

## КОНТРОЛЛИНГ КАК МЕХАНИЗМ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ ТОПЛИВНО-ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА

### CONTROLLING AS A MECHANISM TO INCREASE THE EFFICIENCY OF MANAGEMENT ENTERPRISES OF FUEL-ENERGY COMPLEX

М. А. Осташкин,  
аспирант

*В данной статье рассматривается возможность применения контроллинга как механизм повышения эффективности управления предприятиями топливно-энергетического комплекса. Исследование проведено на материалах ОАО «Газпром».*

*This article discusses the possibility of application of controlling as mechanism of increasing the efficiency of management of enterprises of fuel-energy complex. The research was conducted on the materials of the JSC «Gazprom».*

**Ключевые слова:** финансовая аренда, предпринимательство, корпоративная среда, контроллинг, ТЭК, ГАЗПРОМ, бюджетирование, эффективность управления, стратегическое управление.

**Key words:** finance leases, business, corporate environment, controlling, Energy, Gazprom, budgeting, performance management, strategic management.

Контроллинг – синтез элементов учета, анализа, контроля, планирования на качественно новом мониторинговом уровне, реализация которых обеспечивает альтернативные подходы при осуществлении оперативного и стратегического управления процессом достижения конечных целей и результатов деятельности предприятия.

Анализ научной литературы<sup>1</sup> по данному вопросу показывает, что контроллинг обеспечивает выполнение на промышленных предприятиях следующих функций: анализ затрат и управление ими; развитие стратегического информационного обеспечения; консультационная поддержка принятия управленческих решений; контроль за реализацией корпоративной стратегии; контроль за функционированием всей системы в целом; мониторинг стратегических показателей, в том числе отдельно по внешней и внутренней среде; координация управленческой деятельности по достижению целей предприятия; синтез планирования, учета, контроля, экономического анализа, организации информационных потоков и многое другое.

Место контроллинга в системе сбора информации, учета, контроля и повышения эффективности управления на предприятии представлен на рис. 1 [1; 83–92].

Рассмотрим на примере ОАО «Газпром» возможности применения контроллинга для повышения эффективности деятельности.

ОАО «Газпром» – глобальная энергетическая компания. Основные направления деятельности – геологоразведка, добыча, транспортировка, хранение, переработка и реализация газа, газового конденсата и нефти, а также производство и сбыт тепло- и электроэнергий.

«Газпром» видит свою миссию в надежном, эффективном и сбалансированном обеспечении потребителей природным газом, другими видами энергоресурсов и продуктов их переработки.

«Газпром» располагает самыми богатыми в мире запасами природного газа. Его доля в мировых запасах газа составляет 18%, в российских – 70%. На «Газпром» приходится 15% мировой и 78% российской добычи газа. В настоящее время компания активно реализует масштабные проекты по освоению газовых ресурсов полуострова Ямал, арктического шельфа, Восточной Сибири и Дальнего Востока, а также ряд проектов по разведке и добыче углеводородов за рубежом.

«Газпром» – надежный поставщик газа российским и зарубежным потребителям. Компании при-

<sup>1</sup> Одегов Ю.Г., Никонова Ю.Г. Аудит и контроллинг персонала. М., 2004; Карминский А.М., Фалько С.Г. Контроллинг: учебник / А.М. Карминский, С. Г. Фалько, А. А. Жевага, Н. Ю. Иванова; под ред. А.М. Карминского, С. Г. Фалько. М.: Финансы и статистика, 2006. – 336 с.; Теплякова Т.Ю. Контроллинг: учебное пособие. Ульяновск: УлГТУ, 2010. – 143 с.



Рис. 1. Место контроллинга в системе сбора информации, учета, контроля и повышения эффективности управления на предприятии

надлежит крупнейшая в мире газотранспортная сеть – Единая система газоснабжения России, протяженность которой превышает 161 тыс. км. На внутреннем рынке «Газпром» реализует свыше половины продаваемого газа. Кроме того, компания поставляет газ в 30 стран ближнего и дальнего зарубежья. «Газпром» является единственным в России производителем и экспортером сжиженного природного газа и обеспечивает около 5% мирового производства СПГ.

Компания входит в пятерку крупнейших производителей нефти в РФ, а также является крупнейшим владельцем генерирующих активов на ее территории. Их суммарная установленная мощность составляет 17% от общей установленной мощности российской энергосистемы.

Стратегической целью является становление ОАО «Газпром» как лидера среди глобальных энергетических компаний посредством освоения новых рынков, диверсификации видов деятельности, обеспечения надежности поставок. ОАО «Газпром» видит свою миссию в надежном, эффективном и сбалансированном обеспечении потребителей природным газом, другими видами энергоресурсов и продуктами их переработки, а также как лидера среди глобальных энергетических компаний посредством диверсификации рынков сбыта,

обеспечения надежности поставок, роста эффективности деятельности, использования научно-технического потенциала.

В ОАО «Газпром» оперативный контроллинг затрат – это особый процесс в контуре управления предприятием, функционирующем на базе методического, организационного, и информационного обеспечения и позволяющую достигать цели эффективного использования природных, материальных, трудовых и финансовых ресурсов при обеспечении бесперебойности и надежности поставок газа и нефтепродуктов, с соблюдением правил технической эксплуатации и режимов работы, и требований по охране окружающей среды.

Для крупных компаний и холдингов необходимым инструментом для целей контроллинга и управления по

ключевым показателям эффективности являются специализированные автоматизированные системы (СППР, BPM, EPM). ОАО «Газпром» можно рекомендовать внедрение системы класса BPM-EPM на базе Hyperion System 9 Planning, которая поддерживает процесс бюджетного планирования, анализ использования бюджетов, подготовку форм корпоративной отчетности, а также следующие функциональные требования: администрирование, ввод/вывод данных и справочников, хранение данных и справочников, расчет бюджетных показателей, распределение затрат, согласование бюджетов, формирование отчетности.

Таким образом, основной задачей контроллинга на предприятиях топливно-энергетического комплекса является нацеливание системы управления предприятием на достижение поставленных целей. Поэтому контроллинг является сложной конструкцией, объединяющей столь различные элементы: установление целей; планирование; учет; контроль; анализ; управление информационными потоками; выработку рекомендаций для принятия управленческих решений.

#### Библиографический список

1. Дудин М.Н., Лясников Н.В. Менеджмент в XXI веке: сущность, проблемы и задачи // Путь-

- водитель предпринимателя. М.: Российская Академия предпринимательства; Агентство печати «Наука и образование», 2010. – № 8. – С. 83–92.
2. Дудин М.Н., Лясников Н.В. Корпоративное управление: Особенности современного корпоративного контроля на предприятиях // Ученые записки: роль и место цивилизованного предпринимательства в экономике России. Сборник научных трудов. Выпуск XIV. М.: Российская Академия предпринимательства; Агентство печати «Наука и образование», 2008. – С. 144–151.
  3. Карминский А.М., Фалько С.Г. Контроллинг: учебник / А.М. Карминский, С.Г. Фалько, Н.Ю. Иванова; под ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько. М.: Финансы и статистика, 2006. – 336 с.
  4. Лясников Н.В., Дудин М.Н. Организация стратегической устойчивости в разрезе концепции развития инновационной системы стратегического корпоративного управления на предприятиях промышленности // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2009. – № 8. – С. 76–79.
  5. Лясников Н.В., Дудин М.Н. Обеспечение стратегической устойчивости промышленных предприятий России на основе управления экономической эффективностью производства // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2010. – № 1. – С. 41–43.
  6. Теплякова Т.Ю. Контроллинг: учебное пособие. Ульяновск: УлГТУ, 2010. – 143 с.

Осташкин М. А. – аспирант, Российская академия предпринимательства

Ostashkin M. A. – Postgraduate, Russian Academy of Entrepreneurship

e-mail: acadra@yandex.ru

