

## 9.4. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ НЕОБХОДИМОСТЬ И ЦЕЛЕВОЕ ЗНАЧЕНИЕ КОНТРОЛЛИНГА В КРУПНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ НЕФТЕПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Гундарев А.В., аспирант кафедры экономики,  
бухгалтерского учета и аудита

*Волгоградский кооперативный институт Автономной некоммерческой организации высшего профессионального образования Центрального союза РФ «Российский университет кооперации»*

В статье представлены доказательства экономической необходимости и целевого значения контроллинга в крупных организациях нефтеперерабатывающей промышленности.

Нефтеперерабатывающая промышленность – это составляющая нефтяного комплекса, которая определяет эффективность использования добываемого сырья и обеспечивает потребности внутреннего и внешнего рынка в нефтепродуктах. Развитие отечественной промышленности отрасли нефтепереработки зависит от мировых цен на нефть, именно поэтому экспортирование нефти более рентабельно, чем производство нефтепродуктов. Экономический рост производства в нефтеперерабатывающей промышленности направлен на обеспечение высоких темпов запуска новых производственных мощностей, которые повышают глубину переработки нефти, определяют качество и конкурентоспособность нефтепродуктов, а также модернизацию и реконструкцию действующих предприятий.

Эффективность деятельности нефтеперерабатывающих организаций зависит от множества функций и действий, осуществляемых в процессе управления. Многие авторы выделяют пять общих функций управления: планирование, организация, мотивация, координация, контроль.

Нефтеперерабатывающие организации контролируются со стороны государства нормативными актами, в том числе отраслевой Инструкцией по контролю и обеспечению сохранности качества нефтепродуктов в организациях нефтепродуктообеспечения, утвержденной приказом Министерства энергетики РФ (Минэнерго РФ) от 19 июня 2003 г. № 231, которая диктует требования к организации и осуществлению работ контроля и обеспечения качества нефтепродуктов при их приеме, хранении, транспортировании, переработке, расходе, реализации.

Контроль и обеспечение сохранения качества нефтепродуктов направлены на комплекс мероприятий, которые проводятся в процессе подготовки, проведении операций по транспортированию, приему, хранению и отпуску продукции нефтеперерабатывающей промышленности для цели предупреждения реализации некондиционным товаром.

Нефтепродукция, которая отпускается или поступает в хозяйствующие субъекты нефтепродуктообеспечения, должна сопровождаться паспортами качества партии. Ответственным за осуществление мероприя-

тий контроля и обеспечения сохранности качества в организации нефтепродуктообеспечения устанавливается должностное лицо на основании распорядительных документов организации.

Следовательно, существенное значение имеет контроллинг внутренних процессов хозяйствующего субъекта, который может осуществляться различными структурами. Классификация контроллинга многогранна и специфична, используется и применяется в зависимости от размеров бизнеса, организационной структуры, видов выпускаемой продукции (товаров, работ, услуг), наличия цехов и отделов, центров ответственности и т.д.

Факторы, определяющие целесообразность создания службы контроллинга в крупных экономических субъектах, влияют на управленческие решения отрасли нефтепереработки:

- координацию функций управления на различных уровнях и центрах ответственности;
- контроль над деятельностью организационных и процессных внутренних структур со стороны высшего управления;
- централизованные консалтинговые услуги.

Под крупными экономическими субъектами в исследовании понимаются хозяйствующие субъекты, имеющие развитую инфраструктуру, включающую филиалы, представительства, дочерние и зависимые общества. В настоящий момент в нефтеперерабатывающей отрасли существуют реальные факторы, определяющие необходимость создания служб контроллинга, которые можно разделить на две группы.

1. Реальная потребность в результатах контроллинга.
2. Причинно-организационные прогнозы.

К группе факторов реальной потребности в результатах контроллинга относятся:

- законодательно регламентированная контрольная функция вышестоящего звена по отношению к нижестоящим подразделениям;
- многоуровневая и многосегментная управленческая и организационная структуры;
- динамический рост объема деятельности, многогранность и диверсификация видов осуществляемых фактов хозяйственной жизни;
- отсутствие общей функциональной концепции контроллинга;
- отсутствие законодательных отраслевых регламентов взаимодействия и взаимосвязей между внутренними контрольными органами различных структур;
- потребность в специфичном отраслевом квалификационном консалтинге.

Во второй группе факторов причинно-организационных прогнозов относятся:

- прогнозирование будущих результатов деятельности хозяйствующего субъекта;
- прогнозирование положений регламента органа контроллинга в многоуровневой организационной структуре;
- наличие законодательных обязанностей создания органа контроллинга, определенных в отраслевом законодательстве;
- прогнозирование систематического функционирования контроллинга в системе вертикального и горизонтального управления;
- прогнозирование процессов и результатов деятельности функциональных и структурных подразделений, которые выполняют функции, отвечающие за контрольные действия.

В хозяйствующих субъектах существуют различные виды контроля, которые регламентируются должностными обязанностями, – управленческий, бухгалтерский и аналитический контроль. Исследования показывают, что реально существует бухгалтерский контроль. Другие виды контроля осуществляются периодически по мере необхо-

димости для менеджмента различных уровней управления. В различных направлениях деятельности дефиниция «контроллинг» представляет собой многогранное понятие.

В настоящее время дефиниция «контроллинг» не является часто применяемой в предпринимательской сфере Российской Федерации. Однако в научном сообществе понятие контроллинга используется с начала 1990-х гг. Так, в научных трудах Р.Е. Исаковой, О.С. Глинской, Р.В. Калининичевой, А.М. Карминского, Н.И. Оленева, А.Г. Примака, С.Г. Фалько, Е.А. Ананькиной, С.В. Данилочкина, Н.Г. Данилочкиной, Л.В. Поповой, Т.А. Головиной, А.В. Шохнех появились и серьезные исследования эволюции, применения, результативной необходимости контроллинга во всех сферах деятельности общества.

Общее понимание дефиниции контроллинга в научной литературе пока не сложилось. Однако множество определений показывает, что контроллинг является интенсивным развивающимся направлением в научно-практической сфере управления и теории принятия решений. В работах различных авторов контроллинг имеет свое экономическое и целевое назначение, используя в качестве базовых дефиниции понятий «проверка», «система», «элемент», «концепция», «функция», «фактор обеспечения экономической безопасности», «инструмент» и др. (табл. 1).

Таблица 1

### СОПОСТАВЛЕНИЕ ОПРЕДЕЛЕНИЙ ПОНЯТИЯ «КОНТРОЛЛИНГ»

Постановка ключевого смысла и его характеристика	Авторы идеи
1	2
<b>Ключевой смысл – проверка</b>	
Контроллинг позволяет осуществлять постоянную проверку достижений стратегических и оперативных целей деятельности предприятия	А.М. Каминский, С.Г. Фалько, А.А. Жевага, Н.Ю. Иванова
<b>Ключевой смысл – система</b>	
Система управленческого процесса достижения поставленных целей и полученных результатов от деятельности, включая систему управления прибылью	В.Б. Ивашкевич
Система управления возможным обеспечением долгосрочного, непрерывного функционирования предприятия и его структурных подразделений, направленная на максимизацию дохода от результата деятельности	Р. Манн, Э. Майер
<b>Ключевой смысл – элемент управления</b>	
Элемент процесса управления, формируемый для обеспечения эффективного функционирования предприятия в динамично изменяющейся внешней среде	А. Дайле
<b>Ключевой смысл – информационное сопровождение</b>	
Контроллинг как информационное сопровождение, ориентированное на сохранение и успешное развитие хозяйствующей структуры за счет повышения финансового результата для социальных целей	Т. Райхман
<b>Ключевой смысл – фактор обеспечения экономической безопасности</b>	
Контроллинг как фактор обеспечения экономической безопасности, направленный на долгосрочный и непрерывный результат управления успешным развитием за счет своевременного выявления и устранения искажений в целях оптимизации и координации финансово-	А.В. Шохнех, Т.Н. Шиндялова, Д.Р. Мыкоц

Постановка ключевого смысла и его характеристика	Авторы идеи
1	2
хозяйственной деятельности	
<b>Ключевой смысл – сегмент информационно-методического и инструментального сопровождения системы управления</b>	
Контроллинг как сегмент информационно-методического и инструментального сопровождения системы управления для цели принятия управленческих решений	Р.В. Калининичева, А.В. Гундарев

Исследования автора позволяют систематизировать понятия контроллинга по ключевому термину, на основе которого трактуется его экономическое и целевое назначение. Исследование показывает, что контроллинг понимается как элемент системы управления, концепции управления, сегмент экономической безопасности. Гораздо меньше сторонников у определения контроллинга как инструмента управления, направления экономической работы, процесса, функции, информационной системы [2, с. 23]. Следовательно, в общем понимании хозяйствующий субъект является системой, включающей определенный набор целей, ориентированных на достижение установленных параметров, где контроллинг позволит обеспечить информационно-методическое и инструментальное сопровождение в принятии управленческих решений.

Цикл управления, как известно, включает следующие этапы: постановка цели, планирование, организация выполнения, учет, контроль, анализ, принятие управленческих решений. Рассмотрим роль контроллинга на каждом из этапов цикла управления предприятием, обобщив мнения разных авторов по данному вопросу [2, с. 37].

Понятие контроллинга как научной категории западной экономической науки развивалось в РФ и странах Содружества Независимых Государств для исследования действующих механизмов, обеспечивающих эффективность хозяйствования организаций в рыночных условиях. В РФ к процессу контроллинга интерес появился в 1990-х гг. с переходом на рыночные механизмы хозяйствования. Наиболее динамично контроллинг как инструмент охраны экономических ресурсов развивался и использовался со стороны финансовых учреждений. Однако и в других секторах экономики контроллинг начал исследоваться, внедряться и применяться.

Английская семантика термина и его производных понятий определяется тем, что впервые контроллинг начал рассматриваться и использоваться в США. Однако как теоретическая концепция система контроллинга сформировалась в Германии. Данные аспекты определяют основную теоретическую базу исследований и разработок в отечественной литературе, построенные на переводных трудах немецких ученых – Д. Хана, Э. Майера, Р. Манна, Х. Фольмута, Т. Райхмана, Х. Кюппера, Й. Вебера, П. Хорвата, Д. Шнайдера [11, с. 23].

Контроллинг, также трактуется как комплексная система поддержки в управлении организации, которая направлена на координацию и взаимодействие системы управления.

Следовательно, развитие его смыслового и целевого назначения дефиниции «контроллинг» связано с развитием теоретических и практических положений управления. Так, в работах о системе контроллинга определяется идея, что процесс контроллинга находится

в перманентном развитии, так как проблемы и риски в управлении компанией постоянно изменяются. С развитием научно-технического прогресса предлагаются новые инструменты и разработки.

В настоящее время выделяется операционный и процессно-ориентированный контроллинг (табл. 2). Контроллинг как элемент системы управления формируется по видам управленческой деятельности (вертикальные и горизонтальные связи и цели), имеет собственный специфичный инструментарий, предназначенный для воздействия на повышение эффективности финансово-хозяйственной деятельности производства (табл. 2).

Таблица 2

**СОПОСТАВЛЕНИЕ ОПРЕДЕЛЕНИЙ ПОНЯТИЯ «КОНТРОЛЛИНГ» НАПРАВЛЕНИЯ И ХАРАКТЕРИСТИКИ ВИДОВ КОНТРОЛЛИНГА**

Характеристики	Операционный контроллинг	Процессно-ориентированный контроллинг
Ориентация	Ориентирован на процессы управления по вертикальным связям регулирования	Ориентирован на процессы производства по горизонтальным связям регулирования
Связь с процессами	Поддерживает централизованные процессы в управленческих организационных рамках	Поддерживает децентрализованные рыночные процессы (спрос и предложение на производимую продукцию) в гибких рабочих группах производственного цикла
Задачи	Эффективность управленческих процедур по вертикальным связям регулирования	Поддержка саморегулирования участников процесса по горизонтальным связям регулирования затрат и результатов цепочке процессов производства
Информационное сопровождение	Использование централизованных систем сбора, группировки и анализа данных с заданными расчетными параметрами	Использование методов регулирования и документирования, ориентированных на отдельных сотрудников и учитывающих знание процессов производственного цикла

Контроллинг является завершающей функцией и обеспечивает в системе управления построение механизма обратной связи.

Целесообразность формирования теоретических основ контроллинга обуславливается возможностью построения высокого уровня защиты посредством сочетания правовых, экономических, технических инструментов, направленных на снижение риска угрозы потерь экономических ресурсов и повышения финансовой устойчивости. Генезис контроллинга определяется необходимостью обеспечения сбалансированного течения фактов хозяйственной жизни, законными методами использования экономических ресурсов, отраженных в учете, анализируемых и контролируемых в целях предотвращения угроз и стабильного функционирования [12, с. 128].

Также контроллинг как средство осуществления обратной связи проявляется в результативном воздействии надзора на объект управления для обеспечения не только конкретного процесса принятия управленческого решения по исследуемому объекту, но и для ко-

ординации механизма и методов управления, которые используются в стратегии и тактике (рис. 1).



Рис. 1. Обратные связи контроллинга

Слабая связь контроллинга с другими функциями управления препятствовала осуществлению обратной связи и определяла направления проверок, которые сводились к выявлению ошибок, нарушений, искажений, злоупотреблений, наказанию виновных.

Исследования показывают, что в теории контроллинга выделяются следующие разделы: структура, механизм, процесс и система. Под структурой контроллинга в литературе понимается субъект и объект. Объект контроллинга – это сфера, подлежащая контролю. В хозяйственной деятельности процесса производства человека окружают имущество, технологические процессы, обязательства, капитал, которые являются объектами контроллинга.

К объектам контроллинга в нефтеперерабатывающей промышленности относятся: нефть, масла и другие сырье и материалы, трудовые ресурсы, формируемые бюджеты продажи, производства и др. Объектом контроллинга могут являться как организация, ее структурное подразделение, цех, звено, бригада, смена, так и процессы (экономические, технические, социальные, правовые), возникающие в результате их деятельности.

Применяя аналогию в процессах экономики, можно выделить как внешний, так и внутренний контроллинг по отношению к объекту в сфере промышленности. Внутренний контроллинг возможно осуществлять службами организации (внутренним ревизионным управлением, внутренним аудитом, внутренней службой контроллинга, бухгалтерской службой). Внешний контроллинг должен осуществляться субъектом, не входящим в объектную систему контроллинга, т.е. поддерживать внешние интересы со стороны третьих лиц (контрагенты, акционеры), а именно:

- органов государственной власти;
- правоохранительных органов;
- ведомственных подразделений;
- внешними независимыми аудиторами и т.д.

Контроллинг внешней или внутренней направленности начинается с фактического состояния целевого объекта, который отражается в бухгалтерском учете и финансовой, налоговой, управленческой отчетности для заинтересованных пользователей в целях гласности и открытости результатов, не содержащих коммерческую тайну. Контроллинг может проводиться для общественного, правового, финансового, социального контроля в целях получения доверия. По мнению автора, в процессе формирования системы контроллинга промышленной нефтеперерабатывающей организации целесообразно применять аналогию закона на основании Федерального закона «Об аудиторской деятельности» от 30 декабря 2008 г. № 307-ФЗ, где целью аудита определяется про-

цесс формирования и выражения мнения о соответствии и достоверности финансовой отчетности законодательному порядку ведения бухгалтерского учета. Также достоверность определяется как уровень точности показателей финансовой (бухгалтерской) отчетности, которая позволяет пользователю этой отчетности делать правильные выводы о результатах хозяйственной деятельности, финансового и имущественного состояния аудируемых лиц, и принимать решения, которые базируются на этих выводах [8].

Исследование понятия «контроллинг» позволяет выделить также направления контроллинга, которые представлены в работах западных ученых Ч.Т. Хорнгрена, Дж. Фостера, где контроллинг рассматривается как комплекс взаимодействия учета (финансового, управленческого, налогового) и управленческого контроля для обеспечения соответствующих решений, которые приняты в организации и реализуются на практике [13, с. 145]. Контроллинг можно классифицировать как бухгалтерский (accounting control), так и административный надзор (administrative control).

Как бухгалтерский надзор контроллинг формирует методы и способы, устанавливающие достоверность учетной документации и обеспеченность сохранности ценностей, что позволяет выявить искажения в процессе фактического движения ресурсов производства (активов). Наиболее распространенным методом учетного контроля является инвентаризация. Как административный надзор управленческий контроллинг обеспечивает процесс применения механизма систематизированных инструкций, методов и способов для эффективного развития производства.

Формируя классификацию видов и методов контроллинга по субъектам осуществления, экономисты в своих трудах отмечают, что надзор над деятельностью филиалов, структурных подразделений, цехов, участков, бригад, служб и других составных хозяйствующих формирований осуществляется руководителями, штатными контролерами, специалистами, ревизорами. Следовательно, понятие «контроллинг» включает комплексное изучение внутренних и внешних аспектов деятельности хозяйствующих субъектов, фактов хозяйственной и финансовой жизни в процессе сопоставления с фактическим положением системной регистрации, группировки, обработки документальных учетных показателей.

С точки зрения учетного процесса промышленных организаций контроллинг – это система, включающая следующие элементы:

- аналитический план организации методов управления объектом;
- контрольные аналитические процедуры эффективного управления бизнесом;
- охранные процедуры сохранения ресурсов, активов.

По утверждению автора, контроллинг – это самостоятельная прогрессивная форма контроля организации над производственной, хозяйственной и финансовой деятельностью, проводимая внутренними независимыми службами для эффективного использования ресурсов; максимизации доходности производства.

Также бытует мнение, что контроллинг предполагает возможность обнаружения отклонений на ранних этапах осуществления и регистрации фактов хозяйственной жизни, что позволяет координировать меры, привлечь виновных лиц к ответственности, проводить

мероприятия, сокращающие и сглаживающие искажения в будущем [5, с. 217].

Исследования автора определяют, что контроллинг представляет собой многоэтапный системный процесс как составную часть в системе управления. Также системой выступает любая комплексная организация элементов, взаимодействующих для выполнения неопределенного возможного множества заданных функций, обеспечивающих достижение желаемого результата [10, с. 33].

Можно выделить две системы – статическую и динамическую. Статическая система трактуется в науке как неизменная система. Однако в экономике любая система хозяйствования является изменяемой, а следовательно, динамической. Сущность экономической системы управления заключается в постоянном развитии и росте под организованным воздействием внутренних и внешних закономерностей и противоречий. Следовательно, как элемент сложной структуры системы динамики контроллинга представляет собой совокупное взаимодействие множества различных элементов, которые находятся в тесной взаимосвязи и непрерывном развитии.

Как система контроллинга организации включает три основных элемента: средства контроллинга, учетную систему и процесс контроллинга. Ю.П. Константинов, О.В. Ковалева выделяют каждый элемент как предмет, содержащий соответствующие правила, методики, положения и документацию, разработанную для достижения поставленной управленческой цели. Взаимодействие элементов системы контроллинга обеспечивает процесс снижения рисков финансовой деятельности [7, с. 34].

Применяя стандарты аудиторской деятельности, систему контроллинга можно представить как совокупность сегментов, включающих методику и процедуры, принимаемые в управлении экономического субъекта для цели упорядоченного и эффективного совершения фактов хозяйственной жизни, составляющих финансово-хозяйственный результат организованных действий. Детализация системы контроллинга включает надзор за соблюдением:

- требований законодательства;
- точности и полноты документооборота;
- своевременного предотвращения искажений;
- исполнений приказов и распоряжений;
- правил, обеспечивающих сохранность хозяйствующего субъекта.

По уровням цели контроллинга выделяются потребности вышестоящего и нижестоящего управления. Цель контроллинга достигается решением задач контролируемости состояний и поведения объектов или составляющих сегментов. Исследование автора показывает, что задачи контроллинга можно разделить на общие и частные. Общая задача предполагает контроль состояния хозяйствующего субъекта в целом. Частная задача направлена на контроль исполнения решений в данном хозяйствующем субъекте.

По утверждению автора, в зависимости от задач, выполняемых субъектом контроллинга, можно выделить такие виды контроллинга:

- вертикальный;
- горизонтальный;
- оперативный.

Данные виды контроллинга могут существовать на любом уровне управления производством, а именно на уровнях:

- регулирования государства, министерства, ведомства;
- отдельного хозяйствующего субъекта;

- гражданского общества и т.д.

В процессе формирования горизонтального контроллинга исследуется объект контроля в целом, где руководитель организации, осуществляя общую задачу, контролирует структурные подразделения. По отношению к нефтеперерабатывающей организации он является внутренним субъектом контроля. Руководители структурных подразделений также осуществляют контроль деятельности, где общей задачей будет являться контроль положения хозяйствующего субъекта, включая детализацию отдельных структурных подразделений. Сложным видом контроллинга является горизонтальный, менее сложным – вертикальный, наиболее простым – операционный.

Функциональный контроль осуществляет проверку работоспособности структурных подразделений организации. Временной диапазон вертикального контроллинга достаточно обширен, т.е. от прошедшего периода к настоящему и будущему. Для нефтеперерабатывающей промышленности анализ функций контролируемого объекта должен обеспечить бесперебойную работу в настоящий момент времени и привести, как минимум, к безубыточной деятельности.

Контроллинг осуществляется над структурными подразделениями хозяйственной деятельности объекта в различные фазы времени, разделяясь на предварительный, оперативный, последующий.

По содержанию контроллинг может осуществляться в различные периоды времени и подчиняться единой цели, предполагающей соблюдение режимов экономии, повышение эффективности финансово-хозяйственной деятельности. Однако по форме и последовательности осуществления направления временного контроллинга различно. Так, предварительный контроллинг осуществляется до момента совершения фактов хозяйственной жизни для предотвращения незаконных и нецелесообразных операций.

Последующий контроллинг проводится после осуществления хозяйственных операций для выявления уровня достижения плановых заданий, выполнения смет (бюджетов), экономической доходности хозяйственных операций. Данный вид контроллинга направлен на полное исследование проверяемого объекта и более глубокое их изучение.

Оперативный контроллинг определяется как наиболее эффективный метод контроля над отдельными операциями для своевременного обнаружения допущенных просчетов и разработки мер по их устранению.

Исследования показывают, что в федеральном законодательстве отсутствует регулирование системы контроллинга в крупных организациях, следовательно, основной направляющей является частное регулирование, а именно разработка внутренних документов:

- положения о системе внутреннего контроллинга;
- внутренних стандартов;
- внутренних инструкций;
- планов и графиков контроллинга;
- стратегических программ и т.д.

Следовательно, от организации, постановки, развития и своевременного качественного контроллинга во многом зависит не только эффективность систем управления, обеспечивающей сохранность активов, но и принятие управленческих решений, которые направлены на стабилизацию финансового положения, сглаживание рисков банкротства.

## Литература

1. Об аудиторской деятельности [Электронный ресурс] : федер. закон от 30 дек. 2008 г. №307-ФЗ. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
2. Ананькина Е.А. и др. Контроллинг как инструмент управления предприятием [Текст] / Е.А. Ананькина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина ; под ред. Н.Г. Данилочкиной. – М. : ЮНИТИ-Дана, 2004. – 279 с.
3. Дайле А. Практика контроллинга [Текст]: пер. с нем. / А. Дайле; под ред. и с предисл. М.Л. Лукашевича, Е.Н. Тихоной. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 336 с.
4. Ивашкевич В.Б. Контроллинг: сущность и назначение [Текст] / В.Б. Ивашкевич // Бухгалтерский учет. – 1991. – №7. – С. 9.
5. Калиничева Р.В. и др. Особенности формирования системы внутреннего контроля в организациях жилищного строительства [Текст] / Р.В. Калиничева, А.В. Шохнех, А.Н. Устинова // Аудит и финансовый анализ. – 2010. – №5. – С. 215-219.
6. Карминский А.М. и др. Контроллинг [Текст] : учеб. / А.М. Карминский, С.Г. Фалько, А.А. Жевага, Н.Ю. Иванова; под ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 336 с.
7. Ковалева О.В. Аудит [Текст] : учеб. пособие / О.В. Ковалева, Ю.П. Константинов. – М. : Приор, 2000. – 272 с.
8. Манн Р. Контроллинг для начинающих [Текст] / Р. Манн, Э. Майер ; пер. с нем. Ю.Г. Жукова; под ред. В.Б. Ивашкевича. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Финансы и статистика, 1995.
9. Райхман Т. Менеджмент и контроллинг. Одни цели – разные пути и инструменты [Текст] / Т. Райхман // Междунар. бухгалтерский учет. – 1999. – №5. – С. 33.
10. Чумаченко Н.Г. Методы учета и калькулирования себестоимости промышленной продукции [Текст] / Н.Г. Чумаченко. – М. : Финансы, 1965. – 124 с.
11. Шохнех А.В. и др. Концепция контроллинга в системе финансового контроля экономической безопасности [Текст] / А.В. Шохнех, Т.Н. Шиндялова, Д.Р. Мыкоц // Аудит и финансовый анализ. – 2014. – №1. – С. 22-26.
12. Шохнех А.В. Стратегические подходы к организации обеспечения безубыточной и непрерывной в долгосрочной перспективе деятельности хозяйствующих субъектов малого бизнеса [Текст] / А.В. Шохнех // Аудит и финансовый анализ. – 2012. – №6. – С. 127-129.
13. Хорнгрен Ч.Т. Бухгалтерский учет: управленческий аспект [Текст] / Ч.Т. Хорнгрен, Дж. Фостер. – М. : Финансы и статистика, 1995. – 415 с.

## Ключевые слова

Эффективность; система; контроллинг; организаций нефтеперерабатывающей промышленности; социальный сегмент; экономический сегмент; управленческий сегмент; экологический сегмент; инновационный.

*Гундарев Алексей Владимирович*

## РЕЦЕНЗИЯ

Автор совершенно верно утверждает, что факторы, определяющие целесообразность создания службы контроллинга в крупных экономических субъектах, влияют на управленческие решения отрасли нефтепереработки: координацию функций управления на различных уровнях и центров ответственности; контроль над деятельностью организационных и процессных внутренних структур со стороны высшего управления; централизованные консалтинговые услуги.

Рассмотрено самостоятельное сопоставление определений понятия «контроллинг», а также изучены возможные варианты его направления и характеристики (операционный и процессно-ориентированный).

В исследовании представлен как графический, так и табличный материал, что положительно влияет на наглядность статьи.

Вышеизложенное дает основание полагать, что статья содержит новый научный материал, который может быть рекомендован к публикации.

*Калиничева Р.В., д.э.н., профессор кафедры учета, анализа и аудита Волгоградского кооперативного института Автономной некоммерческой организации высшего профессионального образования Центрального союза РФ «Российский университет кооперации».*