

В.Ю. Світлична<sup>1</sup>, В.М. Рубанка<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, Харків, Україна

<sup>2</sup>ПАТ «НАК «Укрсвітлолізинг», Київ, Україна

## СИСТЕМА КОНТРОЛІНГУ ПІДПРИЄМСТВ ЕНЕРГЕТИЧНОГО КОМПЛЕКСУ

Досліджуються питання сутності контролінгу, його функцій та інструментів. Визначаються особливості підприємств енергетичного комплексу. Увагу сконцентровано на аспектах системи контролінгу для підприємств енергетичного комплексу

**Ключові слова:** контролінг, управлінський облік, інформаційно-аналітичне забезпечення, система, контролінгу, енергетичні підприємства.

### Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень і публікацій

В функціонуванні кожного підприємства використання важелів планування та контролю виступає однією з важливих управлінських функцій. Розробляючи середньо- та довгострокові плани, а також контролюючи їх виконання керівництво підприємства прагне досягти ефективної роботи.

Однак, сучасний економічний стан, що характеризується мінливістю, непрогнозованістю впливу зовнішніх, внутрішніх факторів, ускладненням і різноманітністю вирішуваних планів та інформаційного середовища значним чином створюють перепони здійснення ефективного планування та контролю. Окрім того, на більшості підприємств контрольні функції представляють собою лише порівняння отриманих значень показників діяльності із запланованими наприкінці звітної періоду. А от відсутність безпосереднього контролю ходу виконання запланованих показників, відсутність цілісної системи контролю впродовж реалізації тактичних заходів – є вкрай негативними чинниками управління підприємством.

На думку авторів, подолання зазначених негативних тенденцій можливо за допомогою контролінгу, який набуває все більшої актуальності та може виступати як інструментарій підвищення ефективного управління діяльністю підприємства та динамічного пристосування підприємства до змін зовнішніх і внутрішніх факторів.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Теоретичні та практичні аспекти запровадження контролінгу на підприємствах викладено у роботах численних закордонних та вітчизняних авторів [1-12].

Однак питання вивчення контролінгу, визначення набору його ключових інструментів, а також специфічних його особливостей для підприємств енергетики ще потребують детального вивчення.

### Мета статті

Метою роботи виступає дослідження особливостей будови системи контролінгу для підприємств енергетичного комплексу.

### Виклад основного матеріалу

Визначимо сутність контролінгу. Сьогодні не існує однозначного визначення цього поняття і у роботах фахівців у галузі менеджменту його частіше трактують наступним чином:

- система управління процесом досягнення кінцевих цілей та результатів діяльності фірми [1];
- представляє собою комплексну міжфункціональну концепцію управління, метою якої є координація систем планування, контролю та інформаційного забезпечення [2];

- поняття «контролінг» має кілька значень. В економічному сенсі це управління і спостереження. Але оскільки ефективне управління і спостереження неможливе без постановки цілей і планування заходів по реалізації цих цілей, то контролінг містить комплекс заходів з планування, управління і спостереження за діяльністю компанії. Контролінг – це управління майбутнім для забезпечення тривалого функціонування підприємства і його структурних підрозділів [3];

- сучасна комплексна технологія управління підприємством, що представляє собою орієнтована на досягнення цілей інтегрована систему інформаційно-аналітичної та методичної підтримки керівників в процесі планування, контролю, аналізу

та прийняття управлінських рішень за всіма функціональними сферами діяльності підприємств [4];

– принципово нова концепція інформації й управління, яку можна визначити як обліково-аналітичну систему, що реалізує синтез елементів обліку, аналізу, контролю, планування, забезпечує як оперативне, так і стратегічне управління процесами досягнення цілей [5];

– комплексна система управління підприємством, що включає в себе управлінський облік, облік і аналіз витрат з метою контролю за всіма статтями витрат, усіма підрозділами і складовими виробленої продукції або наданих послуг, а також їх планування [6];

– орієнтована на довгострокове і ефективний розвиток система інформаційно-аналітичної, методичної та інструментальної підтримки керівників підприємства по досягненню поставлених цілей, що забезпечує реалізацію циклу управління по всіх функціональних сферах та процесам діяльності [7];

– принципово нова концепція інформації і управління, що забезпечує підтримку внутрішнього балансу економіки підприємства шляхом формування інформації про витрати і доходи як основи прийняття ефективних (оптимальних) управлінських рішень [8];

– інструмент комплексного методичного та інформаційно-аналітичного супроводу основних функцій управління підприємством, найважливішою з яких є стратегічне планування [9];

– одна з провідних підсистем управління сучасним підприємством. Це нова концепція в управлінні підприємством, яка здатна генерувати стратегічні управлінські рішення [10];

– управлінська система координації та інформаційно-аналітичного забезпечення процесів розробки і реалізації планів, що забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства [11].

Проаналізувавши численні визначення, вважаємо, що доцільним буде розуміти під поняттям контролінг – орієнтовану на досягнення стратегічної мети підприємства систему інформаційно-аналітичної та методичної підтримки його керівництва, яка в умовах змін зовнішніх і внутрішніх факторів дозволяє контролювати, аналізувати, прогнозувати та корегувати управлінські рішення.

Під час формування сутності контролінгу часто це поняття ототожнюють із поняттям «управлінський облік». І дійсно, ряд авторів ототожнюють ці два економічні поняття, а ряд дослідників – наполягають на їх принципових розходженнях. Погоджуємося із думкою дослідників [12], що: «При зіставленні сутності

управлінського обліку в широкому сенсі цього поняття і концепції контролінгу виявлені безсумнівні переваги контролінгу перед управлінським обліком. Головна перевага контролінгу полягає в системній комунікації управлінських функцій, у взаємозв'язку між ними, формуванні єдиної інформаційної бази, координації заходів з досягнення цілей, які організація ставить перед собою. Контролінг, на відміну від управлінського обліку, віддає перевагу попередньому, а не подальшому аналізу і контролю» [12].

Деталізація сутності контролінгу розкривається у переліку виконуваних ним функцій. До останніх відносяться:

1) інформаційно-аналітичне забезпечення (систематизація та обробка інформації про діяльність підприємства, моніторинг);

2) попереджувальна (виявлення тенденцій відхилень контрольованих значень від запланованих показників та своєчасне надання цієї інформації керівництву підприємства);

3) координаційна (узгодження тактичних та стратегічних цілей діяльності підприємства за допомогою системи контрольованих показників, підтримка процесів планування);

4) контрольна (оцінка результативності та ефективності здійснюваних процесів, визначення припустимих меж відхилення показників);

5) інтегруюча (інтеграція тактичного і стратегічного управління, а також важелів планування, контролю, аналізу та регулювання);

6) мотивуюча (формування мотивуючих заходів для фахівців, що виконують контролінг);

7) консультуюча (виробка рішень з можливими варіантами та оцінкою їх наслідків).

Виконуючи перелічені функції, спрямовані на досягнення стратегічної мети підприємства, система контролінгу забезпечує контроль, аналіз, прогнозування та корегування управлінських рішень. На нашу думку, система контролінгу представляє собою організаційну сукупність взаємозв'язків цілей, функцій та елементів контролінгу (завдань, важелів, виконавців і процесів). Більш широко перелік елементів системи контролінгу своїй роботі наводить Яковлева А.О.: «У системі контролінгу виокремлюють чотири взаємопов'язаних елементи: функціональний (визначає мету створення і дозволяє деталізувати її до завдань системи контролінгу); методичний елемент (інструментарій функціонування системи контролінгу); інформаційний елемент (забезпечує підтримку прийняття управлінських рішень необхідними даними); організаційний елемент (відображає структурні перетворення при

впровадженні системи контролінгу на підприємстві)» [11].

Виходячи з процесного та системних підходів, основними етапами формування системи контролінгу виступають (рис.1).



Рис.1. Організаційна схема формування системи контролінгу на підприємстві

Надзвичайно важливим виступає питання запровадження ефективної системи контролінгу і для підприємств енергетики.

Сучасні тенденції розвитку країн світу підтверджують вирішальну роль впливу енергетичної сфери на всі складові їх соціально-економічного розвитку. Нині енергетика набуває ролі фактору конкурентоздатності та енергетичної безпеки кожної держави.

Законодавче забезпечення діяльності підприємств енергетичного комплексу України представлено наступними нормативно-правовими актами: Стратегією національної безпеки України, Енергетичною стратегією України на період до 2035 р., Законом України «Про нафту та газ», Законом України «Про трубопровідний транспорт», Законом України «Про використання ядерної енергії та радіаційну безпеку», Кодексом України «Про надра», Законом України «Про функціонування паливно-енергетичного комплексу в особливий період», Законом України «Про засади функціонування ринку електричної енергії України», Законі України «Про електроенергетику» та ін.

Підприємства електроенергетичного комплексу характеризуються своєю стратегічною і соціальною спрямованістю і технологічно «заведені» у єдиний ланцюг: виробництво, транспортування, передача, розподіл і збут електроенергії. І ця послідовність, незважаючи на організаційну і економічну самостійність підприємств електроенергетичного комплексу, є дуже важливою і не повинна мати збоїв. Підприємства комплексу безпосередньо взаємопов'язані, взаємозалежні та взаємодоповнюючі одне одного. І криза одного підприємства потенційно може спричинити діяльність суміжних підприємств, поширитися до масштабів всього комплексу, іншим словами, будь-яке порушення стабільності функціонування одного елемента в цьому єдиному ланцюгу загрожує перебоями у роботі всього енергетичного ринку.

Отже, вирішення питань надійного розвитку енергетичного сектору України та побудови ефективної системи контролінгу його функціонування набуває важливого значення. Актуальність питань запровадження системи контролінгу на енергетичних підприємствах загострюється й тим, що з-причин високого зносу

енергообладнання в останні роки збільшуються обсяги і масштаби аварійних і кризових ситуацій, а отже, зростають обсяги втрат енергетичних ресурсів при їх передачі.

Саме тому, на думку авторів, запровадження системи контролінгу і є тим механізмом, що здатен виявляти, попереджувати та мінімізувати кризові явища, сприяти усуненню наслідків їх прояву та відновленню стабільного функціонування підприємств енергетичного сектору.

Базуючись на головній принциповій послідовності функціонування підприємств електроенергетичного комплексу, а саме «виробництво – передавання – розподіл – збут», – вважаємо, що система контролінгу повинна запроваджувати наступні інструменти та важелів для цих підприємств (в залежності від характеру здійснюваної діяльності):

1. Для генеруючої компанії – контролінг виробки ресурсів під час закупівлі паливно енергетичних ресурсів на майбутній осінньо-зимовий період, контролінг здійснення ремонтної кампанії до осінньо-зимового періоду; контролінг попередження інших причин недостатнього вироблення електроенергії;

2. Для передавальної компанії – контролінг стану електричних мереж (ремонті або заміні електричних мереж), контролінг попередження перебоїв в електропостачанні та контролінг відгуків про якість енергопостачання;

3. Для розподільних і збутових компаній – контролінг маркетингу, контролінг операцій продажу енергії, контролінг своєчасної оплати послуг вироблення і передачі електроенергії.

Функції контролінгу для підприємств електроенергетичного комплексу реалізуються через перелік наступних завдань: координація спільної діяльності через систему взаємодії об'єднаних єдиним технологічним ланцюгом підприємств; розробка інтегрованих показників загальної діяльності з визначенням внеску кожного підприємства в досягнення або не досягнення спільної мети; розробка відповідних рекомендацій і стратегій щодо поліпшення показників діяльності комплексу підприємств.

## Висновки

Широке застосування інструментів системи контролінгу для взаємопов'язаних підприємств електроенергетичного комплексу виступає важливим стратегічним напрямом підвищення ефективності їх функціонування, а, отже, і всього енергетичного ринку країни.

## Література

1. Манн, Р. *Контроллинг для начинающих [Текст]* / Р. Манн, Э. Майер ; пер. с нем. Ю. Г. Жукова; под ред. и с предисл. В. Б. Ивашикевича. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 304 с.
2. Хорват, П. *Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование* : пер. с нем. [Текст] / П. Хорват. – М.: Альпинабизнес Букс, 2005. – 269 с.
3. Чуваилова, М.В. *Внедрение контроллинга в систему управления предприятием авиационной промышленности: монография [Текст]* / М.В. Чуваилова. – М.: Издательский дом Академии Естествознания, 2013. – 316 с.
4. Румянцева, Е.Е. *Новая экономическая энциклопедия [Текст]* / Е.Е. Румянцева. М.: ИНФРА-М, 2011. – 882 с.
5. Бондар, Н.М. *Формування системи контролю на сучасному підприємстві [Текст]* / Н.М. Бондар // *Управління проектами, системний аналіз і логістика*. – 2007. – № 4. – С. 206-210.
6. Коцупатрий, М.М. *Сутність та місце контролінгу в управлінні підприємством [Електронний ресурс]* / М.М. Коцупатрий, У. Гуцаленко. – Режим доступу: <http://repository.vsau.org/getfile.php/3766.pdf>.
7. *Контроллинг на промышленном предприятии [Текст]: Учебник* / А.М. Карминский, С.Г. Фалько, И.Д. Грачев, Н.Ю. Иванова, С.Г. Маликова; Под ред. А.М. Карминского и С.Г. Фалько. – М.: ИД «Форум»; Инфра-М, 2013. – 304с.
8. Петренко, С.Н. *Контроллинг [Текст]: Учебное пособие* / С.Н. Петренко – К.: Ника-Центр, Эльга, 2003. – 328 с.
9. Потай, І. Ю. *Контролінг у стратегічному плануванні розвитку морських портів України [Текст]* / І.Ю. Потай // *Економіка та управління підприємствами*. – 2015. – №6. – С.109-118.
10. Гайдучок, Т.С. *Контролінг як чинник моделювання управлінських систем в економіці лісогосподарських підприємств [Текст]* / Т.С. Гайдучок, О.М. Дмитренко // *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. – 2018. – Випуск 4 (15). – С.417-422.
11. Яковлева, А.А. *Формирование системы контроллинга на предприятиях электроэнергетики [Текст]: автореф. дис. ... канд. эконом. наук (08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством)*. / А.А. Яковлева – Уфа: ФГБОУ ВПО «Уфимский гос. авиац. техн. ун.-т», 2011. – 25с.
12. Бондаренко, О.С. *Система контролінгу на підприємстві [Текст]* / О.С. Бондаренко // *Вісник східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2014. №8(215). С.7-9.

## References

1. Mann, R., Meyer, E. (2003) *Controlling for beginners* - M.: Finance and Statistics, 304.
2. Horvat, P. (2005) *The concept of controlling: Managerial accounting. Reporting system. Budgeting*: Per. with him. Alpinabusiness Books, 269.
3. Chuvashlova, M.V. (2013) *The introduction of controlling in the enterprise industry enterprise management system: monograph*. – M.: Publishing House of the Academy of Natural Sciences, 316.
4. Rumyantseva, E.E. (2011) *New Economic Encyclopedia*. M.: INFRA-M, 882.

5. Bondar, N.M. (2007) Formulary system of control on the state-of-the-art organization. *Project Management, System Analysis and Logistics*, 4, 206-210.
6. Kotsupatriy, MM, Gutsalenko, U. (n.d.) The essence and place of controlling in the management of the enterprise. Retrieved from: <http://repository.vsau.org/getfile.php/3766.pdf>.
7. Karminsky, A., Falco, S., Grachev, I., Ivanova, N., Malikov, S. (2013) Controlling at an industrial enterprise: Textbook. - M.: Publishing House «Forum»; Infra-M, 304.
8. Petrenko, S.N. (2003) Controlling. Tutorial. - K.: Nick Center, Elga, 328.
9. Poti, I. Y. (2015) Controlling at a strategic plan for the development of the sea ports of Ukraine. *Economy and management of the company*, 6, 109-118.
10. Gaiduchok, TS, Dmitrenko, O.M. (2018) Controlling as a factor in the modeling of management systems in the economy of forest enterprises. *Skhidna Evropa: economy, business and management*, 4 (15), 417-422.
11. Yakovlev, A.A. (2011) Formation of the controlling system at the enterprises of electric power industry: author. dis. ... Cand. economy Sciences (08.00.05 Economics and

Management of National Economy).Ufa: Ufa State. Aviation tech. Un.-t, 25.

12. Bondarenko, O.S. (2014) System of monitoring on the enterprise. *The Bulletin of the Ukrainian National University of Volodymyr Dahl*, 8 (215), 7-9.

**Рецензент:** д.е.н., професор, завідувач кафедри фінансово-економічної безпеки, обліку і аудиту Т.В. Момот, Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, Україна

**Автор:** СВІТЛИЧНА Вікторія Юріївна  
к.е.н., доцент кафедри фінансово-економічної безпеки, обліку і аудиту  
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова  
E-mail - 0972657558.v@gmail.com  
ID ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-5135-0006>

**Автор:** РУБАНКА Володимир Миколайович  
Голова Правління  
ПАТ «НАК «Укрсвітлолізинг»  
E-mail - 0972657558.v@gmail.com

## SYSTEM OF CONTROL OF ENTERPRISES OF THE ENERGETICAL COMPLEX

V.Yu. Svitlychna<sup>1</sup>, V.M. Rubanka<sup>2</sup>

<sup>1</sup>O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Ukraine

<sup>2</sup>ПАТ «НАК «Укрсвітлолізинг», Київ, Ukraine

*The questions of the relevance of the use of control by enterprises in modern economic conditions are studied. Numerous approaches to determining the essence of controlling are analyzed. The author's interpretation of the concept of «controlling» is given.*

*The question of the relation between the concept of «controlling» and «managerial accounting» is being studied. The main controlling functions are listed.*

*The emphasis is on the content of the control system. The content of the concept «control system» is revealed. The list of the main elements of the control system is given.*

*Three stages of formation of the control system at the enterprise are presented.*

*The strategic importance and specific features of the energy complex enterprises are analyzed. It is emphasized that reliable functioning of energy companies is a factor of competitiveness and energy security of each state. The list of normative acts regulating the activity of enterprises of the energy complex of Ukraine is given.*

*The issue of interconnection and interdependence of enterprises of the electric power complex is revealed. Attention is concentrated on the consideration of the consistent operation of electric power enterprises under the scheme «production, transportation, transmission and distribution of electricity». Emphasizes the importance of reliable and sustainable operation of the entire complex of energy enterprises. After all, the crisis of one enterprise can potentially cause the activities of related enterprises and extend to the scale of the whole complex. The current state of enterprises in the energy sector is characterized by a significant increase in the magnitude of emergency and crisis situations and the volume of losses of energy resources during their transfer.*

*The article emphasizes the necessity, importance and urgency of the introduction of a control system at energy enterprises. The authors emphasize that the introduction of a controlling system is a mechanism that can detect, prevent and minimize crisis phenomena, help to eliminate the consequences of their manifestation and restore the stable functioning of energy sector enterprises.*

*The focus is on aspects of the control system for energy companies. The authors proposed tools and levers of control system depending on the function of the power company. Controlling tools are developed for the generating company, for the transmission company and for distributive and marketing companies.*

*The authors of the article emphasize that the widespread use of control system tools for the enterprises of the electric power industry is an important strategic direction for increasing the efficiency of the entire energy market of the country.*

**Keywords:** controlling, management accounting, information and analytical support, controlling system, energy enterprises.