

## КОНТРОЛІНГ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЕНЕРГЕТИЧНИМ ГОСПОДАРСТВОМ ПІДПРИЄМСТВА

У статті представлено основні положення концепції контролінгу. Автор пропонує використання інструментів контролінгу в управлінні енергетичним господарством підприємства. Наводяться цілі та результати застосування контролінгу в управлінні енергетичним господарством підприємства.

The article presents the main statements of the controlling conception. The author suggests to use the instruments of controlling for energy management of the enterprise. The author considers the objectives and the results of using of controlling in energy management system of the enterprise.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Ефективне управління енергетичним господарством підприємства і ускладнення його внутрішньої структури вимагають впровадження більш ефективних методів управління, що повинні забезпечувати підтримку внутрішньої рівноваги структурних елементів підприємства для виконання його стратегічних завдань. Останнім часом серед дієвих методів управління чільне місце займає контролінг як сучасна концепція управління підприємством. Він здатний забезпечити своєчасне інформаційне забезпечення процесів планування, аналізу та контролю, а також регулювання діяльності підприємства в цілому, його функціональних підрозділів та здійснення програми заходів та проектів на всіх рівнях управління.

Крім того, в управлінні енергетичним господарством все більше уваги повинно приділятися не простому фіксуванню стану виробництва та використання енергії, а перспективному плануванню, аналізу даних щодо виконання планових завдань, формуванню інформаційного забезпечення, орієнтованого на результати, координації даного напрямку діяльності, розробці його системної інтеграції в організаційній системі підприємства, розробці альтернативних шляхів вирішення наявних проблем, оцінці ефективності прийнятих рішень. Ці завдання багато в чому обумовлюють використання в сучасній господарській практиці системи контролінгу, яка переводить управління підприємством на якісно інший рівень.

**Аналіз досліджень і публікацій останніх років.** Проблема використання методів контролінгу у системі управління підприємством присвячено велику кількість досліджень та публікацій вітчизняних та зарубіжних вчених. Найбільш відомими з цього питання є праці українських науковців Дарманської Г.О., Овод Л.В.[1], Дегтярьової О.О. [2], Пушкар М.С. [3], Терещенко О.О.[4], російських - Кармінського А.М., Оленева Н.І., Примак А.Г. та Фалько С.Г. [2], Ананькіної О.А., Данилочкіна С.В., Данилочкіної Н.Г.[6] та зарубіжних – П.Хорвата [7], Д.Хана [8], Е. Майера [4].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** У всьому світі поступово відбувається входження методів контролінгу у все більше коло сфер управління та охоплення ним все більшої кількості напрямів діяльності підприємств. Однак, варто зазначити, що можливості управління енергетичним господарством підприємств на засадах контролінгу залишилися практично поза увагою.

**Постановка завдання.** Основною метою статті є визначення можливості застосування методів контролінгу у сфері управління енергетичним господарством підприємства. Для досягнення поставленої мети визначено **такі завдання:** визначити основні положення концепції контролінгу, окреслити стратегічний та оперативний аспекти

контролінгу, розглянути енергетичне господарство підприємства в якості центру відповідальності, конкретизувати основні інструменти контролінгу, що можуть бути застосовані в управлінні енергетичним господарством.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На сьогоднішній день немає єдиної думки щодо визначення контролінгу, його концепція постійно доповнюється та набуває нового змісту. Національні особливості економік різних країн обумовлюють розбіжність поглядів щодо суті контролінгу у господарській практиці. Концепції контролінгу в більшості розвинутих країн з ринковою економікою досить подібні, але все ж таки мають деякі відмінності. В основному, вони стосуються розуміння двох крайніх ситуацій: прагматизму та ступеня удосконалення системи відповідно до менталітету користувачів. Так, дослідження в області контролінгу в США відрізняє прагматизм, контролінг досить тісно пов'язаний з менеджментом та орієнтований на вимоги ринку та потреби клієнтів. В Німеччині характерна тенденція до академізації контролінгу, спрямованості на створення цілісної теоретичної системи, а вже потім на вирішення конкретних практичних завдань [10, с. 8]. У США у більшості випадків контролером виступає комерційний директор підприємства. Обсяг функціональних обов'язків контролерів більш обширний, охоплює питання зовнішньої звітності та її аудиту. Західноєвропейська модель орієнтована здебільшого на внутрішній облік в різних проявах: плановий, документальний, контрольний. Головне завдання контролеру полягає у висуванні ідей та пошуку пропозицій, що дозволять підприємству збільшити економічний ефект господарської діяльності.

Хоча між поняттями існують деякі суперечності, але все ж можна окреслити основне проблемне поле концепції, яке розкриває основну роль контролінгу: він забезпечує методичну та організаційну підтримку управлінських рішень підприємства, що орієнтоване на досягнення поставлених цілей. Оскільки, у своїй діяльності підприємство керується як довгостроковими, так і короткостроковими цілями, контролінг як система охоплює два аспекти: стратегічний та оперативний. Сутність кожного з них дуже лаконічно визначили Кармінський А.М., Оленев Н.І., Примак А.Г. та Фалько С.Г.:

- «Робити правильну справу» - стратегічний контролінг;
- «Робити справу правильно» - оперативний контролінг [5, с. 19].

Таким чином, стратегічний контролінг необхідний для забезпечення ефективного існування підприємства в довгостроковій перспективі, формування та управління потенціалом успіху організації. Він представляє собою вид контролінгу, що взаємодіє з внутрішнім середовищем, стратегічними факторами успіху, альтернативними стратегіями, стратегічними цілями та визначає цілі та задачі оперативного контролінгу. Увага оперативного контролінгу, в свою чергу, зосереджена на внутрішньому середовищі підприємства та оперативній діяльності. Він визначається як вид контролінгу, що координує процеси досягнення поточних цілей організації, управління ефективністю за підтримки сучасної інформаційної системи. Оперативний контролінг забезпечує керівництво методичною, інформаційною та інструментальною підтримкою і є основою успіху стратегічного контролінгу [2, с. 29]. Зважаючи на це, можна виділити основні відмінні риси стратегічного та оперативного контролінгу (табл. 1).

Таблиця 1

Відмінні риси стратегічного та оперативного контролінгу

	Стратегічний контролінг	Оперативний контролінг
Мета	Довгострокове виживання підприємства	Досягнення конкретних результатів
Орієнтація	Внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства	Внутрішнє середовище підприємства

Часовий горизонт	Акцент на довго- та середньостроковому періодах	Акцент на середньо- та короткостроковому періоді
Джерела інформації	Головним чином, зовнішні	Головним чином, внутрішня бухгалтерія
Основне завдання	Формування та підтримка систематичного, орієнтованого на мету підприємства потенціалу успіху	Забезпечення економічної ефективності внутрішніх процесів підприємства

Інструменти оперативного контролінгу не можуть гарантувати злагодженості у довгостроковому функціонуванні підприємства, оскільки використовується в основному для пристосування до змін зовнішнього середовища. Тому націленість стратегічного контролінгу на перспективу допомагає підприємству використовувати наявні у нього сильні сторони та переваги, а також своєчасно приймати заходи щодо посилення слабких сторін та запобігання ризикам для створення нових потенціалів успішної діяльності.

Одна з головних причин виникнення та застосування концепції контролінгу – це необхідність інтегрованого управління, узгодженості в діяльності підприємства, підвищення ефективності здійснення господарської діяльності підприємства. На думку Е.Майера, концепція контролінгу дозволяє інтегрувати основні управлінські функції на підприємстві в єдину систему, і повинна координувати два види мислення – системне та прямолінійне. Система контролінгу «функціонує всередині самоуправляючого контуру регулювання», використовуючи в якості «імпульсних датчиків» планування, інформацію, аналіз, управління та контроль [9, с. 9-10].

На наш погляд, на сучасному етапі саме контролінг може застосовуватися для більш ефективного управління енергетичним господарством вітчизняних підприємств для їх переходу на шлях сталого розвитку. Використання основних засад контролінгу в цій сфері зможе гарантувати управління виробництвом та споживанням енергії відповідно до поставлених цілей підприємства, дозволить підвищити ефективність використання енергетичних ресурсів, за рахунок чого підвищиться і ефективність діяльності підприємства в цілому.

В рамках концепції контролінгу недостатньо мати інформацію про підприємство в цілому, керівництву необхідно орієнтуватися на різні напрямки та сфери його діяльності. У центрі уваги контролінгу перебувають різні служби та підрозділи, керівники яких відповідають за досягнення певних цілей та ефективність використання ресурсів. Згідно концепції контролінгу в структурі підприємства можна виділити так звані центри відповідальності, тобто сегменти всередині підприємства, на чолі яких стоїть відповідальна особа, що приймає рішення [6, с. 37]. Аналіз наукової літератури дає можливість виділити види центрів відповідальності в залежності від об'єкта відповідальності керівництва підрозділу, представлені в табл. 2.

Оптимізація внутрішніх процесів з управління енергетичного господарства підприємства повинна забезпечити досягнення стратегічних цілей підприємства. До таких процесів, перш за все, можна віднести процес формування та регулювання витрат. Витрати безпосередньо впливають на формування фінансових результатів підприємства, виступаючи їх обмежуючим чинником.

Якщо розглядати енергетичне господарство підприємства як центр відповідальності, зрозуміло, що саме його можна віднести до центру витрат. Оскільки у фокусі наших наукових інтересів лежить застосування методів контролінгу в управлінні енергетичним господарством бюджетних підприємств, що не займаються виробничою діяльністю, то енергетичні господарства ми будемо вважати за центри довільних витрат, результати функціонування яких не пов'язані з результатами діяльності підприємства. Основною ціллю

підприємства в цій сфері є мінімізація витрат на виробництво, передачу та споживання енергії, що є тактичною ціллю підприємства, спрямованою на реалізацію стратегічних цілей, підпорядкованих загальному вектору сталого розвитку підприємства.

Таблиця 2

Класифікація центрів відповідальності

	Центри відповідальності				
	Центри витрат		Центри доходу	Центри прибутку	Центри інвестицій
	Центри регульованих витрат	Центри частково регульованих (довільних) витрат			
Повноваження керівника підрозділу	відповідає тільки за витрати, які підтримуються в оптимальному співвідношенні з результатами діяльності підприємства (напр., випуском продукції)	відповідає тільки за витрати, які не пов'язані з результатами діяльності підприємства	відповідає тільки за доходи (напр., виручку від реалізації продукції)	відповідає не тільки за доходи, але й за витрати (напр., заробітну плату працівників підрозділу)	відповідає за капіталовкладення, доходи і витрати
Критерії ефективності	Встановлення оптимального співвідношення між витратами і випуском, забезпечення необхідного рівня якості продукції	Дотримання рівня витрат, передбаченого бюджетом	Забезпечення заданих обсягів продажу	Максимізація прибутку	Максимізація прибутковості інвестицій, рентабельності вкладеного капіталу, збільшення вартості акціонерного капіталу

Виділення енергетичного господарства як окремого центру витрат дозволить набути йому певну самостійність і упорядкувати планування витрат. За таких умов, метою стратегічного контролінгу буде забезпечення мінімального рівня витрат на енергію в довготривалій перспективі шляхом пошуку альтернативних постачальників енергетичних ресурсів, зменшення залежності від традиційних джерел енергії, організації власного виробництва цих ресурсів, тобто забезпечення зниження витрат у довгостроковому періоді за рахунок задоволення існуючих потреб в енергетичних ресурсах більш ефективним способом. Стратегічний контролінг визначає відповідні цілі та задачі оперативного контролінгу: пошук шляхів зниження витрат на енергетичні ресурси за рахунок виявлення їх резервів, усунення «вузьких місць», удосконалення процесу виробництва, розподілу та використання енергетичних ресурсів.

Розглядаючи особливості застосування контролінгу на пострадянському просторі, С.Фалько зазначає, що на сучасних підприємствах контролінг в основному має справу з вторинними джерелами інформації, не працюючи з тими напрямками діяльності організації, які чинять найбільш істотний вплив на її ефективність [11, с. 15]. Якщо зосередитися на діяльності бюджетних підприємств не виробничого профілю, то, на нашу думку, саме в

діяльності енергетичних господарств закладено найбільший потенціал зростання ефективності.

На сучасних підприємствах все частіше застосовується енергоменеджмент як новий підхід в управлінні енергетичним господарством. Він представляє собою комплексний підхід до вирішення загальних енергетичних проблем організації, таких як мінімізація енергетичних витрат, досягнення надійного енергетичного постачання, зниження споживання енергоресурсів, оцінки найбільшої ефективності та застосування енергетичного досвіду в повсякденній роботі [12].

Оскільки основна функція енергоменеджерів підприємства – це функція управління, їм необхідна підтримка з боку керівництва організації. Звичайно, така підтримка може здійснюватися неофіційно, шляхом тимчасової підтримки необхідних заходів з підвищення енергоефективності менеджментом підприємства. Однак, якщо його увага в певний момент часу зосереджується на вирішенні інших проблем підприємства, заходи енергоменеджменту можуть залишитися без належної підтримки та просування. В даному випадку саме служба контролінгу, створена на підприємстві, дозволить розширити повноваження енергоменеджера, оскільки за будь-яких умов вона зможе забезпечити зв'язок між енергоменеджером та керівництвом. Ціллю контролінгу в управлінні енергетичним господарством підприємства стане удосконалення діяльності підприємства за рахунок отримання конкурентних переваг шляхом систематично запроваджуваних ефективних енергетичних програм, зниження витрат шляхом використання альтернативних джерел енергії та енергоощадних технологій, зниження підприємницьких ризиків та ін. Взаємодію енергоменеджменту та контролінгу можна представити за допомогою схеми (рис. 1).

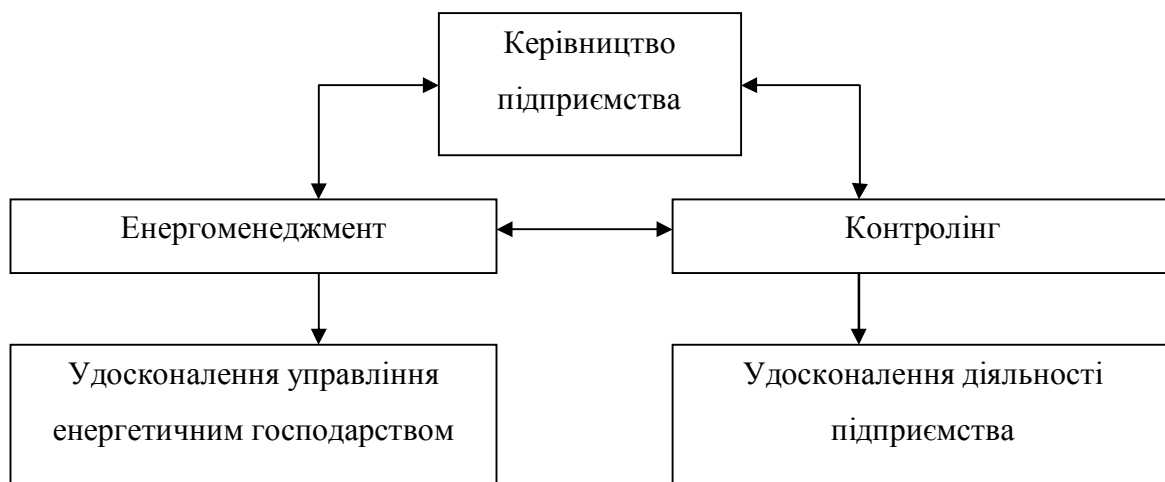


Рис. 1. Взаємозв'язок енергоменеджменту та контролінгу

Поєднуючи цілі енергоменеджменту та контролінгу на підприємстві, можна говорити про створення інтегрованої системи управління енергетичним господарством на засадах контролінгу. Її цілі можна конкретизувати наступним чином:

- аналіз показників виробництва, передачі та споживання енергії та контроль за дотриманням їх планових значень;
- планування результатів діяльності енергетичного господарства підприємства, забезпечення оптимальності використання енергетичних ресурсів, мінімізація витрат;
- інформаційне забезпечення керівництва підприємства для ухвалення управлінських рішень;
- інтеграція діяльності енергетичного господарства в єдину господарську систему підприємства для досягнення поставлених стратегічних цілей.

Слід зауважити, що контролінг в управлінні енергетичним господарством не може існувати відокремлено від зальної системи контролінгу на підприємстві. Тобто, він не буде ефективний сам по собі, а вимагає взаємодії всіх складових елементів системи контролінгу,

оскільки керівництву підприємства необхідно отримувати повну та структуровану інформацію, забезпечуючи наскрізне управління діяльністю всього підприємства. Для того, щоб інтегрувати контролінг енергетичного господарства в загальну систему контролінгу підприємства можна використати інструментарій контролінгу, який буде мати специфічний енергоощадний характер.

Для забезпечення поставлених цілей в рамках контролінгу можна використовувати наступні інструменти для забезпечення ефективного управління енергетичним господарством: АВС-аналіз, бюджетування, управлінський облік, розробка енергетичного балансу, аналіз використання енергії (оперативний контролінг), управління по відхиленням, сценарне планування, стратегічна альтернатива «виробляти або купувати», а також інвестиційні розрахунки при впровадженні нових технологій (стратегічний контролінг) (табл. 3).

Таблиця 3

Задачі та інструментарій контролінгу в управлінні енергетичним господарством підприємства

№	Задачі	Інструментарій	Сфера застосування
1	Встановлення відповідності між цілями енергоменеджменту та підприємства в цілому	АВС-аналіз	Виділення пріоритетів в управлінні енергетичним господарством і визначення відповідності їх місії підприємства
2	Підвищення економічної ефективності використання енергетичних ресурсів	Енергетичні баланси, бюджетування, управлінський облік	Управління витратами на виробництво та використання енергії
3	Зниження рівня небезпечних викидів, пов'язаних з використанням традиційних енергетичних ресурсів	Аналіз використання енергоресурсів (в рамках оперативного контролінгу) Портфельний аналіз (в рамках стратегічного контролінгу)	Розрахунок питомих витрат енергії, рівня викидів при використанні енергоносіїв Досягнення цілей сталого розвитку
4	Удосконалення внутрішніх бізнес-процесів з використання енергії	Бенчмаркінг	Дослідження успішного досвіду аналогічних підприємств у сфері використання енергії
5	Ініціювання, розробка та контроль за виконанням інвестиційних проектів з заміни традиційних джерел енергії альтернативними	SWOT-аналіз, сценарне планування, альтернатива «виробляти або купувати», інвестиційні розрахунки	Обґрунтування ефективності переходу до використання альтернативних джерел енергії, планування, аналіз та контроль, а також координація цього напрямку діяльності

Контролінг енергетичного господарства може стати новим перспективним напрямком в управлінні енергетичним господарством підприємства, що відповідає зростаючій останнім часом необхідності підвищення ефективності використання енергетичних ресурсів. На нашу

думку, використання контролінгу для управління енергетичним господарством підприємства дозволить:

- впроваджувати політику більш ефективного використання енергії шляхом розробки перспективних планових завдань;
- налагодити інформаційне забезпечення для якнайкращого прийняття управлінських рішень, пов'язаних з використанням та споживанням енергії;
- вимірювати результати діяльності та оцінювати ефективність запропонованих заходів;
- сприяти впровадженню нових енергоефективних технологій.

**Висновки і перспективи подальших розробок.** На сьогоднішній день методи контролінгу стають одними з провідних в системі управління сучасним підприємством, оскільки вони здатні забезпечити узгодженість різних аспектів функціонування підприємства, оптимізувати внутрішні ресурси підприємства, підвищити інформованість менеджерів при прийнятті рішень та ін. На нашу думку, інструменти контролінгу доцільно застосовувати і для підвищення ефективності управління енергетичним господарством підприємств. Забезпечуючи інформаційну підтримку керівництва, контролінг може сприяти виконанню оперативних та стратегічних цілей організації, поєднуючи їх з підтриманням належного рівня ефективності енергетичного господарства.

Наступний етап дослідження буде зосереджений на побудові моделі вибору виду енергетичних ресурсів, що забезпечить їх найбільш ефективно споживання в бюджетних підприємствах.

#### Література

1. Дарманська Г.О. Контролінг: Навчальний посібник / Г.О. Дарманська, Л.В. Овод. – Хмельницький: ТУП, 2002. – 107 с.
2. Дегтярева О.А. Контроллинг: учебное пособие / О.А. Дегтярева. – Одесса : Пальмира, 2008. – 364 с.
3. Пушкар М.С. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: [Монографія] / М.С. Пушкар, Р.М. Пушкар. – Тернопіль: Карт-бланш, 2004. – 370 с.
4. Терещенко О. О. Поняття “контролінг” та “управлінський облік” у теорії і практиці /
5. Терещенко О. О. / *Фінанси України*. – 2006. – № 8. – С. 137–146. 1
5. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примаков, С.Г. Фалько. – 2-е изд. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 256 с.
6. Контроллинг как инструмент управления предприятием / [Е.А. Ананькина, С.В. Даниловичин, Н.Г. Даниловичина и др.; под ред. Н.Г. Даниловичиной]. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 279 с.
7. Хорват П. Концепция контроллинга. Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Horvath & Partners ; пер. с нем. [В. Толкача, С. Данишевич, М. Гавриша ; науч. ред. В. Толкач]. – 4-е изд. – М.: Альпина Паблишерз, 2009. – 269 с.
8. Дитгер Хан. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Дитгер Хан; [пер с нем.]; А.А. Турчак (ред. и предисл.). – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.
9. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления / Э.Майер; пер. с нем. Ю.Г. Жукова и С.Н. Зайцева; под ред. С.А. Николаевой. – М.: Финансы и статистика, 1993. – 96 с.
10. Попова Л.В. Контроллинг: учебное пособие / Попова Л.В., Исакова Р.Е., Головина Т.А. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2003. – 192 с.
11. Фалько С. Национальные особенности контроллинга / Сергей Фалько // *Банковский менеджмент*. – 2010. – № 9. – С. 13 – 18.
12. Максимизируйте ваши энергетические доллары. Стратегический поход к энергоменеджменту. Пособие компании Stratoil Energy, Inc // ЭСКО. – 2002. – № 8. – Режим доступа к журн.: [http://esco-ecosys.narod.ru/2002\\_8/art25.htm](http://esco-ecosys.narod.ru/2002_8/art25.htm)