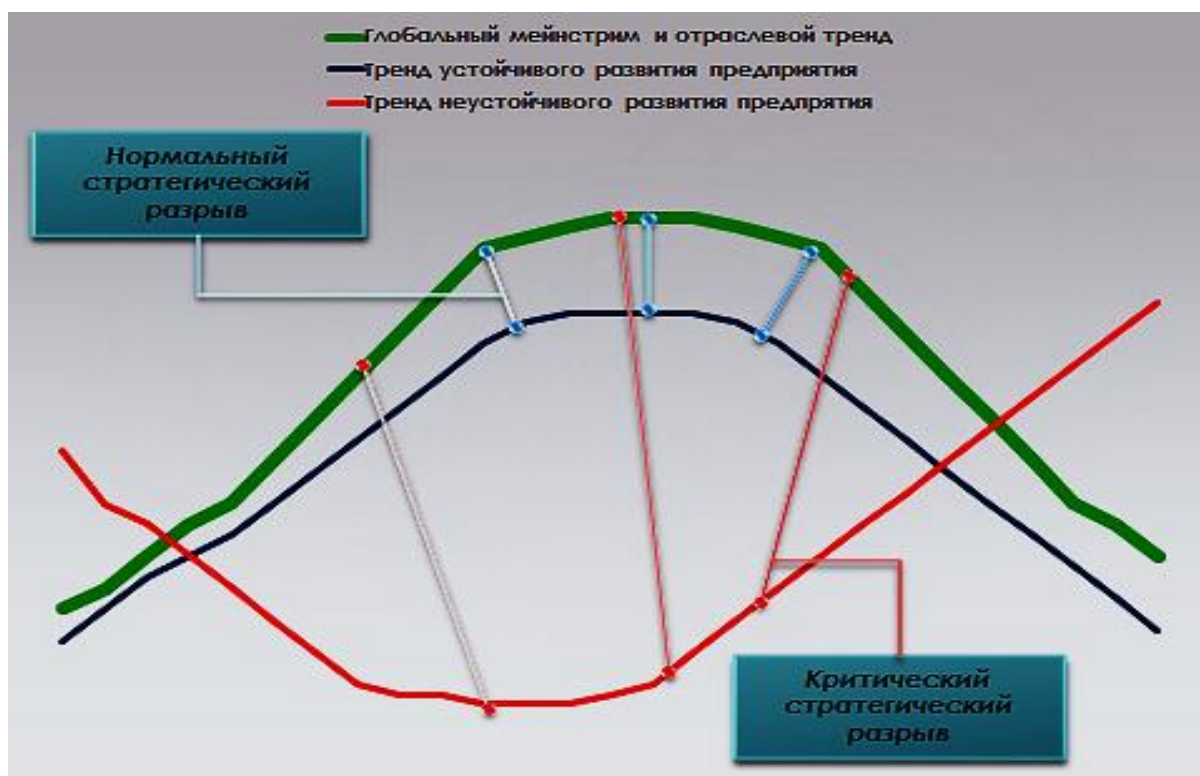


Рисунок 3.6. — Устойчивый (согласованный с глобальным и отраслевым) и неустойчивый тренд развития предприятий ТЭК<sup>173</sup>

управленческих потребностей и обеспечение поддержки устойчивого развития. Основываясь на трудах И.Б. Гусевой<sup>174</sup>, М.Н. Дудина<sup>175</sup>, В.А. Гаффиатулина<sup>176</sup>, Е.Б. Зборовской<sup>177</sup>, А.М. Карминского<sup>178</sup> и других исследователей, считаем необходимым сформировать авторскую модель сквозного контроллинга, обеспечивающую рост эффективности менеджмента предприятий, включенных в ТЭК России.

Прежде чем непосредственно перейти к формированию указанной модели сквозного контроллинга, определи следующие существенные условия реализации модели:

- модель формируется с учетом глобального мейнстрима и отраслевого

<sup>173</sup> Разработано автором

<sup>174</sup> Гусева И.Б. Методологические основы формирования контроллинга на промышленных предприятиях: автореферат дисс. ... доктора экон. наук. – Нижний Новгород, 2008.

<sup>175</sup> Дудин М.Н, Лясников Н.В. Учебно-методический комплекс дисциплины «Контроллинг». – М.: Российская академия предпринимательства, 2012.

<sup>176</sup> Зборовская Е.Б. Формирование контроллинга как метода управления экономикой промышленной организации: автореферат дисс... канд. экон. наук. – Кострома, 2011.

<sup>177</sup> Гаффиатулин В.А. Совершенствование системы управления промышленным предприятием на основе внедрения контроллинга: автореферат дисс... канд. экон. наук. – Саратов, 2011.

<sup>178</sup> Контроллинг / под ред. А.М. Карминского. – М.: Финансы и статистика, 2006.

тренда (специфики их изменений) и учетом согласованности жизненного цикла предприятия с фазами экономического цикла и инновационной волны;

- в модели учитывается два основных аспекта деятельности предприятия: бизнес-процессный и функциональный. Первый из аспектов позволяет получать требуемые результаты при заданном уровне ресурсного обеспечения, второй из аспектов позволяет достигать намеченных целей с использованием получаемых в бизнес-процессах результатах;
- модель предполагает, что сквозной контроллинг — это сервисная компонента менеджмента, используемая на всех уровнях управления (стратегическом, оперативном, тактическом), что позволяет обеспечивать стратегически устойчивое развитие предприятия от точки «настоящее» к точке «будущее».

На рисунке 3.7 представлена модель сквозного контроллинга для предприятий, включенных в ТЭК России.

Модель сквозного контроллинга, представленная на рисунке 3.7, 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. Собственно же сквозной контроллинг обеспечивает эффективную поддержку реализации управленческих функций и поддержку достижения планомерно установленных результатов для каждого бизнес-процесса предприятия (или группы бизнес-процессов). Обратим внимание на то, что в функциональном аспекте сервисная компонента сквозного контроллинга претерпевает определенные изменения. Рассмотрим предлагаемые изменения в функциях сквозного контроллинга несколько подробнее.



Рисунок 3.7. — Модель сквозного контроллинга (СК) с целью повышения эффективности управления деятельностью предприятий ТЭК<sup>179</sup>

<sup>179</sup> Разработано автором

Во-первых, изменяется подход к планированию деятельности и развития предприятия. Период планирования в зависимости от уровня сквозного контроллинга может быть долгосрочным, среднесрочным/краткосрочным, текущим, но при этом для каждого периода планирования задаются свои границы (временные и масштабные). Для стратегического планирования — период планирования долгосрочный, временной горизонт — от 5 лет, масштаб планирования — отраслевой, национальный (глобальный). Для тактического планирования — период планирования краткосрочный или текущий, временной горизонт — от 1 года до 3 лет, масштаб планирования — микроэкономический и т. д.

Во-вторых, вводится дополнительная аналитическая функция — выявление и идентификация точек стратегического перегиба. Понятие точки стратегического перегиба (Strategic Inflection Point, the SI-point) было введено Э. Гроувом<sup>180</sup>. По мнению Э. Гроува, переломный момент в развитии любой предпринимательской структуры наступает тогда, когда соотношение сил и угроз внешней и внутренней среды изменяется. Стратегически переломный момент представляет собой некую невидимую точку, в которой кривая собственных сил предприятия едва уловимо, но принципиально изменилась. Перейдя через данную точку, деятельность предпринимательской структуры уже не примет прежних форм, а среда окружения перестанет адекватно отвечать на действия, которые раньше давали положительный эффект.

Выявление точки (точек) стратегического перегиба в развитии предприятия дает возможность определить наиболее полно все альтернативы, а также сформулировать сценарии развития. Наиболее полный перечень сценариев и альтернатив позволяет на порядок эффективнее разработать необходимые планы в рамках заявленных целей и перспектив развития. Кроме этого, органично вписанные функции сквозного контроллинга в систему менеджмента предприятий позволяют перейти от

---

<sup>180</sup> Гроув Э. Выживают только параноики. Как использовать кризисные периоды, с которыми сталкивается любая компания. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009



тотального контроля к мониторингу достижения заявленных целей и получаемых результатов.

Отметим, что мониторинг сквозного контроллинга должен в полной мере обеспечивать менеджмент предприятия необходимой информацией и информационной поддержкой. Это означает необходимость создания такой подсистемы мониторинга в информационной системе предприятия, базы данных которой позволили бы подбирать и систематизировать информацию о методах и технологиях управления типовых и нестандартных управленческих решениях в различных ситуациях деятельности и развития.

При создании системы мониторинга важно учитывать, что топливно-энергетический комплекс находится под постоянным контролем со стороны государственных исполнительных и законодательных органов власти. Следовательно, централизованный контроль, реализуемый органами государственной власти, должен быть учтен в создаваемой подсистеме мониторинга. При этом важно понимать, что государственная централизация контроля предприятий, включенных в ТЭК, не должна нарушать объективных рыночных границ и не оказывать отрицательное воздействие на социально-экономическое развитие этих предприятий. Это позволяет в рамках сквозного контроллинга увеличить уровень инициативности и ответственности менеджмента предприятий, включенных в ТЭК России, за конечные социальные и экономические результаты деятельности.

Подсистема мониторинга в информационной системе поддержки деятельности и развития предприятия формируется в соответствие с индивидуальными потребностями его менеджмента, однако, в данном случае необходимо соблюдать основные принципы построения таковой подсистемы, которые предложены С.И. Бериным и В.А. Беспалько<sup>181</sup>:

1. Принцип соответствия действующему законодательству и нормативному регулированию;
2. Принцип органичной адаптации к различным запросам менеджмента;

---

<sup>181</sup> Берлин С.И., Беспалько В.А. Применение системы мониторинга и оценки устойчивости развития предприятий региона // Фундаментальные исследования. – 2008. – №11. – С. 41 – 44.

3. Принцип соответствия агрегируемых данных целям, задачам и основным функциям менеджмента.

В соответствие с первым принципом, подсистема и функция мониторинга в сквозном контроллинге должна учитывать не только текущие нормы и законодательно установленные регламенты функционирования предприятий, включенных в ТЭК России, но также должна иметь способность к обновлению в соответствие с принимаемыми и проводимыми изменениями в сфере нормативно-законодательного регулирования топливно-энергетического комплекса страны.

В соответствие со вторым принципом, подсистема мониторинга в сквозном контроллинге должна обеспечивать возможность формирования различных запросов не только в рамках указанных функций собственно контроллинга или собственно менеджмента, но и быть органично адаптируемой к интегрированным запросам. Поэтому в данном случае целесообразно, чтобы подсистема мониторинга была реализована в отдельном модуле контроллинга, включенного в корпоративную информационную систему предприятия (этот аспект рассмотрен более подробно во второй главе диссертации).

В соответствие с третьим принципом, подсистема мониторинга в сквозном контроллинге должна обеспечивать агрегирование и аналитику тех данных, которые требуются непосредственно для реализации менеджерских функций (принятия управленческих решений, координации управленческих действий, контроля деятельности и развития предприятий). Для того чтобы определить объем объективно необходимых данных, которые будут формироваться в подсистеме мониторинга, необходимо сформировать структуру информационного взаимодействия между центральным контроллинговым органом, контроллерами на местах (контроллеры в подсистемах, функционалах, подразделениях предприятия) и руководителями различных уровней предприятия.

Определение потребностей дает возможность создать вертикаль

информационного взаимодействия. В предприятиях, включенных в ТЭК России, вертикаль информационного взаимодействия, как правило, формируется от стратегического к оперативному уровню сквозного контроллинга и предусматривает наличие обратной связи (таблица 3.8).

Итак, как видно из таблицы 3.8, приоритет потребностей в объемах информации, необходимой для мониторинга, определяется по стратегическому уровню. Пути и методы сбора информации унифицируются посредством корпоративной информационной (ERP) системы, а определение путей передачи информации, соответствующей функции мониторинга, формируется службой контроллинга по направлениям деятельности.

Тактический и особенно оперативный уровень управления и сквозного контроллинга исполняют подчинённую роль и являются провайдерами принятых управленческих решений на стратегическом уровне. При этом провайдинг информации (мониторинг) должен осуществляться как вверх, так и вниз без искажения. Избежание искажения информации достигается путем исключения устной передачи информации и переключением на документирование в корпоративной информационной (ERP) системе.

Таким образом, использование сквозного контроллинга как сервисной компоненты управления деятельностью предприятий, включенных в ТЭК России, позволяет получить наилучшие результаты в бизнес-процессах и обеспечить достижение целей в реализуемых функциях. На основании вышесказанного, можно резюмировать, что модель сквозного контроллинга представляет собой сервисную компоненту менеджмента предприятий, включенных в ТЭК России. Модель функционирует с учетом внешнесредовых изменений и основывается на динамике и качестве изменений внутренней среды. Это позволяет формировать видение перспектив развития предприятия с учетом внешнесредовых возможностей и рисков, а также с учетом способностей предприятия к устойчивому развитию. Обеспечение устойчивости развития является основной целью менеджмента современных предприятий ТЭК, а также центральной идеей

Информационное взаимодействие (мониторинг) в сквозном контроллинге предприятий ТЭК<sup>182</sup>

Направление	Определение действий	Вертикаль	Обратная связь
Выяснение потребности в информации	Определение исполнителей задач и времени на выяснение потребностей		
	Выбор и применение подходящих методов		
	Оценка информации путем противопоставления затрат на информацию и пользы		
Установление путей и методов сбора и обработки информации	Источники информации для удовлетворения информационных потребностей из систем раннего предупреждения (шансы / риски)		
	Определение требований к расчетам затрат, расчетам результатов, инвестиционным и финансовым расчетам, финансовой отчетности. Координация реализации		
	Определение исполнителей задач по обработке информации, координации информационных процессов		
Определение путей передачи информации в рамках системы отчетности	Структура отчетов аналогична структуре планирования и управления		
	Время предоставления отчетности — график и контрольные точки		
	Формы предоставления отчетности - единообразные		
	Исполнители отчетности и получатели отчетности — состав и полномочия		
	Методы анализа отклонений от заданных показателей		
	Единство документирования системы отчетности		

модели сквозного контроллинга. Контроллинг в данном случае стимулирует повышение эффективности менеджмента предприятий, а также

<sup>182</sup> Источник: Концепция контроллинга. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – С.130

обеспечивает достижение необходимых результатов в совокупности бизнес-процессов, реализуемых предприятием.

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 самого предприятия, его менеджмента. Рассмотрим применение модели сквозного контроллинга на примере предприятий ООО «РКС-энерго» и ООО «Теплоэнергоремонт». Итак, исследуемые предприятия действуют в одной отрасли, поэтому глобальный мейнстрим и отраслевой тренд для данных предприятий будет исследоваться в одинаковом ракурсе. Первоначально определим глобальный мейнстрим, который будет определять развитие бизнес-среды на ближайшую долгосрочную перспективу (10 - 15 лет). (Данные см. в таблице 3.9).

Можно выделить три ключевых долгосрочных направления в социальном, политическом, экономическом и технологическом аспекте развития мировой и национальных систем. Эти направления являются общими для всей современной бизнес-среды. При этом в каждой паре направлений (социум — технологии и экономика — политика) можно выделить интегрированные тенденции, на основании чего можно заключить, что:

- тенденция предстоящих 10-15 лет будет определяться ранее достигнутыми эффектами мирового и национального развития, и здесь основное — информатизация, сетизация, глобалистика, интеграция и технологизация, направленная на обеспечение устойчивого мирового и национального развития;
- тенденция предстоящих 10-15 лет в части экономической деятельности предпринимательских структур будет определяться смещением приоритетов; фактически речь идет о переходе на социально ориентированное управление устойчивым развитием предприятиями и эволюционировании способов, форм и методов сотрудничества государства и бизнеса в пересекающихся значимых аспектах.

Рассмотрим отраслевые тенденции по национальному топливно-

энергетическому комплексу, в котором функционируют исследуемые предприятия ООО «Теплоэнергоремонт» и ООО «РКС-энерго». Данный анализ представлен в таблице 3.10.

Таблица 3.9

Глобальный с социально-политический и экономико-технологический мейнстрим, определяющий развитие бизнес-среды в перспективе 10-15 лет<sup>183</sup>

Политика	Экономика
Глобалистика и интеграционные процессы	Смещение мировых центров притяжения
Появление новых страновых агломераций, реформирование сложившихся межгосударственных союзов и содружеств	Появление новых страновых «экономических феноменов» и страновых локомотивов экономического развития
Выравнивание региональной дифференциации	Смещение приоритетов экономической деятельности
Поиск новых форм сотрудничества бизнеса и власти в условиях усиливающихся требований о сокращении социальных различий	
Социум	Технологии
Сетизация общества и ассимиляция страт (слоев общества)	Альтернативная энергетика, нанотехнологии, био-технологии, геноинженерия
Изменение специфики основных социальных услуг (медицина, образование, социальное обеспечение)	Телекоммуникации, фотоника и оптоинформатика, квантовая компьютеризация
Формирование общества знаний (информационного или ноосферного общества)	Робототехника, космология, экотехнологии
Экологизация общественной, технологической, социальной и политической сфер, гармонизация человеческой деятельности и окружающей среды	

Согласно данным, представленным в таблице 3.10, отраслевой тренд в топливно-энергетическом комплексе будет развиваться в рамках повышения производственной эффективности и интенсификации деятельности. При этом общество и государство будут, с одной стороны, заинтересованы в стабильном функционировании предприятий, включенных в ТЭК России. С другой стороны, к деятельности данных предприятий будут предъявляться

<sup>183</sup> Источник: Обеспечение конкурентоспособности предпринимательских структур на основе инновационного форсайта. – М., 2013. – С. 70

повышенные требования, что будет формировать задачи постоянного повышения эффективности менеджмента в предприятиях, включенных в ТЭК России.

Таким образом, на данном этапе можем заключить, что глобальный мейнстрим и отраслевой тренд определяют в качестве основных перспектив и возможностей развития предприятий, включенных в ТЭК России, следующие основные направления:

- инновационно активное развитие, предусматривающее стимулирование устойчивого социально-экономического роста предприятий за счет собственного продуцирования организационных или продуктовых инноваций;
- традиционное развитие с использованием инновационных механизмов обеспечения устойчивого социально-экономического роста (приобретение какого-либо инновационного решения и его адаптация под нужды предприятия);
- традиционное развитие с использованием административного ресурса для обеспечения социально-экономического роста, который может быть неустойчивым (экстенсивным).

Первые два направления характеризуются совокупностью инновационных, инвестиционных, финансовых, рыночных рисков. Однако планируемый к получению эффект за счет реализации данных направлений намного выше.

Третий путь характеризуется минимумом рисков, связанных с монопольным типом развития предприятия, однако в долгосрочной перспективе такой путь развития может характеризовать как энтропийный. Поэтому в качестве основных направлений развития для предприятия ООО «Теплоэнергоремонт» рекомендуется инновационная активность. Это связано с тем, что данное предприятие обладает стратегическими резервами развития. Внедрение модели сквозного контроллинга позволит устранить текущие операционные недостатки в деятельности данного предприятия.

Для предприятия ООО «РКС-энерго» рекомендуется дальнейшее развитие в рамках традиционного развития с использованием

инновационных механизмов. Связано это с тем, что ранее было выяснено наличие стратегической и операционной неэффективности, поэтому данному предприятию рекомендуется первоначально использовать модель сквозного контроллинга для стабилизации текущего состояния, а уже после этого — для интенсификации будущего устойчивого роста.

Таблица 3.10

Анализ отраслевого тренда для топливно-энергетического комплекса России<sup>184</sup>

Политика	Экономика
Увеличение нормативно-законодательных требований к функционированию предприятий, включенных в ТЭК	В ближайшей перспективе (10 лет) сохранится достаточно высокий спрос на энерго-ресурсы как внутри страны, так и за рубежом
Использование различных мер стимулирования и принуждения предприятий ТЭК путем квотирования, фискальной политики, внешнеэкономической политики	Наряду с высоким спросом на традиционные энерго-ресурсы будет расти спрос на альтернативные источники энергии
Сохранятся тенденции модернизации ТЭК, планируется повышение уровня инновационной активности предприятий. Данные тенденции будут поддержаны государством	
Социум	Технологии
Увеличение требований экологической безопасности к деятельности предприятий ТЭК	Ведение поисковых работ в сфере повышения эффективности добычи, производства и эксплуатации традиционных энерго-ресурсов
Увеличение требований к уровню социальной ответственности предприятий ТЭК	Ведение поисковых работ в сфере создания новых технологий добычи, производства и эксплуатации альтернативных энерго-ресурсов
Обеспечение социальной ответственности будет невозможно без развития инновационной активности в сфере повышения эффективности традиционного направления деятельности и в сфере изысканий производства альтернативных источников энергии	

Определим возможные точки стратегического перегиба. Для этого необходимо построить кривую стратегического развития. В качестве показателя данной кривой предприятий избирается выручка-нетто за

<sup>184</sup> Разработано автором



последние десять лет в сопоставимых ценах, поскольку выручка предприятия — это, пожалуй, единственный показатель стратегического характера<sup>185</sup>.

На рисунке 3.8 представлена кривая стратегического развития предприятия ООО «Теплоэнергоремонт» за последние 12 лет (с 2000 года по 2012 год включительно).

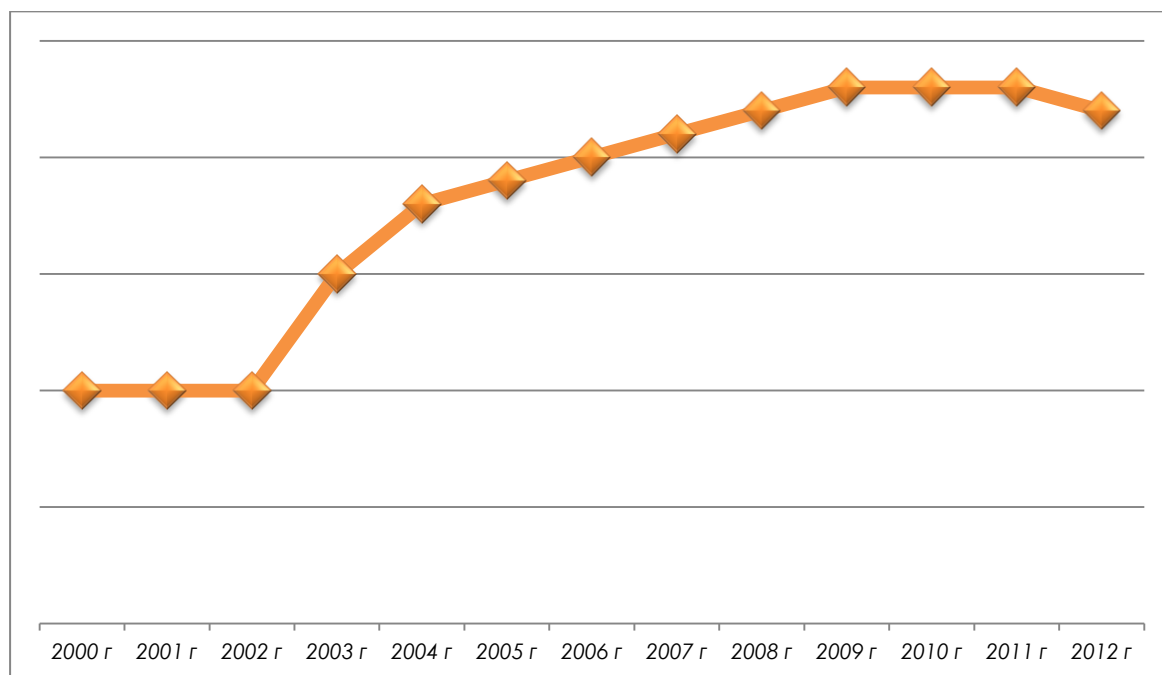


Рисунок 3.8. — Кривая стратегического развития ООО «Теплоэнергоремонт» за 2000 — 2012 гг.<sup>186</sup>

Итак, как видно из представленных данных, стратегические перегибы в развитии данного предприятия происходят в среднем один раз в десять лет (рост в 2003 году и тенденции к снижению в начале 2013 года). Очевидно, что данному предприятию в ближайшей перспективе необходимо интенсифицировать свое развитие для обеспечения прежнего темпа социально-экономического роста. Интенсификация роста и развития в современных условиях может быть достигнута преимущественно за счет инновационной активности и соответствующих решений, воплощаемых в продукции или в организации деятельности предприятия.

Таким образом, можем заключить, что специфика стратегического

<sup>185</sup>Ивашковская И.В., Животова Е.Л. Индекс устойчивости роста: эмпирическая апробация на данных российских компаний // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2009. – Вып.4 (Серия 8). – С. 3 – 29

<sup>186</sup> Составлено автором на основании данных, полученных по предприятию

развития предприятия ООО «Теплоэнергоремонт» соответствует сложившимся внешнесредовым тенденциям и согласуется с возможностями развития, предоставляемыми внешней средой.

Отметим, что способности у предприятия ООО «Теплоэнергоремонт» к обеспечению стратегически устойчивого социально-экономического роста также имеются, поскольку (как уже было показано выше, в процессе ранее проведенного анализа по данному предприятию) было выявлено наличие резервов увеличения стратегической эффективности. Внедрение модели сквозного контроллинга в данном предприятии будет обеспечивать повышение эффективности менеджмента, а, значит, и достижение заявленных целевых ориентиров.

Рассмотрим кривую стратегического развития предприятия ООО «РКС-энерго» за последние 12 лет (с 2000 года по настоящее время). Кривая стратегического развития указанного предприятия представлена на рис. 3.9.

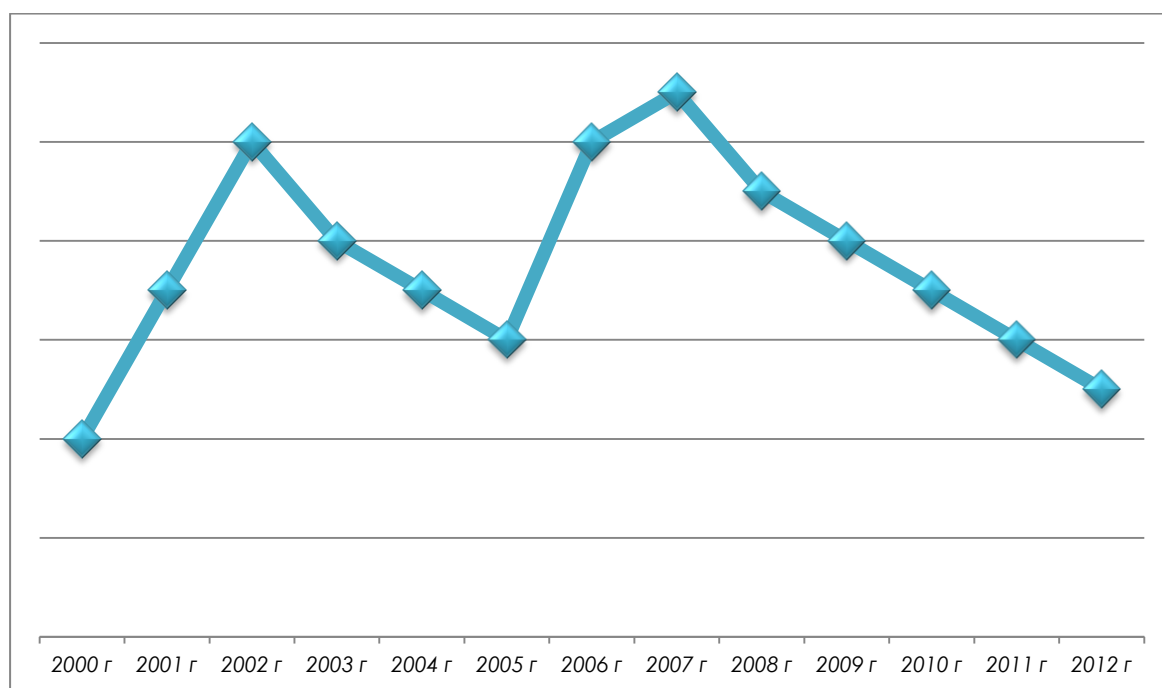


Рисунок 3.9. — Кривая стратегического развития ООО «РКС-энерго» за 2000-2012 гг.<sup>187</sup>

Как видно из представленных данных, предприятие ООО «РКС-энерго» со

<sup>187</sup> Составлено автором на основании данных, полученных по предприятию

стратегической точки зрения развивается крайне неустойчиво. В течение пяти лет (с 2000 года по 2005 год включительно) предприятие прошло две точки стратегического перегиба. В 2007 году предприятие за анализируемый период прошло третью точку стратегического перегиба. Отметим, что кривая стратегического развития, начиная с 2008 года, показывает неуклонное снижение. Это подтверждает полученные ранее выводы о стратегической и операционной неэффективности деятельности предприятия ООО «РКС-энерго», а также определяет необходимость использования модели сквозного контроллинга для повышения эффективности ее менеджмента.

При этом важна последовательность использования данной модели с указанной целью (повышение эффективности менеджмента предприятия), (см. таблицу 3.11). Последовательность использования модели сквозного

Таблица 3.11

Рекомендуемая последовательность использования сквозного контроллинга с целью повышения эффективности менеджмента предприятия ООО «РКС-энерго»<sup>188</sup>

Этап	Задачи сквозного контроллинга
Этап стабилизации внутренней среды	Сканирование подсистем предприятия на предмет выявления резервов повышения эффективности менеджмента. Формирование, запуск и контроль эксплуатации механизмов повышения эффективности менеджмента
Этап накопления стратегического потенциала	Обеспечение преемственности стратегий, планов и задач управления деятельностью и развитием предприятия. Реформирование структуры управления предприятием в соответствии с новыми стратегическими ориентирами
Этап интенсификации развития	Поддержка перехода к инновационно активному развитию, обеспечение координации управленческих действий на качественно новом уровне Формирование новых сервисных функций в используемой модели сквозного контроллинга

контроллинга позволяет сформировать во внутренней среде ООО «РКС-энерго» стабилизационные механизмы, которые на начальном этапе позволят

<sup>188</sup> Разработано автором

исключить хаос из планирования и управления, а в дальнейшем обеспечат устойчивость социально-экономического роста за счет использования интенсификации, выраженной в инновационных организационных и продуктных решениях.

Рассмотрим возможные сценарные альтернативы реализации планов развития исследуемых предприятий ООО «РКС-энерго» и ООО «Теплоэнергоремонт». Считаем, что формирование сценарных альтернатив должно основываться на оценке вероятности успеха/неуспеха реализации данного сценария. Поэтому рассмотрим три возможных сценария (оптимистический, реалистический и пессимистический) развития исследуемых предприятий и выявленных у предприятий способностей с обеспечению устойчивого роста. Сценарные альтернативы развития исследуемых в работе предприятий представлены в таблице 3.12.

Отметим, что представленные сценарии могут варьироваться по содержанию для каждого отдельно взятого предприятия, включенного в ТЭК России. Кроме этого, представленную таблицу возможных сценариев реализации альтернатив развития исследуемых предприятий ООО «Теплоэнергоремонт» и ООО «РКС-энерго» можно использовать как матрицу, и тогда сценарии всегда будут представлять собой на практике интегрированное решение (что, несомненно, снижает уровень рисков).

В частности, можно создавать оптимистически-реалистические сценарии альтернатив развития предприятий с преобладанием тех или иных компонент и оценивать их реализуемость в соответствии с имеющимися у предприятий способностями. Это позволяет гибко трансформировать набор функций, задач и инструментария, используемого в модели сквозного контроллинга. Теперь оценим потенциальную эффективность управленческого контроллинга с использованием метода экспертных оценок

Возможные сценарии развития ООО «РКС-энерго» и ООО  
«Теплоэнергоремонт» в контексте использования  
модели сквозного контроллинга<sup>189</sup>

Сценарий №1 «Оптимистический»	Сценарий №2 «Реалистический»	Сценарий №3 «Пессимистический»
Возможная специфика деятельности и развития предприятия		
Инновационно активный путь развития	Интегрированный путь (сочетание традиционных и инновационных направлений)	Традиционный путь, основанный на использовании административного ресурса
Появление новых рынков сбыта на фоне оптимально предсказуемых изменений в потребительском поведении и спросе. Прочие условия социально- политического и технологического характера предсказуемы	Появление новых средне- и мало предсказуемых изменений в потребительском спросе и поведении, образующих континуум новых возможностей и рисков с преобладанием последних. Прочие условия социально- политического и технологического характера предсказуемы вероятно	Революционное изменение каких-либо условий (экономических, социальных, политических, социальных, технологических) в результате чего актуальность использования избранного пути развития утрачивается, при этом возможности не образуются, а риски возрастают
Согласованность развития отраслей и предприятий. Планомерное включение предприятий в новую экономику	Неполная согласованность развития отраслей и предприятий, дискретность включения в новую экономику	Рассогласованность развития отраслей и предприятий, стохастичность эволюционных и революционных процессов
Возможная специфика деятельности и развития предприятия		
Оптимальное соотношение «риск — планируемый к получению результат»	Превалирование риска при планируемом к получению результате	Высокий уровень риска при относительно невысокой результативности (или ее отсутствии)
Задачи сквозного контроллинга		
Обеспечить поддержку принятия необходимых решений и их реализации. Создать условия для максимально эффективной координации. Выявлять и своевременно идентифицировать новые возможности и риски		Обеспечить выявление резервов стабилизации, интенсификации и диверсификации деятельности. Создать и использовать механизмы вывода предприятия из кризиса

<sup>189</sup> Составлено автором

и путем расчета коэффициента конкордации<sup>190</sup>.

В качестве экспертов были приглашены менеджеры исследуемых предприятий, которые оценивали внедрение модели сквозного контроллинга по шкале от 1 до 7 баллов. Где: 1 балл — низкая эффективность внедрения (внедрение не имеет практического смысла), 7 баллов — высокая эффективность внедрения (внедрение модели сквозного контроллинга выполняет необходимые функции и служит целям и задачам совершенствования менеджмента предприятий).

На основании оценок, выставленных экспертами, рассчитывается коэффициент конкордации по следующей формуле:

$$W = \frac{12S}{n^2(m^2 - m)} \quad (3.1)$$

Где:

$S$ — сумма квадратов отклонений всех оценок рангов каждого параметра экспертной оценки от среднего значения;

$n$ — число экспертов

$m$ — число параметров экспертизы

Коэффициент конкордации изменяется в диапазоне  $0 < W < 1$ , где 0 — полная несогласованность во мнениях экспертов, 1 — полное единодушие в оценке. Экспертная оценка эффективности внедрения модели сквозного контроллинга в исследуемых предприятиях и расчет коэффициента конкордации представлен в таблице 3.13.

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

---

<sup>190</sup> Коэффициент конкордации позволяет оценивать согласованность экспертных мнений по какому-либо вопросу или аспекту управленческой деятельности

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., т.е. экспертное мнение согласовано на 91%.

Таблица 3.13

Оценка потенциальной эффективности внедрения модели сквозного контроллинга с помощью метода экспертных оценок<sup>191</sup>

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 релеватна, 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	<del>                    </del>	
Сумма квадратов отклонения от среднего							630	
<b>Значение коэффициента конкордации</b>						<b>0,91</b>		

<sup>191</sup> Рассчитано автором

Следовательно, все это позволяет говорить о том, что не только с теоретической, методологической и эмпирической точки зрения внедрение модели сквозного контроллинга несет прямые выгоды как для самих предприятий, обеспечивая качество достижения стратегических целей развития, так и для существующих систем менеджмента за счет совершенствования последних.

Совершенствование систем управления деятельностью российских предприятий, в том числе включенных в ТЭК России, есть явная и обоснованная необходимость, поскольку в свете смены управленческих парадигм, развития комплекса нового инструментария, формирует стимулы и условия для увеличения профессионализма менеджеров, развития их деловых качеств. В настоящее время высокие темпы развития бизнеса, изменчивость рынка и жесткая конкуренция за природные ресурсы ставят перед менеджментом предприятий, включенных в ТЭК России, все более сложные проблемы, обуславливающие необходимость:

- владеть актуальной, адекватной и полной информацией о текущем состоянии и возможных перспективах развития;
- оптимизировать финансовые, материальные и информационные потоки, снижать издержки, изыскивать резервы роста;
- эффективно управлять всеми подсистемами, включенными в систему менеджмента предприятия.

Для того чтобы сделать функционирование предприятия более управляемым и заставить его работать на полную мощность, необходимо использовать соответствующие методы анализа и дополнительные инструменты, которые позволили бы сделать производственные результаты намного более обзримыми. Поэтому интерес к инструментарию управленческого контроллинга неуклонно возрастает. Связано это с необходимостью оптимизации внутренней среды и повышения эффективности деятельности предпринимательских структур ТЭК России.

Контроллинг позволяет вывести управление предприятием на качественно новый уровень, предоставив менеджменту главное —



информацию. Чтобы сделать верный выбор и не ошибиться, необходимо располагать точными данными, причем не разрозненными, но обработанными и систематизированными. Технические возможности информационного общества помогают решить подобную проблему, что и нашло свое отражение в практике контроллинга, представляющего собой инструментарий информационного и аналитического обеспечения менеджеров предприятий, включенных в ТЭК России, необходимыми количественными и качественными данными.

Использование контроллинга дает современным предприятиям, в том числе включенным в ТЭК России, ряд неоспоримых преимуществ. Как абсолютно верно указывает Л.И. Евдокимова, «... контроллинг выражается в эффективности использования инновационных методов деятельности...»<sup>192</sup>, в том числе увеличивающих экономические и неэкономические выгоды от функционирования предприятий, включенных в ТЭК России. При этом подсистема мониторинга, являющаяся неотъемлемой частью модели сквозного контроллинга и информационной системы предприятия, позволяет отражать динамику плановых показателей деятельности предприятия, контроллеры ориентируются на порядок выполнения текущих и перспективных планов, программ инвестиций, бизнес-планов.

Таким образом, разработанная в данном разделе исследования модель сквозного контроллинга — сервисная компонента и система информационно-аналитической и координационной поддержки, представляет собой совокупность методов, оборудования, процедур, технологий, технических средств и персонала, позволяющих создавать, обрабатывать, сохранять и распределять достоверную релевантную информацию, используемую в процессе управления предприятиями, включенных в ТЭК России.

---

<sup>192</sup> Евдокимова Л.И. Оптимизация системы «контроллинг» как интегрированной системы управления предприятием // Современные исследования социальных проблем (электронный научный журнал). – 2012. – № 9. – С. 2.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В диссертации разработаны теоретические положения, 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.

Изучена сущность и содержание понятия «контроллинг», выявлены и уточнены цели и задачи контроллинга в менеджменте предпринимательских структур; проанализирован контроллинг как инструмент менеджмента предпринимательских структур.

Выяснено, что управленческий контроллинг — это комплексный интегрированный инструментарий, обеспечивающий информационно-аналитическую поддержку принятия и реализации управленческих решений на всех уровнях и во всех подсистемах управления. Данный инструментарий координирует функционирование всех подсистем и направлен на повышение эффективности деятельности предпринимательских структур с учетом заявленных стратегических ориентиров, выражающихся в максимизации экономических и неэкономических выгод их функционирования и развития. Управленческий контроллинг как комплексный инструментарий проявляется через следующие системно-синергетические свойства: интегрированность, мульти-функциональность и аналитичность, целевую направленность. В этом аспекте управленческий контроллинг рассматривается как совокупность целей, задач, функций, методов реализации управленческих воздействий.

Цели контроллинга определяются целями деятельности предпринимательских структур, поэтому цели контроллинга изменяются когерентно с целями предприятия, не являются статичными, но детерминированы спецификой развития предприятия во внешней среде и особенностями построения его внутренней среды. Следовательно, цель управленческого контроллинга заключается в формировании таких условий обеспечения и поддержки управленческой деятельности (функций), при которых обеспечивается устойчивое, конкурентоспособное развитие предпринимательских структур, в том числе входящих в ТЭК России, в долгосрочной перспективе. Основные задачи управленческого контроллинга можно сгруппировать в два больших блока: блок первый представляет собой

решение обеспечивающих задач контроллинга в системе управления современными предпринимательскими структурами, включенными в ТЭК России. Блок второй представляет собой решение координационных или координирующих задач контроллинга в управлении современными предприятиями, включенными в ТЭК России. Интеграция формализованных блоков задач управленческого контроллинга рассматривается как обеспечение единства организационно-функционального и информационного корпоративного пространства, а также как координация взаимосогласованного функционирования подсистем управления деятельностью предпринимательских структур.

Функции управленческого контроллинга можно объединить в четыре основных группы: мониторинг, интеграция, сервис, девелопмент-функция. Каждая из перечисленных функций, во-первых, вытекает из целей и задач управленческого контроллинга, во-вторых, состоит в логической взаимосвязи с основными функциями системы управления предпринимательских структур и не может рассматриваться отграниченно от них.

Понятия «менеджмент предпринимательских структур» и «управление предпринимательскими структурами», в том числе предприятиями, включенными в ТЭК России, можно рассматривать как тождественные с процессно-деятельностной точки зрения. Сущность менеджмента, или управления с этой точки зрения сводится к воздействию управляющей подсистемы на управляемую для достижения целей функционирования и развития (максимизация выгод для обеспечения баланса интересов собственников, руководства и персонала предприятия). Отсюда следует логичный вывод — любая социально-экономическая система не может функционировать без эффективно организованного и качественного менеджмента (управления её деятельностью).

Основная отличительная особенность контроллинга как инструмента, способствующего повышению эффективности управления деятельностью предпринимательских структур, включенных в ТЭК, состоит не в совершенствовании собственно деятельности или отдельных функционалов предприятия, но в том, чтобы сформулировать четкую управленческую ориентацию, интегрировать управленческие функции и координировать подсистемы управления на достижение поставленных стратегических и оперативных целей.

В диссертации сформулировать также основные требования к организации управленческого контроллинга в предпринимательских структурах на примере предпринимательских структур ТЭК России, а также охарактеризовано методическое, информационное и технологическое обеспечения их управленческого контроллинга; выявлены специфические особенности применения управленческого контроллинга в предпринимательских структурах, входящих в ТЭК России.

Показано, что выбор организационного подхода к внедрению управленческого контроллинга в предпринимательских структурах, включенных в ТЭК, зависит от совокупности контекстных факторов деятельности отдельно взятого предприятия (размер предприятия, специфика функционирования и развития, производственная программа, организационная структура, рынок сбыта и поставщиков, инновации, информационное обеспечение, материально-техническая и ресурсная база). Выяснено, что специфику организации управленческого контроллинга в предприятиях определяют такие контекстные факторы как размер предприятия, специфика его функционирования / развития, имеющая место производственная программа и корпоративная структура определяют. Такие контекстные факторы как рынок сбыта и поставщиков, инновации, информационное обеспечение, материально-техническая и ресурсная база определяют специфику методико-методологического и информационного обеспечения управленческого контроллинга в системе управления деятельностью предпринимательских структур.

С точки зрения организационных требований к управленческому контроллингу, его внедрение и формирование должно быть реализовано в структурах, ориентированных на контроллинг (интегрирующих процессный и функциональный подход в управлении функционированием и развитием). Это позволяет создать единое организационное пространство для формализации и регламентации деятельности служб управленческого контроллинга, а также для решения задач обеспечения информационно-аналитической поддержки и координации управленческих действий в соответствии с консолидацией планов и целей развития предпринимательских структур в долгосрочной перспективе.

Для внедрения управленческого контроллинга в систему управления деятельностью (систему менеджмента) предпринимательских структур,

включенных в ТЭК, рекомендуется использовать эволюционный подход. Данный подход предполагает, что для внедрения управленческого контроллинга в систему управления предприятием будет создана специальная команда, которая сможет соотнести требования к организации управленческого контроллинга с возможностями самого предприятия, а также определит специфику организации службы контроллинга в системе управления и регламент её функционирования.

Внедрение управленческого контроллинга в систему управления деятельностью (систему менеджмента) предприятий, включенных в ТЭК России, состоит из трех основных этапов: аналитического; организационного и методологического. На каждом этапе внедрения решаются специфические задачи, связанные с формированием как самой службы управленческого контроллинга и регламента ее функционирования, так и с разработкой методического и информационного обеспечения для успешного выполнения функций контроллинга данной службой.

Методическое обеспечение управленческого контроллинга в системе управления деятельностью (системе менеджмента) предпринимательских структур ТЭК практически невозможно сформировать без должной информационной поддержки и соответствующего обеспечения. Информационное обеспечение управленческого контроллинга является значимым элементом, поскольку позволяет систематизировать информацию, используемую в дальнейшем для принятия решений и координации управленческих действий. Под методическим обеспечением управленческого контроллинга в диссертации понимается совокупность (сумму) специальных приемов, правил и набора необходимых действий для выбора, разработки и последующего использования инструментария управленческого контроллинга. Под информационным обеспечением понимается совокупность специфических информационных ресурсов, необходимых, достаточных и применимых для использования аналитико-прогностического и контрольного инструментария с целью получения достоверных и объективных данных о социально-экономическом росте и развитии отдельно взятого предприятия, включенного в ТЭК России. В методическом аспекте построение процесса управленческого контроллинга в системе менеджмента предприятий начинается с аналитических процедур средовых характеристик функционирования. За этим следует формирование перечня возможных

целей и вариантов их достижения, далее следует формализация целей в виде планов и формируется база контроля реализации планов в виде системы контролируемых показателей.

В целях методического и информационного обеспечения управленческого контроллинга все контролируемые показатели предложено дифференцировать по средовым характеристикам. Поэтому выделяются две макро-группы показателей: ориентированных на внешнюю среду и ориентированных на внутреннюю среду. Контролируемые показатели, ориентированные на внешнюю среду, отражают стратегическую эффективность функционирования предприятия; показатели, ориентированные на внутреннюю среду, — функционально-операционную эффективность функционирования предприятия.

Информационное обеспечение управленческого контроллинга, которое, как правило, реализуется в действующей корпоративной информационной системе, должно соответствовать следующим требованиям: отражать совокупность контролируемых показателей, которые являются базой для разработки, принятия и реализации управленческих решений; осуществлять планирование и фактическое использование материальных, кадровых, финансовых и прочих ресурсов; проводить расчет и анализ ключевых точек развития как на уровне предприятия, так и по отдельным функциональным подразделениям.

Элементы, образующие инструментарий управленческого контроллинга, достаточно активно используются предпринимательскими структурами, образующими ТЭК России. Цели внедрения отдельных элементов можно выразить в следующих основных положениях: повышение прозрачности внутренней среды, финансовой отчетности, качества основной (операционной) деятельности, что облегчает взаимодействие со стейкхолдерами, клиентами и стратегическими инвесторами; поиск и выявление резервов повышения эффективности менеджмента, в том числе и с целью сохранения целостности ранее сформированной производственной системы. Управленческий контроллинг предпринимательских структур, включенных в сферу ТЭК, может рассматриваться как сервисная компонента системы управления деятельностью (системы менеджмента). Следовательно, управленческий контроллинг — это основной аналитический инструмент регулярного менеджмента, позволяющий осуществлять выбор оптимальных

управленческих решений на основе научных методов моделирования и оптимизации.

В диссертации дана также краткая характеристика деятельности предпринимательской структуры и ее системы управления как «исходной ситуации» для формирования специфической модели управленческого контроллинга в предпринимательских структурах — предприятиях ТЭК РФ. Разработан «специфический алгоритм» управленческого контроллинга как адаптация известного общего алгоритма управленческого контроллинга к конкретной предпринимательской структуре ТЭК России 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 этой своей части исследование носит практико-ориентированный характер и реализована на примере двух предприятий: ООО «Теплоэнергоремонт» (г. Москва) и ООО «РКС-энерго» (Ленинградская область).

В результате проведенного исследования выяснено, что деятельность предприятия ООО «Теплоэнергоремонт» характеризуется стратегической эффективностью с возможностью увеличения данного показателя развития за счет устранения тенденций операционной неэффективности. Данные тенденции связаны с тем, что в предприятии не стандартизированы все бизнес-процессы, при этом взаимодействия между подразделениями жестко регламентированы, а используемые модели принятия решений ведут к пролонгации периода принятия решения, что снижает его рациональность и значимость.

В то же время деятельность предприятия ООО «РКС-энерго» характеризуется отсутствием стратегической и операционной эффективности с тенденциями к ухудшению положения. Связано это преимущественно с тем, что сложившиеся подходы к координации и принятию управленческих решений нельзя признать нормальными. Крайне неудовлетворительно в сложившейся системе управления (системе менеджмента) является то, что имеющаяся корпоративная структура не соответствует заявленной стратегии, имеется высокая нагрузка на управленческое звено без возможности минимизации или диверсификации рисков, модели принятия решений не соответствуют специфике текущих внешнесредовых изменений.

На основании изучения диагностических данных по системам управления деятельностью предприятий ООО «Теплоэнергоремонт» и ООО «РКС-энерго» сделан вывод о необходимости повышения эффективности за счет внедрения управленческого контроллинга. С этой целью сформирована принципиальная схема внедрения управленческого контроллинга в систему менеджмента (систему управления), алгоритм его использования и модель сквозного контроллинга. Схема 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 управления деятельностью предпринимательских структур. Итогом внедрения управленческого контроллинга в систему управления (систему менеджмента) предпринимательских структур является интеграция организационной структуры службы контроллинга в действующую корпоративную структуру, а также интеграция методического обеспечения управленческого контроллинга в информационную систему предпринимательской структуры;

Под алгоритмом управленческого контроллинга в диссертации предлагается понимать упорядоченную конечную совокупность действий, рассматриваемых в аспекте принятия и реализации управленческих решений, обеспечивающих эффективную и достаточную поддержку за счет использования контроллингового инструментария на всех этапах процессов стратегического и оперативного управления предпринимательской структурой. Алгоритм управленческого контроллинга можно рассматривать как цикличную непрерывность, имманентную самой сущности процессов управления. В рамках данного алгоритма выявляются, исследуются и устраняются узкие места, которые имеют место в деятельности любого предприятия. При этом обеспечивается согласованность исполнения менеджерских функций и поддержки. 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.

Модель сквозного контроллинга представляет собой сервисную компоненту менеджмента предпринимательских структур, включенных в



ТЭК России. Модель функционирует с учетом внешнесредовых изменений и основывается на динамике и качестве изменений внутренней среды. Это позволяет формировать видение перспектив развития предприятия с учетом внешнесредовых возможностей и рисков, а также с учетом способностей предприятия к устойчивому развитию. Обеспечение устойчивости развития является основной целью эффективного управления деятельностью современных предприятий ТЭК, а также центральной идеей модели сквозного контроллинга.

Таким образом, управленческий контроллинг позволяет существенно улучшить качество менеджмента и сделать процессы управления более прозрачными. Использование контроллинга дает современным предпринимательским структурам ряд неоспоримых преимуществ, выражающихся не только в увеличении эффективности менеджмента предприятий, но и также в росте экономических и неэкономических выгод.

## БИБЛИОГРАФИЯ

### Нормативно-правовые акты

1. Конституция Российской Федерации от 12.12.1993 г., № 6-ФКЗ и № 7-ФКЗ в ред. От 30.12.2008 г.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации часть первая от 30.11.1994 г., № 51-ФЗ в ред. От 18.07.2009 г. № 181-ФЗ.
3. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.12.2001)(ред. от 25.11.2009) (с изм. и доп., вступившими в силу с 01.01.2010).
4. Налоговый кодекс Российской Федерации часть первая от 31.07.1988 г. № 146-ФЗ в ред. от 09.03.2010 г.
5. Налоговый кодекс Российской Федерации часть вторая от 05.08.2000 г. № 117-ФЗ в ред. от 19.05.2010 г.

### Основная литература

6. Асканова О.В., Касаткина Е.В. Значение имитационного моделирования в управлении деятельностью предприятия // Среднерусский вестник общественных наук. — 2010. — № 3. — С. 177 — 181.
7. Андропова А.К., Печатнова Е.Д. Оперативный контроллинг. — М.: Дело и Сервис, 2006. — 160 с.
8. Анискин Ю.П., Павлова А.М. Планирование и контроллинг. — М.: Омега-Л, 2005. — 280 с.
9. Анософф И. Стратегический менеджмент. — СПб: Питер, 2009 — 443 с.
10. Афанасьева А.И., Пурьскина В.А. Персонал-контроллинг // Кожевенно-обувная промышленность. — 2008. — №5. — С. 50 — 53.
11. Байбаков Э.И., Журба А.О., Филиппова Е.А. Показатели устойчивого развития, их функции и опыт применения // Экологический консалтинг. — 2011. — №3 (43). — С.15 — 22.
12. Балановский А.В. Развитие методического обеспечения контроллинга нефтеперерабатывающих предприятий: автореферат дисс... канд. экон. наук. — Тюмень, 2008. — 24 с.
13. Бараненко С.П., Дудин М.Н., Лясников Н.В. Корпоративный менеджмент. Учеб.пособие / Под. общ. ред. С.П. Бараненко. — М.: ЗАО ЦЕНТРПОЛИГРАФ, 2010.

14. Бавдик Т.П. Контроллинг в системе эффективного управления // Известия Иркутской государственной экономической академии. - 2006. - №3. - С.53 — 55.
15. Бакунова Н.В., Мухаровский Н.В. «Корпорация» и «корпоративное управление»: подходы к трактовке сущности категорий // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». — 2011. — № 3. — С. 46 — 51.
16. Берлин С.И., Беспалько В.А. Применение системы мониторинга и оценки устойчивости развития предприятий региона // Фундаментальные исследования. — 2008. — №11. — С. 41 — 44.
17. Боков С.И. Контроллинг в управлении развитием корпоративной организации: автореферат дисс... канд. экон. наук. — М., 2007. — 23 с.
18. Бородушко И.В., Васильева Э.К. Стратегическое планирование и контроллинг. — СПб: Питер, 2006. — 192 с.
19. Бурганова Л.А. Теория управления. — М.: Инфра-М, 2009. — 402 с.
20. Буханов К.А. Контроллинг в системе управления затратами // Научно-технический вестник информационных технологий, механики и оптики. — 2004. — № 12. — С. 69-70.
21. Бурцев В.В. Контроллинг финансов: варианты и направления // Менеджмент сегодня. — 2003. — №5. — С. 12 — 15.
22. Бурцев В.В. Контроллинг в современной корпорации // Экономический анализ: Теория и практика. — 2004. - №4. - С.19-24
23. Бурцев В.В. Система внутреннего финансового контроля коммерческой организации // Аудит и финансовый анализ. — 2004. — №1. — С.83 — 84.
24. Вебер Ю., Блум Х. Логистический контроллинг: концепция и эмпирическое исследование // Логистика сегодня. — 2004. — №2. — С. 43 — 53.
25. Владимцев Н.В., Денисова А.С. Концепция контроллинга управления торговой организации: система оперативного управления и информационного обеспечения // Экономический анализ: теория и практика. — 2008. — № 22. — С. 6 — 11.
26. Вильнер М.Я. О проблемах территориального планирования // Вестник. Зодчий 21 век. — 2010. — №3. — С. 20 — 23.
27. Волков Ю.Е. Сущность социального управления. Общее понятие об управлении // Социология власти. — 2005. — №3. — С.3 — 24.
28. Высоцкая Н.В. Трансформация предпринимательства в постсоветской России: управленческий аспект. Монография. — М.: АП «Наука и

- образование», 2010.
- 29.Высоцкая Н.В. Трансформация предпринимательства в постсоветской России: опыт, инновации и перспективы: монография. – М.: АП «Наука и образование», 2010.
- 30.Гайдар Е. Т. Экономика переходного периода. Очерки экономической политики посткоммунистической России. — М., 1998.
- 31.Гаффиатулин В.А. Совершенствование системы управления промышленным предприятием на основе внедрения контроллинга: автореферат дисс... канд. экон. наук. — Саратов, 2011. — 27 с.
- 32.Глазырин М. В. Производственно-социальные комплексы регионов и управление ими. М.: Наука, 1997. — 403 с.
- 33.Головин Н.А. Контроллинг персонала в системе менеджмента // Экономика региона. — 2008. № S4. — С. 200 — 203.
- 34.Гордов О.В. Технологии управления бизнес-процессами организаций // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. — 2008. — №8. — С. 364 — 368.
- 35.Гусева И.Б. Методологические основы формирования контроллинга на промышленных предприятиях: автореферат дисс. ... доктора экон. наук. — Нижний Новгород, 2008. — 48 с.
- 36.Гроув Э. Выживают только параноики. Как использовать кризисные периоды, с которыми сталкивается любая компания. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2009
- 37.Дайл А. Контроллинг. Практика контроллинга. — М.: Финансы и статистика, 2001. — 336 с.
- 38.Дафт Р.Л. Менеджмент. Классика МВА: 6-е изд. — СПб: Питер, 2008. — 863 с.
- 39.Дитгер Х. Планирование и контроль: концепция контроллинга. — М.: Финансы и статистика, 1997. — 800 с.
- 40.Демеуова Г.Т. Формирование и функционирование системы контроллинга в Казахстане: опыт оценки и расширение ее масштабов: автореферат дисс... доктора экон. наук. — Алма-Аты, 2010. — 46 с.
- 41.Дудин М.Н., Лясников Н.В. Стратегическая устойчивость предпринимательских структур и инновационное развитие России. Монография. — М.: Институт международных социально-гуманитарных связей ИМСГС, 2011.

42. Дудин М.Н., Лясников Н.В., Поляков В.Л. Управление инновационным развитием предпринимательских структур производственной сферы в контексте обеспечения их конкурентоспособности. — М.: Издательский дом «Экономический журнал», 2012.
43. Дудин М.Н., Лясников Н.В. Учебно-методический комплекс дисциплины «Контроллинг». — М.: Российская академия предпринимательства, 2012. — 286 с.
44. Дудин М.Н., Лясников Н.В., Похвощев В.А., Толмачев О.М. Формирование устойчивости предпринимательских структур в условиях трансформации конкурентной среды. Монография.- М.: Издательство Элит, 2013.
45. Дятлов А.Н., Плотников М.В. Общий менеджмент. - СПб: Изд-во ГУ ВШЭ, 2008. — 286 с.
46. Дьяков А.М. Контроллинг как инструмент повышения эффективности управления // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. — 2004. — №3. — С. 165 — 167.
47. Евдокимова Л.И. Оптимизация системы «контроллинг» как интегрированной системы управления предприятием // Современные исследования социальных проблем (электронный научный журнал). — 2012. — № 9. — С. 2.
48. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент. — М.: Экономистъ, 2007. — 467 с.
49. Зборовская Е.Б. Формирование контроллинга как метода управления экономикой промышленной организации: автореферат дисс... канд. экон. наук. — Кострома, 2011. — 24 с.
50. Ивашкевич В.Б. Практикум по финансовому учету и контроллингу. — М.: Инфра-М, 2009. — 192 с.
51. Ивашковская И.В., Животова Е.Л. Индекс устойчивости роста: эмпирическая апробация на данных российских компаний // Вестник Санкт-Петербургского университета. — 2009. — Вып.4 (Серия 8). — С. 3 — 29.
52. Измestьева О.А. Сущность и понятие финансово-информационной среды коммерческой организации // Вестник «Вектор науки ТГУ». — 2011. — №4 (18). — С. 206 — 210.
53. Обеспечение конкурентоспособности предпринимательских структур на основе инновационного форсайта. — М., 2013.— 167 с.

54. Казанцева Г.Г., Петрова Т.В. Повышение эффективности системы управления угольной компанией на основе сбалансированной системы показателей // Организатор производства. — 2008. — №2. — С.49 — 53.
55. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. — М.: Олимп-Бизнес, 2010. — 320 с.
56. Кузык Б.Н., Яковец Ю.В. Россия: стратегия перехода к водородной энергетике. — М.: Институт экономических стратегий, 2008. — 402 с.
57. Кушлин В.И. Траектории экономических трансформаций. — М.: ПРИНТ, 2004. — 567 с.
58. Куршев В.Н. Динамическое моделирование экономической системы с учетом деятельности инновационного объекта // Известия высших учебных заведений. Авиационная техника. — 2004. — №1. — С. 61 — 64.
59. Корнеев А.В. Энергоэффективность экономики России и международное сотрудничество // Научный доклад на коллегии РАН Институт США и Канады. — М.: Наука, 2010. — 20 с.
60. Концепция контроллинга. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. — 268 с.
61. Контроллинг: национальные особенности российский и американский опыт // Контроллинг. — 2002. — № 1. — С. 2 — 8.
62. Контроллинг / под ред. А.М. Карминского. — М.: Финансы и статистика, 2006. — 336 с.
63. Контроллинг как инструмент управления предприятием / под ред. Н.Г. Данилочкиной и Е.А. Ананькиной. — М.: Юнити, 2002. — 279 с.
64. Королев М.И. Экономика. Риски. Защита: словарь-справочник. — СПб: Питер, 2007. — 479 с.
65. Кувалдина Т.Б., Югансон И.А. Контроллинг: теоретические исследования экономической сущности // Учет и статистика. — 2007. — №8. — С. 194 — 198.
66. Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления. — СПб: ИД СПбГУ, 2008. — 548 с.
67. Карминский А.М., Оленев Н.И., Примак А.Г., Фалько С.Г. Контроллинг в бизнесе. — М.: Финансы и статистика. — 2002. — 256 с.
68. Кузнецов Б.Л. Эффективность корпоративного развития // Экономическая синергетика (сборник научных трудов). — Набережные Челны: Изд-во Камской государственной инженерно-экономической академии, 2005. — С.119 — 126.

- 69.Круссер Н.Г. Контроллинг как инструмент реализации стратегии стабильности предприятий газовой отрасли // Корпоративное управление и инновационное развитие Севера. — 2005. — №1. — С.101 — 104.
- 70.Круссер Н.Г. Контроллинг как инструмент координации процессов управления при реализации стратегии предприятия: автореферат дисс... канд. экон. наук. — Сыктывкар, 2006. — 27 с.
- 71.Лаута Ю.С., Герасимов Б.И. Создание системы контроллинга на промышленном предприятии. — Тамбов: Изд-во ТГТУ, 2005. — 96 с.
- 72.Лебенстайн Х. Аллокативная эффективность в сравнении с Х-эффективностью // Теория фирмы. — СПб: Экономическая школа, 1995.
- 73.Лукаевич И.Я. Финансовый менеджмент. — М.: Эксмо, 2010. — 768 с.
- 74.Макарова Е.А., Осокин В.В., Николаев М.Б. К вопросу о понятиях «управленческий учет» и «контроллинг» // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Экономика и финансы. — 2004. — № 2. — С. 560-564.
- 75.Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих. — М.: Финансы и статистика, 1992. — 208 с.
- 76.Манько А.А. Органический подход в модернизации структуры управления // Перспективы науки. — 2010. — № 12. — С. 89 — 92.
- 77.Масютин С.А. Корпоративное управление: опыт и проблемы. — М.: Финстатинформ, 2003. — 280 с.
- 78.Менеджмент, маркетинг и экономика образования / под ред. А.П. Егоршина. — Н. Новгород: НИМБ, 2001.— 349 с.
- 79.Месхи Б.Ч., Иванов В.Ю. Контроллинг в системе управления предприятием // Вестник ДГТУ, том 11. — 2011. — №7 (58). — С. 1108 — 1112.
- 80.Модернизация российской экономики: структурный потенциал. — М.: ИМЭМО РАН, 2010. — 376 с.
- 81.Морковина С.С. Роль государственного регулирования в содействии развитию малого предпринимательства // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. — 2008. — № 9. — С. 383 — 388.
- 82.Михалев А.О. Контроллинг состояния и требуемых изменений внутренней среды организации, разрабатывающей ракетно-космические комплексы // Наука и бизнес: пути развития. — 2012. — №11. — С.97 — 104.
- 83.Мясков А.В., Жежелевский А.Ю. Анализ эколого-экономической ситуации в ТЭК // Горный информационно-аналитический бюллетень. - 2001. - №3.

- 84.Нужнова И.С. Эволюция понятия реинжиниринга бизнес-процессов // Экономика и предпринимательство. — 2009. — №6. — С. 44 — 52.
- 85.Ожегов С.И. Толковый словарь русского языка. — М.: Оникс, 2011. — 736 с.
- 86.Одегов Ю.Г. Аудит и контроллинг персонала. — М.: Экзамен, 2004. — 544 с.
- 87.Основы управления предприятием: Современные тенденции в управлении / Под ред. Г.И. Андреева, В.А. Тихомирова. — М.: Финансы и статистика, 2005. — 400 с.
- 88.Паллард Дж. Справочник по вычислительным методам статистики. — М.: Финансы и статистика, 1982.
- 89.Попченко Е.Л., Ермасова Н.Б. Бизнес-контроллинг — М.: Альфа-Пресс, 2006. — 288 с.
- 90.Попова Л.В., Исакова Р.Е., Головина Т.А. Контроллинг. — М.: Дело и Сервис, 2003. — 192 с.
- 91.Пригожин И. Философия нестабильности // Вопросы философии. — 1991. — № 6. — С. 46 — 52.
- 92.Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. — М.: Инфра-М, 2007. — 495 с.
- 93.Рейх П.А. Контроллинг рентабельности в коммерческом банке: автореферат дисс... канд. экон. наук. — СПб, 2005. — 26 с.
- 94.Розанов Р.В. Разработка экономико-математической модели финансового контроллинга: автореферат дисс... канд. экон. наук. — М., 2008. — 22 с.
- 95.Россия в цифрах. — М.: Изд-во Росстат, 2012. — 565 с.
- 96.Рыжакина Т.Г. Создание и внедрение сбалансированной системы показателей в систему планирования и контроля предприятия // Вестник Томского государственного университета. — 2009. — №323. — С.285 — 287.
- 97.Саинбекова А.Ф. Проблемы управления стоимостью компаний // Молодой ученый. — 2012. — №7. — С. 71 — 83.
- 98.Смирнов С.А. Контроллинг. — М.: Изд-во Московского государственного университет экономики, статистики и информатики, 2004. — 161 с.
- 99.Сюзева О.В. Организационно-методическое обеспечение формирования и развития контроллинга в промышленных организациях: автореферат дисс... канд. экон. наук. — М., 2010. — 31 с.
100. Теория фирмы / под ред. В.М. Гальперина. — СПб: Экономическая школа, 1995. — 534 с.



101. Управление организацией / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. — М.: Инфра-М, 1998. — 669 с.
102. Управление персоналом / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — М.: Юнити, 2002. — 560 с.
103. Философский словарь / под ред. И.Т. Фролова. — М.: Республика, 2011. — 719 с.
104. Финансы / под ред. проф. М.В. Романовского. — М.:Юрайт-М, 2010. — 504 с.
105. Фольмут Й.Х. Инструменты контроллинга. — М.: Финансы и статистика, 2001. — 290 с.
106. Хамел Г., Прахалад К.К. Конкурируя за будущее. — М.: Олимп Бизнес, 2002. — 288 с.
107. Чернов В.Н. Качественный анализ автоматизированных систем документационного обеспечения управления: Справочник / РОО «Гильдия специалистов в области информатики и управления документацией». — М.: Мысль, 2011. — 166 с.
108. Чистов Л.М. Теория эффективного управления социально-экономическими системами. — СПб: Астерион, 2005. — 575 с.
109. Чувашилова М.В. Контроллинг как новое философское мышление в управлении промышленной организацией // Фундаментальные исследования. — 2012. — №9. — С.505 — 509.
110. Чурилова М.Д. Контроллинг в системе управления предприятиями лесопромышленного комплекса холдингового типа: автореферат дисс... канд. экон. наук. — М., 2011. — 24 с.
111. Энергетика России: проблемы и перспективы. Труды научной сессии РАН. — М.: Наука, 2008. — 350 с.
112. Nonaka I., Takeuchi H. The knowledge — creating company. — NY-Oxford: OxfordUniversity press. — 1995. — 384 p.
113. Robert S. Kaplan, David P. Norton. Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies. — Harvard: HarvardBusinessSchool Press, 2006. — 302 p.

#### **Интернет-ресурсы**

114. Данные Центра энергетической политики Института Европы // Официальный портал издательства CNews [электронный ресурс] режим доступа <http://www.cnews.ru/forum2007/presentation/tek/Klypa.pdf> свободный

115. Найти баланс // Корпоративный журнал «Газпром» [электронный ресурс] режим доступа <http://www.gazprom.ru/f/posts/83/089288/gazprom-journal.pdf> свободный
116. Нестеров В.П. Контроллинг консолидирует мнения всех сторон, участвующих в бюджетировании // Интернет-портал CFO [электронный ресурс] режим доступа <http://www.cfo-russia.ru/stati/index.php?article=6095> свободный
117. Потребность ТЭК России в инвестициях составляет \$260-300 млрд. // Официальный портал Свердловэнерго [электронный ресурс] режим доступа <http://wwwtest.pssr.ru/news/energy/archive/2005/11/?id=0711053> свободный
118. Состояние и перспективы развития российской угольной промышленности до 2030 года // Официальный портал «Росуголь» [электронный ресурс] режим доступа [http://www.rosugol.ru/upload/pdf/dpup\\_2030](http://www.rosugol.ru/upload/pdf/dpup_2030) свободный
119. Фалько С. Анализ отклонений // Журнал «Управляем предприятием» (2011, №7) [электронный ресурс] режим доступа [http://consulting.1c.ru/ejournalPdfs/falko\\_lmro.pdf](http://consulting.1c.ru/ejournalPdfs/falko_lmro.pdf) свободный