

УДК 338.012

## ***ПРОБЛЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ***

***Алёшина С.В.,***

*Студент, ИТИ, Менеджмент*

*Калужский государственный университет им. К.Э. Циолковского,  
Калуга, Россия*

***Медведева О.С.,***

*кандидат экономических наук, доцент,*

*Калужский государственный университет им. К.Э. Циолковского,  
Калуга, Россия*

### **Аннотация.**

В статье исследуются проблемы контроллинга на предприятиях нефтегазовой отрасли деятельности. Проанализировано текущее состояние развития контроллинга на территории Российской Федерации. Обобщены основные пути решения проблем внедрения контроллинга в практику российских предприятий, в том числе занятых в нефтегазовом секторе.

**Ключевые слова:** контроллинг, управление, инструменты, проблемы контроллинга.

## ***PROBLEMS OF CONTROLLING IN THE OIL AND GAS INDUSTRY***

***Alyoshina S. V.,***

*Student, IT, Management*

*Kaluga State University named after K.E. Tsiolkovsky,  
Kaluga, Russia*

***Medvedeva O.S.,***

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,*

*Kaluga State University named after K.E. Tsiolkovsky,  
Kaluga, Russia*

### **Annotation.**

The article examines the problems of controlling at the enterprises of the oil and gas industry. The current state of development of controlling in the territory of the Russian Federation is analyzed. The main ways of solving the problems of introducing controlling into the practice of Russian enterprises, including those employed in the oil and gas sector, are summarized.

**Keywords:** controlling, management, tools, problems of controlling.

Современные реалии, в которых находится Российская Федерация, характеризуются крайне сложными рыночными условиями функционирования различных предприятий и организаций. В частности, функционирование российских экономических субъектов постоянно усложняется общеэкономическими и общеполитическими негативными факторами, например, нестабильностью курса российской валюты, санкциями со стороны некоторых западных стран и так далее. Такие факторы во многом порождают и иные отрицательные обстоятельства, например, высокие темпы инфляции, падение реальных доходов населения и так далее. Кроме того, фактическое положение субъектов хозяйствования в последние несколько лет значительно усложнилось дополнительными факторами мировой пандемии Covid-19. Так, в результате стремительного роста заболеваемости граждан, а также введения самоизоляции, численность юридических лиц на территории России заметно снизилась. Так, в докладе бизнес-омбудсмена Бориса Титова сказано, что свыше 4 млн. российских компаний, а также индивидуальных предпринимателей (67%) пострадали от распространения коронавирусной инфекции [11].

Как ранее, так и в настоящий период времени, различные экономические субъекты испытывают высокую степень необходимости в создании, разработке и внедрении новых и прогрессивных форм и даже систем управления бизнесом. Среди которых, например, можно выделить контроллинг – один из методов управления предприятием, основанный на одновременной интеграции и координации управленческого учета, планирования, контроля и аналитической работы [5, с. 135].

На территории Российской Федерации контроллинг, как возможный инструмент управления бизнесом, появился лишь в 90-х годах прошлого века, и до сих пор лишь набирает свои обороты, в отличие от некоторых других более развитых стран мира, где такой инструмент активно реализуется уже сравнительно длительный период времени. В частности, на территории США такой инструмент начал применяться еще в 1970-е годы [3, с. 57].

Еще большее распространение и широкий интерес к контроллингу возник после проведения оценки данного инструмента некоторыми экспертами, а также аналитиками, например, маркетинговая служба Консультационной группы АТК, а также Американское общество по управлению производственными запасами (American Production and Inventory Control

Society) эффективность внедрения контроллинга определили в процентах (рис. 1).



Рисунок 1. Некоторые результаты оценки эффективности контроллинга [9]

Представленные выше данные указывают на то, что контроллинг может стать существенным инструментом поддержки и даже развития бизнеса, что, в целом, обуславливает актуальность рассматриваемой темы, а также ее ключевых проблемных моментов, с которыми уже сталкивались или только могут столкнуться российские предприятия, в том числе занятые в нефтегазовой отрасли экономики.

Как уже указывалось ранее, контроллинг представляет собой метод управления, основанный на одновременной интеграции и координации управленческого учета, планирования, контроля и аналитической работы. Такое понятие можно назвать обобщенным и выделить еще шесть других подходов, которые были сформированы, как правило, за рубежом, а несколько позднее рассмотрены и адаптированы некоторыми российскими учеными (рис. 2).



Рисунок 2. Подходы к пониманию сущности понятия «контроллинг» [2, с. 103]

Многообразие подходов к пониманию сущности инструмента контроллинга позволяет отметить многообразие задач, которые дает возможность реализовать рассматриваемый инструмент. Так, к его ключевым элементам можно отнести: планирование, учет, анализ, контроль, а также регулирование [8, с. 356].

Контроллинг, как инструмент управления предприятием, внедряется в деятельность экономических субъектов, как правило, с целью развития всех видов управленческой деятельности, а также обеспечения качественного текущего контроля, в связи с чем, можно ожидать его высокой результативности в деятельности российских хозяйствующих субъектов, в том числе занятых в нефтегазовой отрасли деятельности. Важно отметить, что достижение высокой эффективности управленческого учета именно на данных предприятиях является стратегически важным и для страны в целом, поскольку нефтегазовые доходы составляют внушительную часть доходов консолидированного бюджета Российской Федерации (9,056 трлн. рублей по итогам 2021 года) [10]. Кроме того, в настоящее время нефтегазовый сектор составляет 15,2% от ВВП России [10]. Развитие инженерной инфраструктуры также важно, ведь это газоснабжение, электроэнергетика, теплоснабжение и многое другое [3].

В целом, нефтегазовая отрасль представляет собой сферу деятельности,

специализирующуюся на добыче, переработке, транспортировке, а также продаже газа или нефти. Ключевыми предприятиями данной отрасли в России выступают «ЛУКойл», «ТНК», «Роснефть», «Сургутнефтегаз», а также «Газпром». Углубляясь в тему исследования, важно отметить, что некоторые из данных организаций уже активно используют инструмент контроллинга в своей основной деятельности, в частности:

1. «ЛУКойл» – использует метод контроллинга при формировании проектов стратегических планов.

2. «Газпром» – использует рассматриваемый инструмент при формировании отчетности в соответствии с международными стандартами.

3. «ТНК» – использует контроллинг, как базовый инструмент управления. Внутри организации в том числе создан специализированный отдел контроллинга.

Аналогичным образом, на территории Российской Федерации можно встретить и иные экономические субъекты, уже активно реализующие метод контроллинга, например, «Сбербанк» или «Ростелеком». Важно отметить общность всех таких компаний – большие масштабы деятельности (крупный бизнес). В рамках мелкого и среднего бизнеса инструмент контроллинга можно встретить в крайне редких случаях, в связи с тем, что такая система управления предприятием представляет собой долгий и сложенный процесс внедрения, сопровождающийся внушительными финансовыми, трудовыми и временными затратами, что в большинстве случаев не подходит небольшим фирмам. При этом, в рамках крупного бизнеса, контроллинг может стать крайне эффективным инструментом стратегического развития предприятия.

Несмотря на достаточно большое количество положительных аспектов внедрения контроллинга в деятельность отечественных организаций, важно выделить несколько существенных недостатков, препятствующих внедрению такого инструмента в деятельность конкретного экономического субъекта:

1. Недостаточный практический опыт реализации такого метода управления на территории Российской Федерации – на текущий период времени процедура контроллинга активно применяется в ряде развитых стран запада, а также на территории некоторых стран Америки. Использование практического опыта использования контроллинга в данных странах является рациональным и необходимым условием, однако отсутствие российского опыта, включающего в себя все преимущества и недостатки адаптации такой процедуры на отечественных предприятиях и организациях, не способствует минимизации возможных ошибок и проблем, с которыми могут столкнуться

российские организации, решившие внедрить в свою деятельность контроллинг.

2. Высокая стоимость внедрения контроллинга в деятельность предприятия – контроллинг, как система управления бизнесом, является одной из наиболее финансово и временно затратной, в связи с тем, что для ее фактического внедрения предприятию необходимо обучить специалистов или же нанять новых, уже работающих с данной процедурой; приобрести информационные системы; а также перестроить существующие подразделения предприятия или же создать новый отдел контроллинга.

3. Отсутствие сформированной нормативно-правовой базы Российской Федерации, регламентирующей особенности внедрения и использования контроллинга в хозяйственной деятельности отечественных организаций – в результате того, что система контроллинга в настоящее время все еще является новой для большинства отечественных предприятий и широко не применяется на территории России, органы государственной власти не стремятся оперативно урегулировать данный вопрос, а порядок внедрения и использования контроллинга, как системы управления предприятием, на территории Российской Федерации реализуется общими основами, созданными для регулирования бизнеса и систем управления в нем в целом (Гражданской кодекс Российской Федерации, Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)», Федеральный закон «Об акционерных обществах» и так далее).

4. Недостаток специалистов, обладающих необходимыми знаниями и навыками для внедрения и успешной реализации контроллинга в деятельности конкретного хозяйствующего субъекта – на текущий период времени сравнительно небольшое количество ВУЗов предлагают программы обучения, направленные именно на контроллинг, как способ управления бизнесом (МГТУ им. Н.Э. Баумана, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации и некоторые другие). При чем, такие программы включены в программу магистратуры. То есть для того, чтобы получить профильное образование, человеку необходимо получить вначале степень бакалавра, а только после этого детальнее изучать контроллинг, получая диплом магистра. Также, получить профильные знания можно за рубежом, что в прочем не только не увеличивает нужных кадров в России, но и способствует их утечке в зарубежные компании.

5. Наличие социально-психологического фактора, сдерживающего развитие контроллинга на территории Российской Федерации – такой фактор

включает в себя такие составляющие, как: сопротивление нововведениям, страх перед неизвестностью; необходимость дополнительного обучения персонала; разработка специфических и более сложных методик и так далее.

Помимо представленных выше недостатков также можно отдельно остановиться на ключевых проблемах внедрения и использования контроллинга в рамках предприятий нефтегазового сектора экономики Российской Федерации:

1. Длительный период внедрения и адаптации новой системы управления, в результате огромных масштабов деятельности нефтегазовых компаний – нефтегазовые предприятия представляют собой огромные по масштабам экономические субъекты, в состав которых входит большое количество подразделений, в связи с чем, выстроить эффективную систему управления бизнесом в деятельности таких предприятий достаточно сложно, что, в первую очередь, требует высокого уровня согласованности между органами управления отдельных структурных подразделений, чего также достичь сложно в результате наличия второй проблемы.

2. Сложно выстраиваемая корпоративная культура и организационная структура управления в деятельности самих нефтегазовых предприятий – в результате колоссальных масштабов предпринимательской деятельности, средняя численность сотрудников на предприятиях нефтегазового сектора составляет от 100 тыс. человек, из которых 10-20% – это управляющие, на которых возлагаются функции по координации управленческой деятельности, а также выстраиванию общей системы управления предприятием.

3. Наличие долгосрочного периода планирования (свыше 30 лет) – организации нефтегазового сектора экономики Российской Федерации выстраивают стратегии своего бизнеса, а также определяют стратегические цели на сравнительно длительный период времени, что, преимущественно, обусловлено длительным производственным циклом, значительной капиталоемкостью, а также длительным сроком окупаемости капитальных вложений. Таким образом, система управления предприятием должна учитывать эти особенности и разрабатываться с учетом всех аспектов.

4. Жесткое регулирование нефтегазового сектора экономики со стороны государства – активное участие органов государственной власти в деятельности предприятий подразумевает и их участие в системе управления, что только удлинит процесс внедрения новых технологий и процедур в деятельность экономического субъекта.

В целом, проблематика вопроса внедрения и использования

контроллинга, как системы управления предприятием нефтегазового сектора, преимущественно, обусловлена спецификой деятельности таких предприятий, которые необходимо учитывать при внедрение такой процедуры. Кроме того, сложность внедрения контроллинга увеличивается в результате наличия общих проблем, которые, условно, можно свести к отсутствию достаточного российского опыта внедрения контроллинга, а также к отсутствию специалистов, способных это реализовать.

Добиться минимизации приведенных выше проблем, особенно для предприятий нефтегазового сектора экономики Российской Федерации, невозможно из участия органов государственной власти, с помощью которых можно урегулировать внедрение и реализацию данной процедуры на территории России. Кроме того, разработка единой методики внедрения контроллинга позволит исключить социально-психологический фактор, что сделает рассматриваемую процедуру более доступной. Разрешение проблемы, связанной с недостаточностью кадров, в свою очередь, возможно только усилиями предприятий, которые должны быть заинтересованы в направлении своих сотрудников на курсы повышения квалификации. За счет активной и целенаправленной работы, как со стороны органов государственной власти, так и стороны органов управления предприятий, можно будет достичь упрощения процедуры внедрения контроллинга, а также создания нового отечественного опыта внедрения такой процедуры на российские предприятия.

Таким образом, можно сделать вывод, что контроллинг представляет собой отлично зарекомендовавшую систему управления предприятием, которую уже активно реализуют некоторые зарубежные компании. При этом, на территории России такая процедура является менее популярной, что обусловлено наличием некоторых проблем по ее внедрению в практику российских предприятий и организаций, в том числе нефтегазового сектора экономики. К числу таких проблем, можно отнести: недостаточный практический опыт реализации; высокая стоимость внедрения процедуры; отсутствие нормативно-правовой базы регулирования данной системы; недостаток специалистов в данной отрасли деятельности; а также наличие социально-психологических факторов. Что касается нефтегазового сектора, то помимо приведенных проблем, внедрение процедуры контроллинга в их деятельность усложняется спецификой предпринимательской деятельности (огромные масштабы деятельности; сложно выстраиваемая корпоративная культура и организационная структура управления; наличие долгосрочного

планирования; жесткое регулирование со стороны государства и так далее). Такие факторы сдерживают развитие контроллинга в России.

### **Библиографический список**

1. Залесская А.А. Проблемы использования инструментов стратегического контроллинга в современных организациях [Текст] // Вестник Национального института бизнеса. – 2020. – С. 151-156.
2. Литвинова И.А. Международный опыт эволюции контроллинга и его использование в России [Текст] // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2019. – №12. – С. 100-107.
3. Медведева, О. С. Государственно-частное партнерство как инструмент развития инфраструктуры в России / О. С. Медведева, В. Н. Левкина // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2020. – № 8-2. – С. 270-276. – DOI 10.17513/vaael.1285
4. Новикова Е.В. Контроллинг на предприятии: особенности внедрения и функционирования [Текст] // Вопросы науки и образования. – 2018. – С. 56-59.
5. Преображеский Б.Г., Выроижко В.В., Глушкова М.В. Развитие методологии контроллинга как инструмента управления организацией [Текст] // Регион: системы, экономика, управление. – 2018. – №1 (40). – С. 134-142.
6. Глехурай-Берзегова Л.Т., Бюллер Е.А., Даурова Н.З., Водождокова З.А. Перспективы развития контроллинга в России [Текст] // The Scientific Heritage. – 2019. – №40. – С. 37-40.
7. Цуркан Е.А. Проблемы внедрения системы контроллинга на российских предприятиях [Текст] // Вестник магистратуры. – 2019. – №4-1 (91). – С. 57-59.
8. Якимчук И.Н., Демочани Е.Э. Отечественный и зарубежный опыт использования контроллинга в деятельности предприятий [Текст] // Бизнес Информ. – 2019. – №1. – С. 355-361.
9. Официальный сайт Консультационной группы АТК [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.atkcg.ru/about-us/> (дата обращения: 16.02.2022).
10. Официальный сайт Федеральная служба государственной статистики (Росстат) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 16.02.2022).
11. Специальный доклад президенту Российской Федерации

[Электронный ресурс] // Уполномоченный при президенте Российской Федерации по защите прав предпринимателей. – 2021. – Режим доступа: <http://doklad.ombudsmanbiz.ru/2021/7.pdf> (дата обращения: 16.02.2022).

*Оригинальность 87%*