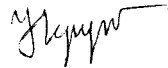


*На правах рукописи*



**КРУССЕР Николай Георгиевич**

**КОНТРОЛЛИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ КООРДИНАЦИИ ПРОЦЕССОВ  
УПРАВЛЕНИЯ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ  
(на примере предприятий газовой отрасли)**

08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством»  
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями  
и комплексами: промышленности)

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

**Сыктывкар 2006**

Диссертационная работа выполнена на кафедре экономической теории и корпоративного управления факультета управления Сыктывкарского государственного университета

**Научный руководитель:** доктор экономических наук, профессор  
**Шихвердиев Ариф Пирвелиевич**

**Официальные оппоненты:** доктор экономических наук, профессор  
**Большаков Николай Михайлович**  
кандидат экономических наук, доцент  
**Бочкова Светлана Владимировна**


**Ведущая организация:** **Всероссийский заочный финансово-экономический институт**

Защита состоится 15 декабря 2006 года в 14 ч. 30 мин. на заседании регионального диссертационного совета КМ 004.015.01 при Институте социально-экономических и энергетических проблем Севера Коми научного центра УрО РАН по адресу: 167982, Республика Коми, г. Сыктывкар, ул. Коммунистическая, 26.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Коми научного центра УрО РАН, по адресу: 167982, Республика Коми, г. Сыктывкар, ул. Коммунистическая, 24.

Отзывы на автореферат в двух экземплярах с заверенными подписями просим направить ученому секретарю диссертационного совета.

Автореферат разослан «10» ноября 2006 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета,  
кандидат экономических наук, с.н.с.  Л.А. Кузиванова

## I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** Современные условия функционирования хозяйствующих субъектов выдвигают требования совершенствовать процессы управления на предприятии в части оптимизации и упорядочивания управленческих воздействий на экономическую сферу, постоянного исследования на предмет вариантов достижения поставленных целей. С необходимостью решения этих задач столкнулись все хозяйственные субъекты национальной экономики, и, в первую очередь, предприятия топливно-энергетического комплекса, играющего доминирующую роль в экономике России. Деятельность предприятий газовой отрасли, неотъемлемой части ТЭК, охватывает значительную часть территории страны, множество хозяйственных связей с другими отраслями и производствами, и поэтому в значительной степени подвержена факторам усложняющейся внешней среды.

В данных условиях возникает необходимость в модификации подхода к управлению предприятиями газовой отрасли. Особо актуальны для них вопросы обновления инструментов координации управленческих процессов. Отраслевые требования к уровню оперативности и надёжности учёта и контроля, глубине анализа настолько высоки, что является необходимостью в создании единого информационного обеспечения этих функций управления и их интеграции в единую систему.

Одним из важнейших направлений в развитии теории и практики управления и совершенствования организации планирования, учёта, контроля и анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия является концепция контроллинга, реализация которой в газовой отрасли позволяет координировать управленческие воздействия в организации, а также в нужные сроки и качественно предоставлять необходимую информацию на различные уровни управления.

Контроллинг является ответом экономической мысли на беспрецедентное усложнение внешней и внутренней среды функционирования предприятия. В настоящее время возникает необходимость в целеориентированном управлении, направленном в будущее, на достижение желаемого состояния. Это приводит к осознанию потребности в обеспечении целенаправленного руководства предприятием через координацию управленческой системы.

Решение задачи сохранения стабильности в условиях проводимых реформ газовой отрасли требует разработки комплекса взаимосвязанных мероприятий на всех уровнях управления предприятиями газовой отрасли, инструментальной базой которых должна послужить система контроллинга.

**Степень изученности проблемы.** Теоретико-методологические основы концепции контроллинга отражены в трудах Дж. Айнса, Д. Брокманна, А. Гайвелера, А. Дайле, К. Деллманна, К. Друри, К. Коха, Э. Майера, Р. Манна, Ф. Митчелла, Г. Пича, П. Хорвата, Э. Шерма, Х. Эрмана; отечественных авторов Ю. Анискина, С.Л. Виноградова,

В.А. Ивлева, О.Д. Кавериной, Т.В. Канышевой, А.М. Карминского, В. Кнаупа, А.М. Павловой, Т.В. Поповой, С.Г. Фалько, и др. Вопросы постановки системы контроллинга на предприятиях рассматриваются в работах Н.М. Большакова, Т.А. Головиной, Т.Н. Горбачёвой, В.В. Грицины, Н.Г. Данилочкиной, Р.Е. Исаковой, В.В. Лагутина, Л.М. Малышевой, Я.А. Фомина, Н.Ф. Ханиной и др.

Методические вопросы в изучении систем управления разработаны в классических работах М. Альберта, М.Х. Мескона, Ф. Хедоури, а также трудах отечественных ученых Ю.И. Боксермана, Н.Б. Ермасовой, Ю.И. Журавлёва, Ю.Н. Клепикова, А.П. Кузнецова, Е.Л. Полченко, З.П. Румянцевой В.Н. Самочкина и др. Стратегические аспекты развития газовой отрасли в период построения рыночных отношений изложены в работах В.П. Албула, Н.Р. Ахмедова, А.Д. Бренца, И.В. Белоусенко, Е.В. Кристовского, Н.И. Олещука, А.М. Хозина, и др.

Несмотря на количество теоретического и практического материала, посвященного концепции контроллинга и вопросам реализации ее на предприятиях, издаваемого в России и за рубежом, общий уровень развития концепции контроллинга на предприятиях нашей страны невысок, но растёт в современных условиях хозяйствования. Совершенствование процессов управления на предприятиях за счёт внедрения системы контроллинга оказывает непосредственное влияние на процессы принятия хозяйственных решений и является одной из задач реализации стратегии выживаемости и экономической стабильности хозяйственных субъектов.

В большей степени поиск решения вышеобозначенной проблемы существует в газовой отрасли, характеризующейся особой спецификой отношений между хозяйственными субъектами. Существующие разработки в области управленческого учёта и бюджетирования, квалификация управленческого персонала на предприятиях газовой отрасли позволяют сделать вывод о большом потенциале, существующем в отрасли, для внедрения на предприятиях современных методов и инструментов менеджмента, таких как контроллинг, необходимых для предвидения будущих угроз и достижения прогнозируемых перспектив. Предварительный анализ состояния вопроса показывает отсутствие решения задач модернизации систем управления на предприятиях газовой отрасли в их взаимосвязи и системности.

Отмеченные выше обстоятельства предопределили цель, задачи и направление диссертационного исследования.

**Цель и задачи исследования.** Цель диссертационного исследования состоит в научном обосновании и разработке методики внедрения системы контроллинга в систему управления предприятий газовой отрасли для обеспечения устойчивости её развития.

Для достижения указанной цели в диссертационной работе поставлены следующие основные задачи:

- Исследовать существующие концепции контроллинга, подходы к определению его сущности, систематизировать и структурировать основные компоненты контроллинга.

- Определить роль контроллинга в управлении экономическими процессами на предприятии.

- Выявить место контроллинга как составляющей части системы управления организации, сформулировать организационные и методические аспекты контроллингового процесса.

- Выявить особенности деятельности предприятий газовой отрасли национальной экономики и управления ими в современных условиях хозяйствования.

- Раскрыть необходимые предпосылки для комплексного внедрения системы контроллинга на предприятиях газовой отрасли как системы управления процессом достижения конечных целей и результатов их деятельности.

- Разработать организационно-методические основы создания системы контроллинга на предприятиях газовой отрасли.

- Разработать методические рекомендации по поводу реализации системы контроллинга в региональной газовой компании, предложения по организационным структурам и информационно-техническому обеспечению деятельности системы контроллинга.

- Предложить набор ключевых критериев для расчёта оценки эффективности контроллинга на предприятии.

**Объектом исследования** является совокупность организационно-экономических отношений, составляющих систему управления предприятиями газовой отрасли топливно-энергетического комплекса России, на примере предприятия группы ОАО «Газпром» ООО «Региональная компания по реализации газа в Республике Коми».

**Предметом исследования** выступает контроллинг как инструмент реализации стратегических и оперативных задач развития предприятий газовой отрасли.

**Теоретической и методологической основой исследования** являются труды отечественных и зарубежных ученых-экономистов в области контроллинга, стратегического управления и современных технологий менеджмента, управленческого учёта и бюджетирования, экономики газовой промышленности, эффективности производства, собственные аналитические и практические исследования автора. В процессе исследования использовались нормативно-правовые документы, регламентирующие функционирование и развитие газовой промышленности Российской Федерации. В работе использовались методы на основе системного и процессного подходов: анализ и синтез, метод сравнения, графический, методы статистической и математической обработки информации, метод интервьюирования и анкетирования.

Диссертационное исследование выполнено в соответствии с паспортом специальности 08.00.05 «Экономика и управление народным

хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями и комплексами: промышленности)».

**Информационную базу** исследования составили материалы Госкомстата РФ, Центра экономической конъюнктуры при Минэкономразвития РФ, Министерства энергетики РФ, ОАО «Газпром», ООО «Региональная компания по реализации газа в Республике Коми», нормативно-правовые документы, законодательные акты, отечественная и зарубежная справочная литература, материалы периодической печати.

**Научная новизна** диссертационного исследования состоит в теоретической постановке, обосновании и решении комплекса организационных и методических вопросов, связанных с реализацией процессов контроллинга на предприятии. В частности, разработаны методические рекомендации по внедрению контроллинга на предприятиях газовой отрасли, заключающиеся во внедрении процессов контроллинга в систему управления предприятием, упорядоченных по массиву функционально-целевых процессов. Предложен и адаптирован математический аппарат для осуществления оперативного контроллинга и проведена оценка эффективности внедрения системы контроллинга в региональной газовой компании по критерию сокращения времени реакции управляющих систем на изменение внешней и внутренней среды

Изучение теоретико-методологических основ концепции контроллинга, а также организационно-экономических отношений в газовой отрасли позволило получить следующие результаты, имеющие научную новизну и представляющие **предмет защиты**:

– Уточнено определение сущности контроллинга как определение векторов воздействия на состояние среды для достижения поставленных целей на основе интеграции и координации информационных потоков, являющихся результатом реализации функций управления хозяйственной деятельностью (п.п. 15.13. сп.08.00.05).

– Определено понятие системы контроллинга как совокупности элементов методологического, процессного, организационного и технического характера, связей и отношений между ними, обеспечивающей информационную целостность системы управления (производственной системы) на предприятии (п.п. 15.13. сп.08.00.05).

– Разработаны методические рекомендации по поводу постановки системы контроллинга на предприятии, заключающиеся в определении массива функционально-целевых процессов контроллинга на конкретном предприятии и внедрении процессов контроллинга в систему управления, упорядоченных по структуре данного массива (п.п. 15.27. сп. 08.00.05).

– Обоснована взаимосвязь внедрения контроллинга на предприятиях газовой отрасли с повышением эффективности их управления и проведен расчет оценки эффективности контроллинга в функциональных областях системы управления предприятием. Предложены основные критерии для расчёта оценки эффективности контроллинга на предприятии: стоимостной и временный (п.п. 15.19 сп. 08.00.05).

– Предложен набор экономических показателей для осуществления оперативного контроллинга в региональных газовых компаниях, так как факторы данной модели количественно ограничены и имеют экономическую сущность (п.п. 15.13. сп. 08.00.05).

**Практическая значимость** диссертационной работы состоит в том, что выводы и предложения, сформулированные в диссертации, позволяют обеспечить информационную и методическую поддержку в вопросах постановки системы контроллинга на предприятии, и доведены до уровня конкретных практических рекомендаций по созданию службы контроллинга в региональной газовой компании в Республике Коми.

Построение предложенной модели системы контроллинга на предприятиях газовой отрасли позволит системам управления данных предприятий осуществлять более обоснованные управленческие воздействия на экономическую сферу и, тем самым, обеспечит устойчивое финансовое развитие на предприятиях газовой промышленности.

Результаты диссертационного исследования использованы в ООО «Региональная компания по реализации газа в Республике Коми» в качестве методической основы в процессе внедрения систем управленческого учёта и бюджетирования, а также используются при чтении лекций и проведении практических занятий по дисциплинам «Контроллинг» и «Корпоративный менеджмент» на факультете управления в СыктГУ.

**Апробация результатов исследования.** Основные положения и результаты исследования докладывались и обсуждались на семинаре Международного финансово-экономического центра по вопросам контроллинга и управленческого учёта (Москва, 2003 г.), на региональной научной конференции студентов и аспирантов «Основные направления обеспечения экономической безопасности государства» (Сыктывкар, 2005 г.), межрегиональной научно-практической конференции «Северная стратегия: возможности альтернативного планирования» (Воркута, 2006 г.), II-ом Северном социально-экологическом конгрессе «Горизонты экономического и культурного развития», (Сыктывкар, 2006 г.), на научных семинарах кафедры экономической теории и корпоративного управления Сыктывкарского Государственного Университета (СыктГУ).

По материалам диссертационной работы опубликовано 10 работ общим объёмом 4,1 п.л.

**Структура и содержание работы.** Диссертация состоит из введения, трёх глав, заключения и библиографического списка. Основной материал изложен на 144 страницах машинописного текста, содержит 21 таблицу, 34 рисунка и 2 приложения. Библиографический список включает 120 наименований.

*Во введении* отражены актуальность темы диссертации, определены цель, задачи, объект, предмет исследования, научная новизна, практическая значимость и апробация полученных результатов.

*В первой главе* «Теоретико-методологические основы концепции контроллинга» представлен теоретический обзор и анализ понятия кон-

троллинга как элемента системы управления, рассмотрены вопросы системы контроллинга в системе управления организацией; а также вопросы методов внедрения контроллинга и способы его осуществления в процессе управления.

*Во второй главе «Контроллинг как один из инструментов реализации стратегии предприятий газовой отрасли»* рассмотрены современные тенденции развития газовой отрасли; вопросы реформирования внутреннего рынка газа и, как следствие, необходимости совершенствования системы управления на предприятиях отрасли; отражены факторы, определяющие развитие контроллинга на предприятиях газовой отрасли. Показана актуальность внедрения контроллинга на предприятиях газовой отрасли в форме вертикальной службы контроллинга.

*Третья глава «Стратегическая навигация региональных газовых компаний»* включает рассмотрение техники и способов постановки процесса контроллинга в региональной газовой компании; вопросов управленческого учёта, бюджетирования и информационного обеспечения как инструментальной базы реализации контроллингового процесса на предприятии; практического применения стратегического контроллинга в региональных газовых компаниях, а также практического применения оперативного контроллинга, мониторинга экономического состояния, оценки эффективности внедрения контроллинга на предприятии.

*В заключении* сформулированы основные теоретические и практические выводы и рекомендации по результатам выполненного диссертационного исследования.

## **II. ОСНОВНЫЕ ЗАЩИЩАЕМЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ**

**1. Контроллинг** есть концепция управления, реализация которой позволяет создавать инструментальную, методическую и информационную базу для принятия управленческих решений системой управления на основе определения направления и величины воздействия на окружающую среду для достижения поставленных целей.

По результатам анализа развития научной мысли на предмет концепции контроллинга можно утверждать, что существует множество определений его сущности. Западные экономисты сходятся во мнении, что контроллинг есть управленческая концепция, которая охватывает все сферы деятельности предприятия: финансы и учёт, менеджмент и маркетинг, интегрируя и координируя деятельность различных служб для достижения оперативных и стратегических целей. В нашей стране развитие за последнее десятилетие экономической мысли в сфере технологии менеджмента повлияло на появление различных трактовок контроллинга, таких как «внутренний аудит» или «составная часть



управленческого учёта и бюджетирования». В табл. 1 представлена систематизация толкований понятия контроллинга, приведенных различными авторами.

Таблица 1

**Определения сущности контроллинга различными авторами**

Определения контроллинга	Авторы
Система интегрированного информационного обеспечения планирования и контроля деятельности предприятия	Д. Хан
Контроллинг – логия и навигационный прибор для достижения цели – прибыли.	В. Хофенбек
Контроллинг – система управления прибылью	Р. Манн
Контроллинг – подсистема управления, которая координирует подсистемы планирования, контроля и информационного обеспечения, поддерживая тем самым системообразующую и системоувязывающую координацию	П. Хорват
Контроллинг представляет собой элемент управления социальной системой, выполняя свою главную функцию поддержки руководства в процессе решения им общей задачи координации системы управления с упором, прежде всего на задачи планирования, контроля и информирования	Ю. Вебер
Контроллинг – это концепция, направленная на ликвидацию «узких мест» и ориентированная на будущее в соответствии с поставленными целями и задачами получения определённых результатов	Э. Майер Ю.П. Анискин А.М. Павлова
Контроллинг – это система эффективного управления предприятием и обеспечения его долгосрочного стабильного существования на рынке на основе реализации функций разработки и обоснования управленческих решений и контроля за их выполнением	Н.М. Большаков
Контроллинг – это функционально обособленное направление экономической работы на предприятии, связанное с реализацией финансово-экономической комментирующей функции в менеджменте для принятия оперативных и стратегических управленческих решений	С.В. Данилочкин Н.Г. Данилочкина Т.А. Головина Р.Е. Исакова Л.В. Полова Р. Краузе
Контроллинг – это целостная концепция экономического управления предприятием, ориентирующая руководителей на выявление всех шансов и рисков, связанных с получением прибыли	И.Л. Коленский М.Л. Лукашевич Н.Н. Пущенко В.А. Старых Е.Н. Тихоненкова А.А. Харин
Контроллинг – это концепция системного управления и способ мышления менеджеров, в основе которых лежит стремление обеспечить долгосрочное эффективное функционирование организации	А.М. Карминский Н.И. Оленев А.Г. Примак С.Г. Фалько

Таким образом, разные исследователи по-разному подходят к этому вопросу. Общим недостатком большей части приведенных определений сущности контроллинга является их некоторая ограниченность одной или двумя функциями контроллинга. Однако, несмотря на разногласия в определениях, проблемное поле контроллинга вырисовывается достаточно четко – контроллинг:

А) является системой с определенным набором целей, элементы которой тесно взаимосвязаны между собой и с элементами системы управления (менеджмента) на предприятии;

Б) ориентирован на достижение поставленных целей в будущем;

В) создает инструментальную, методическую и информационную среду для принятия управленческих решений.

Обобщая трактовки сущности контроллинга, представленные в табл. 1., последний может быть определен как целеориентированная система планирования и контроля, обеспечивающая интеграцию, системную организацию и координацию фаз процесса управления, функциональных областей, организационных единиц и проектов предприятия. Основную роль в контроллинге играет исследование экономической сферы предприятия, определение текущего состояния «Есть» по отношению к состоянию «Должно быть», моделирование управленческих воздействий и анализ на этой основе процессов и ситуаций, которые могут привести предприятие к намеченным целям.

Области менеджмента, такие как планирование, контроль, анализ, учёт являются не сколько составными частями контроллинга, сколько инструментальными областями и организационными механизмами, на основе информации от которых реализуется функция контроллинга на предприятии. Система контроллинга оперирует информацией – результатами, которые сформировались в ходе реализации на предприятии соответствующих функций управления. Сущность контроллинга заключается в сведении воедино, интеграции, этих информационных потоков и на основе их координации, определения направления воздействия на внешнюю и внутреннюю среду для достижения цели и своевременного доведения информации до лиц, принимающих управленческие решения (управляющей подсистеме). Можно сказать, что контроллинг выполняет роль компаса в процессе деятельности организации, осуществляет логичность к достижению целей предприятия, выявляет векторы необходимых управляющих воздействий на окружающую среду организации.

**2. Система контроллинга есть совокупность элементов методологического, процессного, организационного и технического характера, связей и отношений между ними, обеспечивающая информационную целостность системы управления (производственной системы) на предприятии.**

С позиции системного подхода, контроллинг есть надстройка системы управления, совокупность отдельных её элементов, основным ядром которой является организационно-экономический инструмента-

рий, обеспечивающий консультационное и информационное содействие системе управления для обеспечения заданного направления функционирования организации. На высших уровнях управления эта надстройка отвечает за стратегическую направляющую процесса управления, на низших – за операционную.

Независимо от степени обособленности системы управления в организации система контроллинга выступает тем целостным ядром и надстройкой, элементы которой могут дополнять и/или заменять некоторые элементы системы управления. Система контроллинга использует имеющиеся ресурсы системы управления, а также привносит свои, недостающие для осуществления процесса контроллинга: методы, навыки, коммуникации и т.п. Таким образом, на каждом предприятии, где есть система управления с элементами определения направления и способов достижения желаемого состояния существуют те или иные элементы контроллинга, но из-за отсутствия взаимосвязи и взаимовлияния между ними отсутствует и *система* контроллинга на данном предприятии.

Построение системы контроллинга в организации дополняет систему управления новыми или модифицированными элементами, что повышает степень целостности последней. Основываясь на теорию систем можно утверждать, что повышение степени целостности системы способствует достижению её эффективности.

Эффективность функционирования всей производственной системы можно выразить через экономию времени, затрачиваемого менеджерами на принятие управленческого решения. Сокращение времени реализации управленческих воздействий в системе управления на предприятии обуславливает:

- решение проблем неуправляемости на предприятии,
- упорядочивание информационных потоков внутри организации,
- минимизацию рисков принятия неоптимального варианта управленческого решения,
- выявление экономических резервов и высвобождение дополнительных ресурсов деятельности;
- приводит к координации управленческих воздействий на предприятии в рамках единого информационного поля.

Степень распространения такого поля внутри организации, обусловленная широтой охвата службой контроллинга функциональных сфер деятельности, определяет степень интеграции данных функциональных подразделений, единиц и проектов в единую систему достижения поставленных целей, т.е. степень целостности всей производственной системы. Исследования, проведенные автором на исследуемом предприятии ООО «Региональная компания по реализации газа в Республике Коми», показывают, что в результате внедрения контроллинга на предприятии повысилась степень целостности производственной системы по критерию интеграции между подразделениями (на 52,5%), а

также повысилась степень целостности подсистем контроллинга, таких как планирование и учёт (на 42,3%).

При этом, следует отметить, что повышение степени целостности системы управления влечет за собой и повышение её сложности, что в свою очередь, влечет увеличение потребности в ресурсах, нужных для создания и эксплуатации системы. Отсюда следует, что оптимальный уровень постановки системы контроллинга на предприятии, т.е. уровень внедрения новых элементов системы управления и модификации старых, зависит от решения системы уравнений из трёх переменных:

$$\begin{cases} t_{\text{ДПР}} = f_1(\text{Ц}) \\ Z = f_2(\text{Ц}) \end{cases} \quad \{1\}$$

где  $\text{Ц}_{\text{необх}}$  – необходимая целостность системы управления после внедрения элементов системы контроллинга;

$Z_{\text{необх}}$  – необходимые затраты для функционирования системы управления с соответствующей системой контроллинга;

$T_{\text{необх}}$  – необходимые затраты времени на принятие управленческих решений.

Решение системы {1} во многом зависит от приоритета той или иной переменной для руководства предприятия в конкретных условиях хозяйствования. Выбором того или иного параметра за приоритетный формируется решение вопроса постановки системы контроллинга на предприятии исходя из заданных условий.

### **3. На основе массива функционально-целевых процессов контроллинга, представляющим собой модель целостной системы его элементов, предложен способ постановки системы контроллинга на предприятии.**

Автором в работе предложен следующий перечень функций системы контроллинга, проявляемых в процессе взаимодействия её элементов: планирование, учёт, анализ, контроль, мониторинг, консалтинг, координация, интеграция и информационная поддержка. По целевым установкам контроллинг можно классифицировать по следующим критериям: объекты хозяйственной деятельности на предприятии, факторы производства, бизнес-процессы, образ действий (оперативный, стратегический), отрасли, подконтрольные показатели и т.д. Реализация функционально-целевых процессов контроллинга в системе управления предприятием автором классифицирована по следующим признакам:

- Иерархия управления в организации;
- Виды контроллинга по функциональным подразделениям (целевым установкам);
- Функции контроллинга (планирование, координация, интегрирование, контроль и др.).

Таким образом, автором получен трёхмерный массив функционально-целевых процессов контроллинга (рис. 1.), который представляет собой совокупность элементов системы контроллинга на предприятии, каждый из которых структурирован по трём данным признакам и имеет свои методологические характеристики.

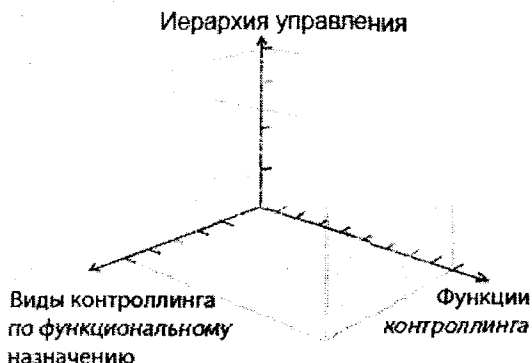


Рис. 1. Массив функционально-целевых процессов контроллинга

Массив функционально-целевых процессов контроллинга (МФЦПК) является схематичным отображением элементов системы контроллинга, структурированных по параметрам массива и имеющих наибольшее возможное количество взаимосвязей (абсолютную целостность). Координация управленческих воздействий в каждом структурном элементе и между ними служит образованию механизма саморегулирования на предприятии. В свою очередь, процесс координации управленческих воздействий в организации заключается во взаимосогласованности мероприятий по устранению нежелательных отклонений, выявленных службой контроллинга в каждой «ячейке» данного трехмерного массива. При этом факторами-ограничителями координации действий по осям выступают величины конечных ресурсов, привлекаемых по той или иной оси.

Автор классифицирует задействованные системой контроллинга ресурсы по следующим видам:

1. Процессно-целевые: конечные цели и задачи, а также объёмы финансирования данных работ (проектов), выполняемых в рамках системы контроллинга.

2. Информационные: потоки входящей и исходящей информации, система сбалансированных показателей, отчётность (вид, форма, регламент), техническая поддержка учёта, хранения и обработки информации и т.п.

3. Организационно-экономические: организационная и кадровая структуры службы контроллинга, оснащение рабочих мест контроллеров и т.п.

Решение вопроса конкретной формы постановки системы контроллинга на предприятии является решением организационно-кадрового характера в трехмерном массиве, представленном на рис. 1. Отсюда следует, что в вопросе организации контроллинговой службы на предприятии не существует единого типового решения. Влияние комплекса внутренних и внешних факторов приводит к различным организационным решениям по определению места службы контроллинга в структуре предприятия.

Апробация данных суждений представлена в работе автором в виде разработки методических рекомендаций по поводу постановки системы контроллинга на исследуемом предприятии и формирования на их основе службы контроллинга. Для этого в работе рассмотрены виды контроллинга по функциональным назначениям и иерархия управления в региональной газовой компании (РГК), а также проведен анализ наличия элементов инструментальной базы контроллинга: управленческого учёта и бюджетирования. Исходя из специфики деятельности РГК горизонтальная плоскость массива функционально-целевых процессов сформирована следующим образом (табл. 2).

Таблица 2

**Плоскость массива функционально-целевых процессов контроллинга в РГК**

Функции контроллинга	Планирование	Учёт	Анализ	Контроль	Мониторинг и диагностика	Консалтинг	Координация	Интеграция	Информационная поддержка
Виды контроллинга по функциональным назначениям									
Обеспечение газоснабжения потребителей									
Диспетчерский контроль за состоянием учета газа и дисциплиной газопотребления									
Метрология									
Управление финансами и затратами									
Контроллинг инвестиционных программ									

В результате исследования автором сделан вывод, что разработку модели контроллинга на основе данного массива целесообразно начинать с исследования процессно-целевых аспектов системы контроллин-

га. Затем в информационном аспекте производится исследование потоков входящей в конкретную ячейку массива информации, выходных данных и их направление. Организационно-кадровое решение массива завершает заполнение ячеек данными об исполнителе функций контроллера.

**4. Обосновано внедрение на предприятиях газовой отрасли системы контроллинга с целью повышения эффективности процессов управления их хозяйственной деятельностью. Предложено создание многоуровневой вертикальной системы контроллинга в газовой отрасли с целью повышения результативности отраслевого стратегического регулирования.**

Степень целостности производственных систем зависит от ряда факторов: масштаба производства, территориальной разобщенности производств, состояния внешней среды предприятия и т.д. Проблемы координации управленческих воздействий и, в частности, их стратегической составляющей наиболее остро проявляются в обособленных производственных системах. Такими системами являются крупные и высокодиверсифицированные предприятия, транснациональные компании, а также, газовая отрасль России, представленная, в основном, концерном ОАО «Газпром», обладающая следующей спецификой хозяйственно-правовых отношений:

1. Газовая отрасль России, практически полностью, в организационно-юридическом аспекте является концерном с единой головной компанией и разветвленной сетью дочерних и внучатых организаций.

2. Территориальная рассредоточенность подразделений концерна.

3. Высокодиверсифицированная деятельность концерна:

4. Государственное регулирование цен на реализуемый природный газ и перспектива либерализации рынка.

5. Особенности договорных отношений с потребителями.

6. Высокий уровень неопределенности различных внешних факторов (международных, экономических, природных и пр.)

Грамотно поставленная система контроллинга на предприятиях газовой отрасли способна решить классические симптомы неуправляемости, такие как:

- Потеря контроля над постановкой, сопровождением и развитием программ и проектов;

- Переизбыток или дефицит информации;

- Невыполнение стратегических планов (многоуровневая неуправляемость) – отсутствие или неэффективность стратегического планирования;

- Отсутствие возможности анализа принятых решений;

- Центробежные тенденции подразделений, приводящие к разрушению структуры стратегических планов.

Таким образом, совершенствование процессов управления на предприятиях отрасли за счёт внедрения системы контроллинга оказывает непосредственное влияние на ускорение процессов принятия решений в стратегически ключевых сферах функционирования отрасли: в сырьевой базе; сфере инвестиций; сфере ценообразования; сфере развития Единой системы газоснабжения; законодательной и нормативной сфере; сфере эффективности использования природного газа.

Финансовые аспекты стратегического управления газовой отраслью во многом зависят от решения стратегических задач в сфере реализации природного газа, а система контроллинга в РГК, как единственных поставщиков газа в регионе, способна эффективно ориентировать последние на достижение стратегических целей (рис. 2).

Внедрение системы контроллинга в сферу управления предприятиями газовой отрасли обуславливает решение задач координации и информационной поддержки систем управления предприятий отрасли на основе реализуемых системой контроллинга функций. Координация управленческих воздействий в отрасли сокращает время реакции на изменения экономической сферы, тем самым повышая эффективность стратегического управления предприятиями.

С целью обеспечения информационной интеграции между службами контроллинга предприятий газовой отрасли автором предложено формирование вертикальной структуры контроллинга в разрезе ОАО «Газпром» – дочерние и зависимые общества – подразделения, РГК. Данная структура предполагает объединение служб контроллинга на разных уровнях управления в концерне единым информационным полем, замыкающимся на стратегию развития газовой отрасли

Такая вертикальная структура контроллинга в отрасли позволит ОАО «Газпром»:

- своевременно получать информацию о прогнозируемых дополнительных прибылях и возможных убытках в конкретном сегменте внутреннего рынка газа;
- 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 компаний на предмет соответствия их стратегий стратегии развития газовой отрасли и поставленным задачам.

Оценивая возможность построения вертикальной службы контроллинга в газовой отрасли, автором выделены следующие сложившиеся благоприятные для этого условия:



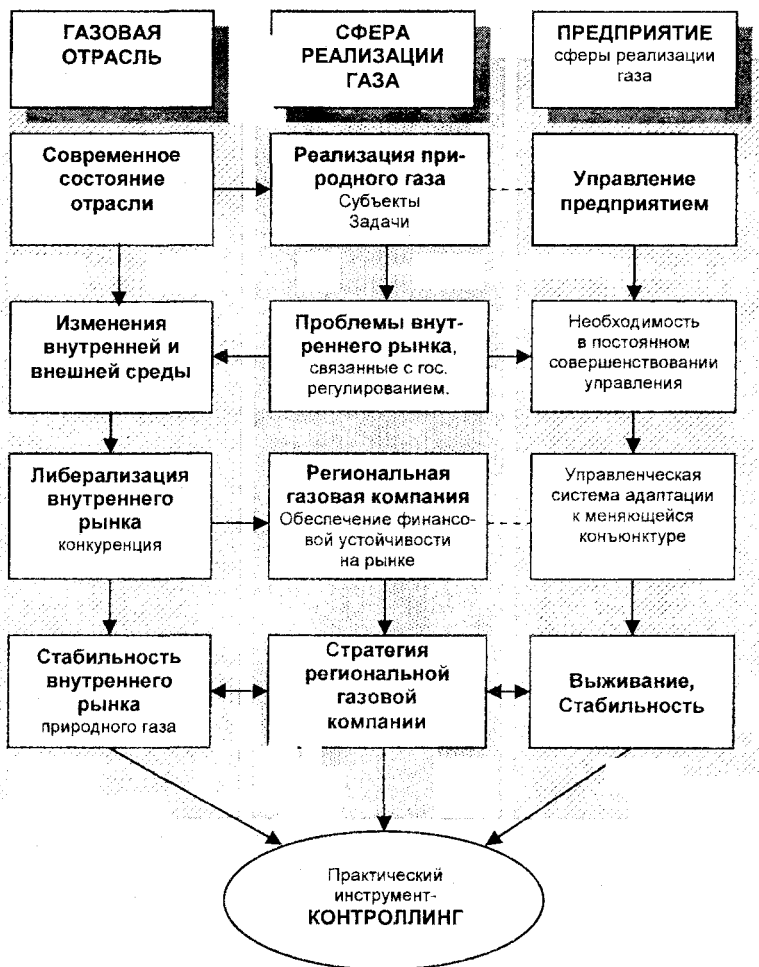


Рис 2. Проблематика вопросов реализации стратегии стабильности в газовой отрасли по сферам управления

1. Организационно-информационная структура в отрасли: единая стратегия развития; постоянное информационное взаимодействие материнских и дочерних компаний.

2. Существующие в отрасли элементы контроллинга: планирование, учёт, анализ и контроль (как функции управления) выполняются на

каждом предприятии отрасли и играют основную роль во взаимодействии материнских и дочерних компаний.

3. Материально-техническое обеспечение: наличие средств передачи, обработки и хранения информации на основе современных технологий.

4. Кадровые ресурсы: наличие высококвалифицированного персонала на предприятиях, действующих программ повышения квалификации и переподготовки для работников отрасли.

Автором предложен подход расчета увеличения степени взаимодействия и стратегической координации материнских и дочерних предприятий отрасли (систем управления на соответствующих иерархических уровнях) за счет внедрения каналов передачи информации в вертикальной системе контроллинга. Повышение степени достоверности информации в наличии у головной компании от подразделений и дочерних структур, показано на примере передачи информации о состоянии движения денежных средств РГК Республики Коми в головную компанию ООО «Межрегионгаз» в табл. 3. Рассмотрены три варианта: до внедрения подсистемы бюджетирования, как элемента вертикальной службы контроллинга (2004 г.), после внедрения (2005–2007 г.) и возможный целевой вариант (2008 г.)

Таблица 3

**Повышение степени достоверности информации в наличии у головной компании (ООО «Межрегионгаз»)**

Показатель	2004 г.	2005–2007 г.	2008 г.
Количество оперативной информации о состоянии движения денежных средств в головную компанию			
в т.ч.			
план на следующий месяц (коэф. 0,7)	1	1	1
план на текущий месяц с фактом I декады (коэф. 0,8)	0	0	1
план на текущий месяц с фактом II декады (коэф. 0,9)	0	1	1
план на текущий месяц с фактом 25 дней (коэф. 0,95)	0	0	1
план на текущий месяц с фактом предпоследнего дня (коэф. 1)	0	0	0
Рейтинг достоверности плановой информации	0,70	1,60	3,35
Максимально возможный рейтинг	4,35	4,35	4,35
Степень достоверности оперативной информации в распоряжении головной компании, %	16,1	36,8	77,0

Расчет в табл. 3 подтверждает, что передача информации через каналы вертикальной отраслевой службы контроллинга повышает степень достоверности данных в наличии у вышестоящего звена: в данном примере, с 16,1% до 77,0%.

Обеспечивая взаимосвязь и саморегулирование между элементами управления и функциональными подразделениями, контроллинг является инструментом обеспечения информационной целостности головных и подчиненных компаний концерна, за счёт чего происходит повышение эффективности стратегического управления в отрасли и эффективности деятельности данных предприятий. Аналогичные расчеты, проведенные автором в исследовании, подтверждают, что в результате внедрения элементов системы контроллинга на предприятии повысилась степень стратегической координации персонала на 18,6%, степень взаимосвязи внешних источников целей (в данном случае – головной компании) и персонала на 4,5%.

С целью оценки эффективности контроллинга в региональной газовой компании автор рассмотрел процесс внедрения контроллинга на предприятии как совокупность мероприятий по нововведениям в функциональных сферах управления, которые охватывает контроллинг:

1. В функциональной области «планирование»: расширение количества и качества факторов и прогнозных изменений экономической ситуации, учитываемых в процессе планирования. Стоимостная оценка: повышение платёжной дисциплины – увеличение оборачиваемости средств; сокращение объёмов кредитных ресурсов, экономия по их обслуживанию; доход от вложений высвободившихся финансовых ресурсов; экономия по смете затрат, другим нецелесообразным отвлечениям средств.

2. В функциональной области «учёт»: построение системы управленческого учёта, учёт неявных факторов и причин изменения экономической ситуации. Стоимостная оценка: экономия на предотвращении вероятных убытков, неэффективного отвлечения средств, создание резервных фондов.

3. В функциональной области «анализ»: всестороннее раскрытие причин отклонений и влияния факторов на экономическую ситуацию, расширение возможностей раскрытия резервов, оценок степени рисков, анализ будущего состояния. Стоимостная оценка: дополнительная прибыль, экономия от предотвращения негативных отклонений.

4. В функциональной области «контроль»: возможностей сравнений показателей по различным факторам. Стоимостная оценка: избежание штрафных санкций, сокращение операционных издержек, затрат на аудит.

5. В функциональной области «мониторинг»: расширение возможности отслеживания любого информационно-материального потока в организации. Стоимостная оценка: Дополнительная прибыль, экономия от предотвращения негативных отклонений.

6. В функциональной области «интеграция»: Совершенствование взаимодействия подразделений на основе единого информационного пространства предприятия. Стоимостная оценка: стоимость высвободившихся экономических ресурсов при повышении производительности труда.

7. В функциональной области «координация»: Совершенствование взаимозависимости действий и средств внутри предприятия при реализации управленческого решения; согласование в ходе реализации частных целей подразделений и общих (стратегических) предприятия. Стоимостная оценка: Стоимость высвободившихся экономических ресурсов при повышении производительности труда

8. В функциональной области «консалтинг»: увеличение качества информационной помощи в принятии управленческого решения. Стоимостная оценка: Стоимость сокращения вероятности наступления негативных последствий.

9. В функциональной области «информационная поддержка»: расширение возможности получения своевременной и релевантной информации со всех сфер деятельности предприятия. Стоимостная оценка: косвенно – все перечисленное.

Исследования, проведенные автором в региональной газовой компании, показали, что в отсутствии службы контроллинга планируемая экономическая ситуация близка к ожидаемой всего на 73,4%. Выявлен риск убытков от снабженческо-сбытовой деятельности, снижение величины прибыли от реализации газа, а также получение прочей дополнительной прибыли. В результате исследования выявлена упущенная выгода по направлению реализации газа населению до внедрения контроллинга.

Внедрение системы контроллинга на предприятии предполагает совершенствование процессов взаимодействия подразделений предприятия на основе единого информационного пространства, а также процессов последовательности действий и средств внутри предприятия при реализации управленческого решения. В табл. 4 показан расчет производительности труда по обработке данных при формировании отчёта «Экономические показатели деятельности» до нововведений, связанных с внедрением Единой информационной системы в рамках формирования системы контроллинга, в 2005 г. и после нововведений – в 2006 г.

Таблица 4

**Производительность труда по обработке данных  
при формировании отчёта «Экономические показатели деятельности»  
в ООО «Региональная компания по реализации газа в Республике Коми»**

Показатель	IV квартал 2005	I квартал 2006	II квартал 2006	III квартал 2006
Количество источников входящей информации, шт.	5	2	2	2
Количество исследуемых показателей, шт.	29	33	33	33
Время на формирование и обработку отчётности, час.	2,5	28	1	0,75
Производительность труда по обработке данных, показателей/час	11,6	1,18	33	44
Экономия времени, час.	-	-25,5	1,5	1,75

Из табл. 4 видно, что после внедрения указанной подсистемы контроллинга возросло количество исследуемых показателей, при этом уменьшилось количество источников информации и возросла производительность труда по обработке данных. Падение производительности во втором квартале обусловлено настройкой электронной системы. Экономия времени формирования отчёта, в конечном итоге, составляет 1,5-1,75 часа при одновременном увеличении исследуемых показателей.

Исследования, проведенные автором в РГК Республики Коми показали, что в результате внедрения единой информационной системы и расширенной системы показателей планово-бюджетного процесса, с 20% до 60% увеличилась степень интеграции подразделений предприятия вследствие взаимодействия контроллеров, являющихся по совместительству специалистами данных подразделений. При этом, несмотря на возросшее количество обрабатываемых данных, нагрузка на одного контроллера снизилась на 13,8 %. Увеличение степени интеграции подразделений отражает увеличение степени вовлеченности работников предприятия в формировании финансовых результатов, тем самым дает им полномочия влиять на конечный результат.

#### 5. Предложен набор экономических показателей для осуществления оперативного контроллинга в региональных газовых компаниях

В качестве реализации стратегии стабильного развития в региональной газовой компании автором предлагается осуществление службой контроллинга диагностики кризисного состояния — мониторинга деятельности предприятия и отслеживания ее основной тенденцией с целью предотвращения кризисных ситуаций.

С целью практической реализации оперативного контроллинга в региональной газовой компании и исходя из специфики её деятельности автором предложен и в 2005 году внедрен математический аппарат для осуществления мониторинга исполнения операционного бюджета по следующим показателям, представленным в табл. 5.

Таблица 5

#### Показатели исполнения операционного бюджета движения денежных средств региональной газовой компании, используемые в ООО «Региональная компания по реализации газа в Республике Коми»

Название показателя	Примечание	Формула
Коэффициент скорости поступлений средств	Отражает своевременность оплаты потребителями поставленного газа: если коэффициент ниже 100% – дебиторская задолженность, выше 100% – авансы.	$K_{сп} = \frac{B_1 * Om}{B * Om_1}$
Коэффициент исполнения обязательств	Отражает своевременность оплаты региональной компанией газа.	$K_{сио} = \frac{3_1 * Om}{3 * Om_1}$

Продолжение таблицы 5

Название показателя	Примечание	Формула
Коэффициент потенциала по исполнению обязательств	Показывает, насколько долей отгрузки газа скорость поступлений больше скорости расходования средств	$K_{птцл} = \frac{B_1 - Kp_1 - Z_1}{Om_1}$
Коэффициент покрытия на текущую дату оставшихся обязательств	Показывает долю обязательств региональной компании к исполнению в отчётном периоде, обеспеченных денежными средствами, уровнем дебиторской задолженности на текущий момент.	$K_{поо} = \frac{Om_1 - Z_1 - D_1 + PC_1}{3 - Z_1}$
Коэффициент покрытия на текущую дату оставшихся обязательств при привлечении кредитных ресурсов	То же, но с условием привлечения региональной компанией максимально возможной суммы кредитных ресурсов для обеспечения обязательств.	$K_{поок} = \frac{Om_1 - Z_1 - D_1 + PC_1 + K}{3 - Z_1}$
Коэффициент обеспечения кредитовых обязательств дебетовыми	Отражает насколько на текущую дату оставшиеся обязательства региональной компании обеспечены оставшимися суммой поставки газа в отчётном периоде с учётом текущей дебиторской задолженности и расчётного счёта.	$K_{око} = \frac{Om - Om_1 - D_1 + PC_1}{3 - Z_1}$
Коэффициент покрытия обязательств при мобилизации средств на текущую дату	Отражает какую долю оставшихся обязательств региональной компании можно было бы исполнить текущим уровнем дебиторской задолженности.	$K_{пмс} = \frac{D_1}{3 - Z_1}$
Коэффициент дневной (мгновенной) платежеспособности:	Отношение имеющихся на текущий день ликвидных активов – денежных средств на расчётном счёту – к наиболее срочным обязательствам – величине ежедневного плана в МРГ + платёж налогов в этот день.	$K_{пдн} = \frac{A_{дн}}{O_{дн}} = \frac{PC_1}{3дн + Ндн}$
Коэффициент декадной платежеспособности:	Отношением имеющихся на текущий день ликвидных активов + доход от финансовых вложений в данной декаде к декадным обязательствам – величине декадного плана исполнения обязательств.	$K_{дек} = \frac{A_{дек}}{O_{дек}} = \frac{PC_1 + \Phi B_{дек}}{3_{дек}}$
Коэффициент месячной платежеспособности:	Отношение имеющихся на расчётном счёту средств + доход от финансовых вложений в данном месяце + планируемый остаток поступлений средств к месячным обязательствам – объёма оставшегося исполнения всех обязательств.	$K_{мес} = \frac{A_{мес}}{O_{мес}} = \frac{PC_1 + \Phi B + B - B_1}{3 - Z_1}$

Название показателя	Примечание	Формула
Коэффициент общей платежеспособности	Средневзвешенная оценка платежеспособности	$K_{по} = \frac{A_{дн} + A_{дек} * 10 + A_{мес} * 30}{O_{дн} + O_{дек} * 10 + O_{мес} * 30}$

где:

$B, Z, От$  – ожидаемые выручка от поступления средств, расходы и отгрузка газа в отчетном периоде соответственно;

$B_1, Z_1, От_1, Д_1, РС_1, Кр_1$  – фактические выручка от поступления средств, расходы, отгрузка газа, дебиторская задолженность, остаток денежных средств на расчетном счете, остаток кредитных обязательств на текущую дату соответственно;

$A_{дн}, A_{дек}, A_{мес}$  – активы дневные, декадные и месячные;

$O_{дн}, O_{дек}, O_{мес}$  – обязательства дневные, декадные и месячные.

В результате формирования данного набора показателей исполнения операционного бюджета реализуется функция оперативного анализа и консалтинга для руководства региональной газовой компании (лиц, принимающих управленческие решения). Методом интервьюирования РГК Республики Коми определено, что в результате применения данных показателей на практике, достигается экономия времени на принятие соответствующих решений.

### III. ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И РЕЗУЛЬТАТЫ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Изучение контроллинга как современного инструмента решения стратегических задач предприятий газовой отрасли позволяет сделать следующие выводы.

1. Контроллинг в данной работе рассматривается как сложная, многообразная и комплексная деятельность по овладению ситуацией, межфункциональный инструмент управления, присущий любому виду хозяйственной деятельности, сущность которого определена как создание среды для принятия управленческого решения на основе определения направления и величины воздействия на ситуацию для достижения поставленной цели.

С экономической точки зрения, сущность контроллинга заключается в определении векторов (направления и величины) воздействия на экономическую ситуацию для достижения намеченных целей на основе интеграции и координации информационных потоков, являющихся результатом реализации функций управления экономической деятельностью.

2. По результатам анализа контроллинга как системы взаимосвязанных и взаимозависимых элементов сделан вывод, что последняя является специфической структурой в организации, которая обеспечи-

вадет информационную целостность элементов системы управления (производственной системы) при осуществлении процессов управления. Специфика данной структуры выражается соотношением системы контроллинга и системы управления на предприятии:

1) Система контроллинга является подсистемой управления в контуре системы управления (производственной системы), основным ядром которой является инструментарий определения направления развития системы управления.

2) Система контроллинга является надстройкой системы управления на предприятии, обеспечивающей информационную целостность её элементов.

Проведенные в исследовании расчеты подтверждают повышение уровня целостности системы управления предприятием после внедрения в нее элементов контроллинга. Сформулировано, что повышение эффективности управления, выраженное через экономию времени на принятие управленческого решения, за счет внедрения элементов контроллинга ограничено уровнем необходимой целостности производственной системы, а также уровнем приемлемых для организации затрат на функционировании системы контроллинга.

3. Разработаны и апробированы на практике методические рекомендации по внедрению системы контроллинга на предприятии способом формирования в системе управления предприятием элементов контроллинга, структурированных по параметрам МФЦПК. В ходе реализации данного способа на практике выявлены следующие его преимущества: универсальность, целостность, прозрачность, организационная упорядоченность. При этом, последняя придает службе контроллинга на предприятии черты системности и создает условия для проявления взаимосвязи и взаимодействия функций контроллинга на всех уровнях управления в организации.

В работе также показано, что влияние комплекса внутренних и внешних факторов приводит к различным организационным решениям по определению места службы контроллинга в структуре предприятия.

4. Анализ тенденций развития газовой отрасли позволил автору сделать вывод, что главной задачей для многих предприятий отрасли в стратегическом планировании является сохранение структурно-экономических параметров функционирования, обеспечивающее до времени полной адаптации к новым условиям минимально допустимый уровень развития предприятия. В качестве решения данной задачи предложена к реализации на предприятиях отрасли стратегия стабильности, которая может рассматриваться как одна из сопутствующих стратегий в целеполагании на предприятии.

Теоретически обоснована необходимость внедрения системы контроллинга на предприятиях газовой отрасли с целью решения задачи координации внешних и внутренних управленческих воздействий, повышения эффективности стратегического управления в отрасли и эффективности деятельности данных предприятий. Для этого теоретически обосновано



предложение внедрения многоуровневой вертикальной системы контроллинга в газовой отрасли, обеспечивающей сохранение общей стратегической направленности развития хозяйственных субъектов отрасли.

Оценка уровня стратегической координации, проведенная в региональной газовой компании Республики Коми до и после внедрения элементов контроллинга, подтвердила выводы о том, что, обеспечивая взаимосвязь и саморегулирование между элементами управления и функциональными подразделениями, контроллинг является инструментом обеспечения информационной целостности головных и подчиненных компаний концерна. Определены конечные результаты внедрения контроллинга на предприятии: сокращение времени реакции экономического механизма на изменение внешней и внутренней среды, а также сокращение управленческого риска – риска ошибки в выборе вектора управленческого воздействия.

Стоимостной эффект от внедрения контроллинга на предприятии определен как: 1) стоимость высвободившихся экономических ресурсов; 2) стоимость сокращения управленческих рисков.

Оценка эффективности контроллинга, проведенная данным способом в региональной газовой компании Республики Коми, выявила:

- резервы увеличения оборотных средств и прибыли;
- вероятность получения убытков по некоторым направлениям деятельности;
- сокращение времени на подготовку необходимой документации и, тем самым, повышение производительности труда по её обработке и формированию;
- увеличение степени интеграции подразделений в процессы управления посредством взаимодействия контроллеров.

5. В практическом применении предложенного набора показателей исполнения операционного бюджета службой контроллинга реализуется функция оперативного анализа и консалтинга для лиц, принимающих управленческие решения, чем достигается экономия времени на принятие соответствующих решений, а также сокращение риска неисполнения операционных планов и неоптимального направления ресурсов.

Результаты, полученные в региональной газовой компании Республики Коми, открывают новые подходы и практические возможности формирования системы контроллинга на предприятиях, в частности газовой отрасли страны.

### **Основные публикации по теме исследования**

1. Либерализация внутренних цен на газ как перспектива развития газовой отрасли России // Управление государственной собственностью, корпоративное управление и экономический рост: Материалы республиканской научно-практической конференции (Сыктывкар, 29 апреля 2003 г.) – Сыктывкар: Изд-во СыктГУ, 2003. – С.197-199. – 0,1 п. л.

2. Либерализация внутренних цен на газ как перспектива развития газовой отрасли России // Вопросы экономических наук. – 2003. – №1 – С.19-26. – 0,9 п. л.
3. Реформирование газовой отрасли как предпосылка развития системы её управления // Вопросы экономических наук. – 2003. – №4. – С. 49-54. – 0,5 п. л.
4. Контроллинг как инструмент реализации стратегии стабильного развития газовой отрасли // Аспирант и соискатель. – 2004. – №1. – С. 34-38. – 0,4 п. л.
5. Роль контроллинга в совершенствовании корпоративного управления // Собственность, корпоративное управление и инвестиции. – Сыктывкар, Сыктывкарский филиал ОУ ВПО ЦС РФ «МУПК», 2005. – С. 271-286. – 0,9 п. л.
6. Теоретические аспекты внедрения контроллинга в систему управления организацией // Северные стратегии: возможности альтернативного планирования: Материалы межрегиональной научно-практической конференции – Воркута, 2006. – С. 41-46. – 0,2 п. л.
7. Контроллинг как инструмент реализации стратегии стабильности предприятий газовой отрасли Республики Коми // Горизонты экономического и культурного развития: Материалы Второго Северного социально-экологического конгресса (Сыктывкар, 20-21 апреля 2006 г.). – Сыктывкар: КРАГСУ, 2006. – 0,2 п. л.
8. Теоретические аспекты постановки системы контроллинга в сфере управления регионом // Политические, экономические и социокультурные аспекты регионального управления на Европейском Севере: Материалы V Всероссийской научно-теоретической конференции. – Сыктывкар: КРАГСУ, 2006. – 0,2 п. л.
9. Контроллинг как инструмент координации управленческих воздействий при реализации стратегии предприятия (на примере предприятий газовой отрасли) // Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета [Электронный ресурс] – 2006. – №3. / СыктГУ- Электрон. вестник. – Режим доступа: <http://www.syktsu.ru>. – 0,3 п. л.
10. Контроллинг как инструмент координации управленческих воздействий при реализации стратегии предприятия (на примере предприятий газовой отрасли) // Промышленная политика в Российской Федерации (рекомендован ВАК). – 2006. – № 11. – С. 58-63. – 0,4 п. л.