

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)

**Ефективна ЕКОНОМІКА**

Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет



№ 11, 2013 [Назад](#) [Головна](#)

УДК 331:658

*В. Я. Чевганова,  
к. е. н., професор кафедри, завідувач кафедри економіки підприємства та управління персоналом,  
Полтавський національний технічний університет ім. Юрія Кондратюка  
А. С. Скрильник,  
асистент кафедри економіки підприємства та управління персоналом.,  
Полтавський національний технічний університет ім. Юрія Кондратюка*

## ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ВПЛИВУ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДВИЩЕННЯ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

*V. Chevganova,  
Professor, PhD, Poltava National Technical Yuriy Kondratyuk University, Poltava  
A. Skrylnikov,  
assistant, Poltava National Technical Yuriy Kondratyuk University, Poltava*

### ORGANIZATIONAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS OF THE IMPACT CONTROLLING SYSTEM FOR ENERGY EFFICIENCY ENTERPRISES

*В статті висвітлено організаційно-методичні засади побудови системи управління енергоефективність підприємством на основі системи контролінгу. Розглянуто умови та особливості організації системи контролінгу і його впливу на енергоефективність підприємства.*

*The article highlights the organizational and methodological basis for building energy management system based enterprise systems controlling. The conditions and characteristics of controlling system and its impact on the energy business.*

**Ключові слова:** *контролінг, управління, енергоефективність, організація служби, управлінські рішення, інноваційно-інвестиційні проекти*

**Key words:** *controlling, management, energy efficiency, organization of controlling administrative decisions, innovation and investment projects*

**Вступ.** Перехід до ринкової економіки вимагає нових підходів до управління підприємств. На перший план виходять організаційно-економічні та енергозберігаючі критерії ефективності діяльності підприємств, підвищуються вимоги до гнучкості управління ними.

Сучасне економічне середовище України вкрай нестабільне. Науково-технічний прогрес і динаміка зовнішнього середовища змушують сучасні підприємства перетворюватися в більш складні організаційно - управлінські системи. Для забезпечення керованості таких систем необхідні нові методи, що відповідають складності зовнішнього й внутрішнього середовищ підприємств. Новим словом в управлінні стала поява контролінга як функціонально відособленого напрямку організаційно-економічної, ресурсо- і енергозберігаючої роботи на підприємстві, що забезпечує прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень.

**Аналіз останніх публікацій і досліджень.** Теоретичні та практичні аспекти контролінгу досліджували у своїх працях такі вчені-економісти, а саме: І. Ансофф, Ю. Вебер, А. Дайле, Е. Майер, М. Мескон, Р. Манн, Г. Піч, М. Білуха, І. Булеев, С. Голов, Т. Головін, Г. Губерна, Н. Гладких, С. Голов, С. Данілочкін, В. Івашкевич, О. Максименко, М. Пушкар, В. Савчук, Г. Семенов, В. Сопко, Л. Сухарева, О. Терещенко, Н. Шульга, Г. Уварова, Е. Уткін та інші [1,2,3]. Наукові праці даних вчених відображають основні аспекти організації та функціонування контролінгу у відпрацьованому механізмі європейського ринку. На сьогодні система контролінгу ще не достатньо поширена у практиці управління вітчизняними підприємствами, що пояснюється рядом причин, зокрема: відсутністю фахівців з організації та методології впровадження контролінг; проблем у сфері управління інформацією; недостатність контролю за формуванням і реалізацією цілей підприємства; відсутністю практичних рекомендацій і досвіду щодо впровадження контролінгу на вітчизняних підприємства. Тому проблема функціонування механізму контролінгу в Україні та впровадження його на вітчизняних підприємствах не втрачає своєї актуальності та потребує подальшого вивчення і розгляду, особливо в спектрі підвищення енергоефективності підприємств.

**Постановка завдання.** Метою даної публікації є розгляд поняття "контролінг" та його видів, напрямків організації та реального використання його в практичній діяльності підприємств України. Виконання поставленої мети може бути досягнуто через виконання наступних завдань: розкриття позитивних аспектів у використанні контролінгу та його впливу на енергоефективність підприємств; виявлення основних особливостей процесу організації та впровадження системи контролінгу в діяльності підприємства.

**Результати.** Сьогодні на вітчизняних підприємствах досить швидко йде процес інтеграції традиційних методів обліку, аналізу, нормування, планування й контролю в єдину систему одержання, обробки й узагальнення інформації. Мова йде про систему, що дозволяє управляти підприємствами, орієнтуючись не тільки на одержання прибутку (як важливого поточного результату їхньої діяльності), але й на одночасне комплексне вирішення багатьох інших актуальних завдань, одним з яких виступає інтенсифікація стійкого й ефективного розвитку енергоефективних та енергозберігаючих процесів на підприємствах.

Контролінг – це спеціальна система методів та інструментів, яка спрямована на функціональну підтримку менеджменту підприємства, що охоплює інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль і внутрішній консалтинг. Слово контролінг пішло від англійського to control – контролювати, управляти, що у свою чергу походить від французького слова, що означає "реєстр, перевірений список". Але по іронії долі в англійських джерелах термін "контролінг" практично не використовуються: у Великій Британії й США вкоренився термін „управлінський облік”, хоча працівників, у чій посадові обов'язки входить ведення управлінського обліку, там називають контролерами. Термін "контролінг" прийнятий у Німеччині, звідки він і прийшов в Україну. Оскільки вітчизняна термінологія тільки формується, в Україні використовують обидва терміни: і контролінг, і управлінський облік. Однак термін "контролінг" більш інформаційно-смілий, він передає характер цього сучасного явища в управлінні й містить у собі не тільки чисто облікові функції, але й весь спектр управління процесом досягнення кінцевих цілей і результатів підприємства.

За аналогією зі словом контроль, зміст контролінга часто порівнюють із системою контролю за економікою виробничих, фінансових та енергетичних ресурсів, реалізованою через служби головного інженера, економіста, бухгалтера, енергетика.

Подібне порівняння не зовсім коректне, оскільки основними інструментами контролю виступають спостереження, перевірка й аналіз всіх аспектів діяльності, які вже мали місце на підприємстві. Правомірно вважати, що контроль є лише одним з напрямків управлінських дій, із завданнями використання в практичній роботі позитивного й негативного досвіду функціонування «у минулому». На відміну від контролю, система контролінга орієнтована не стільки в минуле, скільки в майбутнє й націлена на забезпечення стійкого, тривалого й ефективного функціонування підприємств у даний час та у перспективі.

З використанням системи «контролінгу» на підприємстві можуть вирішуватися, наприклад, такі важливі завдання, як оцінка й вибір для реалізації перспективних інвестиційних, інноваційних та енергоефективних проектів, визначення оптимальних шляхів їхнього фінансування в сучасних умовах й у перспективі, диверсифікованості ризиків і т.д. Тому служба контролінга на підприємстві повинна прагнути управляти процесами поточного аналізу й регулювання планових і фактичних показників підприємств, щоб (по можливості) уникати помилок, відхилень і прорахунків не тільки в сьогоднішні, але і майбутньому. [3]

Контролінг містить у собі встановлені цілі підприємства, збір й обробку інформації, здійснення функцій контролю, відхилень фактичних показників діяльності підприємства від планових, а також, що найбільше важливо, підготовку рекомендацій для прийняття управлінських рішень. Координуючи, інтегруючи й направляючи діяльність всієї системи управління підприємством на досягнення поставлених цілей, контролінг ще називають «управління управлінням». Контролінг являє собою зворотний зв'язок у контурі управління за рахунок вибору організаційного, математичного й інформаційного (технічного, програмного, лінгвістичного) забезпечення і є синтезом планування, обліку, контролю, економічного аналізу, організації інформаційних потоків і багато чого іншого.

Можна виділити наступні цілі системи контролінгу на підприємстві, але для їх досягання необхідно забезпечувати виконання нижче приведених функцій системи, що наведено на рис. 1.



Рис. 1. Основні функції та цілі системи контролінгу на підприємстві

Організаційно-методичні основи створення системи контролінгу на підприємстві, як правило, містять у собі питання організації служби контролінгу, визначення її місця в організаційній структурі підприємства, аналізу інформаційних потоків і можливих варіантів впровадження контролінгу на підприємстві. Для ефективної роботи й чіткого визначення відповідальності системи контролінгу на підприємстві необхідно створити спеціальний структурний підрозділ - службу контролінгу.

Служба контролінгу узагальнює роботу бухгалтерії, фінансового відділу, планово-економічного відділу, відділів головного інженера, головного енергетика. Оскільки основна функція контролінгу на підприємстві є аналіз і управління витратами й прибутком, формування та використання резервів енергоресурсів, служба контролінгу повинна мати можливість одержувати всю необхідну інформацію й перетворювати її в рекомендації для прийняття управлінських рішень вищими керівниками підприємства.

При організації служби контролінгу на підприємстві з метою підвищення його енергоефективності, необхідно враховувати наступні передумови:

- необхідно прагнути до наочних простих структур (використовувати лінійну, лінійно-функціональну, але не матричну структуру);
- узгодження цілей, управління цілями й досягнення цілей координуються тільки на першому рівні управління;
- методи управління енергоефективністю діяльності підприємства в рамках загальної, головної стратегії, стають ефективними тільки тоді, коли контролеру вдається їх скоординувати між центрами відповідальності;
- контролер має потребу в одержанні інформації про економічні взаємозв'язки й резерви, їх використання та економію;
- служба контролінгу самостійна, незалежна й нейтральна стосовно рівнів управління.

В практиці господарської діяльності зустрічаються два основних варіанти організації служби контролінгу: централізована; децентралізована, що наведено на рис.



Рис. 2. Види організації роботи служби контролінг

Сучасне економічне становище в Україні стимулює суб'єктів ринку до пошуку нових форм управління та підвищення ефективності економічних, соціальних, енергоефективних процесів на підприємствах:

- значна кількість підприємств одержало ефективних власників, які концентрують діяльність на ефективне використання наявного потенціалу і підвищенню рівня енергоефективності;

- фінансових інструментів для ефективного управління енергоефективність промисловим підприємством не вистачає, особливо при плануванні руху майбутніх грошових потоків в рамках окремого проекту з енергозбереження. Тверде виконання фінансового бюджету і контроль фінансових потоків може створити ілюзію керованості і правильного руху до намічених цілей (у короткостроковій перспективі), однак на ділі може привести до краху бізнесу. Проблема не в забезпеченні твердої фінансової дисципліни, що, безумовно, необхідна, а в тім, щоб бюджет був правильно сформований і своєчасно коректувався, тобто був гнучким. Процедура формування бюджету промислового підприємства є ключовою у бюджетному процесі, а класичну технологію бюджетування необхідно розглядати як складовий елемент системи контролінг;

- соціально-економічна ситуація й умови господарювання в країні так чи інакше стабілізуються, але постійна динаміка збільшення вартості енергоресурсів для потреб виробництва, змушують підприємства застосовувати основні механізми стратегічного планування, основою якого є контролінг;

- зміни в законодавстві, а саме, наближення українських стандартів бухгалтерського обліку до міжнародних. Управління собівартістю в більшому ступені стає внутрішньою справою самих підприємств. Бухгалтерський, податковий і управлінський облік стають більш самостійними і менш залежними один від одного, що створює умови для їхнього розвитку;

- менеджмент українських компаній інтенсивно поповнюється новими молодими кадрами - отримавши гарну західну чи вітчизняну бізнес-освіту і загартованими в українських умовах, готовими до прийняття нових ідей і застосуванню сучасних технологій управління.

Наведені факти дозволяють стверджувати, що впровадження системи контролінг на підприємстві забезпечує прогнозованість досягнення короткострокових та довгострокових стратегій на основі прийняття виважених і вивірених управлінських рішень, що направлені на інноваційний розвиток і підвищення енергоефективності.

**Висновки.** Впровадження в структуру управління підприємством служби контролінгу повинно бути направлено на облік й аналіз витрат і результатів господарської й фінансової діяльності підприємства, а інформація, що формується службою контролінгу керівництву підприємства, є основою для оперативного й стратегічного управління, особливо при реалізації інноваційних проектів та проектів підвищення енергоефективності. Варто зауважити, що побудова системи контролінгу та його місце на підприємстві на пряму залежить від специфіки самого підприємства і стану ефективності енергозберігаючих процесів на ньому, країні в якій воно знаходиться. Тому кожне підприємство повинно самостійно визначати місце та структуру контролінгу, в залежності від особливостей внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

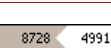
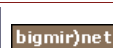
#### Список літератури:

1. Шило В.П. Роль контролінгу в системі управління підприємством / В.П. Шило, С.Б. Ільїна, І.Ю. Меньша // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – No1. – С.45-50
2. Семенов Г.А. Контролінг, як база обґрунтування й прийняття управлінських рішень / Г.А. Семенов, Н.В. Таран // Вісник економічної науки України. – 2010. – No1. – С.154-159.
3. Толкач В. Концепция контроллинга : управленческий учет, система отчетности, бюджетирование/ Horvath & Partners, Акад. контроллинга; [науч. ред. В. Толкач ; пер. с нем.: В. Толкач, С. Данишевич, М. Гавриш] М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.-268 с.
4. Яковлев Ю.П. Контролінг на базі інформаційних технологій / Ю.П. Яковлев. – К.: Центр навчальної літератури. 2006. – 318 с
5. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления: Пер. с нем. Жукова Ю. Г., Зайцева С. Н. / Под ред. Николаевой С. А. – М.: Финансы и статистика, 1993. – 560 с.

#### Refereces.

1. Shylo V.P., Il'ina S.B., Men'sha I.Ju. (2011), "Controlling role in enterprise management system", *Visnyk Hmel'nyck'ogo nacional'nogo universytetu*, vol.1., pp.45-50
2. Semenov G.A., Taran N.V. (2010), "Controlling as a base study and decision-making", *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, vol.1., pp. 154-159
3. Tolkach V. (2008) *Koncepcija kontrolynga : upravlencheskyy uchet, sistema otchetnosti, bjudzhetyrovanye* [The concept of controlling: management accounting, reporting, budgeting], Horvath & Partners, Al'pyna Byznes Buks, Moskva, Rossyja
4. Jakovljev Ju.P. (2006) *Kontroling na bazi informacijnyh tehnologij* [Controlling based on information technology]. Centr navchal'noi' literatury, Kyev, Ukrayna
5. Majer Э. (1993) *Kontrollyng kak sistema myshlenija y upravlenija*, [Controlling as a system of thought and management], Finansy i statystyka, Moskva, Rossyja

Стаття надійшла до редакції 04.11.2013 р.



ТОВ "ДКС Центр"