

ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АВТОСЕРВІСУ  
НА ОСНОВІ МОДЕЛІ ЗРІЛОСТІ

Червякова В.В., Національний транспортний університет, м. Київ, Україна

EVALUATION OF THE EFFECTIVENESS OF CONTROLLING IN CAR SERVICE CENTERS  
BASED ON THE MATURITY MODEL

Cherviakova V.V., National Transport University, Kyiv, Ukraine

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ КОНТРОЛЛИНГА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ АВТОСЕРВИСА  
НА ОСНОВЕ МОДЕЛИ ЗРЕЛОСТИ

Червякова В.В., Национальный транспортный университет, г. Киев, Украина

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Зростання негативного впливу світової економічної кризи та загострення внутрішніх дестабілізуючих факторів є своєрідним тестуванням на життєздатність підприємств автосервісу в умовах кризових явищ. Відповідно випробуванням піддаються не лише підприємства, а й усі компоненти управлінської системи. Відчутний вплив кризи на більшість українських підприємств автосервісу зумовлений використанням ними загальновідомих і звичних методів планування та управління, неефективність або відсутність стратегічного аспекту управління – взаємозв'язку бюджетування та планування. Удосконалення управління шляхом впровадження і розвитку цілісної системи контролінгу сприятиме покращенню показників фінансово-господарської діяльності підприємств автосервісу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано вирішення даної проблеми.** Проблеми розробки й удосконалення контролінгового механізму в системі управління підприємством висвітлюються в численних працях зарубіжних та вітчизняних науковців, серед яких Е. Майер, Р. Манн, Х.-Ю. Кюппер, Д. Шнайдер, Й. Вебер, Д. Хан [1], Х.Й. Фольмут, А.М. Кармінський [2], С.Г. Фалько [3], Е.А. Ананькіна, Н.Г. Данилочкіна [4], М.С. Пушкар, М.В. Тарасюк [5], Н.П. Шульга [6], Л.А. Сухарева, Е.Л. Попченко, О.М. Деменіна та інші. Незважаючи на наявні ґрунтовні розробки проблематики впровадження та функціонування контролінгу на підприємствах, широкий спектр важливих теоретичних та прикладних питань потребують подальших уточнень і поглиблених досліджень.

**Цілі статті.** Розробка методичного підходу щодо оцінювання рівня зрілості контролінгу на підприємстві автосервісу.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** В ході впровадження контролінгу на підприємстві автосервісу можуть зростати або знижуватися показники рентабельності, прибутковості, ліквідності, швидкості обороту капіталу та ін. Однак не слід тісно пов'язувати успіхи чи невдачі підприємства з наявністю служби контролінгу. Корисність контролінгу для підприємства полягає не у миттєвому скороченні витрат, а у тому, що в ході впровадження контролінгу на підприємстві розробляються та запроваджуються технології ефективного управління, які забезпечують координацію управлінської діяльності з постановки (уточнення) і ефективного досягнення системи цілей підприємства [3].

Для визначення ефективності і конкурентоспроможності підприємства сьогодні широко використовуються різноманітні моделі організаційної зрілості, які позиціонують компанію відносно інших і порівняно з її попереднім станом [7, 8].

Враховуючи викладене, для оцінки ефективності поточного функціонування контролінгу на підприємстві автосервісу пропонується застосовувати розроблену автором модель зрілості контролінгу, засновану на анкетуванні власників і менеджерів усіх рівнів управління. Оцінювання ефективності контролінгу пропонується проводити за шістьма вимірами («Етичність контролера», «Компетентність контролера», «Мотивація контролера», «Інформаційне забезпечення контролінгу», «Організація контролінгу», «Функціональність контролінгу») з використанням 60 параметрів оцінювання (по 10 параметрів за кожним виміром) за наступною шкалою: контролінг не здійснюється – 0 балів, контролінг здійснюється частково – 5 балів, контролінг здійснюється максимально ефективно – 10 балів (табл. 1, 2).

Таблиця 1 – Оцінювання рівня зрілості контролінгу на підприємстві автосервісу за напрямками фаховості контролерів

Етичність контролерів	Компетентність контролерів	Мотивація контролерів
Чи переконливо доводить та пояснює свою думку контролер?	Чи своєчасно та якісно виконує контролер розпорядження керівництва?	Чи знаходиться в межах прогнозованого рівня частка витрат на функціонування контролінгу у загально корпоративних витратах?
Чи з повагою ставиться контролер до думок і суджень інших співробітників?	Чи є консультації, які надає контролер керівникам функціональних підрозділів, фаховими та вичерпними?	Чи знаходяться в межах прогнозованого рівня витрати на утримання одного контролера?
Чи впевнено, тактовно і доброзичливо поводить ся контролер під час дискусії?	Чи сприяє контролер впровадженню інноваційних методів управління всіма аспектами фінансово-господарської діяльності підприємства?	Чи зростає продуктивність праці контролера?
Чи не розголошує контролер інформацію стосовно діяльності підприємства, яка вважається комерційною таємницею?	Чи підвищує контролер свою кваліфікацію шляхом відвідування спеціалізованих семінарів, тренінгів та вивчення публікацій у фахових виданнях?	Чи дозволяє система оплати праці контролерів щомісячно або з іншою періодичністю варіювати заробіток певного співробітника залежно від його успіхів у роботі?
Чи об'єктивно ставиться контролер до всіх співробітників та функціональних підрозділів?	Чи виказує контролер бажання і здатність навчатися та засвоювати новітні знання в межах своєї компетенції?	Чи легально виплачується заробітна плата співробітникам служби контролінгу?
Чи вміє контролер уникати внутрішньо корпоративних конфліктів?	Чи регулярно проводиться атестація контролерів на підприємстві автосервісу?	Чи наявна на підприємстві розвинута система преміювання, яка передбачає щоквартальні або щорічні виплати премій контролерам залежно від їх особистих результатів діяльності або результатів роботи служби контролінгу в цілому?
Чи вміє контролер визнавати допущені ним помилки і не перекидати свою провину на колег?	Чи має контролер достатній досвід практичної роботи (не менше 3-х років)?	Чи існує соціальний пакет співробітника служби контролінгу (медичне страхування, допомога на оздоровлення під час щорічної відпустки, додаткове накопичувальне пенсійне страхування, страхування від нещасного випадку, надання певних елементів соціального пакета членам сім'ї контролера та ін.)?
Чи властиві контролеру комунікабельність та гнучкість?	Чи не має контролер стягнень за порушення професійних стандартів та норм професійної етики?	Чи практикуються на підприємстві виплати цільової матеріальної допомоги у випадках, коли контролер несе значні матеріальні витрати: хвороба тощо.
Чи здатний контролер організувати командну роботу з метою досягнення спільних цілей?	Чи достатній рівень знань контролера з питань нормативно-правового забезпечення бухгалтерського (фінансового, податкового, статистичного) обліку?	Чи організує підприємство програми навчання та підвищення кваліфікації контролерів шляхом оплати їх участі у конференціях, семінарах, тренінгах?
Чи сумлінно ставиться контролер до виконання своїх службових обов'язків?	Чи здатний контролер приймати креативні рішення і застосовувати нестандартні підходи у своїй діяльності?	Чи беруть контролери участь у прибутках підприємства?

Таблиця 2 – Оцінювання рівня зрілості контролінгу на підприємстві автосервісу за організаційними напрямками контролінгу

№	Інформаційне забезпечення контролінгу	Організація контролінгу	Функціональність контролінгу
1	Чи здійснює служба контролінгу моніторинг зовнішнього середовища підприємства (збирання, обробку, аналіз, оцінку та прогнозування впливу ключових факторів зовнішнього середовища на управління підприємством)?	Чи розроблено і затверджено на підприємстві положення про організацію діяльності служби контролінгу?	Чи розроблено і вдосконалюється на підприємстві регламент планування і бюджетування?
2	Чи функціонує на підприємстві автосервісу цілісна система управлінського обліку, яка із визначеною періодичністю формує інформаційні дані за центрами відповідальності і за бізнес-процесами?	Чи розроблено і затверджено на підприємстві посадові інструкції контролерів?	Чи розроблено методики діагностики та аналізу відхилень фактичних показників фінансово-господарської діяльності підприємства від нормативних?
3	Чи функціонує на підприємстві автосервісу ефективна система інформаційних потоків контролінгу в межах загально корпоративної інформаційної системи?	Чи розроблені і затверджені на підприємстві регламенти основних і допоміжних бізнес-процесів із зазначенням ролі контролера в кожному з них?	Чи організовано на підприємстві контрольну-аналітичну роботу з виявлення відхилень фактичних показників від планових за центрами відповідальності та бізнес-процесами?
4	Чи автоматизовано роботу служби контролінгу за допомогою управлінсько-облікової інформаційної системи з модулем контролінгу?	Чи розроблено і затверджено на підприємстві систему управлінської звітності служби контролінгу (обґрунтовано форми контролінгової звітності, формули розрахунку показників контролінгової звітності, періодичність складання і подання користувачам контролінгової звітності, а також визначені відповідальні особи за кожний вид контролінгової звітності)?	Чи забезпечує служба контролінгу керівників усіх рівнів своєчасною та релевантною інформацією про стан визначених параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища?
5	Чи адаптована управлінсько-облікова інформаційна система до специфіки фінансово-господарської діяльності підприємства?	Чи розроблено і затверджено на підприємстві порядок і методику оцінки ефективності контролінгу?	Чи здійснює служба контролінгу координацію стратегічних, тактичних та оперативних планів підприємства?
6	Чи задовольняє управлінсько-облікова інформаційна система інформаційні потреби менеджерів та контролерів?	Чи розроблено і затверджено на підприємстві фінансову структуру підприємства з обґрунтуванням виділення центрів відповідальності, визначенням їх виду та призначенням відповідальних осіб?	Чи проводить служба контролінгу процедури узгодження цільових показників, планів і бюджетів, а також регулюючих заходів, прийнятих керівниками різних рівнів управління?

## Продовження таблиці 2

7	Чи ліцензійне програмне забезпечення використовується на підприємстві автосервісу?	Чи сформовано і затверджено на підприємстві систему показників для оцінки фінансово-господарської діяльності та результативності окремих підрозділів та підприємства в цілому?	Чи розробляє служба контролінгу альтернативні варіанти управлінських рішень з обґрунтуванням їх ефективності щодо досягнення встановлених цілей або подолання негативних проявів в діяльності підприємства?
8	Чи своєчасно і в повному обсязі оновлюється програмне забезпечення?	Чи розроблено і затверджено на підприємстві систему індикаторів раннього попередження у зовнішньому середовищі підприємства автосервісу?	Чи надає служба контролінгу консультаційну допомогу керівникам усіх структурних підрозділів підприємства при визначенні цільових показників і формуванні бюджетів, веденні обліку витрат і результатів, а також щодо вибору коригуючих заходів?
9	Чи визначено на підприємстві автосервісу посадову особу відповідальну за адаптацію програмного забезпечення до специфіки фінансово-господарської діяльності підприємства та до інформаційних потреб менеджерів та контролерів?	Чи розроблено і затверджено на підприємстві положення про комерційну таємницю та конфіденційну інформацію?	Чи здійснює служба контролінгу обґрунтування доцільності впровадження інноваційних технологій на основі розрахунку економічного ефекту та дослідження співвідношення позитивних і негативних наслідків їх впровадження?
10	Чи дозволяє управлінсько-облікова інформаційна система встановлювати рівні і права доступу до показників фінансово-господарської діяльності залежно від посад працівників?	Який рівень технічного забезпечення діяльності контролера?	Чи сприяє служба контролінгу поширенню знань та досвіду менеджерів підприємства щодо успішного управління центрами відповідальності та бізнес-процесами з метою підвищення ефективності управління в цілому?

Результати анкетування власників і менеджерів всіх рівнів управління узагальнюються та ідентифікується відповідний рівень зрілості контролінгу за кожним напрямком згідно з розробленою автором шкалою (табл. 3).

Таблиця 3 – Характеристики рівнів зрілості контролінгу

Компоненти	Характеристика
1	2
Незадовільний рівень зрілості контролінгу (від 0 до 25 балів за виміром)	
Етичність контролера	Контролер має недостатні комунікативні та організаційні навички і невідповідні посаді особистісні якості.
Компетентність контролера	Рівень кваліфікації та досвід роботи контролера недостатній. Контролер не бажає навчатись та чинить спротив впровадженню інноваційних підходів у своїй діяльності.
Мотивація контролера	Рівень мотивації контролера незадовільний через нестабільну зайнятість, низький рівень заробітної плати, її несвоєчасну та/або нелегальну виплату.

## Продовження таблиці 3

1	2
Організація контролінгу	На підприємстві відсутні належним чином розроблені і затверджені нормативно-правові документи, що регламентують діяльність служби контролінгу.
Функціональність контролінгу	На підприємстві існує система управлінського обліку, однак вона не є цілісною, облік ведеться нерегулярно і його результати не впливають на прийняття управлінських рішень.
Задовільний рівень зрілості контролінгу (від 26 до 50 балів за виміром)	
Етичність контролера	Особистісні якості контролера відповідають вимогам займаної посади, однак його недостатні ділові якості, неспроможність переконливо доводити свою думку до колег і керівництва можуть провокувати конфліктні ситуації на підприємстві.
Компетентність контролера	Знання та навички контролера мають фрагментарний характер, однак він має бажання і здатність навчатися.
Мотивація контролера	Рівень лояльності і продуктивності контролера недостатній через відсутність ефективних систем преміювання, соціального захисту та корпоративної культури на підприємстві.
Інформаційне забезпечення контролінгу	Роботу контролера частково автоматизовано за допомогою управлінсько-облікової інформаційної системи, однак вона не адаптована до специфіки фінансово-господарської діяльності підприємства автосервісу, не оновлюється своєчасно та не задовольняє інформаційні потреби менеджерів і контролерів.
Організація контролінгу	На підприємстві наявні деякі документовані процедури, однак вони своєчасно не актуалізуються і не виконуються в повному обсязі.
Функціональність контролінгу	На підприємстві створена і функціонує система управлінського обліку за центрами відповідальності. Здійснюється короткострокове (до одного року) планування і бюджетування. Плани різних підрозділів, як правило, не узгоджені між собою. Використовуються окремі інструменти оперативного контролінгу.
Помірний рівень зрілості контролінгу (від 51 до 75 балів за виміром)	
Етичність контролера	Контролеру властиві добрі комунікативні та організаторські здібності, однак бракує вміння презентувати результати своєї діяльності.
Компетентність контролера	Контролер має достатні знання і досвід, однак не вміє оптимізувати свою роботу через незнання засобів автоматизації програмного забезпечення.
Мотивація контролера	Рівень мотивації контролера досить високий завдяки конкурентній заробітній платі, наявності соціального пакету та сприятливій атмосфері в колективі.
Інформаційне забезпечення контролінгу	Управлінсько-облікова інформаційна система містить модуль контролінгу, адаптована до специфіки фінансово-господарської діяльності підприємства автосервісу, задовольняє інформаційні потреби власників, менеджерів і контролерів підприємства, однак не передбачає належного захисту конфіденційної інформації.
Організація контролінгу	На підприємстві сформовано і затверджено систему ключових показників для оцінки результативності окремих підрозділів та підприємства в цілому, а також систему індикаторів раннього попередження у зовнішньому середовищі підприємства автосервісу. Розроблено і затверджено методики розрахунку визначених показників і аналізу відхилень їх фактичних значень від нормативних.
Функціональність контролінгу	На підприємстві створена і функціонує цілісна система управлінського обліку, яка із визначеною періодичністю формує інформаційні дані за центрами відповідальності і за бізнес-процесами підприємства автосервісу. Служба контролінгу забезпечує узгодження планів різних підрозділів між собою, але не проводить процедуру узгодження короткострокових і довгострокових планів і бюджетів підприємства. Використовується весь інструментарій оперативного контролінгу та окремі інструменти стратегічного контролінгу.

Продовження таблиці 3

1	2
Високий рівень зрілості контролінгу (від 76 до 100 балів за виміром)	
Етичність контролера	Контролеру властиві відмінні професійно-ділові та морально-етичні якості.
Компетентність контролера	Контролер має відмінні знання і значний практичний досвід роботи зі своєї та суміжних спеціальностей, постійно підвищує кваліфікацію та застосовує інноваційних підходів у своїй діяльності.
Мотивація контролера	Рівень мотивації і продуктивності контролера дуже високий завдяки стабільній зайнятості, значному рівню заробітної плати, наявності ефективних систем преміювання та соціального захисту, а також розвиненій корпоративній культурі на підприємстві.
Інформаційне забезпечення контролінгу	Контролінгова діяльність повністю автоматизована за допомогою управлінсько-облікової інформаційної системи з модулем контролінгу, що повністю адаптована до специфіки фінансово-господарської діяльності підприємства автосервісу, передбачає можливість надання різних рівнів і прав доступу до показників фінансово-господарської діяльності підприємства залежно від посад працівників, постійно вдосконалюється та відповідає інформаційним потребам менеджерів та контролерів.
Організація контролінгу	На підприємстві розроблені, затверджені та регулярно актуалізуються всі нормативно-правові документи, що регламентують діяльність служби контролінгу.
Функціональність контролінгу	Контролінг на підприємстві являє собою інтегровану, адаптивну та саморегульовану управлінську технологію інформаційно-аналітичної та методичної підтримки менеджменту в процесі планування, обліку, контролю, аналізу та прийняття управлінських рішень за ключовими компетенціями підприємства, орієнтовану на досягнення системи його цілей. Функції контролінгу виконуються якісно, своєчасно і в повному обсязі.

Графічно рівні зрілості контролінгу можна представити у вигляді гексагонів (рис. 1).



Рисунок 1 – Графічна інтерпретація моделі зрілості контролінгу на підприємстві автосервісу

Узагальнюючий висновок щодо ефективності функціонування контролінгу на підприємстві автосервісу можна зробити шляхом визначення суми балів за всіма вимірами:

$$Z = \sum_{i=1}^6 c_i,$$

де  $Z$  – рівень зрілості контролінгу;  
 $c_i$  – кількість балів за  $i$ -м виміром.

Рівень розвитку контролінгу на підприємстві автосервісу пропонується визначати шляхом співставлення розрахованого рівня зрілості контролінгу з наступною шкалою:

- ✓ від 0 до 200 балів – низький рівень;
- ✓ від 201 до 400 балів – середній рівень;
- ✓ від 401 до 600 балів – високий рівень.

Як цільове значення ефективності функціонування контролінгу на підприємстві автосервісу пропонується використовувати зростання рівня зрілості контролінгу за всіма вимірами та доведення його до максимального рівня (600 балів).

Запропонований методичний підхід до визначення ефективності функціонування контролінгу було апробовано на трьох підприємствах автосервісу. За результатами анкетування власників і менеджерів вищої ланки визначено рівні розвитку контролінгу за напрямками та в цілому на відповідних підприємствах автосервісу (табл. 4), а також побудовано відповідні моделі зрілості контролінгу (рис. 2–4).

Таблиця 4 – Результати оцінювання зрілості контролінгу на підприємствах автосервісу

Напрямок оцінювання	Підприємство №1	Підприємство №2	Підприємство №3
Організація контролінгу ( $c_1$ )	75	35	70
Функціональність контролінгу ( $c_2$ )	90	40	75
Інформаційне забезпечення котролінгу ( $c_3$ )	90	45	80
Мотивація контролерів ( $c_4$ )	80	45	85
Компетентність контролерів ( $c_5$ )	85	60	90
Етика поведінки контролерів ( $c_6$ )	85	55	80
Рівень зрілості контролінгу ( $Z$ )	505	280	480

Дослідження показало, що рівень розвитку контролінгу на Підприємстві №1 і Підприємстві №3 можна охарактеризувати як високий, а на Підприємстві №2 – як середній. Керуючись результатами анкетування, власники і менеджери підприємств мають можливість визначити сильні та слабкі позиції контролінгу, а також напрямки та необхідні заходи щодо його удосконалення. Аналіз показників реалізації стратегії та моделей зрілості досліджуваних підприємств автосервісу за 2012 рік дозволив дійти висновку, що між ними існує взаємозв'язок (табл. 5).

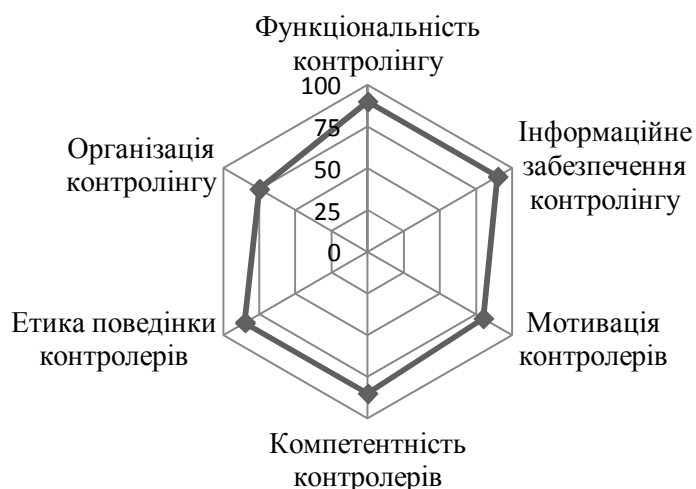


Рисунок 2 – Модель зрілості контролінгу на Підприємстві №1

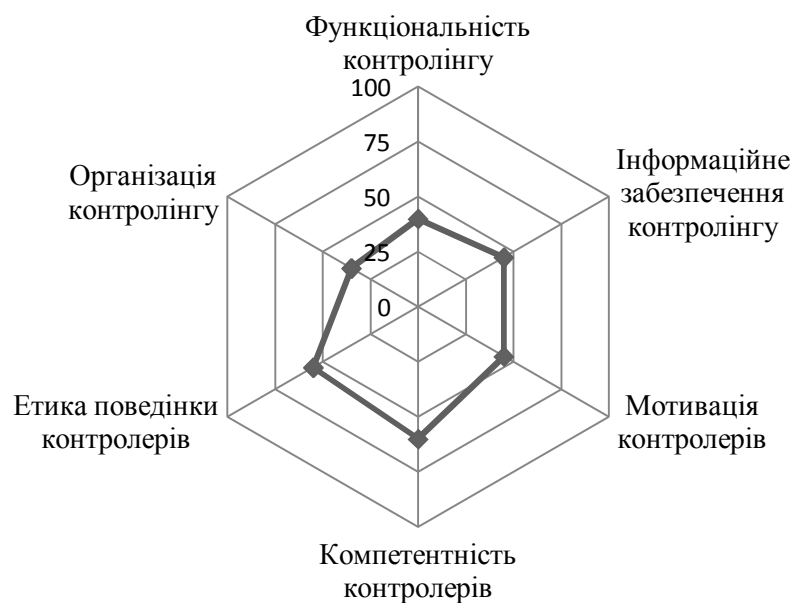


Рисунок 3 – Модель зрілості контролінгу на Підприємстві №2

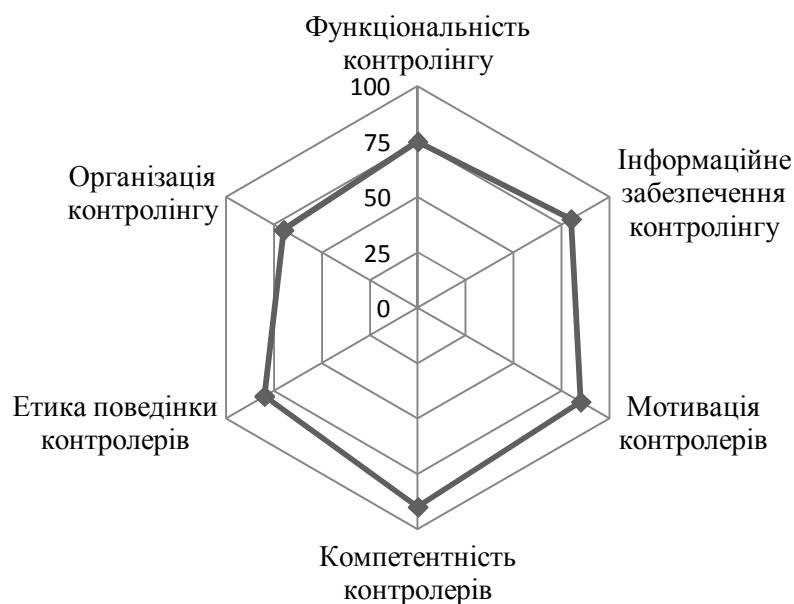


Рисунок 4 – Модель зрілості контролінгу на Підприємстві №3

Таблиця 5 – Показники реалізації стратегії та рівні зрілості контролінгу на підприємствах автосервісу у 2012 році

Підприємство	Показник реалізації стратегії	Рівень зрілості контролінгу
Підприємство №1	0,629	280
Підприємство №2	1,295	480
Підприємство №3	1,230	505

Розрахункові дані було апроксимовано лінійною залежністю з використанням засобів MS Excel. Достовірність лінії тренду становить  $r^2 = 0,964$  (рис. 5).



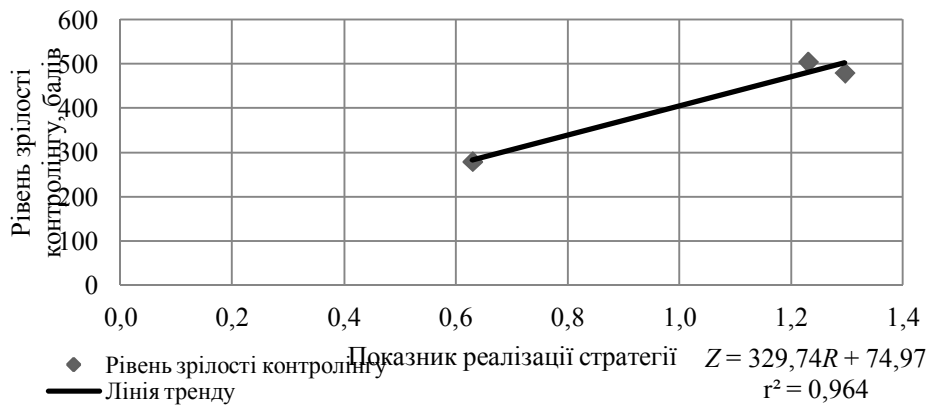


Рисунок 5 – Взаємозв'язок рівнів зрілості контролінгу та показників реалізації стратегії на підприємствах автосервісу

Встановлено, що при зростанні рівня зрілості контролінгу на 1% показник реалізації стратегії збільшується на 1,14%. Рівень зрілості контролінгу нижче 75 балів означає, що підприємство автосервісу не здатне ефективно реалізовувати свою стратегію.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку.** Розроблено методичний підхід до оцінювання ефективності функціонування контролінгу на підприємстві автосервісу, який передбачає визначення його ефективності за шістьма напрямками: «Етичність контролера», «Компетентність контролера», «Мотивація контролера», «Інформаційне забезпечення контролінгу», «Організація контролінгу», «Функціональність контролінгу» шляхом анкетування власників та менеджерів всіх рівнів управління. Запропонована модель дає можливість встановити рівень розвитку контролінгу на підприємстві автосервісу, визначити сильні та слабкі позиції контролінгу, а також напрямки та необхідні заходи щодо його удосконалення. Встановлено, що при зростанні рівня зрілості контролінгу на 1% показник реалізації стратегії збільшується на 1,14%. Рівень зрілості контролінгу нижче 75 балів означає, що підприємство автосервісу не здатне ефективно реалізовувати свою стратегію.

#### ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Хан Д. Пик. Стоимостно ориентированные концепции контроллинга / Д. Хан, Х. Хунгенберг. – Пер. с нем. под ред. Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича и др. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 928 с.
2. Контроллинг: учебник / А.М. Карминский, С.Г. Фалько, А.А. Жевага, Н.Ю. Иванова; под ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 336 с.
3. Фалько С.Г. Контроллинг для руководителей и специалистов / С.Г. Фалько. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 272 с.
4. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е.А. Ананькина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина и др.; Под ред. Н.Г. Данилочкиной. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 279 с.
5. Тарасюк М.В. Контролінг в управлінні торговельними мережами: теорія, методологія, практика : монографія / М.В. Тарасюк. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 548 с.
6. Шульга Н.П. Банківський контролінг: підручник / Н.П. Шульга. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2011. – 438 с.
7. Малышева Л.А. Контроллинг организационных изменений: как не утонуть в море популярных концепций. Учебное пособие. Екатеринбург: ООО «Издательство УМЦ УПИ», 2010. 386 с.
8. Лігоненко Л.О. Контролінг у торгівлі: монографія / Л.О. Лігоненко, О.А. Вержбицький. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2013. – 268 с.

#### REFERENCES

1. Stoimostno orientirovannye kontseptsii kontrollinga D. Khan, Kh. Khungenberg. – Per. s nem. Pod red. L.G. Golovacha, M.L. Lukashevicha i dr. M: Finansy i statistika, 2005. 928 s. (Rus)
2. Kontrolling: uchebnik A.M. Karminskij, S.G. Falko, A.A. Zhevaga, N.Ju. Ivanova; pod red. A.M. Karminskogo, S.G. Falko. M.: Finansy i statistika, 2006. 336 s. (Rus)
3. Falko S.G. Kontrolling dlya rukovoditeley i spetsialistov. M.: Finansy i statistika, 2008. 272 s. (Rus)

4. Kontrolling kak instrument upravleniya predpriyatiem E.A. Anankina, S.V. Danilochkin, N.G. Danilochkina i dr.; pod red. N.G. Danilochkinoy. M.: Yuniti, 2002. 279 s. (Rus)
5. Tarasiuk M.V. Kontrolinh v upravlinni torhovelnyomy merezhamy: teoriia, metodolohiia, praktyka : monohrafiia M.V. Tarasiuk. K.: Kyiv. Nats. Torh.-Ekon. Un-t, 2010. 548 s. (Ukr)
6. Shulha N.P. Bankivskyi kontrolinh: pidruchnyk N.P. Shulha. K.: Kyiv. Nats. Torh.-Ekon. Un-t, 2011. 438 s. (Ukr)
7. Malysheva L.A. Kontrolling organizatsionnykh izmeneniy: kak ne utonut v more populyarnykh kontseptsiy: Uchebnoe posobie. Ekaterinburg: ООО «Izdatelstvo umc upi», 2010. 386 s. (Rus)
8. Lihonenko L.O., O.A. Verzhbyskyi Kontrolinh u torhivli: monohrafiia. K.: Kyiv. Nats. Torh.-Ekon. Un-t, 2013. 268 s. (Ukr)

#### РЕФЕРАТ

Червякова В.В. Оцінювання ефективності контролінгу на підприємствах автосервісу на основі моделі зрілості. / В. В. Червякова // Управління проектами, системний аналіз і логістика. – К.: НТУ. – 2013. – Вип. 12.

Стаття присвячена розробці методичного підходу щодо оцінювання рівня зрілості контролінгу на підприємстві автосервісу.

Об'єкт дослідження – процес функціонування контролінгу на підприємстві автосервісу.

Мета роботи – розробка методичного підходу щодо оцінювання рівня зрілості контролінгу на підприємстві автосервісу.

Метод дослідження – узагальнення, абстрагування, аналіз, синтез.

Запропонований методичний підхід передбачає проведення анкетування власників та менеджерів всіх рівнів управління підприємством щодо оцінювання ефективності контролінгу за шістьма напрямками: «Функціональність контролінгу», «Інформаційне забезпечення контролінгу», «Організація контролінгу», «Компетентність контролерів», «Мотивація контролерів», «Етичність контролерів». Запропонована модель зрілості дає можливість встановити рівень розвитку контролінгу на підприємстві автосервісу, визначити сильні та слабкі позиції контролінгу, а також напрямки та необхідні заходи щодо його удосконалення. Встановлено, що при зростанні рівня зрілості контролінгу на 1% показник реалізації стратегії збільшується на 1,14%. При рівні зрілості контролінгу нижче 75 балів підприємство автосервісу не здатне ефективно реалізовувати свою стратегію.

Запропонований підхід може використовуватись для оцінки ефективності управління підприємством автосервісу на засадах контролінгу.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** КОНТРОЛІНГ, МОДЕЛЬ ЗРІЛОСТІ, ПІДПРИЄМСТВО АВТОСЕРВІСУ, ЯКІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ, ЕФЕКТИВНІСТЬ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ.

#### ABSTRACT

Chervyakova V.V. Evaluation of the effectiveness of controlling in car service centers based on the maturity model. Project Management, System Analysis and Logistics. K.: NTU. 2013. Vol. 12.

The paper develops the methodical approach for evaluating of the maturity level of controlling in car service centers.

Object of study – the process of functioning of controlling in car service centers.

Purpose – to develop the methodical approach for evaluating of the maturity level of controlling in car service centers.

Methods of research – generalization, abstraction, analysis, synthesis.

The methodical approach involves a survey of owners and managers of all levels of enterprise management for evaluating the effectiveness of controlling in six areas: "Functionality of controlling", "Information support of controlling", "Organization of controlling", "Competence of controllers", "Motivation of controllers", "Ethics of controllers". The proposed model provides an opportunity to set the maturity level of controlling in car service centers, to identify strong and weak positions of controlling and directions and necessary measures for its improvement. Established that with increasing of controlling maturity by 1% the degree of strategy implementation increases by 1.14%. At the level of controlling maturity less than 75 points car service centers are not able to implement their strategy effectively.

The suggested approach can be used for evaluating the effectiveness of the management of car service centers on the basis of controlling.

KEYWORDS: CONTROLLING, MATURITY MODEL, CAR SERVICE CENTER, QUALITY OF MANAGEMENT DECISIONS, EFFICIENCY OF MANAGEMENT SYSTEM.

#### РЕФЕРАТ

Червякова В.В. Оценка эффективности контроллинга на предприятиях автосервиса на основе модели зрелости. / В. В. Червякова // Управление проектами, системный анализ и логистика. – К.: НТУ. – 2013. – Вып. 12.

Статья посвящена разработке методического подхода к оценке уровня зрелости контроллинга на предприятии автосервиса.

Объект исследования – процесс функционирования контроллинга на предприятии автосервиса.

Цель работы – разработка методического подхода к оценке уровня зрелости контроллинга на предприятии автосервиса.

Метод исследования – обобщение, абстрагирование, анализ, синтез.

Предложенный методический подход предполагает проведения анкетирования владельцев и менеджеров всех уровней управления предприятием по оценке эффективности контроллинга по шести направлениям: «Функциональность контроллинга», «Информационное обеспечение контроллинга», «Организация контроллинга», «Компетентность контролеров», «Мотивация контролеров», «Этичность контролеров». Предложенная модель зрелости дает возможность установить уровень развития контроллинга на предприятии автосервиса, определить сильные и слабые позиции контроллинга, а также направления и необходимые мероприятия по его усовершенствованию. Установлено, что при росте уровня зрелости контроллинга на 1% показатель реализации стратегии увеличивается на 1,14%. При уровне зрелости контроллинга ниже 75 баллов предприятие автосервиса неспособно эффективно реализовывать свою стратегию.

Предложенный подход может использоваться для оценки эффективности управления предприятием автосервиса на основе контроллинга.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: КОНТРОЛИНГ, МОДЕЛЬ ЗРЕЛОСТИ, ПРЕДПРИЯТИЕ АВТОСЕРВИСА, КАЧЕСТВО УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ.

#### АВТОР

Червякова Валентина Володимирівна, Національний транспортний університет, асистент кафедри економіки, e-mail: [ChervyakovaV@bigmir.net](mailto:ChervyakovaV@bigmir.net), тел. +380679571074.

#### AUTHOR

Chervyakova Valentina V., National Transport University, Assistant, Department of Economics, e-mail: [ChervyakovaV@bigmir.net](mailto:ChervyakovaV@bigmir.net), tel. +380679571074.

#### АВТОР

Червякова Валентина Владимировна, Национальный транспортный университет, ассистент кафедры экономики, e-mail: [ChervyakovaV@bigmir.net](mailto:ChervyakovaV@bigmir.net), тел. +380679571074.

#### РЕЦЕНЗЕНТИ:

Воркут Т.А., доктор технічних наук, професор, завідувач кафедри транспортного права та логістики Національного транспортного університету, м. Київ, Україна.

Ложачевська О.М., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри міжнародної економіки Національного авіаційного університету, м. Київ, Україна.

#### REVIEWERS:

Vorkut T.A., PhD, Professor, Head of Department of Logistics and Transport Law, National Transport University, Kyiv, Ukraine.

Lozhachevska O.M., PhD, Professor, Head of Department of International Economics, National Aviation University, Kyiv, Ukraine.

#### РЕЦЕНЗЕНТЫ:

Воркут Т.А., доктор технических наук, профессор, заведующая кафедрой транспортного права и логистики Национального транспортного университета, г. Киев, Украина.

Ложачевская Е.М., доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой международной экономики Национального авиационного университета, г. Киев, Украина.