

© **І.В. Перезова**

канд. екон. наук

Інститут економіки та управління

в нафтогазовому секторі

ІФНТУНГ

Застосування системи контролінгу з підсистемою економічної експертизи в ПАТ «Національна акціонерна компанія «Нафтогаз України»

УДК (005.3+ 657.6.012.16):622.32

У статті визначено передумови застосування системи контролінгу на підприємствах нафтогазової галузі України загалом та в ПАТ «Національна акціонерна компанія «Нафтогаз України» зокрема. Актуалізовано наявність підсистеми економічної експертизи в системі контролінгу як перепони для спотворення інформації щодо діяльності нафтогазових підприємств. Розроблено схему запровадження вертикальної моделі контролінгу в Національній акціонерній компанії «Нафтогаз України».

Ключові слова: економічна експертиза, контролінг, нафтогазова галузь, підприємство.

В статье определены предпосылки применения системы контроллинга на предприятиях нефтегазовой отрасли Украины в целом и в ПАО «Национальная акционерная компания «Нефтегаз Украины» в частности. Актуализовано наличие подсистемы экономической экспертизы в системе контроллинга в качестве преграды для искажения информации о деятельности нефтегазовых предприятий. Разработана схема введения вертикальной модели контроллинга в Национальной акционерной компании «Нефтегаз Украины».

Ключевые слова: экономическая экспертиза, контроллинг, нефтегазовая отрасль, предприятие.

The article identifies a number of preconditions for system of controlling application in oil and gas industry in Ukraine in general and in NJSC «Naftogaz of Ukraine» in particular. It actualizes economic expertise subsystem availability in the system of controlling as a barrier to the distortion of information about oil and gas companies' activities. The article develops a scheme for the introduction of the vertical controlling model in NJSC «Naftogaz of Ukraine».

Key words: economic expertise, controlling, oil and gas industry, company.

Розвиток економічних процесів спонукає до постійного удосконалення системи управління підприємством, яка спрямована на координацію взаємодії всіх систем менеджменту і контролю, але водночас висуває вимоги до підвищення їх ефективності. Саме наслідком процесів розвитку стало створення соціального замовлення на гнучку та ефективну економіко-експертну систему у складі комплексної системи контролінгу підприємства, яка б могла забезпечувати ситуаційну адекватність прийняття управлінських рішень суб'єктами господарювання для забезпечення реальної економічної самостійності, конкурентоспроможності й стабільного становища на ринку [1, 2].

Водночас, окрім потреб успішної діяльності та забезпечення тривалого існування, підприємства паливно-енергетичного комплексу країни загалом та нафтогазової галузі зокрема зіткнулися з неготовністю адекватно реагувати на зміни політичних рішень щодо їх стану, а відповідно, процеси модернізації системи управління на таких підприємствах набувають дедалі більшої значущості. Агресивність зовнішнього середовища щодо інституційних перетворень в економіці України підвищує вимоги до системи управління підприємствами, обґрунтованості і швидкості прийняття управлінських рішень щодо діяльності, зокрема ПАТ «Національна акціонерна компанія «Нафтогаз України» та її окремих дочірніх підприємств.

«Процес переходу підприємства від одного стану до іншого передбачає, як мінімум, ідентифікацію релевантної інформації, її вимірювання, фіксацію, аналіз, оцінювання і формування (проекування) рекомендацій з належної імплементації

та використання, тобто всіх можливих підфункцій метафункції контролінгу» [3]. Саме контролінг як принципово нова концепція управління, що реалізує синтез елементів обліку, контролю, планування, забезпечує як оперативне, так і стратегічне управління процесом досягнення цілей і результатів діяльності підприємства, привертає до себе увагу науковців і практиків під час розгляду питання такої модернізації. Натомість застосування у контурах системи контролінгу економіко-експертної підсистеми розкриє та приведе в дію джерела й резерви інтенсифікації розвитку підприємства, допоможе уникнути/запобігти виникненню помилок.

Ґрунтовними дослідженнями проблем управління підприємствами нафтогазового комплексу та шляхів їх вирішення є праці таких вітчизняних вчених, як О. Амоша, Л. Гораль, І. Грищенко, М. Данилюк, О. Дзьоба, Д. Єгер, О. Ковалко, О. Лапко, Н. Мамонтова, І. Чукаєва, І. Фадеєва та ін.

Водночас питанням запровадження системи контролінгу як системи координації управлінської діяльності в процесі функціонування підприємств нафтогазової галузі не приділяли значної уваги. Наукову і практичну діяльність у цьому напрямку здійснюють С. Кісь, В. Петренко, Е. Швидкий. Водночас ці фахівці зосередили свою увагу на актуальних аспектах удосконалення рівня управління підприємствами нафтогазового комплексу України в контексті досягнення останніми економічної безпеки в умовах зростаючої конкуренції.

Застосування системи контролінгу на підприємствах нафтогазової галузі України загалом та в Національній акціо-



нерній компанії «Нафтогаз України» зокрема визначено рядом передумов, а саме:

- розмірами підприємств;
- диверсифікацією діяльності;
- інтенсивністю інформаційних потоків;
- наявністю інвестиційних програм;
- політикою ціноутворення (державним регулюванням ціни реалізації);
- особливостями кредитної політики підприємств, рівнем довірливих відносин із покупцями та замовниками;
- рівнем невизначеності під час здійснення діяльності;
- наявністю конфліктних ситуацій (у т.ч. і судових спорів) між окремими складовими елементами компанії та відсутністю узгодженості дій щодо їх вирішення.

Окрім того, підприємства, що входять до корпоративної структури ПАТ «Національна акціонерна компанія «Нафтогаз України», розосереджені по території країни з нерівномірним регіональним розташуванням, що ускладнює процес контролю за діяльністю кожного з них, а відповідно, і провадження системи тотального контролінгу. Суттєвим аспектом постає також фактична організаційна форма Національної акціонерної компанії «Нафтогаз України», яка за своєю суттю є складною формою підприємницького утворення – вертикально-інтегрованим холдингом, який має головну компанію та розгалужену мережу дочірніх та контрольованих Компанією підприємств (рис. 1).

Уточнимо, що під холдингом розуміємо систему комерційних організацій, яка включає головну компанію, що володіє контрольним пакетом акцій інших підприємств з метою контролю і управління їх діяльністю, що є дочірніми по відношенню до головного.

Спонукальним моментом до такої інтеграції стала потреба у посиленні стійкості та конкурентоспроможності нафтогазових підприємств до мінливості зовнішнього середовища функціонування в контексті посилення енергетичної безпеки держави. Фактично, існування Національної акціонерної компанії «Нафтогаз України» у вигляді холдингової системи на нафтогазовому ринку надало їй суттєві переваги порівняно з

іншими підприємствами галузі, зокрема:

- створення повного циклу операцій: пошук, розвідка, розробка родовищ нафти і газу, розвідувальне та експлуатаційне буріння (видобування), транспортування та зберігання нафти і газу, переробка вуглеводневої сировини, реалізація продуктів видобування та переробки, транзитне транспортування;
- використання диверсифікованості діяльності;
- єдина облікова та кредитно-фінансова політика;
- економія на збутових витратах (рекламних, маркетингових та ін.);
- ефективність використання фінансових та інвестиційних ресурсів у межах холдингової системи.

Водночас реалізація наведених переваг на пряму пов'язана з ефективністю системи управління підприємством. Забезпечення високого

рівня якості менеджменту потребує наявності щонайповнішої та достовірної інформації щодо процесів, явищ та показників діяльності підприємства, їх економічної оцінки, дослідження та обґрунтування відхилень із визначеним рівнем довіри до джерел такої інформації, який дає змогу сформувати систему контролінгу, побудовану на підприємстві на основі комплексного та системного підходу, з виокремленою цілеорієнтованою підсистемою економічної експертизи.

Формування системи контролінгу на підприємствах нафтогазової галузі України за наявності політичної зацікавленості до сьогодні було пов'язане з організаційно-методичними проблемами побудови єдиної інформаційної системи з дотриманням відповідності масштабу інформації. «Не заперечуючи важливості ... забезпечення зростання ефективності функціонування підприємств НГКУ ... в техніко-технологічному й організаційному плані, варто зазначити, що вони не можуть стати вирішальними в ситуації, коли на пріоритетні позиції в сучасній економіці виходять інтелектуально-інформаційні складові процесів управління, досягнення економічного успіху та економічної безпеки» [5, с. 220]. Водночас у процесі дослідження доведено, що саме наявність підсистеми економічної експертизи стає перешкодою для спотворення інформації щодо діяльності нафтогазових підприємств, що актуалізує потребу у запровадженні на сучасному етапі такої системи. Оскільки Національна акціонерна компанія «Нафтогаз України» є найпотужнішою компанією галузі, то помилки в управлінні нею, передусім фінансові, мають відбиток на бюджеті країни загалом та кожній українській родині зокрема.

Система контролінгу вертикально-інтегрованого нафтогазового підприємства являє собою складну конструкцію зі значною кількістю структурних елементів, у т.ч. підсистеми економічної експертизи. Вважаємо, що така підсистема має бути відокремленим структурним підрозділом служби контролінгу підприємства. На основі авторського підходу до системи контролінгу встановлено, що її створення в Національній акціонерній компанії «Нафтогаз України» можливе з урахуванням цілеорієнтації на кожному рівні управління з відповідним інструментарієм та децентралізації стосовно окремих

субхолдингів (ПАТ), дочірніх підприємств тощо. Питання децентралізації обумовлюється потребою у делегуванні повноважень від корпоративного центру до субхолдингів, дочірніх підприємств тощо.

Організаційно-методичні аспекти модернізації управління підприємствами нафтогазової галузі з використанням підсистеми економічної експертизи в системі контролінгу визначені концептуальним розумінням взаємозв'язку між трьома системами:

система управління підприємством → система контролінгу → система економічної експертизи (підсистема економічної експертизи в контурах системи контролінгу).

Натомість зазначимо, що узагальнений підхід до побудови системи контролінгу має полягати у взаємозв'язку та координації управлінських рішень, прийнятих на підставі інформаційних масивів, які спрямовані від кожного складового елемента цієї холдингової системи до корпоративного центру, та наявності систем контролінгу на окремих підприємствах із числа тих складових елементів, щодо яких така потреба обґрунтована (наприклад, ПАТ «Укрнафта», ПрАТ «Укргазвидобування» та ін.) (рис. 2). У такий спосіб буде забезпечено зворотній зв'язок у системі управління Національної акціонерної компанії «Нафтогаз України».

Реалізація метафункції контролінгу в Національній акціонерній компанії «Нафтогаз України» за такого підходу буде спрямована на «створення та підтримку системи показників, які необхідні менеджменту для цілей управління через план/факт-аналіз усередині цієї системи показників і зв'язків рівнів управління через альгедонічний зворотній зв'язок, що виражається в прив'язці мотиваційного механізму до системи показників, що дозволяє здійснювати самоконтролінг, що робить систему управління саморегульовальною та стійкою» [6, с. 245].

Деталізація завдань за наведеною схемою відбувається у міру просування згори-вниз: верхній рівень управління Національною акціонерною компанією «Нафтогаз України» загалом – реалізація функцій стратегічного контролінгу стосовно функціонування та розвитку всього концерну; далі на рівні окремих підприємств, що входять в структуру, – реалізація функцій функціонального контролінгу; безпосередньо в межах окремого підприємства як складового елемента Національної акціонерної компанії «Нафтогаз України» – реалізація функцій оперативного контролінгу.

Така система в межах окремого підприємства набуде децю іншого вигляду: на верхньому рівні управління підприємством реалізація функцій стратегічного контролінгу стосовно функціонування та розвитку цього підприємства; далі звуження функцій контролінгу до окремих видів діяльності, бізнес-процесів – реалізація функцій функціонального контролінгу; деталізація в рамках діяльності окремих структурних підрозділів підприємства – реалізація функцій оперативного контролінгу.

Зауважимо, що для оцінювання результативності управлінської діяльності виникає потреба в чіткості формування планових показників діяльності, що, як правило, на нафтогазових підприємствах є масивом різномірної, але взаємопов'язаної інформації (якісні, кількісні показники). Саме ці показники визначають відповідні точки порівняння, оцінки, дослідження. Вони не можуть бути спрощеними, оскільки відображають техніко-технологічну і економічну сутність бізнес-процесів,

що реалізуються на підприємстві, і, як наслідок, досягнення стратегічних цілей його функціонування.

Зауважимо, що введення системи контролінгу з підсистемою економічної експертизи в Національній акціонерній компанії «Нафтогаз України», яка діє на засадах традиційного формування планів, здійснення обліку та контролю їх виконання та інформаційного забезпечення менеджменту, зіштовхнеться з опором такому нововведенню. Можна виділити такі групи факторів опору:

- недосконалість моделі системи контролінгу, що запроваджується;
- соціально-психологічні (груповий, індивідуальний опір тощо).

Висновки

Питання забезпечення інформаційної потреби вищого керівництва підприємства (та його власників) на пряму пов'язане із функціонуванням підсистеми економічної експертизи в контурах системи контролінгу. Формування збалансованої системи показників діяльності підприємства, що найчастіше подається вищому керівництву підприємства (та його власникам) для інформування про стан справ, несе не завжди адекватне відображення ситуації. Оскільки для такої складної системи, як Національна акціонерна компанія «Нафтогаз України», велика кількість інформації – це усвідомлена необхідність, то застосування на рівні стратегічного контролінгу як управлінської концепції збалансованої системи показників обумовлено потребою у прийнятті управлінських рішень стосовно сукупності всіх та/або частини структурних елементів цієї холдингової системи. А отже, дієвість підсистеми економічної експертизи, з використанням якої збалансована система показників може бути уточнена, перевірена на відповідність у будь-який момент за рішенням вищого керівництва підприємства, проявлятиметься не тільки на функціональному та оперативному, а й на стратегічному рівнях.

Список літератури

1. **Гораль Л.Т.** До розробки заходів підвищення конкурентоспроможності підприємства: метрологічний чинник/ Л.Т.Гораль, І.В. Перевозова // Метрологія та прилади: науково-виробничий журнал. – 2014. – № 1 (II), (45). – С. 56–59.
2. **Перевозова І.В.** Імплементация економіко-експертної системи в систему контролінгу підприємства / Ірина Володимирівна Перевозова // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. – 2014. – Вип. 10. – Т. 1. – С. 103–107.
3. **Швидкий Е.** Контролінг як технологія інтелектуалізації управління бізнес-процесами на підприємствах / Едуард Швидкий // Галицький економічний вісник. – 2012. – № 1 (34). – С. 115–119.
4. **Бухгалтерський облік** на підприємствах нафтогазової промисловості: навчальний посібник / За ред. В.К. Орлової, С.М. Кафки. – Івано-Франківськ: Нова зоря, 2013. – 784 с.
5. **Петренко В.П.** Управління діяльністю підприємств нафтогазового комплексу на засадах інтелектуалізації та інтелектокористування: монографія / В.П. Петренко, С.Я. Кісь, Е.А. Швидкий / За заг. ред. проф. В.П. Петренка. – Івано-Франківськ, 2013. – 278 с.
6. **Антонов І.В.** Сбалансована система показателів в контролінгу (на прикладі нафтогазового холдинга) // Аудит и финансовый анализ. – 2006. – № 1. – С. 244–271.