

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки і менеджменту
імені Олега Балацького
Кафедра управління

«До захисту допускається»

завідувачка кафедри

_____ Г. О. Швіндіна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття ступеня бакалавр

«Екологічний контролінг в системі менеджменту підприємства хімічної галузі
(на прикладі ТОВ «Неохім В»)»

спеціальність 073«Менеджмент»

Здобувач вищої освіти
гр. М-61
Коломієць Денис Валерійович

Науковий керівник
Вакуленко Ігор Анатолійович

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота присвячена дослідженню теоретичних та методичних основ екологічного контролінгу. Аналізуючи роботи вітчизняних та зарубіжних вчених, а також нормативно-правове регулювання екологічних стандартів, автором було зазначено, що в сучасних умовах розвитку світової економіки та сприяння приєднання України у світовий економічний простір дуже актуальним стає питання щодо забезпечення сприятливих умов для здійснення екологічного контролінгу.

Дане дослідження проводилося на базі ТОВ «Неохім В». При аналізі діяльності підприємства було виявлено певні недоліки та сформовані рекомендації, виконання яких має сприяти удосконаленню системи екологічного контролінгу ТОВ «Неохім В».

РЕФЕРАТ

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи бакалавра. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг бакалаврської роботи становить 53 сторінки.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є вивчення теоретико-методологічних основ і розробка практичних рекомендацій щодо поліпшення системи розвитку екологічного контролінгу підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідне виконання наступних завдань:

- розкрити законодавче та нормативно-правове регулювання екологічного контролінгу в Україні;
- надати характеристику та управління екологічним контролінгом на підприємстві;
- проаналізувати конкурентоспроможність українських підприємств на світовому ринку;
- надати загальну характеристику підприємств хімічної промисловості Сумської області;
- охарактеризувати та проаналізувати діяльність ТОВ „Неохім В”;
- провести аналіз тенденцій діяльності у сфері екологічного контролінгу ТОВ «Неохім В»;
- розробити напрямки удосконалення екологічного контролінгу на підприємстві ТОВ «Неохім В»;
- запропонувати впровадження системи стратегічного планування для забезпечення змін екологічної діяльності;
- запропонувати удосконалити систему внутрішнього контролю на підприємстві.

Об’єкт дослідження – система управління екологічного контролінгу підприємства (на прикладі ТОВ «Неохім В»).

Предмет дослідження – процес удосконалення екологічного контролінгу на підприємстві.

Методологічну основу дипломного дослідження складають фундаментальні сучасні концепції екологічного контролінгу, а також наукові праці вітчизняних та закордонних економістів, присвячені проблемам екологічної діяльності. При виконанні роботи були використані праці таких іноземних та вітчизняних авторів, як Н. Шляго, О. Павликівська, Н. Демешкант та інших.

Ключові слова: ЕКОЛОГІЧНИЙ КОНТРОЛІНГ, КОНТРОЛІНГ ПЕРСОНАЛУ, ПІДПРИЄМНИЦЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ, ТРЕНДИ, МОДЕЛЬ ЕКОЛОГІЧНОГО КОНТРОЛІНГУ, УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК.

Зміст

Вступ.....	6
РОЗДІЛ 1.	8
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЕКОЛОГІЧНОГО КОНТРОЛІНГУ	8
1.1.Сутність та особливості використання екологічного контролінгу на підприємстві.....	8
1.2. Основні напрямки розвитку екологічного контролінгу на підприємстві. ...	12
1.3. Роль екологічного контролінгу в системі управління підприємством.....	17
РОЗДІЛ 2.	22
ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ ЕКО-КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ХІМІЧНОЇ ГАЛУЗІ.	22
2.1. Особливості хімічної промисловості в Україні та їх вплив на побудову системи еко-контролінгу.	22
2.2. Обґрунтування методичних основ формування системи еко-контролінг ТОВ «Неохім В».	25
2.3. Організація системи еко-контролінгу та контролінгової служби на ТОВ «Неохім В».	28
РОЗДІЛ 3.	37
ЗАХОДИ ЩОДО ПОЛІПШЕННЯ ЕКО-КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	37
3.1. Передумови впровадження і розвитку еко-контролінгу на підприємстві ТОВ «Неохім В».....	37
3.2.Розробка моделі екологічного контролінгу на підприємстві ТОВ«Неохім В»	40
ВИСНОВКИ.....	47
Використані джерела:	48

Вступ

Актуальність теми: В сучасних умовах розвитку світової економіки та сприяння приєднання України у світовий економічний простір дуже актуальним стає питання щодо забезпечення сприятливих умов для застосування екологічного контролінгу на підприємстві.

Дипломна робота присвячена дослідженню теоретичних та методичних основ екологічного контролінгу підприємства . Аналізуючи роботи вітчизняних та зарубіжних вчених, а також нормативно-правове регулювання екологічного контролінгу, автором було зазначено, що в сучасних умовах розвитку світової економіки та сприяння приєднання України у світовий економічний простір дуже актуальним стає питання щодо забезпечення сприятливих умов для здійснення екологічного контролінгу. Для створення таких умов необхідно мати зручне законодавче підґрунтя, що налагоджує цю сферу правовідносин і має ознаки стабільності, взаємоузгодження правових норм. Все це дає можливість підприємствам здійснювати екологічну діяльність, а значить – і позитивно впливає на авторитет нашої країни у відносинах з іншими. Проте, недостатня досконалість правової бази негативно впливає на розвиток екологічного контролінгу нашої держави, що породжує утворення додаткових умов щодо безконтрольного забруднення навколишнього середовища.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є вивчення теоретико-методологічних основ і розробка практичних рекомендацій щодо поліпшення системи екологічного контролінгу на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети необхідне виконання наступних завдань:

- розкрити законодавче та нормативно-правове регулювання екологічного контролінгу в Україні;
- надати характеристику та управління екологічним контролінгом на підприємстві;
- проаналізувати конкурентоспроможність українських підприємств на світовому ринку;

- надати загальну характеристику підприємств хімічної промисловості Сумської області;
- охарактеризувати та проаналізувати діяльності ТОВ „Неохім В”;
- провести аналіз екологічних тенденцій діяльності ТОВ «Неохім В»;
- розробити напрямки удосконалення екологічного контролінгу на ТОВ «Неохім В»;
- запропонувати впровадження системи стратегічного планування для забезпечення ефективного функціонування екологічного контролінгу;
- запропонувати удосконалити систему внутрішнього контролю на підприємстві.

Об’єкт дослідження – система управління екологічного контролінгу підприємства (на прикладі ТОВ «Неохім В»).

Предмет дослідження – процес удосконалення екологічного контролінгу на підприємстві.

Дане дослідження проводилося на базі ТОВ «Неохім В». При аналізі діяльності підприємства було виявлено певні недоліки та сформовані рекомендації, виконання яких має сприяти удосконаленню системи екологічного контролінгу в діяльності ТОВ «Неохім В».

Методологічну основу дипломної роботи складають фундаментальні сучасні концепції управління екологічним контролінгом, а також наукові праці вітчизняних та закордонних вчених, присвячені проблемам екологічного контролінгу. При виконанні роботи були використані праці таких іноземних та вітчизняних авторів, як Н. Шляго, О. Павликівська, Н. Демешкант та інших.

Інформаційно-фактологічну базу дослідження склали: зібрані, опрацьовані й узагальнені автором первинні матеріали діяльності досліджуваного підприємства, , нормативні документи, аналітичні огляди.

Одержані результати можуть бути використані на ТОВ «Неохім В», а також іншими вітчизняними підприємствами при покращенні розвитку екологічного контролінгу на підприємстві.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЕКОЛОГІЧНОГО КОНТРОЛІНГУ

1.1. Сутність та особливості використання екологічного контролінгу на підприємстві.

Масштабний процес обговорень проблем екології, необхідності охорони навколишнього середовища, бурхливий розвиток досліджень, що проводяться на цю тему, значне кількість прийнятих законів, спрямованих на регулювання діяльності підприємств в зв'язку з їх впливом на довкілля, природним чином спричинило за собою і необхідність врахування цих обставини в процесі управління підприємством. Дана тенденція спонукала виникненню такого терміну як «екологічний контролінг». Однак необхідно зрозуміти, як пов'язано дане визначення з поняттям «контролінг» в його базовому сенсі. Рішення даної проблеми ускладнюється існуванням різних підходів до визначення самого поняття «контролінг». Ще одним аспектом, пов'язаним з природоохоронною діяльністю підприємств, є виявлення різних типів їх поведінки і відображення відповідних особливостей в контролінгу. Обговорення даних проблем є метою цієї статті.

Екологічний контролінг відноситься до числа відносно нових інформаційно аналітичних інструментів екологічного менеджменту і присвячує себе внутрішньому фіксуванню та аналізу екологічних результатів. Дане питання піднімалося у працях Раджана, Спремберга та Товмасяна[37;39;40]. Його формування пов'язане, з одного боку, з розвитком функцій контролінгу в практиці управління бізнесом. З іншого, - з необхідністю узагальнення та систематизації різних інформаційних потоків, що застосовуються системою екологічного менеджменту, і пошуками для цього адекватних інструментів і механізмів. Найбільш поширені в даний час трактування не дозволяють знайти відповіді на ряд суттєвих питань, зокрема, - як «екологічний контролінг» пов'язаний з «контролінгом» і чому на одних підприємствах «екологічний

контролінг» виникає, а на інших його немає. Прояснення даної ситуації можливе лише з погляду позиції системної концепції контролінгу, що розглядає дане явище як спосіб реалізації управлінського процесу, властивого системам соціально-економічної природи, що направляють менеджмент в русло управління, як процесу, призначенням якого є збереження компанії в умовах мінливого середовища, і заснованого на ряді принципів соціальної та економічної природи. З цих позицій термін «екологічний контролінг» сприймається лише як образний вислів, а не самостійний науковий термін. Коректніше говорити про виникнення на ряді підприємств екологічно відповідальної політики і розглядати проблеми обліку цієї обставини в процесі контролінгу.

В роботі Кожухова О.С [26] вказується на два основних напрямки в трактуванні поняття екологічний менеджмент. Відповідно до одного з них екологічний контролінг визначається як «Система управління процесом досягнення кінцевих цілей і результатів екологічно безпечної діяльності фірм». Відповідно за іншим визначенням, це - «система підтримки управління діяльністю в галузі охорони навколишнього середовища на основі даних системи екологічного обліку, головним чином спрямована на аналіз, планування, контроль, координацію і вироблення рекомендацій для прийняття управлінських рішень». Проаналізувавши дані визначення, можна сказати, що перше визначення зводиться до формули «управління управлінням», так як «Процес досягнення кінцевих цілей і результатів» це власне і є управління в його системному розумінні. Друге визначення є ілюстрацією широко поширеного інструментального підходу до трактування суті контролінгу в цілому. Мабуть, в даному випадку або менеджмент ототожнюється з управлінням, або контролінг з управлінським обліком.

Очевидно, що, як один, так інший з варіантів визначення екологічного контролінгу не дозволяють зрозуміти, чи існує зв'язок між екологічним контролінгом і загальним контролінгом компанії. При цьому само собою напрошується питання, чи можна припустити існування екологічного

контролінгу без контролінгу як такого. Більш того, наведені вище визначення не дозволяють пояснити, чому одні підприємства і організації приділяють питанням охорони навколишнього середовища більше уваги, а інші менше або взагалі ігнорують ці проблеми; чому на деяких підприємствах говорять про введення «екологічного контролінгу», а на інших таких програм немає.

Для того щоб розібратися в цій ситуації, з точки зору автора, слід повернутися до системної концепції контролінгу. Дана концепція, яка використовує в якості відправного пункту міркувань системну природу фірми (компанії, комерційної організації, підприємства) і визначає контролінг як спосіб реалізації управлінського процесу, характерний для систем соціально-економічної природи, як відмінних рис процесу управління в такій системі, крім загальносистемних закономірностей, розглядає [18]:

- осмислену та повну реалізацію всіх фаз управлінського процесу, що передбачає дотримання принципу першого керівництва, наявність відповідальності, як найважливішого властивості активних елементів системи, виявлення «основної якості системи», як сукупності базових принципів функціонування організації, і визначального постановку цілей;
- необхідність вирішення завдань економічної природи таких, як комбінація факторів виробництва, дотримання економічного принципу, що відображає факт обмеженості ресурсів, якими володіє підприємство, дотримання принципу фінансової рівноваги, дотримання принципу прибутковості для комерційних організацій.

Для виявлення взаємозв'язків між поняттями «контролінг» та «екологічний контролінг» все розмаїття можливих ситуацій представимо схематично (рис. 1.1). З чотирьох отриманих ситуацій найбільшої уваги заслуговують випадки С і D. Випадок D (екологічний контролінг є, а базового контролінгу немає) є проблемним. Зрозуміло, можуть існувати підприємства, керівництво яких буде стверджувати, що екологічний контролінг у них запроваджено, але інших ознак контролінгу на цих підприємствах виявити не

вдається. З точки зору автора [27], така ситуація буде прикладом «псевдо контролінгу». Керівництво таких підприємств повинно буде в певний момент зрозуміти, що екологічний контролінг неможливий, якщо немає контролінгу як такого. Це повинно відбутися в силу системної природи підприємства: потреба управляти якоюсь однією з предметних сфер повинна неминуче привести до необхідності керувати цілим. У разі ж випадку С, коли є, як базовий контролінг, так і екологічний, має відбуватися дублювання ряду функцій контролінгу, але, швидше за все, в даному випадку керівництво компанії буде використовувати вираз «Екологічний контролінг», просто бажаючи підкреслити, що проблеми охорони довкілля йому не чужі.

Екологічний контролінг	Не визнається	В	А
	Визнається	С	Д
		Визнається	Не визнається
		Наявність контролінгу	

Рис 1.1. Характеристика ситуації за ознаками наявності/відсутності «контролінгу» - наявності/відсутності «екологічного контролінгу».[20]

З огляду на те, що процес управління, а для систем соціально-економічної природи - контролінг, є невід'ємною властивістю керованих систем (в даному випадку компаній), використання терміну «екологічний контролінг» слід розглядати лише як образний вислів, а не науковий термін, що має самостійне значення. Коректніше говорити про виникнення на ряді підприємств екологічної відповідальності і розглядати проблеми обліку цієї обставини в процесі контролінгу як такого.

У структурі контролінгу еко-контролінг має чітко визначене коло вирішуваних ним завдань. До екологічного контролінгу відноситься вирішення питань пов'язаних із забезпеченням ефективної діяльності підприємства у довготривалій перспективі з урахуванням усіх стандартів охорони довкілля.

Система еко-контролінгу повинна охоплювати: етапи планування, аналізу і регулювання діяльності підприємства в сфері охорони навколишнього середовища. Основними напрямками за які відповідає еко-контролінг є: планування, облік, контроль, аналіз та аудит екологічних аспектів діяльності підприємства. Найбільша увага приділяється розподілу екологічних витрат і складанню еко-балансів сировини, продукції, виробництва та підприємства в цілому, а також розроблення схеми еко-балансів, що враховуватиме специфіку галузі у якій діє підприємство.

Відзначимо також, що екологічно відповідальна поведінка компанії часто розглядається як елемент корпоративної соціальної відповідальності (КСВ)[5], [14]. Тому можна говорити про соціально-екологічну відповідальність компаній. Разом з тим, не всі дослідники об'єднують соціально відповідальну і екологічно відповідальну поведінку компаній, але при цьому підкреслюють необхідність відстеження взаємодії цих напрямків діяльності (див., наприклад, [7], [21]).

1.2. Основні напрямки розвитку екологічного контролінгу на підприємстві.

Сучасний еко-контролінг впливає з класичного поділу всередині підприємства на відділи: постачання, логістики (організації), виробничий, маркетингу і досліджень, розвитку. Перед відділом еко-контролінгу стоїть завдання збору інформації з усіх рівнів прийняття рішень, централізована їх обробка і, нарешті, передача обробленої інформації до відповідних відділів підприємства або на інші рівні прийняття рішень в ієрархії підприємства.

Правильно сформована і налагоджена за дієвістю система еко-контролінгу утворює якісну інформаційну базу на основі якої приймаються управлінські рішення. Крім того, достовірна та своєчасна інформованість керівників підприємства дозволяє запобігти можливим негативним ситуаціям і подолання їх наслідків, а для екологічного управління є поштовхом для зародження нових процесів стабілізуючих діяльність підприємства.

Основними напрямками розвитку екологічного контролінгу на підприємстві є: 1. Розвиток персоналу – підвищення кваліфікації, рівня обізнаності персоналу, у сфері екологічного контролінгу. Пояснення працівникам важливості еко-контролінгу для підприємства;

2. Проектування та збут продукції – особливість розробки продукції, з дотриманням усіх екологічних вимог та її збут, з дотриманням усіх вимог.
3. Матеріальне забезпечення – підприємство повинно бути матеріально оснащеним для ефективності екологічного контролінгу.
4. Виробництво – повинно проходити без шкідливих відходів(або безпечного усунення таких, при наявності, згідно всіх вимог), бути екологічно безпечним для своїх працівників.
5. Забезпечення якості – екологічний контролінг не повинен негативно впливати на якість виготовленої продукції.
6. Логістика - зростання тривалості життєвого циклу підприємства за рахунок забезпечення його конкурентоспроможності через дотримання екологічних норм та нормативів.
7. Повторне перероблення – найбільш ефективне використання всіх ресурсів, матеріалів їх повторне використання у виготовленні продукції, без завдання шкоди навколишньому середовищу.

2020-й рік характеризується серйозним скороченням бюджетів компаній на розвиток і навчання персоналу в період кризи. Однак це не означає, що підприємство не повинно розвивати свій персонал, особливо у сфері екологічного контролінгу. Навпаки, тепер керівник повинен розглядати розвиток конкурентоспроможності підприємства за рахунок підвищення індивідуальної конкурентоспроможності працівника. У системі екологічного контролінгу персонал відіграє важливе місце. Керівник повинен донести до своїх працівників важливість здійснення еко-контролінгу на підприємстві. Кожна людина, яка працює на підприємстві повинна бути зацікавлена у дотриманні екологічних норм, адже у разі не дотримання даних норм здоров'я

самих працівників може погіршуватися. Тому керівництво повинно збільшувати рівень обізнаності персоналу у сфері екологічного контролінгу.

Ще одним напрямком екологічного контролінгу є проектування та збут продукції. На більшості підприємств створенні відділи, які відповідають за проектування та збут продукції. Керівники даних відділів повинні розробляти найбільш екологічний продукт для своєї галузі, а також дбати про збут даної продукції. Для нашої країни даний напрямок еко-контролінгу є дуже актуальним. Це пов'язано з тим, що на території нашої держави все більше розвивається аграрна промисловість. Для кращої врожайності, майже всі аграрії використовують мінеральні добрива, а також обробляють свої поля від бур'яну різними хімічними речовинами. Тому розробка, збут продукції повинні проходити з дотриманням усіх екологічних вимог. Від дотримання цих норм залежить здоров'я не тільки людей, що здійснюють розробку продукції, а й здоров'я людей, що просто живуть поруч.

Для отримання конкурентної переваги необхідне матеріальне забезпечення екологічного контролінгу. На основі розвинених і спеціалізованих матеріальних ресурсів можна отримати перевагу більш високого порядку: тривалу, стійку та ефективну діяльність компанії. При матеріальному забезпеченні, наявності всіх необхідних приладів для перевірки екологічної ситуації як на підприємстві, так і навколишнього середовища підприємства здійснення еко-контролінгу буде зробити значно простіше. Еко-контролінг необхідно проводити для того, щоб перевірити, чи не містить шкідливий вплив діяльність компанії, чи не відбулося якихось збоїв у технології виробництва, а сучасне матеріальне забезпечення дає змогу отримати найбільш точні результати. Краще підприємству самому проводити екологічний аудит, ніж чекати доки цей аудит проведе екологічна інспекція(яка може виписати як штраф, так і у разі серйозних екологічних порушень, які можуть загрожувати життю людей, призупинити діяльність підприємства), а без необхідного матеріального забезпечення це зробити буде складно.

Виробництво - це не просто об'єкт, на який спрямована організація, а, перш за все, - результат організації матеріальних і соціальних елементів виробництва. Це означає, що якщо на попередніх напрямках (розвиток персоналу, проектування продукції та матеріальне забезпечення) екологічний контролінг був проведений, то на етапі виробництва ми вже зможемо побачити його результат. На даному напрямку проявиться як працівники зрозуміли свої завдання у сфері екології, чи підвищився їхній рівень обізнаності, чи правильно було спроектовано продукцію. Саме під час виробництва стане зрозуміло, чи правильно був зроблений екологічний контролінг. Якщо еко-контролінг пройшов вдало на попередніх етапах, то виробництво не зменшиться у масштабах, не погіршиться якість продукції, а працівники знатимуть, що підприємство дбає про їхнє здоров'я. На даному напрямку екологічний контролінг являє собою не тільки результат попередніх етапів, але і присутній у процесі власне виробництва. Адже майже кожне виробництво містить відходи, які необхідно утилізувати. Завданням еко-контролінгу є стеження за безпечним, екологічно чистим усунення таких відходів.

Якість продукції - критична оцінка споживачем ступеня відповідності її властивостей і показників якості індивідуальним і суспільним очікуванням. Еко-контролінг не повинен негативно впливати на якість продукції. Це означає, що якщо продукція стала екологічно чистішою, то вона не повинна втратити у своїй якості. Одним з основних критеріїв якості є екологічні показники, що характеризують властивості продукції з точки зору її токсичності та нешкідливості. Функцією еко-контролінгу тут є не тільки відсутній рівень токсичності та нешкідливості, але і не втрата оцінки якості для споживача в інших показниках: надійності, транспортабельності, довговічності та естетичності(в окремих випадках).

Одним з основних напрямків екологічного контролінгу на підприємстві є логістичний контролінг. Актуальність дослідження пов'язана з тим, що широкомасштабне впровадження ринкових відносин вимагає радикальних структурних змін і адекватної політики підвищення ефективності їх

господарської діяльності. Удосконалення управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками містить значний потенціал росту ефективної діяльності підприємства внаслідок застосування нових прогресивних способів і підходів, таких як логістика та екологічний контролінг, які забезпечують цільову реалізацію функцій менеджменту. Дослідження наукових публікацій Шляго Н.Н. [44,45] та Гаджинського А.М. [8] показало питання, що стосуються логістичного контролінгу, досліджені і відображені недостатньо через відсутність обґрунтування і систематизації процедур логістичного контролінгу як прикладного напрямку економічної діяльності підприємства. Інтеграція логістики і контролінгу в управління підприємством як логістичної системи, сприяє здійсненню постійного контролю, аналізу і порівняння планових показників з проміжними і кінцевими показниками діяльності підприємства, перевірку за дотриманням екологічних вимог на підприємстві.

Отже, застосування логістичного контролінгу найчастіше зустрічається у дистриб'юторських компаніях, логістична система яких має бути спрямована на:

- оптимізацію логістичних витрат (витрат на зберігання, транспортування, витрат, пов'язаних з сезонними коливаннями попиту на товари і послуги т. д.);
- максимізацію прибутку компанії за рахунок використання логістичного контролінгу в області стратегічного менеджменту і зростання рентабельної діяльності за рахунок усунення надлишку запасів т. д. ;
- зростання тривалості життєвого циклу підприємства за рахунок забезпечення його конкурентоспроможності і швидкого реагування на тенденції розвитку ринку(в т. ч. через дотримання екологічних норм та нормативів).

Як уже писалося вище, не часто можна зустріти виробництво без відходів. Одним із найбільш екологічних способів є повторне перероблення

відходів. Даний напрямок є ще і найбільш вигідним, адже можна отримати додатковий дохід після переробки. Звісно існують відходи, які неможливо переробити їх необхідно лише безпечно утилізувати. Завданням екологічного контролінгу на даному етапі є максимально можлива екологічно та фінансово вигідна кількість разів переробки відходів, а вже потім їх безпечна утилізація. Інколи підприємству краще скористатися послугами компаній, що спеціалізуються на утилізації відходів. По-перше, це може коштувати дешевше, ніж утилізація відходів підприємства своїми силами, а по-друге, підприємство інколи просто не в змозі безпечно та екологічно утилізувати відходи.

Отже, усі напрямки на яких повинен діяти екологічний контролінг є однаково важливими. Відсутність еко-контролінгу хоча б на одному з напрямків може мати важкі наслідки для діяльності всього підприємства. Дані напрямки тісно пов'язані між собою і можуть мати великі екологічні наслідки для підприємства. В залежності від якості проведеного екологічного контролінгу наслідки можуть бути як позитивними, так і негативними.

1.3. Роль екологічного контролінгу в системі управління підприємством.

Стан сучасної економічної системи характеризується постійним зростанням споживання продукції. завдяки розвитку науково-технічного прогресу чинники виробництва отримали можливість швидко переміщатися з однієї країни в іншу, провокуючи прискорення темпів виробництва. Такі процеси породжують різні антропогенні фактори, що призводять до виникнення значних змін в стані навколишнього природного середовища.

Необхідність звернення зусиль в бік збереження наявних природних ресурсів обумовлена небезпекою порушення природного балансу і можливістю настання незворотних техногенних процесів і екологічних катастроф. Збереження і поліпшення екологічних умов - основний принцип, що забезпечує подальше існування людства. І перш за все цього принципу повинні дотримуватися ті, хто приймає рішення в сфері відтворення. Підприємства, будучи основними користувачами природних ресурсів, а також основними

джерелами забруднення, повинні нести відповідальність за збереження умов проживання, розробляти стратегії, орієнтовані на сталий розвиток.

Впровадження системи екологічного менеджменту недопустимо без комплексного розгляду загального процесу відтворення на підприємстві і без точного аналізу всіх факторів, що впливають на екологію. Успішне управління екологією потребує точних кількісних визначень вимірюваних величин, за допомогою яких можна оцінювати успіх прийнятих рішень. При вирішенні даної проблеми може використовуватися відносно новий інструмент корпоративного екологічного менеджменту - екологічний контролінг. Як уже було сказано в першому підпункті даного розділу, в даний час загальновизнаного визначення екологічного контролінгу немає. Ряд авторів розуміє під ним певний набір інструментів екологічного менеджменту, інші ототожнюють його з екологічними інформаційними системами. Тому для вирішення даного питання необхідно знову звернутися до поняття контролінгу як такого. Контролінг - це функціонально відособлений напрям економічної роботи на підприємстві, пов'язаної з реалізацією фінансово-економічної функції в менеджменті для прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень.

Перебуваючи на перетині обліку, інформаційного забезпечення, контролю і координації, контролінг займає особливе місце в управлінні підприємством: він пов'язує воедино всі функції менеджменту, інтегрує і координує їх, причому не підміняє собою управління підприємством, а лише переводить її на якісно новий рівень [7]. Екологічний контролінг в свою чергу повинен являти собою інтегровану інформаційно-аналітичну систему управління організацією в області екологічних процесів, що забезпечує її довгострокове та ефективне функціонування. Цілями екологічного контролінгу є [5]:

- забезпечення відповідності виробничих процесів екологічно значущим зовнішнім вимогам до підприємства і власним екологічним цілям підприємства;

- облік результатів екологічної діяльності підприємства; представлення результатів екологічної діяльності за допомогою екологічних та економічних показників;
- облік виконання виробничої екологічної програми;
- забезпечення функціонування виробничої системи екологічного менеджменту.

Для цього екологічний контролінг повинен забезпечувати виконання таких функцій:

- координація управлінської діяльності по досягненню екологічних цілей підприємства (розробка стратегічних і оперативних заходів, порівняння фактичних і планових показників);
- координація інформаційної підтримки прийняття управлінських рішень в області екології (пошук, виявлення та обробка даних, релевантних для охорони навколишнього середовища, вдосконалення екологічної інформаційної системи).

Екологічний контролінг повинен стати ефективним інструментом в області аналізу, планування, управління і контролю екологічно значущих процесів на підприємстві [5]. Механізм функціонування екологічного контролінгу являє собою циклічний процес, представлений на малюнку.

Першим кроком на шляху побудови ефективної системи екологічного контролінгу є визначення екологічних цілей підприємства. Цілі формуються відповідно до екологічної політики підприємства. Від того, наскільки точно керівник визначить цілі, завдання, принципи і пріоритети своєї компанії, залежить ефективність системи управління. Етап аналізу екологічної обстановки включає:

- розробку екологічних критеріїв;
- збір екологічної інформації;
- оцінку отриманих даних відповідно до екологічних критеріїв;
- узагальнення даних в окремі проблемні групи;
- ідентифікацію можливостей дозволу;

- підготовку інформації для прийняття управлінських рішень.

На етапі планування здійснюється розробка та затвердження заходів стратегічного і оперативного характеру, спрямованих на поліпшення екологічної обстановки; плануються заходи в галузі розвитку організаційної структури підприємства, ставляться цільові завдання для окремих підрозділів.

На етапі управління необхідно здійснювати регулярні зібрання екологічних комісій, враховувати вказівки з боку вищого менеджменту.

Контроль є однією з ключових функцій екологічного контролінгу та передбачає складання екологічної звітності, порівняння планових показників з фактичними, виявлення відхилень (якщо такі будуть), пошук причин не відповідності показників, а також розробку альтернатив управлінських рішень для мінімізації відхилень. Одне із завдань екологічного контролінгу - накопичення інформації, необхідної для керівництва компанією, але керівництво повинно знати як цією інформацією правильно скористатися. Тому ефективна система екологічного контролінгу не може обійтися без успішно функціонуючої екологічної інформаційної системи (ЕІС). Джерелами інформації всередині такої системи є [5]:

- дані про матеріальні та енергетичні потоки усередині підприємства, за стадіями життєвого циклу продукту;
- вся інформація, що поліпшує розуміння екологічних впливів і дає можливість
- оцінити їх з екологічної та економічної точок зору;
- вивчення правових вимог і економічних рамок умов.

Питання ЕІС також досліджували іноземні вчені Медані та Камара[22;28]. За їхніми дослідженнями здійснення моніторингу екологічних процесів на підприємстві є методом отримання важливої інформації. На їхню думку, важливою складовою ЕІС підприємства є вибір контрольних екологічних показників.

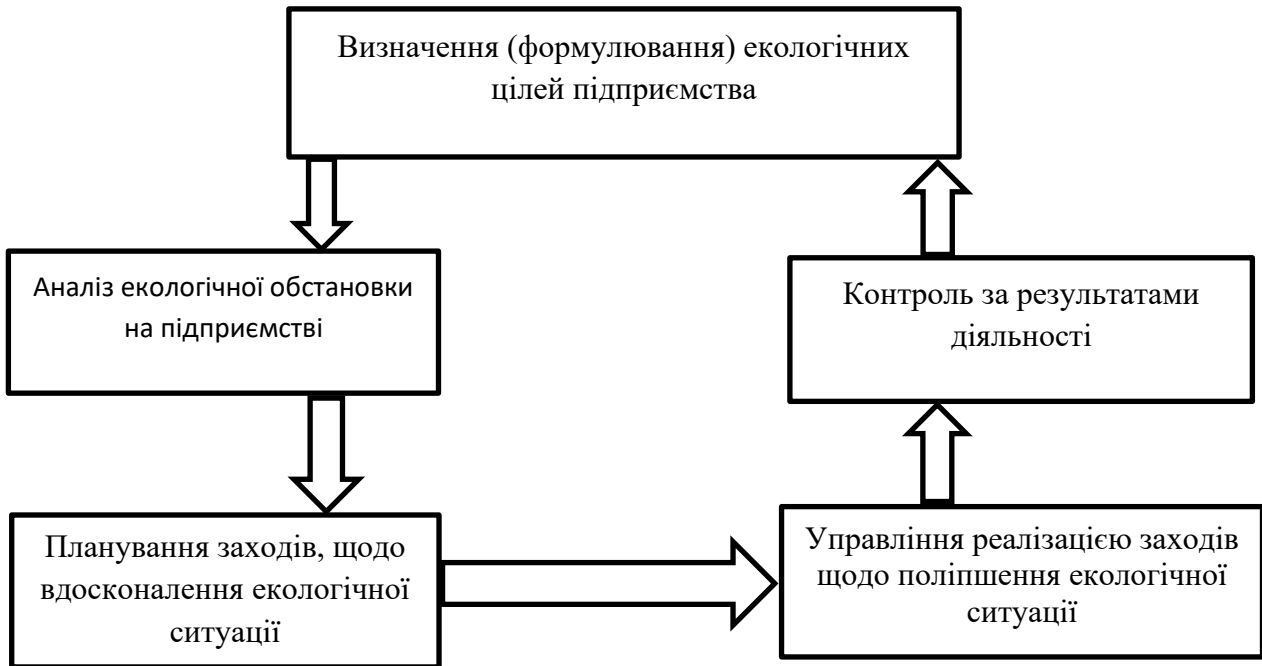


Рис 1.2. «Алгоритм визначення екологічних цілей підприємства».[11]

Вибір контрольних екологічних показників повинен здійснюватися відповідно за такими принципами [22;28]:

- зрозумілістю, що досягається шляхом орієнтації на інформаційну потребу користувача;
- науковим обґрунтуванням, що досягається послідовним веденням записів та співставленням попередніх показників;
- ясністю і послідовністю в методиці отримання даних;
- придатністю до використання внаслідок численних перевірок;
- збалансованістю при описі процесів і виробів;
- співставленням показників між підприємствами всередині і за межами галузі;
- цільовою орієнтацією на послідовне поліпшення екологічних результатів діяльності.

РОЗДІЛ 2.

ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ ЕКО-КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ХІМІЧНОЇ ГАЛУЗІ.

2.1. Особливості хімічної промисловості в Україні та їх вплив на побудову системи еко-контролінгу.

В Україні хімічна промисловість – це мультигалузевий комплекс, який включає близько двох тисяч компаній, які виробляють тисячі основних і допоміжних хімічних речовин. Вона є провідною галуззю важкої промисловості, яка в свою чергу прискорює науково-технічний прогрес, підвищує матеріальний і культурний рівень життя. Важливість хімічної промисловості в економіці величезна. Її розвиток пов'язаний з металургією чорних і кольорових металів, машинобудування та інших галузей промисловості, має вирішальний вплив на задоволення побутових потреб для побутової хімії. Застосування полімерних матеріалів покращує і прискорює технологічні процеси в промисловості, сприяє вдосконаленню конструкцій машин і устаткування, підвищує якість продукції і знижує витрати, сприяє зростанню продуктивності [33]. Головним завданням українського бізнесу є перехід до активних екологічних стратегій, що забезпечують не тільки виконання вимог держави, а й підвищення ефективності компанії, а також привабливості з боку зарубіжних партнерів. У цьому сенсі українським бізнесменам варто звернути увагу на досвід європейських компаній в області екологічного менеджменту.

Питання щодо важливості правового регулювання екологічного контролінгу діяльності є досить актуальним. Найбільший ефект від цієї діяльності ми отримаємо тоді, коли законодавство України буде мати певну гармонію з міжнародно-правовим господарством, і в деяких випадках – і з правовими системами тих країн, з якими Україна має найтісніші зв'язки. Саме ця проблема дуже гостро постала при вступі нашої країни у Європейський Союз, оскільки гармонізація національного господарства з тими міжнародно-

правовими актами, на основі яких ця міжнародна структура діє є досить важливим.

Очевидні успіхи щодо захисту навколишнього середовища за кордоном пов'язані в значній мірі з широким розвитком екологічного менеджменту, а також такого механізму управління і регулювання дією на навколишнє середовище, як екологічний аудит.

Прийнятий в Україні Закон "Про екологічний аудит" докорінним чином змінив відношення до відповідного виду діяльності. Ці зміни стосувались, по-перше, підвищення правового статусу еколого-аудиторської діяльності та введення його в правове поле України. Відповідні положення стосовно цього виду діяльності були внесені в базовий Закон "Про охорону навколишнього природного середовища" (1991) [15], законодавство про приватизацію, в першу чергу, Закони "Про приватизацію державного майна" (1992) [16], "Про приватизацію невеликих державних підприємств (малу приватизацію)" (1992) [17]. А послуги з проведення екологічного аудиту об'єктів або видів діяльності, які становлять підвищену екологічну небезпеку, було віднесено до Переліку послуг, визначених як специфічні, закупівля яких пов'язана з приватизацією державного майна (Додаток до постанови Кабінету Міністрів України від 6.05.2001 р. № 422) [12].

На підприємствах хімічної промисловості в Україні існує проблема шкідливих викидів в атмосферу. Це в першу чергу пов'язано з недостатнім збором управлінської інформації щодо екологічного стану. Щоб вирішити дане питання необхідно, щоб кожне підприємство хімічної промисловості почало впроваджувати в свою систему менеджменту еко-контролінг.

Особливості функціонування хімічних підприємств в Україні впливають на побудову системи еко-контролінгу. Одним з найбільш ефективних методів впровадження еко-контролінгу є поетапна зміна інформаційних потоків підприємства. В даний час на багатьох підприємствах існує необхідність у модернізації методичної та інструментальної бази для підтримки основних функцій менеджменту та екологічного менеджменту - планування, контролю,

мотивації, організації, а також комп'ютеризації обліку і аналізу інформації, особливо щодо екологічної ситуації. Однак самого впровадження нехай і найбільш просунутих програм буде не достатньо для створення необхідних екологічних умов для функціонування господарюючого об'єкта. Це пов'язано з тим, що необхідно ще знати як правильно використати дану інформацію і як показує практика саме з проблемами обробки екологічної інформації найчастіше стикаються українські підприємства.

Правильно сформована і налагоджена за дієвістю система еко-контролінгу створює якісну інформаційну базу на основі якої приймаються управлінські рішення. Крім того, достовірна та своєчасна інформованість керівників підприємства дозволяє запобігти можливим негативним ситуаціям та їх наслідкам, а екологічне управління є поштовхом для зародження нових процесів стабілізуючих діяльність підприємства. Тому важливість еко-контролінгу необхідно доносити до всіх підприємств, особливо до підприємств хімічної промисловості, адже ця галузь має значний вплив на екологію всієї країни.

Головним завданням українського бізнесу є перехід до активних екологічних стратегій, що забезпечують не тільки виконання вимог держави, а й підвищення ефективності компанії, а також привабливості з боку зарубіжних партнерів. У цьому сенсі українським бізнесменам варто звернути увагу на досвід європейських компаній в області екологічного менеджменту. Мотивів впровадження системи екологічного менеджменту (СЕМ) багато, до основних варто віднести наступні:

1. Політичні мотиви: посилення екологічного законодавства, вимоги з боку міжнародних ринків, підвищення рівня суспільної свідомості.
2. Економічні мотиви: можливість економії ресурсів підприємства, зниження обсягів платежів за забруднення навколишнього середовища, поліпшення системи управління підприємством, вихід на ринки «зелених продуктів».

3. Зниження ризиків: ідентифікація слабких місць, профілактика надзвичайних ситуацій, зниження ймовірності настання аварій.

Тільки осмислене впровадження СЕМ дозволить отримати позитивні результати, але для цього, як правило, необхідно повністю переглянути існуючу систему управління або створити нову.

2.2. Обґрунтування методичних основ формування системи еко-контролінг ТОВ «Неохім В».

Сьогодні багато українських компаній все активніше починають займатися екологічною діяльністю. Проте ефективність екологічної діяльності вітчизняних підприємств залишається досить слабкою. Це свідчить про відсутність чіткої екологічної політики, застарілою інформаційною базою, прагнення до швидкої віддачі, збільшення прибутку будь-якими засобами часто нехтуючи екологічним становищем.

Сучасні великотоннажні хімічні підприємства мають істотний негативний техногенний вплив на навколишнє середовище. Довготривалими негативними наслідками цих дій є підвищення екологічних ризиків, погіршення умов проживання людини, порушення сталого саморегулювання природних процесів. Для підприємств хімічного і нафтохімічного профілю актуальною є задача формування спеціалізованого інформаційно-аналітичного інструменту - екологічного контролінгу, що представляє собою комплекс спеціальних засобів і інформаційних технологій, що забезпечують планомірне отримання, систематизацію та узагальнення інформації про стан технологічних процесів і природного середовища для прийняття рішень щодо забезпечення безпеки підприємств для навколишнього середовища.

Одним з підприємств хімічної промисловості є підприємство ТОВ «Неохім В», яке було засновано в 2005 р., у місті Суми. Основним видом діяльності якого є виробництво і продаж основних органічних та неорганічних хімічних речовин, оптовий продаж хімічної продукції, миючих засобів та іншої хімічної продукції. Провідною галуззю на якій спеціалізується Сумська

область є саме хімічна промисловість. Вона посідає 4-те місце у промисловому комплексі регіону за часткою в обсязі реалізованої промислової продукції – 8,3% (2016 р.). У цій галузі зайнята досить велика кількість працівників – приблизно 9 тисяч осіб [35].

ТОВ «Неохім В» налічує два виробничі цехи для випуску продукції і складські приміщення для зберігання готової продукції. Перевагою підприємства ТОВ «Неохім В» є те, що технологічні лінії вибудовані таким чином, щоб мати можливість для проведення поточного та капітального ремонту без зниження обсягів продукції, що випускається. Існує можливість установки мішалок в діючі реактора, а також встановлення додаткового обладнання.

Важливим питанням теоретичного обґрунтування екологічного контролінгу на підприємстві є визначення його завдань в загальній системі управління діяльністю в області охорони навколишнього середовища в цілому і контролінгу зокрема. Відсутність чіткого розмежування завдань різних інструментів управління (екологічний контролінг, аудит, менеджмент і т. д.) ускладнює побудову організаційної структури підприємства та розподіл функціональних обов'язків між підрозділами, забезпечення їх взаємодії. Тому, для цього необхідно визначити, які функції на підприємстві виконує екологічний контролінг. Якщо провести аналіз еко-контролінгу на підприємстві, то механізм управління діяльністю підприємства в галузі охорони навколишнього середовища, то можна визначити, що еко-контролінг виконує наступні функції:

1. Методична - розробка економіко-екологічних показників і методичних підходів їх розрахунку, адаптованих до особливостей виробничо-технологічного процесу і екологічним аспектам суб'єкта господарської діяльності, управління якими дозволить забезпечити екологічно безпечне функціонування підприємства в довгостроковій перспективі, крім цього постійний пошук нових шляхів вдосконалення екологічної ситуації на підприємстві хімічної промисловості;

2. Інформаційна - створення інформаційно-аналітичного середовища управління природоохоронною діяльністю підприємств з метою прийняття зважених рішень та підвищення ефективності системи екологічного менеджменту, пошук нової інформації про провідні підприємства галузі у сфері еко-контролінгу;
3. Планування і контроль - розробка та підтримка процесів планування та контролю економіко-екологічних показників в рамках системи екологічного управління діяльністю підприємства в області природокористування та охорони навколишнього середовища;
4. Координації - коригування переліку суттєвих екологічних аспектів і визначення пріоритетності їх управління з урахуванням впливу на економічну ефективність підприємства;
5. Організаційна - інтеграція екологічних показників в усі сфери управління та діяльності підприємства (облік, маркетинг, виробництво) [19, с.81–82].

Багато підприємств впроваджують еко-контролінг шляхом включення показників екологічності в звіти загальної системи контролінгу підприємства. Відзначимо, що такий підхід організації еко-контролінгу не приведе до ефективного управління в області природокористування і охорони навколишнього середовища через наступні причини: формування екологічної інформації, в першу чергу, про операції, які є важливими для збільшення прибутку, фінансового забезпечення, збуту і відсутність даних про істотні екологічні аспекти по окремим видам діяльності, забруднювачів. Тому даний підхід не використовується на досліджуваному підприємстві. На підприємствах хімічної промисловості необхідно орієнтуватися на позитивну динаміку зміни екологічних показників.

При визначенні завдань екологічного контролінгу необхідно враховувати як операційну діяльність в області охорони навколишнього середовища, так і стратегічну, спрямовану на забезпечення екологічної безпеки в довгостроковій перспективі. Інформаційною базою управління операційною діяльністю на підприємстві є результати оцінки та аналізу:

1. Фактичних еколого-економічних показників антропогенного впливу екологічних аспектів на навколишнє середовище в рамках нормального операційного циклу (викиди забруднюючих речовин в атмосферне повітря, екологічні зобов'язання, доходи від вторинного використання відходів, витрати на обладнання місць зберігання відходів і т. д.);
2. Планових еколого-економічних показників антропогенного впливу діяльності на навколишнє середовище, які будуть досягнуті в результаті цілеспрямованого управління екологічними аспектами в рамках нормального операційного циклу.

Проведений аналіз еко-контролінгу на підприємстві засвідчив, система еко-контролінгу на підприємстві ТОВ «Неохім В» базується на процесі самоорганізації, що дозволяє запобігти можливим кризовим явищам та своєчасно реагувати на них з найменшими втратами.

2.3. Організація системи еко-контролінгу та контролінгової служби на ТОВ «Неохім В».

Екологічні проблеми, які безперервно виникають в нашому суспільстві, змушують світову спільноту шукати шляхи їх подолання. Екологізація виробництва неможлива без впровадження екологічного контролінгу на рівні основної ланки економіки – підприємства. При цьому однією з найголовніших проблем розробки і реалізації ефективної екологічної політики є відсутність забезпечення керівництва підприємства комплексною, достовірною та своєчасною інформацією про природоохоронну діяльність.

Як правило, схема здійснення екологічного контролінгу на підприємстві відбувається за трьома напрямками: підготовчий етап, етап впровадження еко-контролінгу, етап автоматизації (зображено на рис. 2.3.1). На підготовчому етапі системи еко-контролінгу на підприємстві ТОВ «Неохім В» проводиться аналіз фінансового стану підприємства за даними балансових звітів за минулі роки. Оцінка фінансового стану, стійкості та ділової активності підприємства є не просто важливим елементом управління. результати цієї оцінки служать

візитною карткою підприємства, що дозволяє визначити переговорну позицію підприємства при контактах з представниками різних партнерських груп. Оцінка ділової активності підприємства зводиться, в кінцевому рахунку, до визначення ефективності управління капіталом, що знаходиться в розпорядженні підприємства. Показники оборотності дозволяють оцінити ефективність управління оборотним капіталом, тому що управління оборотним капіталом вимагає рішень, заснованих на компромісі між прибутковістю і ризиком.



Рис.2.1. «Етапи здійснення екологічного контролінгу на підприємстві»

Далі переходимо до другого етапу впровадження системи екологічного контролінгу. У свою чергу даний етап має такі чотири напрями:

1. Зміни в системі управління;
2. Зміни в організаційній структурі;
3. Інформаційні потоки в системі суб'єкта господарювання;
4. Персонал і можливі проблеми.

При впровадженні системи еко-контролінгу необхідно визначити функціональну структуру підприємства. Наступним кроком стане аналіз ролі і місця контролінгу в даній оргструктурі підприємства. При організації служби контролінгу на підприємстві слід брати до уваги такі основні передумови:

1. Узгодження, управління і досягнення цілей у відповідності зі стратегією , що координуються на вищому рівні управління.
2. «Ефект компаса» - своєчасне отримання інформації про економічні взаємозв'язки і резерви підприємства.
3. Служба еко-контролінгу повинна бути самостійна, незалежна і нейтральна по відношенню до різних рівнів адміністративного управління, на яких приймаються рішення.

Служба еко-контролінгу на ТОВ «Неохім В» складається з чотирьох співробітників (контролерів): головного контролера (начальник служби еко-контролінгу), контролера-куратора цехів, контролера-фахівця з управлінського обліку, контролера-фахівця з інформаційних систем). Головний контролер (начальник служби контролінгу) - найбільш кваліфікований фахівець з достатнім досвідом роботи на підприємстві, який добре знає, як організувати систему контролінгу на ТОВ «Неохім В». Він повинен знати бухгалтерський облік і розбиратися в технологічних питаннях роботи свого підприємства.

Практика західних фірм, показує, що саме на даному етапі виникають проблеми, це саме стосується і даного підприємства. Адже ставлення до контролерів двоїсте: з одного боку, всі розуміють необхідність і значимість такого фахівця (корисність контролерів особливо чітко проявляється в умовах несприятливої кон'юнктури ринку), з іншого боку, контролерів не дуже-то «шанують», а іноді і побоюються. Можливо, така ситуація пояснюється тим, що контролери змушені говорити неприємні слова керівникам підрозділів, наприклад, щодо співвідношення витрат і результатів діяльності цеху, відділу, філії. Найчастіше від контролера виходить пропозицію про скорочення числа зайнятих на підприємстві співробітників і зниженні витрат.

На мою думку, в Україні доцільно підпорядкувати службу екологічного контролінгу безпосередньо генеральному директору, таким чином, начальник служби еко-контролінгу отримує досить високий статус і незалежність від начальників інших фінансово-економічних служб. Більш того, служба екологічного контролінгу ставиться до певної міри привілейоване становище,

оскільки наказом генерального директора інші служби зобов'язуються надавати службі еко-контролінгу всю необхідну інформацію.

Заключним етапом побудови системи еко-контролінгу на підприємстві є процес автоматизації всієї системи управління. В рамках роботи по впровадженню системи екологічного контролінгу відбувається перебудова і оптимізація всієї системи інформаційних потоків (всього економічного документообігу) на підприємстві. Таке тлумачення виходить за рамки екологічного контролінгу, але на практиці доведеться цим займатися для досягнення задовільного результату в системі власне контролінгу.

Функції і завдання еко-контролінгу на підприємстві ТОВ «Неохім В» у першу чергу виникають на перетині з діяльністю менеджерів при реалізації своїх функцій, які спрямовані на: зміцнення ринкових відносин в умовах невизначеності та ризиків; вдосконалення механізмів сталого розвитку підприємства; вирішення проблем з використанням нових методів і моделей.

На роботу підприємства впливають зовнішні і внутрішні фактори, тому контролери повинні визначати своєчасно небезпеки і запобігати їх, тобто вони повинні безперервно оцінювати стан підприємства і фіксувати відхилення від цільової траєкторії[9]. Система еко-контролінгу за роллю і функціональним наповненням займає важливе місце в менеджменті ТОВ «Неохім В»(Рис. 2.3.2).

В рамках традиційної системи при взаємодії менеджерів в процесі реалізації функцій виникають суперечливі інтереси. Для зняття протиріч, що виникають серед менеджерів при виконанні ними функцій, реалізуються функції еко-контролінгу, виконання цих функцій в діючій системі «розмите», що не створює умов для розвитку конкурентних переваг підприємства.[13;21]

Розбиття контролінгу на підрозділи в системі підприємства здійснюється з метою покращення результатів від діяльності контролінгу. Варто відзначити, що такий підхід має ряд переваг та застосовується на багатьох вітчизняних та іноземних підприємствах. Взаємодія всіх підсистем контролінгу допомагає керівництву приймати оптимальні управлінські рішення, а також планувати діяльність підприємства.

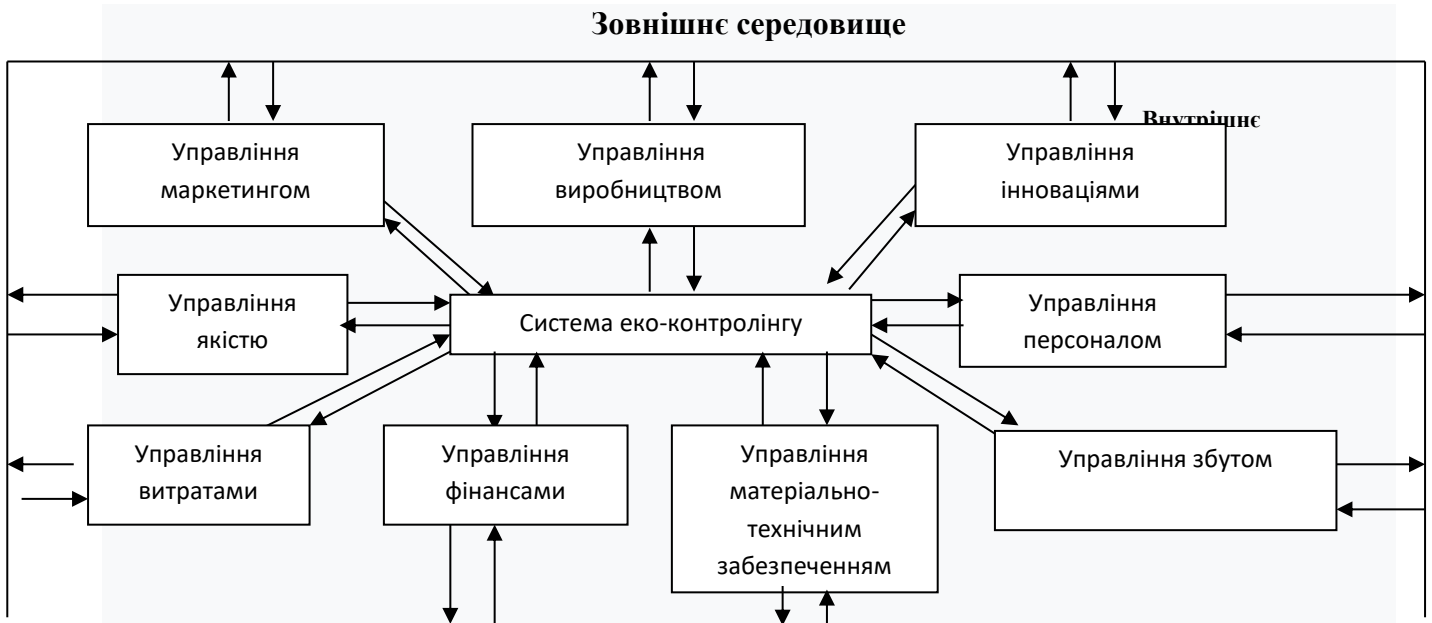


Рис.2.2. «Контролінг у функціональній системі управління підприємством на ТОВ «Неохім В»»[27]

У зв'язку з тим, що еко-контролінг на підприємстві задіяний майже з усіма системами підприємства, він був розбитий на підсистеми систем підприємства ТОВ «Неохім В». До яких відносяться:

1. Контролінг договорів. Контроль термінів, обсягів, реалізації договірних угод з постачальниками і споживачами товарів і послуг.
2. Контролінг проектів. Калькуляція і бюджетування проектів різного призначення на підприємстві. Здійснюється контроль за термінами виконання бюджету і аналіз результативності проекту.
3. Контролінг інвестицій. Планування і контроль процесів інвестування на підприємстві.
4. Контролінг запасів. Планування і оптимізація запасів товарно-матеріальних ресурсів на підприємстві.
5. Контролінг логістики. Планування і контроль всіх видів витрат, що виникають в процесі транспортування товарних запасів за всіма елементами і носіям витрат.
6. Контролінг збуту. Планування і контроль реалізації товарів і послуг, аналіз статистики збуту, інформаційна підтримка маркетингових заходів.

7. Контролінг місця виникнення витрат та прибутків. Аналіз діяльності підрозділів підприємства.
8. Контролінг товарів, послуг та їх груп. Планування контролю і аналізу процесів збуту товарів і надання послуг. Це проводиться як по окремих видах товарів (послуг), так і по групах.
9. Контролінг споживачів і ринків збуту. Аналіз вартісних, натуральних обсягів збуту як для окремих клієнтів, так і для територіальних, соціальних та інших сегментів ринків збуту.
10. Контролінг фінансів і ліквідності. Аналіз агрегованих даних за платіжною системою підприємства.
11. Контролінг витрат і результатів. Аналіз агрегованих показників, здійснюється планування і контроль витрат на рівні підприємства в цілому, а також розрахунок показників прибутковості і рентабельності виробництва.

Відповідно до свого призначення система еко-контролінгу на підприємстві ТОВ «Неохім В» має вирішувати такі завдання:

- збір первинної інформації, створення і ведення баз даних про джерела виникнення викидів, відходів, а також стан компонентів природного середовища в зоні впливу підприємства;
- формування на основі первинної інформації комплексної оцінки екологічного стану природних середовищ при експлуатації об'єкта;
- надання надійної і своєчасної інформації керівництву підприємства для прийняття планових та екстрених управлінських рішень в області природоохоронної діяльності на підприємстві;
- автоматизована підготовка, ведення та оформлення звітної документації за результатами екологічного аудиту, в тому числі забезпечення природоохоронної служби підприємства даними для заповнення встановлених форм державної статистичної звітності;
- отримання даних про ефективність природоохоронних заходів, в тому числі передбачених екологічної політикою ТОВ «Неохім В» в рамках системи управління навколишнім середовищем;

- отримання в установленому порядку від державних органів екологічної інформації;

Однією з причин організація системи екологічного контролінгу на підприємстві є визначення впливу підприємства на атмосферу. Для діючих підприємств вплив на атмосферу характеризується безрозмірним показником категорії небезпеки підприємства (КНП), який розраховують за формулою:

$$\text{КНП} = \sum_{i=1}^n \left(\frac{M_i}{\text{СДК}} \right) \times M_i, \text{ де} \quad (2.1)$$

n - кількість забруднюючих речовин, що викидаються підприємством, маса викиду яких перевищує допустиму концентрацію ($M_i/\text{СДК}_{\text{м.р.}} > 1$);

M_i - маса викиду i -ої речовини, т / рік;

СДК - середньодобова (максимальна разова СДК, зменшене в 10 разів значення гранично допустимої концентрації для повітря робочої зони) допустима концентрація i -ої речовини, мг / м³;

a_i - безрозмірна константа, що дозволяє співвіднести ступінь шкідливості i -ої речовини з шкідливістю діоксиду сірки. Для першого класу небезпеки речовини a дорівнює 1,7; для другого - 1,3; для третього - 1,0; для четвертого - 0,9.

Викид речовин підприємства ТОВ «Неохім В» зображено в таблиці 2.1.

При розрахунку КНП враховуються лише ті речовини, для яких співвідношення $(M_i / \text{СДК} > 1) \times a_i$.

$$\text{Аміак} = M_i / \text{СДК} \times a_i = 0,63960 / 0,2 = 3,20 \times 0,9 = 2,88$$

$$\text{Водень хлористий} = 0,58820 / 0,2 = 2,94 \times 1,3 = 3,82$$

$$\text{Оксид заліза} = 0,04570 / 0,04 = 1,14 \times 1,0 = 1,14$$

$$\text{Кислота сірчана} = 1,92620 / 0,3 = 6,42 \times 1,3 = 8,35$$

$$\text{Кислота оцтова} = 1,24890 / 0,2 = 6,24 \times 1,0 = 6,24$$

$$\text{Формальдегід} = 0,39020 / 0,035 = 11,15 \times 1,3 = 14,5$$

$$\text{КНП} = 2,88 + 3,82 + 1,14 + 8,35 + 6,24 + 14,5 = 36,93.$$

У нашому випадку величина КНП укладається в інтервал до 100. Підприємство відноситься до категорії небезпеки IV. До IV категорії небезпеки

відносяться найдрібніші підприємства з невеликими викидами шкідливих речовин в атмосферу.

Таблиця 2.1 «Викид речовин ТОВ «Неохім В»

Найменування речовини	Клас небезпеки	Викид(Мі)т/год	СДК _{м.р.} , мг/м ³	Мі/СДК _{м.р.} >1	КНП
Азот діоксид	2	0,01970	0,25	-	-
Аміак	4	0,63960	0,2	3,20	2,88
Амоній хлорид	-	0,00950	0,1	-	-
Ацетон	4	0,24100	0,35	-	-
Бензол	2	0,00212	1,5	-	-
Бутилацетат	4	0,00550	0,1	-	-
Водень хлористий	2	0,58820	0,2	2,94	3,82
Заліза оксид	3	0,04570	0,04	1,14	1,14
Поташ	4	0,00850	0,1	-	-
Кислота сірчана	2	1,92620	0,3	6,42	8,35
Кислота оцтова	3	1,24890	0,2	6,24	6,24
Оксид вуглецю	4	0,02490	5	-	-
Формальдегід	2	0,39020	0,035	11,15	14,5
Фтористий водень	2	0,00090	0,02	-	-
Етилбензол	3	0,00005	0,02	-	-
Етилцелозольв	-	0,00470	0,7	-	-
Сума	-	-	-	-	36,93

У нашому випадку величина КНП укладається в інтервал до 100. Підприємство відноситься до категорії небезпеки IV. До IV категорії небезпеки відносяться найдрібніші підприємства з невеликими викидами шкідливих речовин в атмосферу.

Даний показник є необхідним, адже залежності від категорії небезпеки коригується вся діяльність підприємства. Доцільно розраховувати даний показник у сфері екологічного контролінгу, адже саме система еко-контролінгу повинна коригувати викиди речовин.

В аналізі екологічного контролінгу на підприємстві можна виокремити наявність таких систем показників, що дозволяє планувати, контролювати і коригувати діяльність з максимізації екологічної вартості підприємства:

- пост контролю забруднення атмосферного повітря (ПКЗ) ;
- система контролю викидів пилу (СКВП);

- центр моніторингу (ЦМ);
- автоматизоване робоче місце еколога (АРМ-Еколога).

Проведені фонові дослідження дозволять в подальшому оцінити екологічний і економічний ефект від впровадження системи екологічного контролінгу на підприємстві та реалізації природоохоронних заходів в рамках управлінських рішень, прийнятих в системі екологічного контролінгу.

Отже, дане підприємство намагається впроваджувати в свою діяльність екологічний контролінг. Даний підхід до діяльності компанії, спрямований на створення довгострокової цінності для стейкхолдерів на основі збалансованого управління економічною, екологічною та соціальною сферами підприємства, що допоможе йому постійно прогресувати. Впровадження еко-контролінгу може розглядатися як інструмент підтримки управління сталим розвитком компанії.

РОЗДІЛ 3.

ЗАХОДИ ЩОДО ПОЛПШЕННЯ ЕКО-КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Передумови впровадження і розвитку еко-контролінгу на підприємстві ТОВ «Неохім В»

Важливою складовою частиною управління діяльності підприємства є побудова ефективної системи еко-контролінгу. Як уже було сказано вище, еко-контролінг являє собою організований процес перевірки виконання і забезпечення реалізації всіх управлінських рішень в галузі екології, з метою реалізації стратегії підприємства та попередження кризових ситуацій.

Перш за все необхідно визначити, які саме завдання на підприємстві ТОВ «Неохім В» повинна вирішувати система екологічного контролінгу. Всього було виділено вісім найголовніших завдань в системі еко-контролінгу, вони проілюстровані на рис. 3.1.1. Якщо хоча б одне з цих завдань екологічного контролінгу на підприємстві не буде виконуватися, то ефективність від еко-контролінгу буде набагато меншою. Завдання повинні виконуватися в комплексі, саме тоді буде досягнуто максимальний результат.

Кожен з цих чинників надзвичайно важливий і заслуговує пильної уваги як з боку керівників, так і з боку персоналу контролінгової систем. Обґрунтований аналіз чинників дуже важливий для орієнтації системи контролінгу. Зовнішні фактори характеризуються ступенем їх впливу на підприємство: політика, економіка, ринки грошей і капіталу, соціальне оточення. В рамках загальної теорії навколишнього середовища велике значення мають вимоги законодавства, ринки збуту, їх стабільність, інтенсивність конкуренції. До внутрішніх факторів можна віднести: вид діяльності, номенклатуру і складність продукції, що випускається, технологію виробництва, розмір підприємства, організаційну структуру, делеговані повноваження, стиль управління.

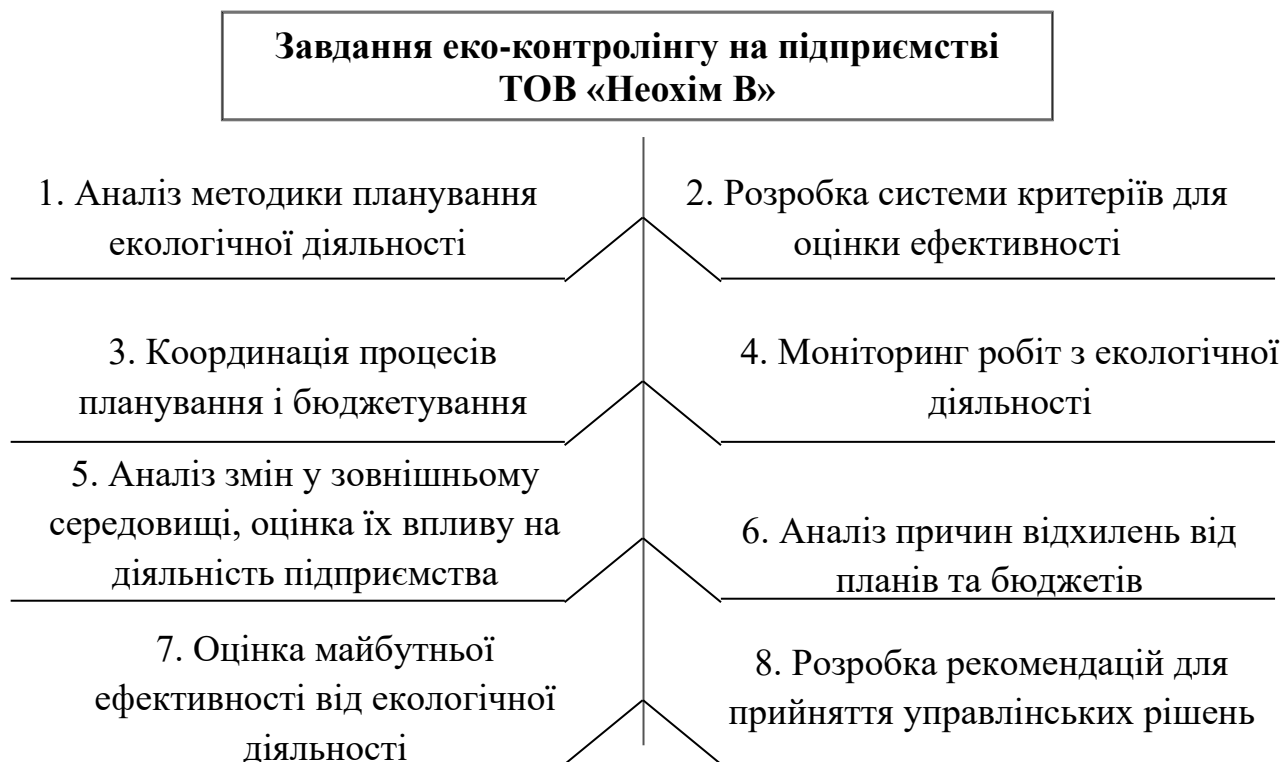


Рис. 3.1. «Завдання еко-контролінгу на підприємстві ТОВ «Неохім В»»

Передумовами впровадження і розвитку еко-контролінгу на українських підприємствах(в тому числі ТОВ «Неохім В») є такі обставини:

1. Керівники, власники стурбовані питаннями найбільш ефективного функціонування, підвищення прибутковості підприємств і їх інвестиційної привабливості (ринкової вартості).
2. Керівники різних рівнів часто вже не мають необхідного досвіду управління бізнесом. Не секрет, що зараз багатьма промисловими підприємствами володіють або управляють бізнесмени, які починали свій шлях ще у дев'яностих роках двадцятого століття. Час змінився і треба бути готовим до змін, адже навіть їх минулий успіх і набутий досвід управління аж ніяк не гарантує успіху в області виробництва. Одних фінансових інструментів для ефективного управління промисловим підприємством не вистачає.
3. Аналіз виникнення в інших країнах проблем управління, їх тенденцій є важливим, щоб виключити помилки при використанні еко-контролінгу в Україні, щоб вчасно запобігти труднощів або знайти шляхи їх усунення.

4. Необхідність пошуку все більш нових і досконалих систем управління, що забезпечують гнучкість і надійність функціонування підприємства. Використання еко-контролінгу - виключно ефективний метод ринкового господарювання, якщо його застосовувати з урахуванням конкретних українських умов. При практичній реалізації основ контролінгу однаково важливі всі його складові (Облік, аналіз, планування, контроль, маркетинг, інформація) і їх глибоке знання, щоб в сукупності, у взаємозв'язку отримати найвищий ефект.
5. Зміни в законодавстві, а саме наближення українських стандартів бухгалтерського обліку до міжнародних, виводять внутрішній, управлінський облік зі сфери жорстких законодавчих обмежень. Управління собівартістю, зокрема, тепер все в більшою мірою стає внутрішньою справою самих підприємств. Бухгалтерський, податковий і управлінський облік стають більш самостійними і менш залежними один від одного, що створює умови для їх розвитку.
6. Менеджмент українських компаній інтенсивно поповнюється новими молодими кадрами, які отримали гарну західну або вітчизняну бізнес-освіту і, які вже готові до прийняття нових ідей і застосування сучасних технологій управління.

Внутрішні і зовнішні перешкоди на шляху при впровадженні еко-контролінгу легше подолати, якщо в компанії дозріли об'єктивні передумови його впровадження, вище керівництво далекоглядно і терпляче, розробники системи знавці своєї справи і твердо відстоюють свої переконання, персонал залучений в процес реалізації проекту і підготовлений до роботи системи.

Таким чином, система еко-контролінгу являє собою синтез елементів обліку, аналізу, контролю, планування, реалізація яких забезпечує вироблення альтернативних підходів при здійсненні оперативного і стратегічного управління процесом досягнення кінцевих цілей і результатів діяльності підприємства. Тому передумов для впровадження екологічного контролінгу

вистачає, тому в наступному підрозділі буде запропонована модель екологічного контролінгу на підприємстві ТОВ «Неохім В».

3.2. Розробка моделі екологічного контролінгу на підприємстві ТОВ «Неохім В»

Для підвищення ефективності системи еко-контролінгу потрібен спеціальний механізм, що сприяє цьому підвищенню, який буде включати певні методи, інструменти, важелі впливу і регулюючі системи. Механізм підвищення ефективності системи еко-контролінгу являє собою сукупність основних елементів впливу на процес розробки і реалізації управлінських рішень в області екологічної діяльності підприємства.

З цією метою нами був згенерований, оброблений і проаналізований великий банк статистичної та наукової інформації, що зачіпає питання підвищення ефективності діяльності підприємства на основі покращення моделі еко-контролінгу.

Наша модель еко-контролінгу полягає у тому, що підприємство повинно займатися як теоретичними розробками даної системи, так і дотримуватися прагматичного підходу. Еко-контролінг повинен бути тісніше пов'язаний з менеджментом, більш орієнтований на вимоги ринку і потреби клієнтів. Оскільки, підприємці приділяють велику увагу питанням безпечного в плані ліквідності розвитку підприємства та стратегічного підходу, то в якості критеріїв існування підприємства в короткостроковому періоді виступають показники результату і ліквідності. Довгостроковою метою буде збільшення цінності капіталу підприємства, адже короткостроковий прибуток розглядається тільки як джерело фінансування перспективного розвитку. Також, на нашу думку, персонал повинен бути безпосередньо включений в управління підприємством через участь в наглядових (великих акціонерних обговореннях) і виробничих радах. Розподіл одержаного прибутку або фінансового результату підприємства вивчається з точки зору вкладів в нього праці та капіталу. Акціонери практично зрівняні в правах з персоналом, що

робить підприємство більш стійким. Важливе значення на підприємстві ТОВ «Неохім В» повинні мати регламентація процесів управління і залучення в ці процеси персоналу, зокрема, це відбувається через управління цілями та системою стимулювання керівників і персоналу, що повинна бути прив'язана до рівня досягнення цільових показників.

Однак на нинішньому етапі розвитку ринку без еко-контролінгу вітчизняним господарюючим суб'єктам вже не обійтися, і дослідження позитивного світового досвіду в даній області може істотно допомогти українським керівникам у формуванні такої системи на своїх підприємствах.

Подолавши стримуючі фактори, українські підприємства отримають в своє розпорядження сучасний інструмент управління, який дозволить їм: підвищити керованість бізнесу та скоротити час прийняття управлінських рішень; встановити ефективний контроль за активами компанії і успішно управляти витратами; підвищити рентабельність задіяного капіталу; покращити свої екологічні показники; досягти необхідної прозорості та посилити інвестиційну привабливість бізнесу.

Ефективна робота системи еко-контролінгу компанії дозволить виявити значні прогалини у часі та забезпечити відповідне реагування на них. Компанія в ринковій економіці повинна реагувати на зміну зовнішнього конкурентного середовища через зміни у виробництві, продажах, цінній політиці тощо.

Враховуючи те що одним з основних постулатів компанії є безпосередня відповідальність управлінців за створення та ефективне впровадження еко-контролю, можна визначити такі напрямки вдосконалення екологічного контролю компанії:

1. Утвердження та періодична перевірка управлінських документів, які встановлюють стратегію та політику екологічного контролю компанії:
 - визначити основні види діяльності організації та визначити основні пов'язані з ними ризики;
 - встановити допустимий рівень ризику, який компанія та її підрозділи можуть припускати для досягнення своїх цілей.

2. Впровадити затверджену стратегію та політику на основі оцінки ризиків:
 - затвердити організаційну структуру екологічного контролінгу та розподілу повноважень персоналу;
 - виявляти, оцінювати та контролювати внутрішні та зовнішні фактори несприятливого впливу на досягнення поставлених цілей підприємства;
 - планувати та контролювати якість системи екологічного контролю;
 - забезпечити підбір професійних кадрів та етичні стандарти.
3. Створити необхідну інфраструктуру для забезпечення ефективного екологічного контролю:
 - впроваджувати процедури та контрольні дії на всіх рівнях управління за участю посадових осіб усіх рівнів;
 - контролювати відповідність всіх напрямків діяльності визначеним параметрам і процедурам виявлення несприятливих факторів і зниження ризиків;
 - забезпечити розподіл обов'язків та відповідальності за їх виконання, уникаючи конфлікту інтересів у виконанні своїх обов'язків;
 - безпосередні контрольні дії для забезпечення повноти та достовірності фінансових та управлінських звітів;
 - забезпечити дотримання норм чинного законодавства у сфері підприємницької діяльності.
4. Створення інформаційного середовища управління:
 - розробити графік документообігу з визначенням відповідальних на маршрутах роботи з документами в паперовому та електронному форматі;
 - відповідно до визначеного графіку робочих процесів, розробити посадові інструкції з функціональною забезпеченням повноважень та засобами їх реалізації, кадровими обов'язками;
 - створити матеріально-технічне середовище для оперативного обміну інформацією;

- забезпечення безпеки інформаційних систем та конфіденційності інформації.

5. Здійснювати незалежний контроль якості роботи системи екологічного контролю:

- контролювати найбільш ризиковані операції;
- оцінити вплив кожного виду ризику на діяльність компанії та її уникнення (зменшення) за допомогою заходів контролю;
- забезпечити оцінку діяльності працівників у реалізації концепції екологічного контролю, незалежними у функціональному відношенні, адекватно підготовленим і компетентним персоналом.

Детальніше схему здійснення моделі екологічного контролінгу на підприємстві ТОВ «Неохім В» зображено на рисунку 3.2.1.

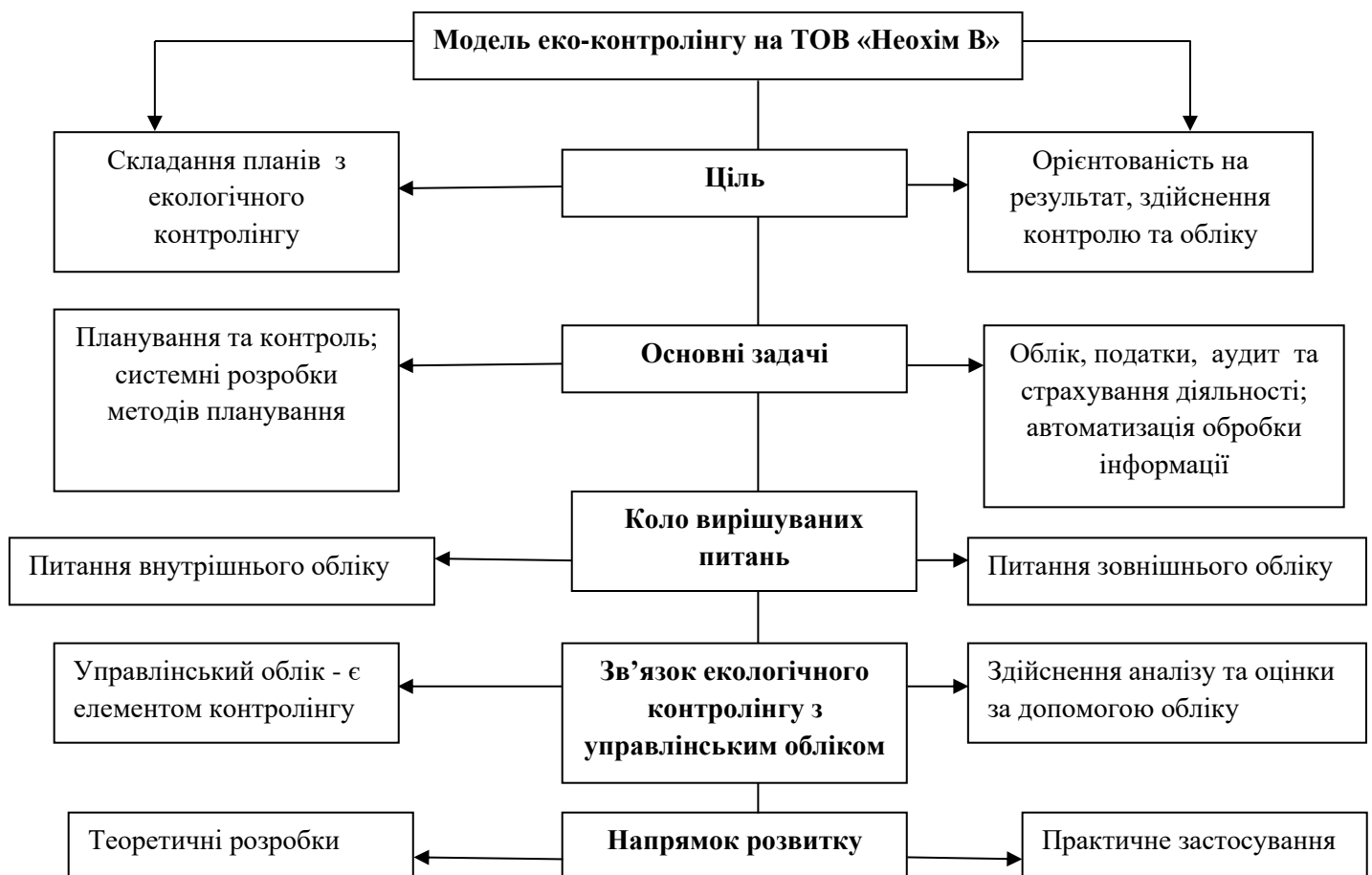


Рис. 3.2.1. «Схема здійснення моделі екологічного контролінгу на підприємстві ТОВ «Неохім В»

Схема здійснення екологічного контролінгу на підприємстві відображає всі найголовніші елементи систему еко-контролінгу. Першим елементом в даній схемі моделі є вибір цілі, яку підприємство повинно обрати з метою покращення своєї діяльності. В даній схемі ціль екологічного контролінгу на підприємстві «Неохім В», полягає не тільки у складанні планів, а ще й орієнтації на результат, тобто плани повинні складатися з урахуванням інтересів підприємства. Наступним етапом є постановка основних задач. Для хімічного підприємства це повинні бути: планування діяльності еко-контролінгу, контроль за дотриманням екологічних норм чинного законодавства, а також контроль за викидами в атмосферу та облік зміни доходів після впровадження екологічного контролінгу. Крім цього, ще одним важливим завданням є автоматизація обробки інформації, яка надходить на підприємство. Третім елементом є коло вирішуваних питань. В екологічному контролінгу спектр питань є досить широким, адже воно стосується не тільки внутрішнього обліку, а і зовнішнього, сюди також відноситься аудит діяльності компанії. Четвертим етапом є вибір зв'язку з управлінським обліком. Якщо говорити про нашу модель, то в ній зв'язок з управлінським обліком є важливим, адже управлінський облік є невід'ємним елементом екологічного контролінгу. За допомогою обліку здійснюється аналіз та оцінка діяльності підприємства. І останнім, але дуже важливим елементом у схемі нашої моделі є напрямок розвитку. На нашу думку, напрямок розвитку повинен містити у собі теоретичні розробки з вдосконалення діяльності екологічного контролінгу, які б мали практичне застосування у діяльності компанії.

В еколого-економічній системі досліджуваного підприємства сукупне навантаження не повинне перевищувати відновлювального потенціалу природних систем. Дана вимога може бути реалізовано при мінімізації природних затрат економічної підсистеми. Показник природоємності (E) характеризує тип і рівень еколого-економічного розвитку. Він визначається як витрати використовуваних природних ресурсів (R) на одиницю створеної продукції (P):

$$E = \frac{R}{P} \quad (3.1)$$

Ефективність впровадження екологічного контролінгу на західноєвропейських підприємствах у середньому складає 15%, тому для прикладу візьмемо саме цей показник. Показник природоємності будемо розраховувати на прикладі одного з виробів підприємства ТОВ «Неохім В» - господарського мила.

Таблиця 3.1 «Показник природоємності продукції»

Наявність еко-контролінгу	Витрати природних ресурсів	Місячний запас продукції в шт. (господарське мило)	Показник природоємності (E)
Відсутність еко-контролінгу	4873,5	5700	0,855
Наявність еко-контролінгу	4142,5	5700	0,727
Економія у ресурсах	731	-	0,128

Витрати використуваних природних ресурсів для створення місячного запасу продукції складають 4 873,5, а кількість виготовленої продукції 5 700. Отже, $E = \frac{4\,873,5}{5\,700} = 0,855$. Отриманий показник є менше одиниці, отже, природні затрати в нормі, але якщо впровадити запропоновану модель екологічного контролінгу, то показник буде наступним: $4873,5 - 15\% = 4\,142,5$; $E = \frac{4\,142,5}{5\,700} = 0,727$.

Отриманий результат є ще кращим за попередній, що дозволить підприємству отримати більший дохід при меншій кількості використання природних ресурсів.

Екологічний контролінг безперечно потрібен на підприємстві, адже збереження і поліпшення екологічних умов - основний принцип, що забезпечує

подальше існування людства. І перш все цього принципу повинні дотримуватися ті, хто приймає рішення в сфері відтворення. Підприємства, будучи основними користувачами природних ресурсів, а також основними джерелами забруднення, повинні нести відповідальність за збереження екологічної чистоти та розробляти стратегії орієнтовані на сталий розвиток. У порівнянні з існуючою ситуацією на підприємстві можна буде отримати ряд таких переваг:

- оптимізувати витрати і заощаджувати ресурси підприємства;
- ідентифікувати слабкі місця і потенціал забруднення навколишнього середовища;
- скоротити екологічні ризики підприємства;
- підвищити довіру до підприємства з боку держави, зарубіжних партнерів і громадськості.

Таким чином, екологічний контролінг повинен бути створений в інтересах підприємства, бути спрямованим на досягнення поставлених перед ним завдань. Отже, підприємство застосовуючи інструментарій еко-контролінгу, отримує значний економічний ефект за рахунок керування, процедур планування, прийняття рішень і надходження своєчасної інформації про свою діяльність.

ВИСНОВКИ

В сучасних умовах важливе значення має система екологічного контролінгу, яка прагне так управляти процесом поточного аналізу планових і фактичних показників, щоб виключити помилки і відхилення як в сьогодні, так і в майбутньому. На початковому етапі впровадження екологічний контролінг виступає як система, яка сповіщає про виникнення негативних відхилень у діяльності фірми для своєчасного прийняття протидіючих заходів.

У діяльності фірми екологічний контролінг - це цілісна концепція управління підприємством, спрямована на виявлення шансів і ризиків, пов'язаних з отриманням прибутку. Існують різні наукові тлумачення (як зарубіжними, так і українськими фахівцями) сутності, цілей, задач, функцій і інструментів екологічного контролінгу, які не відрізняються єдністю за багатьма параметрами. За останні кілька років перед керівниками підприємств виникла проблема пошуку і застосування на практиці таких методів управління, які будуть дієвими і принесуть користь. У системі антикризового управління екологічний контролінг забезпечує реалізацію стратегічного потенціалу діяльності підприємства і досягнення поточних цілей щодо ліквідності та прибутковості.

В даній роботі також було запропоновано модель екологічного контролінгу для підприємства хімічної промисловості «Неохім В». Вона полягає у пріоритетності для підприємства саме екологічного контролінгу, а також ряду заходів з еко-контролінгу для найбільших ефективних результатів на підприємстві.

На нашу думку, у найближчому майбутньому система екологічного контролінгу повинна зайняти пріоритетне місце в системі управління підприємством.

Використані джерела:

1. Alam, J., Rashid, B. (2019). Influential Factors of Green Consciousness in Bangladesh: A Pragmatic Study on General Public in Dhaka City. *SocioEconomic Challenges*, 3(3), 98-107. [http://doi.org/10.21272/sec.3\(3\).98-107.2019](http://doi.org/10.21272/sec.3(3).98-107.2019).
2. Al. K. Chakrawal, P. Goyal. (2018). Performance Measurement and Management in Public Enterprises in India: A Case Study of NTPC. *Financial Markets, Institutions and Risks*, 2(3), 28-37. DOI: 10.21272/fmir.2(3).28-37.2018.
3. Ананькіна, Е.А. Контролінг як інструмент управління підприємством / Е.А. Ананькіна, С.В. Данилочкін, Н.Г. Данилочкіна [та інші.]; під ред. Н.Г. Данилочкіной. – М.: ЮНІТІ, 2002. – 279 с.
4. Bonamigo, A., Mendes, D. (2019). Value Co-creation and Leadership: An Analysis Based on the Business Ecosystem Concept. *Business Ethics and Leadership*, 3(4), 66-73. [http://doi.org/10.21272/bel.3\(4\).66-73.2019](http://doi.org/10.21272/bel.3(4).66-73.2019)
5. Бородін А.І. Еколого-економічне управління підприємством: Монографія. – М.: ТЕИС, 2006. – 332с.
6. Bhowmik, D. (2019). Decoupling CO2 Emissions in Nordic countries: Panel Data Analysis. *SocioEconomic Challenges*, 3(2), 15-30. [http://doi.org/10.21272/sec.3\(2\).15-30.2019](http://doi.org/10.21272/sec.3(2).15-30.2019).
7. Вайзер Дж., Задека С. Бесіди з невірними на користь соціальних інновацій / Джон Вайзер, Саймон Задека; пер з англ. – М.: ЗАТ «Видавництво «Економіка», 2009. – 341 с.
8. Гаджинский, А.М. Логістика: Підручник. К.: Дашков і К., – 2013. – 419 с.
9. Hrytsenko, L., Petrushenko, M., Daher, K. (2017). The necessity of socio-ecological modification of two-tier economic model of secondary resources management in Ukraine. *SocioEconomic Challenges*, 1(1), 68-76. <http://doi.org/10.21272/sec.2017.1-08>.
10. Hrytsenko, L., Shevchenko, H., Daher, K. (2017). The economic optimization of investment into the territorial development of recreation. *SocioEconomic Challenges*, 1(2), 59-79. [http://doi.org/10.21272/sec.1\(2\).59-79.2017](http://doi.org/10.21272/sec.1(2).59-79.2017)

11. Демешкант Наталія Андріївна, д.пед.н., професор, кафедра інноваційної діяльності в АПК НУБіП України, «Екологічний менеджмент», Київ.: 2018. – с.14-19
12. Додаток до постанови Кабінету Міністрів України від 6.05.2001 р. № 422 [Електронний ресурс] /Офіційний портал Верховної ради України/ Законодавство України : – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1360>
13. Evana, E., Metalia, M., Mirfazli, E., Georgieva, D.V., Sastrodiharjo, I. (2019). Business Ethics in Providing Financial Statements: The Testing of Fraud Pentagon Theory on the Manufacturing Sector in Indonesia. *Business Ethics and Leadership*, 3(3), 68-77. [http://doi.org/10.21272/bel.3\(3\).68-77.2019](http://doi.org/10.21272/bel.3(3).68-77.2019).
14. Живко З. Б., д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту Львівського ДУВС, м. Львів Прокопишин О.С., к.е.н., доцент кафедри обліку та оподаткування Львівського національного аграрного університету, м. Львів.: Університетська книга — 2017. – 266с.
15. Закон "Про охорону навколишнього природного середовища". [Електронний ресурс] /Офіційний портал Верховної ради України/ Законодавство України : - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12/conv>
16. Закон "Про приватизацію державного майна" (1992) [Електронний ресурс] /Офіційний портал Верховної ради України/ Законодавство України : - Режим доступу: <http://www.spfu.gov.ua/ua/documents/3050.html>
17. Закон "Про приватизацію невеликих державних підприємств (малу приватизацію)" [Електронний ресурс] /Офіційний портал Верховної ради України/ Законодавство України : – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-12/stru>
- Замула І. В. Аналітична модель бухгалтерського обліку екологічної діяльності /
18. І. В. Замула, М. М. Шигун // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2009. – С. 337–343.

19. Зимові наукові підсумки 2019 року: XXIV Міжнародна науково-практична інтернет-конференція: тези доповідей / Коломієць Д. В., Оніщенко М. Л. «Необхідність застосування екоконтролінгу на українських підприємствах», Суми, 20 грудня 2019 р. – Ч. 2. – Дніпро: ГО «НОК», 2019. – С.80–85.
- 20.З.М. Скибінська, Т. І. Воскресенська // Problems of accounting and analytical support for the management system of an enterprise: collective monograph / Edited by: prof. A. Zahorodniy and prof. H. Ronek. – Lviv: Publishing House of Lviv Polytechnic, 2014. – S. 126–135.
- 21.Iqbal, K. (2018). Human Development and Economic Growth in Pakistan. *SocioEconomic Challenges*, 3(2), 66-75. DOI: 10.21272/sec.3(2).66-75.2018
- 22.Kamara, R. D. (2017). Creating Enhanced Capacity for Local Economic Development (LED) through Collaborative Governance in South Africa. *SocioEconomic Challenges*, 1(3), 98-115. DOI: .21272/sec.1(3).98-115.2017
23. Kasztelnik, K. Gaines, V. W. (2019). Correlational Study: Internal Auditing and Management Control Environment Innovation within Public Sector in the United States. *Financial Markets, Institutions and Risks*, 3(4), 5-15. [http://doi.org/10.21272/fmir.3\(4\).5-15.2019](http://doi.org/10.21272/fmir.3(4).5-15.2019).
24. Castro, Ed. F. A. O. (2019). Taiwan: Reference Of Good Practices For Latin America In Clean Industry. *SocioEconomic Challenges*, 3(2), 110-125. [http://doi.org/10.21272/sec.3\(2\).110-125.2019](http://doi.org/10.21272/sec.3(2).110-125.2019).
25. Кірсанова Т.А. Екологічний контролінг - інструмент екоменеджменту / Т.А. Кірсанова, Е.В. Кірсанова, В.А. Лук'янихіна; Під ред. к.е.н., доц. В.А. Лук'янихіна. – Суми: Вид-во "Козацький вал", 2004. - 222 с.
26. Кожухова О.С. Екологічний облік і екологічний контролінг: взаємозв'язок та інтеграція [Електронний ресурс] / Управління економічними системами: електронний науковий журнал: - Режим доступу: <http://www.uecs.com/>.
27. Лень В. С. Екологічні збитки, витрати та втрати: поняття та зміст [Електронний ресурс] / В. С. Лень, О. М. Колівешко // Бухгалтерський облік і

- аудит: науково-практичний журнал. – № 2. – 2014. – С. 11–18. – Режим доступу: <http://ekona.org.ua/repository/view/39/>
28. Medani P. Bhandari (2019). Sustainable Development: Is This Paradigm The Remedy of All Challenges? Does Its Goals Capture The Essence of Real Development and Sustainability? With Reference to Discourses, Creativeness, Boundaries and Institutional Architecture. *SocioEconomic Challenges*, 3(4), 97-128. [http://doi.org/10.21272/sec.3\(4\).97-128.2019](http://doi.org/10.21272/sec.3(4).97-128.2019).
29. М.Н. Павленков. Контролінг функціональних сфер підприємства // Національний дослідницький Нижньогородський державний університет ім. 16. Н.І. Лобачевського // Навчальний посібник, Нижній Новгород 2017.- 133с.
30. Pavlyk, V. (2020). Assessment of green investment impact on the energy efficiency gap of the national economy. *Financial Markets, Institutions and Risks*, 4(1), 117-123. [http://doi.org/10.21272/fmir.4\(1\).117-123.2020](http://doi.org/10.21272/fmir.4(1).117-123.2020)
- 31.Павликівська О. Природоохоронні витрати в хімічній промисловості / О. Павликівська, В. Папінко // Наукові записки: збірник наукових праць кафедри економічного аналізу / голов. ред. Шкарабан С. І. – Тернопіль: Економічна думка, 2005. – Вип. 14. – С. 71–73
32. Пахомова М.В., Малишков Г.Б. Соціально-екологічна відповідальність і конкурентоспроможність бізнесу: чи можливий синергетичний ефект? / Проблеми сучасної економіки, №2 (26), 2008.
- 33.Перерва П.Г. Формування стратегії розвитку підприємств хімічної промисловості Вісник НТУ „ХП”. Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Х.: НТУ „ХП”. – 2013. – № 21 (994) – С. 112-119.
34. Погорелов Ю. С. Облік витрат на екологізацію діяльності підприємства / Ю. С. Погорелов, В. В. Вахлакова // Вісник Мукачевського державного ун-ту. Серія: Економіка. – Мукачево, 2016. – № 1. – С. 57–63.
- 35.Промисловість Сумської області (економіко-географічне дослідження) А. О. Корнус, О. Г. Корнус : монографія / Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка. – Суми : СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2018. – 136 с.(21)

36. Rajan, D. (2018). Personal and Social Perception of Occupational Hazards by Health Care Workers: A Study among Radiographers. *Business Ethics and Leadership*, 2(4), 46-63. [http://doi.org/10.21272/bel.2\(4\).46-63.2018](http://doi.org/10.21272/bel.2(4).46-63.2018)
37. Rajan, D. (2019). Factors Affecting Productivity of Managers: An Empirical-based Comparative Study. *Business Ethics and Leadership*, 3(1), 58-79. [http://doi.org/10.21272/bel.3\(1\).58-79.2019](http://doi.org/10.21272/bel.3(1).58-79.2019)
38. Salihaj, T., Pryimenko, S. (2017). Modification of the International Energy Agency Model (the IEA Model of Short-term Energy Security) for Assessing the Energy Security of Ukraine. *SocioEconomic Challenges*, 1(4), 95-103. DOI: 10.21272sec.1(4).95-103.2017
39. Spremberg, E., Tykhenko, V., Lopa, L. (2017). Public-Private Partnership in the Implementation of National Environmental Projects. *SocioEconomic Challenges*, 1(4), 73-81. DOI: 10.21272sec.1(4).73-81.2017
40. Tovmasyan, G. (2019). Assessing some indicators of tourism sustainability: case study from Armenia. *SocioEconomic Challenges*, 3(1), 127-136. [http://doi.org/10.21272/sec.3\(1\).127-136.2019](http://doi.org/10.21272/sec.3(1).127-136.2019).
41. Туркін С. Як вигідно бути добрим: Зробіть свій бізнес соціально відповідальним / Сергій Туркін. – М. : Альпіна Бізнес Букс, 2007. – 381 с.
42. Шанк Дж., Говіндараджан В. Стратегічне управління витратами [Текст] / Пер. з англ. СПб. : ЗАТ «Бізнес Мікро», 1999. – 299 с.
43. Шляго Н.М. Системна, соціальна і економічна межі контролінгу / Матеріали I Міжнародної конференції «Стратегічне управління і контролінг в некомерційні організації; фонди, університети, муніципалітети, асоціації та партнерства»: випуск №1 / Під наук. ред. С.Л. Байдакова і С.Г. Фалько. – М. НП «ОК», 2011. – с.160-170.
44. Шляго Н.М. Проблеми оцінки впливу виняткових витратних факторів на сучасному етапі розвитку технологій стратегічного управління фірмою / Стратегічне управління організаціями: традиційні і сучасні методи: збірник наукових праць Міжнародної науково-практичної конференції. – СПб. : Вид-во Політехн. Ун-ту, 2013. – с.97 - 104.

45. Шляго Н.М. Інституційні аспекти контролінгу // Сучасні дослідження в менеджменті: проблеми і перспективи: Збірник наукових праць / відп. ред. І.В. Андрєєва // Нац. дослідні. ун-т «Вища школа економіки». – СПб .: Відділ оперативної поліграфії НДУ ВШЕ – Санкт-Петербург, 2013.