

## АДАПТАЦІЙНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕКСПЕРТИЗИ В КОНТУРАХ НІМЕЦЬКОЇ МОДЕЛІ КОНТРОЛІНГУ ПІДПРИЄМСТВА

© *Перевозова I.V., 2014*

Визначено адаптаційні аспекти застосування економічної експертизи в контурах моделі контролінгу А. Дайле, наведено взаємоузгодженість основних завдань контролінгу та економічної експертизи. Удосконалене графічне зображення піраміди тотального контролінгу в мультифункціональному організаційному утворено в контурах моделі А. Дайле.

**Ключові слова:** підприємство, контролінг, інструменти, моделі, економічна експертиза, адаптація, моделювання, бізнес-процеси, економічний зміст.

I.V. Perevozova

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

## ADAPTATION ASPECTS OF ECONOMIC EXPERTISE IN THE CIRCUIT CONTROLLING THE GERMAN MODEL ENTERPRISE

© *Perevozova I.V., 2014*

In this article the adaptive aspects of the economic expertise in the circuits controlling model of A. Dayle. In this approach, contours availability subsystem economic expertise be implemented in two groups of tools: tools of planning and regulation of subdivisions (a function of business process management) and management tools and incentives for workers (people management function). Thus, for each set of business processes, goals of controlling is actually derived from the objectives of the enterprise and are a direct reflection of the prevailing to solve problems.

It is proved that the approach A. Dayle is to formulate target picture company that identifies and specifies its goals. The formation of this pattern is its quality description of the problem facing the company. Her actual presence serves stimulant motivate employees to achieve a goal.

Emphasized that it was their decision, but primarily on the accuracy of the formulation, the achievement now. The challenge to the decision, concerning the economic and expert research to fully correlate with the main tasks of controlling, so interconsistency article describes the main tasks of controlling and economic expertise.

Author's representation of the pyramid of the total controlling multi-organizational created in the contours of A. Dayle's model reflects ensuring the proper task of controlling, namely building an effective system for enterprise adoption, implementation, monitoring and analysis of management decisions.

**Key words:** enterprise, controlling, tools, models, economic assessment, adaptation, modeling business processes, the economic content.

**Постановка проблеми.** Необхідність зниження варіабельності результатів управлінських рішень щодо бізнес-процесів, які відбуваються в середовищі підприємства, та потреба дотримання випереджувального темпу щодо їх прийняття у зіставленні зі швидкістю

реакцій середовища функціонування підприємства зумовлюють дослідження не лише місця економічної експертизи в системі контролінгу, але й визначення генезису самого контролінгу як самостійного явища в управлінні підприємством. Натомість дослідження окремих прикладних аспектів контролінгу активізуються інколи без розуміння загального впливу контролінгу на систему управління підприємством загалом. Хоча існують певні переваги таких підходів: дослідження часткових питань завжди проводиться з більшим ступенем деталізації і глибше розкриває прикладні аспекти досліджуваного явища. Так, високим ступенем розкриття характеризуються роботи науковців, пов'язані з реалізацією окремих завдань контролінгу, т.ч. і дивізійних складових ланок тотального контролінгу підприємства: контролінгом персоналу, фінансовим контролінгом, контролінгом забезпечення ресурсами, контролінгом у сфері логістики, контролінгом інвестицій та інновацій та ін. Наявність цих досліджень свідчить про особливість механізму реалізації методології контролінгу на практиці як метасистеми, що “інтегрує всі управлінські процеси, підпроцеси і процедури в рамках підприємства за окремими видами і напрямками його діяльності” [1, с. 145].

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідженню сутності та ефективності застосування контролінгу як концепції управління в рамках сучасного менеджменту присвячено наукові роботи Ю. Вебера, А. Дайле, Х.-Ю. Кюппера, Р. Манна і Е. Майера, В. Ньюмана, Г. Ортмана, Г. Піча, Т. Скоуна, І. С'юрца, Д. Хана, П. Хорвата, Х. Фольмута, Д. Шнейдера, І. Шрайога, Х. Штайнмана та ін. Аспектні характеристики контролінгу, дослідження його методичної та інструментальної бази, що забезпечує інтегроване управління підприємством, можливість застосування в реаліях українського підприємства розкриті в значному доробку українських вчених, зокрема А. Градова, Т. Калайтан, О. Оліфірова, В. Петренка, С. Петренка, В. Прохорова, М. Пушкара, О. Сафарова, Н. Собкової, О. Терещенка, В. Ткаченко, Г. Шепітко, Г. Швиданенко, Ю. Яковлева та ін. Водночас залишаються аспекти неузгодженості та суперечностей, притаманних як трактуванню самої категорії контролінгу, його видам, так і його інструментально-методичному апарату. Зокрема науковці не розглядають питання застосування економічної експертизи як дієвого інструменту контролінгу.

**Формулювання цілі статті.** Стаття присвячена визначенню адаптаційних аспектів застосування економічної експертизи в контурах моделі контролінгу А. Дайле та визначенню взаємоузгодженості основних завдань контролінгу та економічної експертизи.

**Виклад основного матеріалу.** Становлення та розвиток ідей контролінгу переважно подібні у різних країнах світу. Натомість певний дуалізм виникає щодо визначальності підходів до врахованості менталітету користувачів та особливостей побудови економіки країни під час удосконалення системи контролінгу окремого підприємства. Він характерний для німецької та американської моделей контролінгу. Так, в американській моделі контролінгу визначальною є цільова установка на забезпечення інформаційних потреб зовнішніх користувачів. Цільовий орієнтир німецької моделі – інформаційне забезпечення завдань оперативного та стратегічного планування.

Класики німецького бізнес-адміністрування визнають архітектуру системи управління із зворотним зв'язком базовою моделлю системи корпоративного контролінгу. При цьому вони мають на увазі, що реалізація управління підприємством, побудованого на принципах системи зі зворотним зв'язком, стикається з інформаційною проблемою, яка концентрується в задачі управлінського обліку. Ця проблема є ключовою при реалізації схеми контролінгу [2].

Так, С. Голов при проведенні критичного аналізу цих двох моделей визначив їх співвідношення щодо організаційних концепцій: німецький контролінг – це фактично є управлінський облік, американський – це “сума” німецького контролінгу, фінансового обліку й оподаткування [3]. Здається сумнівним таке спрощене розуміння цих моделей, адже за своєю сутністю контролінг значно ширше поняття, ніж облік і, використовуючи дані останнього, контролінг передбачає вирішення спектра завдань, які не належать до облікової сфери.

Водночас, незалежно від моделі вирішення спектра завдань, що стоять перед контролінгом, потрібен спеціальний інструментарій, набір якого напряму залежить від системи контролінгу конкретного підприємства. Науковці та практики, які досліджували структуру інструментарію контролінгу, не були одностайними щодо його набору. Так, більшість з них виділяють наступні інструменти контролінгу: аналіз балансу, результатів, прибутку і збитків; розрахунок витрат, їх покриття; звітність; система планування, інформації, контролю; система показників; ABC-аналіз; розрахунки рентабельності капіталовкладень і економічності; Break-even-analyse (аналіз беззбитковості); програми зниження і оптимізації витрат; портфоліо-аналіз; плани, стратегії; аналіз життєвого циклу; аналіз вартості; аналіз робочого часу; аналіз ефективності; аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища; аналіз інвестицій; аналіз інноваційної діяльності [4].

Водночас науковці зазначають, що залежно від конкретного підприємства, його розмірів і структури управління набір інструментів може змінюватися [4, 5]. Деякі з них, зазначаючи відсутність типологізації вирішення всіх проблемних ситуацій у діяльності підприємства, часову та інформаційну обмеженість прийняття рішень, рекомендують сміливіше комбінувати різноманітні підходи та застосовувати весь накопичений багаж знань для пошуку творчих рішень в умовах невизначеності й неповної інформації [6, с. 7].

Оскільки контролінг містить комплексний набір методик, спрямований на вдосконалення управлінської практики підприємства в рамках функціонально-цілевих обмежень, вважаємо, що окремі питання можна вирішити саме з використанням економічної експертизи.

Концепція контролінгу, орієнтована на систему управління, фактично несе “тотальне навантаження” [1, с. 175]. Поділяючи умовиведення, зроблені авторами [1, с. 175] за аналізом [за 7] щодо підходу до контролінгу як до мультицільової філософії мислення керівництва й інструмента управління системами управління, яка вважає об’єктом всі бізнес-процеси підприємства, доцільно акцентувати увагу на здатності системи до самоконтролінгу, тобто можливості реалізації функцій контролінгу для самої системи контролінгу.

Відповідно до німецької моделі менеджменту, розробленої за керівництвом А. Дайле, інструментарій контролінгу повинен передбачати створення двох груп інструментів: інструментів планування та регулювання діяльності підрозділів (функція управління бізнес-процесами) та інструментів керівництва та стимулювання працівників (функція управління людьми) [8]. В контурах цього підходу наявність підсистеми економічної експертизи реалізуватиметься в обох групах (рис. 1). Так, визначені за кожним з бізнес-процесів підприємства цілі контролінгу є фактичними похідними від цілей підприємства та знаходять безпосереднє відображення у сформованих до вирішення завданнях. Наголосимо, що саме від їх вирішення, а насамперед від точності формулювання залежить досягнення цілей підприємством.

Завдання, що підполягають економіко-експертному дослідженню, повною мірою корелюють з основними завданнями контролінгу, визначеним у [5, с. 19] (таблиця).

### Основні завдання контролінгу та економічної експертизи

| Види контролінгу за дивізійною ознакою | Основні завдання контролінгу  | Приклади завдання економічної експертизи  |
|--|---|---|
| 1                                      | 2   | 3   |
| Контролінг у системі управління        | Цільова задача стратегічного контролінгу – забезпечення тривалого успішного функціонування підприємства. Основне завдання оперативного контролінгу – забезпечення методичної, інформаційної та інструментальної підтримки менеджерів підприємства | Встановлення рентабельності реалізації бізнес-планів, інвестиційних проєктів; визначення економічної доцільності структури майна та джерел його придбання для конкретного підприємства тощо |

| 1                                 | 2   | 3  |
|-----------------------------------|---|--|
| Фінансовий контролінг             | Підтримання рентабельності і забезпечення ліквідності підприємства  | Відповідність законодавчо-нормативним вимогам визнані доходи і витрати підприємства як в цілому, так і розрізі окремих господарських операцій; визначення документальної обґрунтованості розміру нестачі або надлишків товарно-матеріальних цінностей, грошових коштів, періоду і місця їх утворення; визначення економічної доцільності для підприємства утримання, реалізації цінних паперів (в т.ч. і боргових); дослідження кредитної політики підприємства тощо |
| Контролінг виробництва            | Інформаційне забезпечення процесів виробництва й управління   | визначення реальності розміру та документальної обґрунтованості оформлених операцій з виготовлення та реалізації товарно-матеріальних цінностей тощо   |
| Контролінг маркетингу             | Інформаційна підтримка ефективного менеджменту по задоволенню потреб клієнтів   | визначення реальності розміру витрат на маркетингові дослідження, промо-акції тощо та документальної обґрунтованості оформлення цих операцій, дослідження реального ефекту від їх проведення в порівнянні з понесеними витратами   |
| Контролінг забезпечення ресурсами | Інформаційна забезпечення процесу придбання виробничих ресурсів, аналіз закуповуваних ресурсів, розрахунок ефективності роботи відділу постачання | визначення економічної доцільності для підприємства операцій з одержання, зберігання, виготовлення, реалізації товарно-матеріальних цінностей  |
| Контролінг забезпечення ресурсами | Інформаційна забезпечення процесу придбання виробничих ресурсів, аналіз закуповуваних ресурсів, розрахунок ефективності роботи відділу постачання | визначення економічної доцільності для підприємства операцій з одержання, зберігання, виготовлення, реалізації товарно-матеріальних цінностей  |
| Логістичний контролінг            | Поточний контроль за економічністю процесів складування та транспортування матеріальних ресурсів  | Відповідність законодавчо-нормативним вимогам та економічній доцільності для підприємства наявного залишку сировини, матеріалів, відповідність інтересам підприємства вартості транспортування тощо  |

*Джерело: розроблено автором*

Підхід А. Дайле [8] полягає у формулюванні цільової картини підприємства, яка визначає та конкретизує поставлені цілі. Формування цієї картини відбувається за якісними показниками опису завдання, що стоїть перед підприємством. Її фактична наявність є стимулятором мотивації працівників підприємства до досягнення визначеної мети. Формувати підходи управлінського персоналу підприємства щодо вирішення конкретних питань доцільно за методологією, введеною в практику менеджменту Ф. Тейлором, яка набула подальшого розвитку в роботах Е. Демінга, відомою як “цикл Демінга” або цикл PDCA: “Плануйте – Робіть – Перевіряйте – Дійте” (Plan – Do – Check – Act).

### Модель контролінгу з підсистемою економічної експертизи

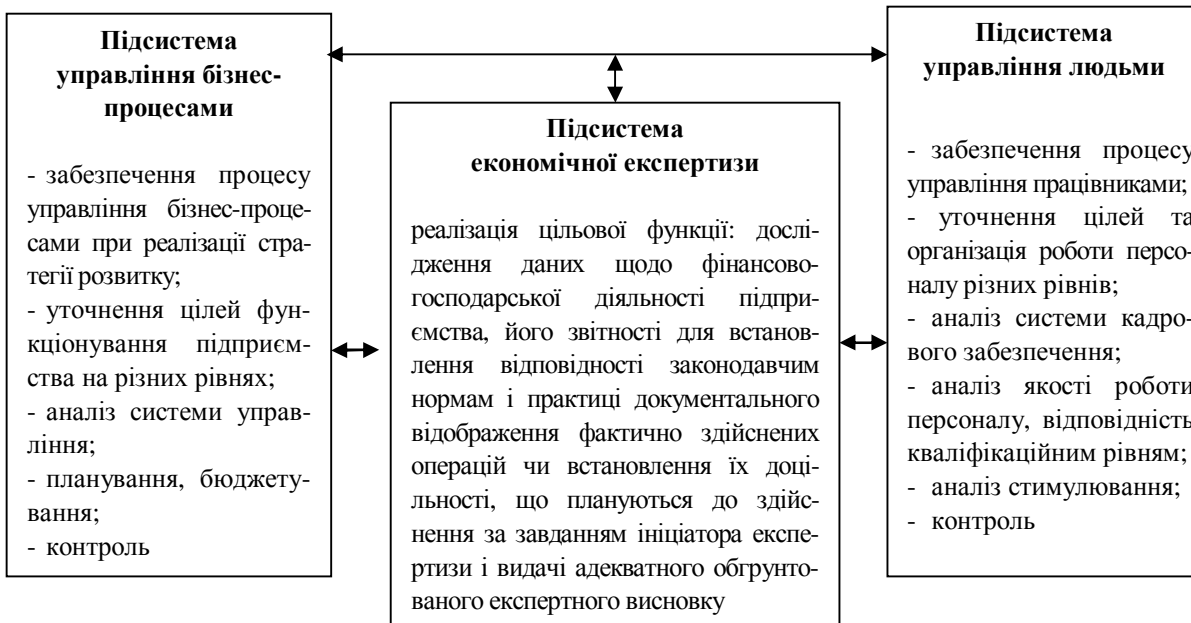


Рис. 1 Застосування економічної експертизи в контурах моделі контролінгу А. Дайле  
Джерело: розроблено автором

Так, методологію PDCA щодо вирішення питання про економіко-експертну службу на підприємстві можна коротко описати так (рис. 2):

**Плануйте:** встановлення цілей контролю на підприємстві і визначення мети економічних досліджень за окремими питаннями, необхідних для отримання результатів відповідно до політики якості управлінських рішень, що приймаються.

**Робіть:** реалізація процесів дослідження економіко-експертною службою підприємства.

**Перевіряйте:** порівняння отриманих результатів в процесі економіко-експертного дослідження відповідно до політики якості, цілей підприємства, законодавчих, нормативних та інших вимог та інформування про результати.

**Дійте:** постійне поліпшення показників діяльності підприємства за рахунок якості управлінських рішень на основі отриманих висновків експертних досліджень.



Рис. 2. Модель системи менеджменту економіко-експертної служби підприємства  
Джерело: розроблено автором на основі циклу Демінга

Наприклад, у вирішенні питання найефективнішого використання сумарного людського потенціалу підприємства застосування економічної експертизи дасть можливість отримати висновок на основі як кількісних, так і якісних характеристик, матеріальних і нематеріальних ресурсів, що споживаються працівниками підприємства. Отриманий в результаті висновок може вплинути на кожного з працівників підприємства, їх розстановки у виробничому процесі відповідно до критерію раціональності, стану технологічної оснащеності підприємства, професіоналізму керівників тощо.

Водночас слід зауважити, що висока точність економічного дослідження не завжди має бути самоціллю такої роботи, оскільки може ситуаційно не відповідати загальним цілям суб'єкта господарювання: проведення експертних досліджень має певну вартість і їх застосування повинно бути адекватним потребам у точності щодо вирішуваних питань.

Саме дієвість та обґрунтованість висновків економічної експертизи становлять особливий інтерес у контексті адаптації ідеї тотального контролінгу на основі німецької моделі в сучасних умовах господарювання для підприємств нафтогазового комплексу України. Ця теза на пряму корелює з графічною інтерпретацією піраміди тотального контролінгу в мультифункціональному організаційному утворенні, яку розробили В. Петренко, С. Кіс та Е. Швидкий. Однак вважаємо за доцільне дещо її доповнити, за принципом раціональності виділення окремих модулів (підсистем) щодо цілей управління та інструментарію контролінгу, які відрізняються в техніко-технологічних та організаційних аспектах: управління бізнес-процесами та управління працівниками (рис. 3).

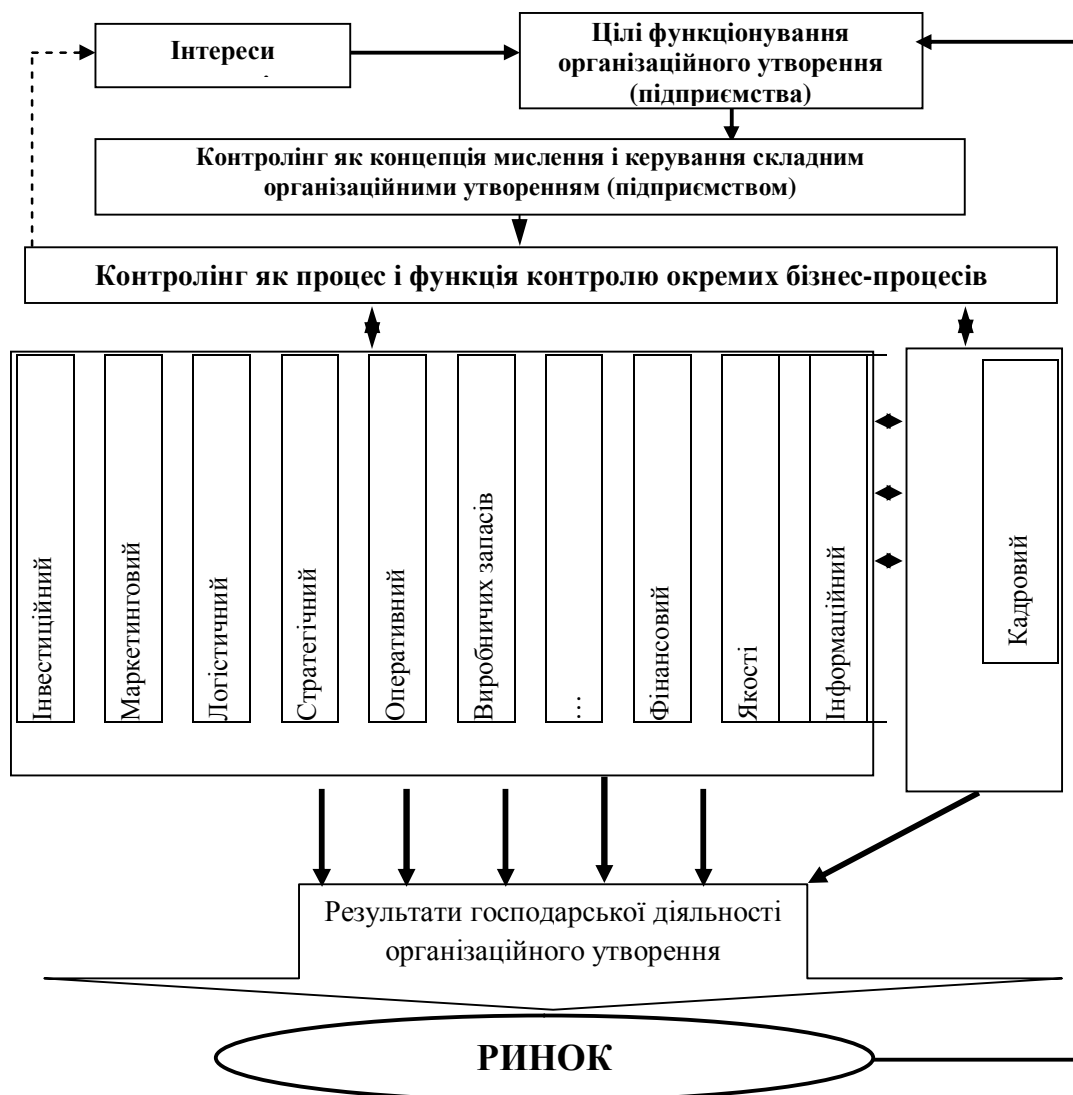


Рис. 3. Піраміда тотального контролінгу в мультифункціональному організаційному утворенні в контурах моделі А. Дайле, де ◀---- наявний зворотній зв'язок  
Джерело: розроблено автором на основі [1, с.149].

Авторське бачення розподілу елементарної складової піраміди тотального контролінгу на дві частини відповідає запропонованому тими самими науковцями підходу до представлення комплексу бізнес-процесів у системі підприємства у складі бізнес-процесів управлінського та забезпечувального (технологічного, виконавчого) характеру [1, с.188].

**Висновки.** Отже, різноманітність ситуацій, що виникають на підприємстві, для вирішення (уточнення, обґрунтування рішень) яких доцільно застосувати економічну експертизу, у кожному конкретному випадку визначають характер мети дослідження і взаємозв'язку із загальною системою контролінгу підприємства. У зв'язку з тим, що контролінг пов'язує всі функції управління, інтегрує та координує їх дію, економічна експертиза виконує роль інструменту контролінгу, що сприяє реалізації цих функцій, особливо функції контролю. Використання специфічного процесу економічної експертизи як індикативного інструменту контролінгу сприятиме забезпеченню функціонування системи управління підприємством на якісно вищому рівні.

Авторське представлення піраміди тотального контролінгу в мультифункціональному організаційному утворенні в контурах моделі А. Дайле відображає забезпечення цільового завдання контролінгу, а саме побудови на підприємстві ефективної системи прийняття, реалізації, контролю й аналізу управлінських рішень.

1. Петренко В.П. *Управління діяльністю підприємств нафтогазового комплексу на засадах інтелектуалізації та інтелектокористування: Монографія / В.П. Петренко, С.Я. Кісь, Е.А. Швидкий; За заг. ред. проф. В.П. Петренка. – Івано-Франківськ, 2013. – 278 с.*; 2. Рубцов С.В. *Целевое управление корпорациями. Управление изменениями. – М., 2001. – 288 с.*; 3. Голов С.Ф. *Бухгалтерський учет в Украине: анализ состояния и перспективы развития: монография / Сергей Федорович Голов. – К.: Центр учебной литературы, 2007. – 522 с.*; 4. Ільїна С.Б. *Контролінг господарської діяльності на підприємствах харчової промисловості : Навчальний посібник. / С.Б. Ільїна, Т. С. Журба. – К.: Професіонал, 2008. – 592 с.*; 5. Карминский А.М. *Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / Карминский А.М., Оленев Н.И., Примак А.Г., Фалько С.Г. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 256 с.*; 6. *Контролинг как инструмент управления предприятием / Е.А. Ананькин, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина и др. – М.: ЮНИТИ, 1998. – 297 с.*; 7. Шевченко Е. *Контролинг или Кто владеет информацией – владеет миром/ Евгений Шевченко// [Електроний ресурс] ИНТПЛЕВ. Технология Вашего успеха. – Режим доступу: [www.intalev.ua/?id=21091](http://www.intalev.ua/?id=21091). — Назва з екрана*; 8. Дайле А. *Практика контроллинга / Пер. с нем. под ред. М.Л.Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 336 с.*