

**ЭКОНОМИКА, ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯМИ,
ОТРАСЛЯМИ, КОМПЛЕКСАМИ**
**ECONOMY, ORGANIZATION AND MANAGEMENT OF ENTERPRISES,
BRANCHES, COMPLEXES**

**Контроллинг как инструмент стратегического управления предприятием
(на примере предприятий газовой отрасли)**

**Controlling as an instrument of strategic management of the enterprise
(on the example of the enterprises of the gas sector)**

УДК 338.45

А. П. Шихвердиев, Сыктывкарский государственный университет имени Питирима Сорокина (Сыктывкар, Россия)

Т. А. Федорова, Коми республиканская академия государственной службы и управления (Сыктывкар, Россия)

Н. Г. Круссер, «Газпром межрегионгаз Ухта» (Ухта, Россия)

Н. А. Оганезова, Сыктывкарский государственный университет имени Питирима Сорокина (Сыктывкар, Россия)

В статье рассматривается система контроллинга как эффективный инструмент повышения конкурентоспособности и управления промышленными предприятиями. Представлен сгруппированный сравнительный анализ стадий систем развития менеджмента и контроллинга. Предложена концепция системы контроллинга, базирующаяся на функциях менеджмента. Сделан акцент на применении системы контроллинга на промышленных предприятиях газовой отрасли. Выявлена проблематика его внедрения, представлена логическая цепь разработки стратегии стабильности газовой отрасли по сферам управления, критерии стратегических направлений деятельности. Обоснована роль контроллинга в ре-

A. P. Shihverdiev, Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Pitirim Sorokin Syktyvkar State University» (Syktyvkar, Russia)

T.A. Fedorova, Komi republican academy of public service and management (Syktyvkar, Russia)

N.G. Krusser, Gazprom mezhregiongaz Ukhta (Ukhta, Russia)

N. A. Oganezova, Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Pitirim Sorokin Syktyvkar State University» (Syktyvkar, Russia)

шении проблем неуправляемости, позволяющая прийти к решению задач реформирования отрасли.

Ключевые слова: управление, контроллинг, система контроллинга, концепции контроллинга, система менеджмента, стратегические и оперативные цели.

The article considers the controlling system as an effective tool for increasing the competitiveness and management of industrial enterprises. A grouped comparative analysis of the stages of management development and controlling systems is presented. The concept of a controlling system based on management functions is proposed. The emphasis was placed on the use of the controlling system in industrial enterprises of the gas industry. Identified problems of its implementation, the logic circuit design strategies to manage areas of the gas sector stability, the criteria for strategic directions. It substantiates the role of

controlling in solving problems of ungovernability, which allows to come to the solution of problems of reforming the industry.

Keywords: *management, controlling, controlling system, controlling concepts, management system, strategic and operational goals*

Введение

Современные тенденции экономического развития, направленные на обеспечение повышения конкурентоспособности, требуют подробного изучения управления промышленными предприятиями. Построение системы управления предприятием предполагает своевременное реагирование на происходящие изменения как во внутренней, так и во внешней среде. Практика показывает, что одним из лучших способов рыночных преобразований деятельности промышленных предприятий

является внедрение контроллинга, что доказано в ранее опубликованных работах авторов [2, 7, 8] в рамках рассмотрения методологического инструментария контроллинга в современной системе эффективного управления предприятием, сравнительной характеристике оперативного и стратегического контроллинга, роли контроллинга в повышении эффективности процессов управления. Разработаны системы организационно-функционального взаимодействия служб контроллинга, позволяющие с помощью эффекта обратной связи осуществлять оценку целесообразности выбранного плана развития, согласно чему определено, что по своему функциональному наполнению и роли система контроллинга должна занимать центральное место в системе управления промышленным предприятием (рис. 1).



Рис. 1. Место системы контроллинга в общей системе управления промышленным предприятием¹

При этом следует учесть, что главное условие эффективного функционирования системы контроллинга – способность своевременно определить опасность кризиса и оперативно предотвратить его, поэтому необходимо осуществлять непрерывное отслеживание фактической траектории развития предприятия, «упреждая отклонения от теоретической траектории» [1].

Применение систем менеджмента и контроллинга на промышленном предприятии

Исторически сложилось так, что первоначально идеи контроллинга получили целостное изложение в западной экономической литературе

на основе обобщения практического опыта их применения. При этом объективная необходимость внедрения контроллинга в практику зарубежного управления обуславливалась конкретно-исторической ситуацией, определяющей характер внешней среды функционирования управляемых объектов [2].

Проведенный авторский анализ концепций контроллинга показал, что его реализация малоэффективна без участия системы менеджмента, поэтому нами сгруппированы стадии развития систем менеджмента и контроллинга с целью перспектив их взаимодействия и дальнейшего развития (табл. 1).

¹ Рисунок построен по данным источников [1], [2].

Таблица 1

Стадии развития систем менеджмента и контроллинга [1, 8]

<i>Признак</i>	<i>Система менеджмента</i>	<i>Система контроллинга</i>
Ориентация концепций	Системность, одномерность	На управленческий учет и стратегию
Направление развития	От простого к сложному	От простого к сложному
Целостность	Неотъемлемая часть системы управления	Неотъемлемая часть системы управления
Планирование	Оперативный, стратегический	Оперативный, стратегический
Уровень управления	Высший, средний, низший	Высший, средний, низший
Делегирование полномочий	Сверху вниз	Сверху вниз
Последовательность реализации решений	С участием системы контроллинга	С участием системы менеджмента

Таким образом, эффективное управление, включающее достижение стратегических и оперативных целей промышленного предприятия, при разработке и реализации стратегий невозможно без контроллинга, координирующего стратегические направления деятельности современного предприятия и обеспечивающего с помощью своих инструментов стабильность в будущем.

Контроллинг обеспечивает поддержание основных функций менеджмента: планирования, контроля, учета и анализа, а также оценки ситуации для принятия стратегических и оперативно-тактических управленческих решений. В связи с этим авторами сделан акцент на взаимосвязь и взаимозависимость системы менеджмента при реализации функций управления для достижения целей предприятия. Этапность применения концепции контроллинга и системы менеджмента на предприятии рассчитана на применение полного спектра функций управления [2]:

1. Механизм прямой связи (постановка системой менеджмента общих или конкретных задач системе контроллинга).

2. Механизм наблюдения – мониторинга (определение размеров отклонений фактических результатов от плановых, выявление причин этих отклонений).

3. Механизм обратной связи (включение обратной связи в случае получения службой контроллинга негативной информации: менеджмент → контроллинг, контроллинг → менеджмент).

4. Механизм координации (обеспечение бесперебойности, непрерывности, согласования целей, функций менеджмента и контроллинга, их интеграция в единое целое).

Представленная концепция взаимодействия менеджмента и контроллинга позволит системно сформировать методологию взаимодействия систем контроллинга и менеджмента на предприя-

тии, а об успешности ее применения будет свидетельствовать уровень прибыльности предприятия в долгосрочной перспективе.

Система контроллинга на примере промышленных предприятий газовой отрасли

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 предприятия газовой отрасли России, в подавляющем большинстве входящие в глобальную энергетическую компанию ПАО «Газпром».

Необходимость в реализации на предприятиях газовой отрасли идей контроллинга в большей степени обоснована спецификой внешних и внутренних условий хозяйствования данных предприятий, таких как:

1. Территориальная рассосредоточенность подразделений концерна.

2. Высокодиверсифицированная деятельность концерна.

3. Государственное регулирование цен на природный газ, добываемый ПАО «Газпром» и аффилированными лицами, и свободное ценообразование у прочих поставщиков.

4. Особенности договорных отношений с потребителями.

5. Высокий уровень неопределённости различных факторов (уровень цен на топливные ресурсы; погодные условия в различных регионах; разновидности политического и международного риска и т. д.).

Проблематика внедрения контроллинга на предприятиях газовой отрасли показана в сфере реализации природного газа (рис. 2), в первую очередь реагирующей на изменения экономической ситуации на внутреннем рынке.

² Концепция разработана по данным источников [1], [2], [4].

Открытие организованных торгов газом на базе АО «Санкт-Петербургская международная товарно-сырьевая биржа» в 2014 году обуславливает возрастающую конкуренцию на внутреннем рынке природного газа. Поэтому на первый план выдвигается проблема стабильности финансовых потоков от потребителей газа на внутреннем рынке в условиях обозначившейся либерализации газовой отрасли (рис. 2, блок «Отрасль»).

Для естественной монополии устойчивость снабжения (рис. 2 блок «Снабжение») предполагает обеспечение любого платежеспособного спроса потребителей. Однако именно последний становится причиной разрыва финансовой цепочки:

потребитель – региональные газовые компании (РГК) – ООО «Газпром межрегионгаз» – ПАО «Газпром». Таким образом, разработка эффективных действий РГК для разных возможных сценариев развития газовой отрасли, их анализ и отбор составляют суть процесса формирования долгосрочной стратегии компании.

Необходимость прогнозирования будущей конъюнктуры рынка заставляет совершенствовать инструментарий стратегического управления (рис. 2, блок «Управление»), методы обеспечения оперативности принятия управленческих решений и системы адаптации к постоянно меняющимся условиям.

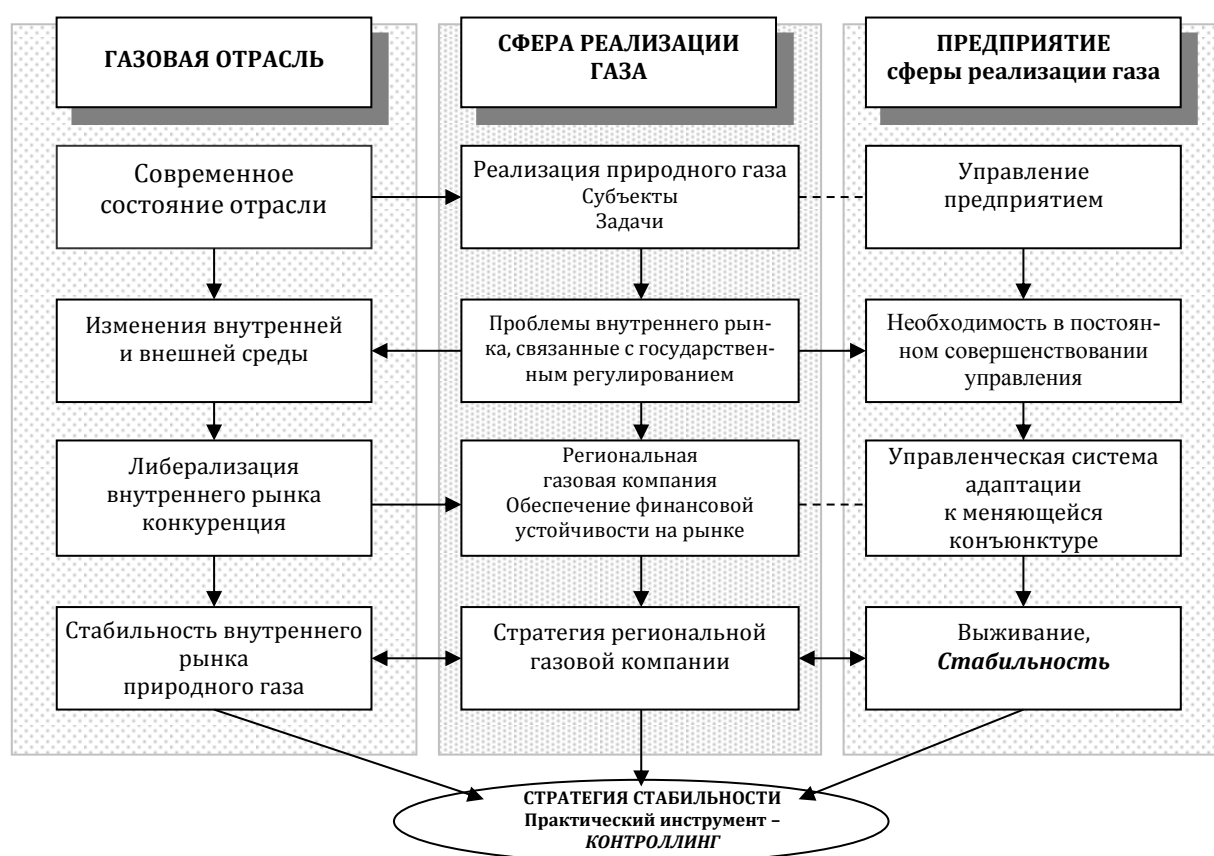


Рис. 2. Логическая цепь разработки стратегии стабильности в газовой отрасли по сферам управления

Параметры устойчивости (или стабильности) развития системы должны определяться исходя из долгосрочной цели её существования и специфики функционирования системы. Количественный диапазон колебаний того или иного параметра должен отвечать условию неизменности структурно-качественных характеристик системы.

Для конкретного предприятия параметры стабильности должны быть закреплены в долгосрочных планах и являться основой проведения контроллинга на данном предприятии. Таковыми

могут являться: структура и организационный потенциал компании, связи и участие в других компаниях; динамика факторов производства (основных производственных фондов, трудовых и информационных ресурсов); состояние сферы сбыта; состояние системы управления; качество кадров и др.

В отношении реализации стратегии стабильности основной задачей контроллинга является разработка вариантов управленческих решений с целью минимизации отклонений в развитии орга-

низации, вызываемых внешними и внутренними воздействиями. Критериями таких отклонений выступают допустимые параметры устойчивости (стабильности) развития.

Для многих предприятий отрасли *главной задачей в стратегическом планировании* должно стать сохранение структурно-экономических параметров функционирования, обеспечивающее (до времени полной адаптации к новым условиям) минимально допустимый уровень развития предприятия.

Стратегия стабильности может являться не единственной, а одной из сопутствующих стратегий в целеполагании на предприятии. В условиях структурных и макроэкономических преобразований в газовой отрасли целесообразно говорить о стратегии стабильности как об одной из основополагающих стратегий развития предприятий отрасли, главной задачей которой является раннее обнаружение кризисных тенденций, выявление

так называемых «слабых сигналов», предвещающих возможность кризисных явлений, и выработка мер, которые оказывали бы противодействие этим явлениям.

Решением Совета директоров ПАО «Газпром» от 28.09.2005 г. №756 был одобрен перечень стратегических целевых показателей (СЦП) развития общества, в который вошли следующие показатели:

- рост экономической прибыли;
- рентабельность капитала;
- соотношение собственного и заёмного капитала;
- объёмы добычи и продаж;
- величина общих запасов;
- коэффициент восполнения запасов [5].

Перечень основных критериев по стратегическим направлениям деятельности предприятия газовой отрасли можно представить следующим образом (табл. 3).

Таблица 3

Основные критерии деятельности предприятий газовой отрасли по стратегическим направлениям

Стратегии	Критерии
1	2
1. Стратегии деятельности (специализации и диверсификации)	1. Разнообразии отраслей производства. 2. Рентабельность отрасли. 3. Темп роста отрасли. 4. Научно-технический (технологический) уровень отрасли. 5. Технологическая общность различных целей производства. 6. Возможный синергизм взаимодействующих технологических цепей. 7. Эффективность капиталовложений в отрасль. 8. Степень интернационализации отрасли. 9. Уровень насыщения спроса. 10. Диапазон изменения рентабельности ассортимента. 11. Ограничения отрасли по материальным ресурсам. 12. Уровень системности продукта отрасли. 13. Структура номенклатуры (ассортимента) продукции: - удельный вес продукции отрасли (ранг); - рентабельность продукции отрасли (ранг)
2. Стратегии роста потенциала компании	1. Перспективы увеличения объёма производства товаров. 2. Перспективы повышения рентабельности. 3. Перспективы расширения рынка. 4. Перспективы увеличения доли компании на рынке. 5. Перспективы повышения курса акций. 6. Перспективы повышения показателя "прибыль на акцию". 7. Перспективы увеличения числа рабочих мест. 8. Финансовое состояние компании. 9. Перспективы финансирования инвестиций. 10. Перспективы внешнего роста: - расширения участия в других компаниях; - приобретения материальных активов и предприятий
3. Стратегии удовлетворения потребностей	1–6. Критерии 2.1–2.6. 7. Уровень качества продукции. 8. Доминирование на рынке. 9. Структура присутствия на рынке: удельный вес предложений, опережающих потребности, эквивалентных потребностям, эквивалентных возможностям, удельный вес запоздалых предложений

1	2
4. Стратегии научно-технического развития	1–10. Критерии 2.1–2.6.; 3.7–3.10. 11. Уровень радикальности нововведений. 12. Структура восприятия нововведений. 13. Эффективность инвестиций. 14. Плодотворность технологии. 15. Темп и режим обновления технологий
5. Стратегии конверсии деятельности	1–11. Критерии 1.13; 2.1–2.6; 3.7–3.10. 12. Уровень предпринимательства. 13. Структура предпринимательских реакций. 14. Эффективность производства и сбыта. 15. Эффективность сети обслуживания (сервиса)
6. Стратегии конкуренции на товарном рынке	1. Рост объёма продаж. 2. Доля на рынке. 3. Рентабельность. 4–8. Критерии 3.7–3.10
7. Стратегии конкуренции и кооперации при создании новой продукции и технологии	1. Перспективы лидерства в продукции и технологии. 2. Эффективность мотивов индивидуализма и соперничества. 3. Эффективность мотивов равенства и кооперации. 4. Защищённость от рефлексивного воздействия конкурентов. 5–13. Критерии 2.1–2.4; 3.7–3.10

В стратегическом аспекте процесса контроллинга немаловажное значение имеет анализ внешней среды с целью определения возможностей и выявления будущих угроз и перспектив для компании. Внешние факторы, с которыми имеют дело предприятия газовой отрасли, в основном относятся к таким сферам, как политика и экономика, а также рынок, технология, конкуренция, международные отношения, социальная сфера.

Следующим шагом анализа в стратегическом контроллинге является определение, в какой мере организация обладает внутренними силами, чтобы воспользоваться внешними возможностями, а также выявление внутренних слабых сторон, которые могут усложнить проблемы, связанные с внешними опасностями [3].

Таким образом, суть стратегической реакции системы управления организации – это обеспечение эффективной адаптации к изменениям внешнего окружения. К дополнительным моментам стратегического аспекта в управлении развитием организации можно отнести: объективную необходимость в особом специализированном анализе изменений внешней среды организации, а также вытекающий из такого анализа особый механизм принятия и реализации адекватных управленческих решений [6].

В результате на многих предприятиях можно наблюдать очевидные симптомы неуправляемости, решить которые в состоянии грамотно поставленная система контроллинга. Решения проблем неуправляемости представлены в табл. 4.

Таблица 4

Роль контроллинга в решении проблем неуправляемости

Симптомы неуправляемости	Роль контроллинга в решении данной проблемы
1	2
1. В отрасли или отдельной компании возникает ощущение, что проектов слишком много, и теряется контроль над постановкой, сопровождением и развитием этих проектов. Времени на постановку и сопровождение не хватает, руководство пребывает в состоянии хронического цейтнота. Часто обнаруживается переизбыток информации различных форматов, практически не поддающейся сопоставлению	1. Координация и контроль планирования и реализации проектов по подразделениям и бизнесам. 2. Информационное сопровождение в реализации той или иной задачи по подразделениям бизнеса
2. Внутри отрасли или отдельной компании если и осуществляется единое стратегическое планирование, то планы не выполняются (многоуровневая неуправляемость) – отсутствие или неэффективность стратегического планирования	Координация стратегического планирования (учёт интересов множества субъектов отрасли и выстраивание общей/необходимой стратегической линии), информационное обеспечение процесса стратегического планирования на всех уровнях управления в отрасли

Окончание табл. 4

1	2
3. Отсутствие технологии учёта приводит к тому, что отдельные направления бизнеса в составе коммерческих или финансово-коммерческих групп не оцениваются по их автономной эффективности – отсутствует возможность анализа принятых решений	Внедрение новейших систем учёта управленческой информации, координации информационных потоков внутри отрасли
4. Многие субъекты, входящие в отрасль, имеют несовпадающие интересы, и внутри отрасли возникают сильные центробежные тенденции, что приводит к уходу из отрасли отдельных субъектов или к разрушению структуры стратегических планов	Стратегический контроллинг соответствия планов интересам различных субъектов отрасли, анализ угроз и перспектив в процессе стратегического планирования

Решая таким образом проблемы управления предприятиями отрасли, можно прийти к реализации задач её реформирования:

1. Сырьевая база: контроллинг структуры и качества ресурсов.

2. Недостаток инвестиций. Для повышения инвестиционной привлекательности отрасли необходимы:

- разработка новых системных механизмов, обеспечивающих эффективность инвестиций;
- прозрачность методик определения цен и тарифов;
- полная определённость и долгосрочная стабильность правил регулирования;
- координация инвестиционных потоков внутри отрасли.

3. Низкая цена на сетевой природный газ:

- комплексный прогноз финансовой ситуации на долгосрочную перспективу исходя из сложившейся динамики цен, тарифов и добычи природного газа;
- прогноз появления новых участников рынка;
- координация динамики цен и тарифов по сегментам рынка.

4. Необходимость в едином плане развития единой системы газоснабжения:

- контроллинг лимитов потребления газа по регулируемым ценам;
- контроллинг соблюдения правил торговли на нерегулируемом рынке газа;
- координация предприятий ЕСГ.

5. Разработка правил газового рынка и законодательной базы:

- контроллинг правил поведения субъектов рынка газа, механизмов и организационной структуры рынка;
- контроллинг обеспечения доступа поставщиков газа к газотранспортной системе ПАО «Газпром»;
- координация процессов развития законодательной и нормативной базы, правовых актов на всех уровнях законодательной власти.

6. Неэффективное использование природного газа:

- контроллинг использования природного газа, экономической целесообразности использования других топливно-энергетических ресурсов;
- контроллинг экономии природного газа;
- существенное сокращение потребления газа и требуемых объёмов добычи газа «новых» месторождений, предполагающее значительные капиталовложения, при реализации программ газосбережения.

7. Структура газовой отрасли:

- контроллинг конкуренции в газовой отрасли, структурных изменений;
- интеграция подразделений, предприятий.

Можно назвать следующие причины и условия внедрения и развития контроллинга в газовой отрасли:

Во-первых, в ходе экономических и внутриотраслевых реформ большое количество предприятий отрасли получило эффективных управленцев, которые озабочены не вопросами приобретения собственности, а её эффективным использованием. Менеджмент ставит задачу повышения прибыльности предприятий и их инвестиционной привлекательности (рыночной стоимости).

Во-вторых, новым владельцам и топ-менеджменту не хватает только финансовых инструментов для эффективного управления промышленным предприятием. Жёсткое исполнение финансового бюджета и контроль финансовых потоков может создать иллюзию управляемости и правильного движения к намеченным целям (в краткосрочной перспективе), однако на деле может привести к краху бизнеса. Проблема не в обеспечении жёсткой финансовой дисциплины, которая, безусловно, необходима, а в том, чтобы бюджет был правильно сформирован и своевременно корректировался, т. е. был гибким. Процедура формирования бюджета промышленного предприятия является ключевой в бюджетном процессе. Если мы суммируем вышесказанное, то от классической технологии бюджетирования перейдём к технологии контроллинга.

В-третьих, социально-экономическая ситуация и условия хозяйствования в стране так или иначе стабилизировались, что даёт возможность проявиться в полной мере силе регулярного менеджмента, основой которого является контроллинг. Предприятия отрасли получили время и возможность для построения технологии управления.

В-четвёртых, изменения в законодательстве вывели внутренний, управленческий учёт из сферы жёстких законодательных ограничений. Бухгалтерский, налоговый и управленческий учёт стали самостоятельными и менее зависимыми друг от друга, что создало условия для их развития.

В-пятых, менеджмент газовых компаний интенсивно пополняется новыми молодыми кадрами, получившими хорошее западное или отечественное бизнес-образование и закалёнными в российских условиях, готовыми к принятию новых идей и применению современных технологий управления. Этот факт позволяет оптимистично смотреть на будущее не только российского бизнеса, но и контроллинга [2].

Заключение

Таким образом, в настоящее время предприятия газовой отрасли имеют значительный организационно-кадровый потенциал для формирования

и развития системы контроллинга, подкреплённый финансовыми ресурсами отрасли и благоприятными условиями для внедрения идей контроллинга на предприятиях всей национальной экономики.

В связи с этим во время резких изменений в экономике, технологии, экологии и политике выживание и успех в отрасли больше чем когда-либо зависят от правильности принимаемых решений. В первую очередь это относится к области стратегических решений (стратегического планирования бизнеса), которые требуют особого внимания руководства подразделений как на стадии анализа и принятия, так и на стадии выполнения и контроля. Ориентация управления на оптимальное сочетание всех аспектов означает, что основная цель минимизации риска должна обуславливать развитие нужной стратегии в ситуации неопределённости.

Следовательно, современные экономические условия функционирования предприятий газовой отрасли России приводят к необходимости формирования и развития системы контроллинга, что при должной поддержке руководителей и персонала позволит повысить эффективность деятельности предприятий, а также покажет положительный пример остальным отраслям экономики.

Список литературы

1. Гусева И. Б. Контроллинг в системе управления предприятием. Н.Новгород: РИО НГТУ, 2007. 245 с.
2. Круссер Н. Г. Контроллинг как инструмент координации процессов управления при реализации стратегии предприятия: на примере предприятий газовой отрасли : дис. ... канд. экон. наук. Сыктывкар, 2006. 145 с.
3. Мескон М. Х. Основы менеджмента. М.: Дело, 2000. 369 с.
4. Павленков М. Н. Развитие теории и методологии контроллинга как механизма повышения эффективности управления промышленным предприятием : автореф. дис. ... канд. экон. наук. Нижний Новгород, 2008. 46с.
5. ПАО «Газпром»: офиц. сайт. URL: <http://www.gazprom.ru/> (дата обращения 20.04.2017).
6. Уткин Э. А. Стратегическое планирование. М.: ЭКМОС, 1999. 346 с.
7. Шихвердиев А. П., Круссер Н. Г., Оганезова Н. А. Системный подход к рассмотрению контроллинга // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2017. № 1. С. 23–38. URL: <http://vestnik-ku.ru/images/articles/2017/1/2.pdf> (дата обращения 20.04.2017)
8. Шихвердиев А. П., Круссер Н. Г., Ткачев С. А. Контроллинг в системе корпоративного управления как инструмент повышения эффективности региональной экономики : монография. М.; Сыктывкар, 2008. 185 с.

References

1. Guseva, I. B. Kontrolling v sisteme upravleniya predpriyatiyem [Controlling in the enterprise management system]. N. Novgorod: RIO NGTU, 2007. 245 p.
2. Krusser N. G. Kontrolling kak instrument upravleniya protsessami pri realizatsii tekhnologii: na primere predpriyatiy gazovoy otrasli [Controlling as an instrument of coordination of management processes in the implementation of the enterprise strategy: the example of gas industry enterprises] : dis. ... kand. ekon. nauk. Syktyvkar, 2006. 145 p.
3. Meskon M.X. Osnovy menedzhmenta [Fundamentals of Management]. M.: Delo, 2000. 369p.
4. Pavlenkov M. N. Razvitiye teorii i metodologii kontrollinga kak mekhanizma povysheniya effektivnosti upravleniya promyshlennym predpriyatiyem [Development of the theory and methodology of controlling as a mechanism to improve the management efficiency of an industrial enterprise] : avtoref. dis. ... kand. ekon. nauk. Nizhniy Novgorod, 2008. 46 p.
5. ПАО «Газпром»: ofits. sayt. Available at: <http://www.gazprom.ru/> (accessed 20.04.2017).

6. Utkin E.A. Strategicheskoye planirovaniye [Strategic planning]. M.: EKMOС, 1999. 346 p.

7. Shikhverdiyev A. P., Krusser N. G., Oganezova N. A. Sistemnyy podkhod k rassmotreniyu kontrollinga [System approach to controlling consideration] // Korporativnoye upravleniye i innovatsionnoye razvitiye ekonomiki Severa: Vestnik Nauchno-issledovatel'skogo tsentra korporativnogo prava, upravleniya i venchnogo investirovaniya Syktyvkarskogo gosudarstvennogo universiteta. 2017. № 1. pp. 23-38. (In Russ). Available at: <http://vestnik-ku.ru/images/articles/2017/1/2.pdf> (accessed 20.04.2017).

8. Shikhverdiyev A. P., Krusser N. G., Tkachev S.A. Kontroling v sisteme korporativnogo upravleniya kak instrument povysheniya effektivnosti ekonomiki [Controlling in the system of corporate governance as a tool for increasing the efficiency of the regional economy]: monografiya. M.; Syktyvkar, 2008. 185 p.

Для цитирования: Шихвердиев А. П., Федорова Т. А., Круссер Н. Г., Оганезова Н. А. Контроллинг как инструмент стратегического управления предприятием (на примере предприятий газовой отрасли) // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2017. № 2. С. 13–21.

For citation: Shihverdiyev A. P., Fedorova T. A., Krusser N. G., Oganezova N. A. Controlling as an instrument of strategic management of the enterprise (on the example of the enterprises of the gas sector) // Corporate governance and innovative economic development of the North: Bulletin of the Research Center of Corporate Law, Management and Venture Capital of Syktyvkar State University. 2017. № 1. P. 13–21.