

## ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНИЙ КОМПЛЕКС КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ АВТОСЕРВІСУ

*У статті розглянуто основні наукові підходи до визначення переліку елементів механізму контролінгу в управлінні підприємствами, їх змісту і послідовності реалізації. Запропоновано тривимірну модель організаційно-методичного комплексу останнього на підприємстві автосервісу, яка має три ракурси: центри фінансової відповідальності; елементи управління; завдання управління. Ця модель характеризує розвиненість організаційно-методичного комплексу контролінгу, комплексність застосування його інструментів, а також повноту вирішення проблем керованості підприємства автосервісу.*

**Ключові слова:** контролінг, організаційно-методичний комплекс, підприємство автосервісу, якість управлінських рішень, ефективність системи управління.

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 цілісної системи контролінгу сприятиме покращенню показників фінансово-господарської діяльності підприємств автосервісу.

Проблеми розробки й удосконалення контролінгового механізму в системі управління підприємством висвітлюються в численних працях зарубіжних та вітчизняних науковців, серед яких Й. Вебер, О. М. Деменіна, А. М. Кармінський, Х.-Ю. Кюппер, Е. Майєр, Р. Манн, Н. І. Оленєв, Е. Л. Попченко, А. Г. Приймак, М. С. Пушкар, Л. А. Сухарева, М. В. Тарасюк, С. Г. Фалько, Х. Й. Фольмут, Д. Хан, Д. Шнайдер, Н. П. Шульга та інші.

Мета статті – визначення складових елементів організаційно-методичного комплексу контролінгу та особливостей його функціонування в системі управління підприємствами автосервісу на основі дослідження сучасних наукових підходів.

Серед фахівців немає єдиної думки щодо визначення переліку основних елементів механізму контролінгу в управлінні підприємствами, їх змісту і послідовності реалізації.

Деякі дослідники розглядають організаційно-економічний механізм винятково оперативного контролінгу, залишаючи поза увагою стратегічний і тактичний. Під організаційно-економічним механізмом оперативного контролінгу вони розуміють сукупність його методів та інструментів, що призначена для досягнення оперативних цілей підприємства шляхом координації основних процесів оперативної діяльності підприємства (ціноутворення, планування, організація, облік, контроль та аналіз). До складових організаційно-економічного механізму оперативного контролінгу

автори зараховують: інформаційне забезпечення оперативного контролінгу (сукупність інформаційних потоків, що забезпечують безперервне функціонування процесу оперативного контролінгу); матеріально-технічне забезпечення оперативного контролінгу (засоби, що забезпечують виконання необхідних операцій щодо збирання, обліку, обробки, зберігання та передавання інформації в системі оперативного контролінгу); методичне забезпечення оперативного контролінгу (сукупність методів оперативного планування, організації, обліку, контролю, аналізу та регулювання в межах системи контролінгу); кадрове забезпечення оперативного контролінгу, а також систему розподілу його задач і функцій між підрозділами підприємства; механізм оцінки ефективності системи та окремих управлінських рішень у ній; конкретні інструменти оперативного контролінгу (система показників, яка відображає цілі та обмеження системи оперативного управління). Дослідники зазначають, що необхідною інформаційно-методичною базою організаційно-економічного механізму оперативного контролінгу є система бюджетування, яка за допомогою ієрархії взаємопов'язаних бюджетів відображає його систему показників [1].

Інші дослідники на основі процесного підходу до управління суб'єктами господарювання пропонують наступний алгоритм контролінгу: визначення відхилення між фактичними і плановими (нормативними) показниками, проведення аналізу відхилень та коригування [2], а також встановлення ступеня впливу відхилень на рентабельність і платоспроможність [3, 4].

У своїй праці, присвяченій проблемі контролінгу витрат, Н. М. Кофорова [5] визначає такі ключові елементи блок-схеми функціонування контролінгу в управлінні суб'єктами господарювання: формування планових показників діяльності, порівняння фактичних та планових показників, аналіз виявлених відхилень, дослідження їх причин, здійснення коригуючих дій, внесення змін до нормативних показників діяльності з урахуванням реальних умов господарювання. Отже, дослідниця досить логічно та послідовно розмістила елементи механізму контролінгу, що заслуговує на увагу. Проте невдалим є формулювання такого елемента механізму контролінгу, як здійснення

коригуючих дій, оскільки безпосередній управлінський вплив належить до компетенції управління, а контролінг може лише пропонувати варіанти таких дій.

Більш широкий перелік складових механізму контролінгу пропонує О. М. Деменіна [6, 7]. Дослідниця, зокрема, зазначає, що від збалансованості роботи складових контролінгового механізму залежить ефективність контролінгу в управлінні суб'єктами господарювання загалом. На нашу думку, складовими механізму контролінгу є: інформаційне забезпечення, матеріально-технічне забезпечення, методичне забезпечення, кадрове забезпечення, механізм оцінки ефективності системи контролінгу та окремих управлінських рішень, його конкретні інструменти.

Деякі науковці пропонують розпочинати процес реалізації механізму контролінгу в управлінні підприємствами з аналізу їх зовнішнього і внутрішнього середовища. Інші ж елементи алгоритму слід визначати і реалізовувати з урахуванням результатів проведеного аналізу [8; 9].

Вдалим є підхід М. В. Тарасюка [10], який визначає такі елементи механізму контролінгу: аналіз факторів зовнішнього і внутрішнього середовища і оцінка їх впливу на господарську діяльність підприємств; прогнозування впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на майбутню діяльність підприємства в плановому періоді; визначення основних параметрів оцінки діяльності підприємств загалом та його підрозділів; формування інформаційного, методичного та інструментального забезпечення розробки цільових показників діяльності підприємств на плановий період; підтримка процесу визначення системи цільових показників діяльності підприємств, а також її аналіз і оцінка; декомпозиція та формалізація системи цільових показників діяльності підприємства за окремими елементами її фінансової структури; формування інформаційного, методичного та інструментального забезпечення розробки системи планів (бюджетів) підприємства; координація процесу планування та аналізу розробленої системи планів (бюджетів) підприємства; підтримка процесу організації виконання системи планів підприємства, зокрема участь у доведенні планових показників до усіх відповідальних за їх досягнення виконавців; підтримка процесу визначення системи мотивації виконання системи планів підприємства; формування інформаційного, методичного та інструментального забезпечення контролю з боку менеджерів підприємства за підконтрольними їм показниками; внутрішній консалтинг менеджерів усіх рівнів підприємства; моніторинг виконання планових показників підприємства за даними різних інформаційних систем (бухгалтерський, фінансовий, управлінський та статистичний облік), а також за спеціально сформованими масивами інформаційних даних; контроль і аналіз за дотриманням встановлених планових показників діяльності підприємства; виявлення відхилень, їх причин і розробка альтернативних варіантів управлінських рішень; аналіз і оцінка досвіду управління на певних рівнях в усіх підрозділах підприємства; виявлення передового досвіду вирішення окремих управлінських задач та його розповсюдження; а також підготовка внутрішньої

контролінгової звітності.

На основі дослідження сучасних наукових поглядів на сутність, структуру та послідовність реалізації механізму контролінгу в системі управління підприємством, а також враховуючи підхід О. А. Дедова [11], доцільно для підприємств автосервісу запропонувати тривимірну модель організаційно-методичного комплексу контролінгу, яка дозволяє забезпечити високий ступінь формалізації необхідних робіт та розкриває його внутрішню структуру (рис. 1).

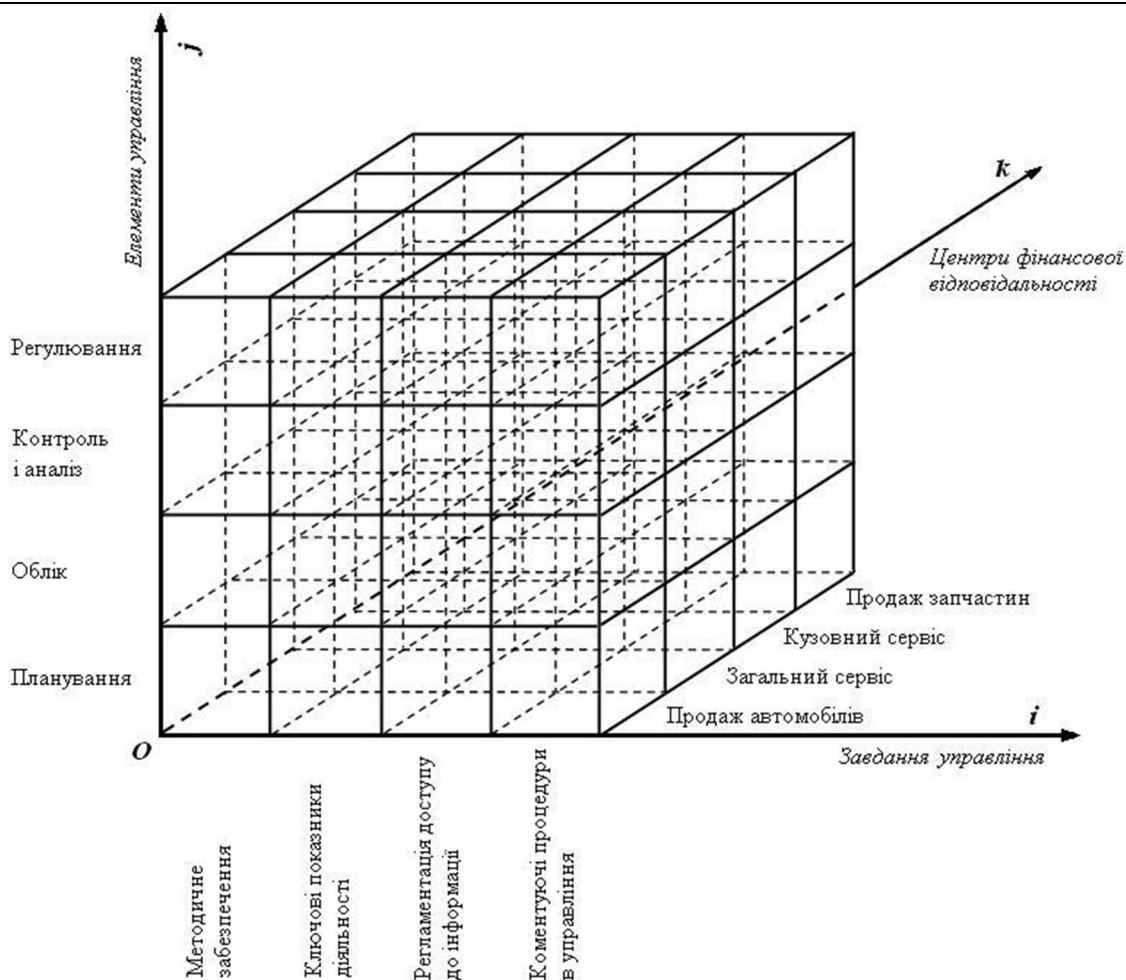
Модель має три ракурси, що охоплюють:

- центри фінансової відповідальності підприємства автосервісу (*Ok*): продаж автомобілів, загальний сервіс, кузовний сервіс, продаж запчастин;
- елементи управління (*Oj*): планування, облік, контроль і аналіз, регулювання;
- завдання управління (*Oi*): методичне забезпечення, ключові показники діяльності, регламентація доступу до інформації, коментуючі процедури в управлінні.

У запропонованій моделі під центрами фінансової відповідальності підприємства слід розуміти структурні підрозділи підприємства або їх групи, що повністю контролюють ті чи інші напрямки фінансово-господарської діяльності, а їх керівники несуть відповідальність перед вищим керівництвом за реалізацію поставлених цілей і дотримання рівня витрат у межах визначених лімітів. Їх перелік може бути різним на різних підприємствах.

У структурі контролінгу елементи управління відповідають найважливішим фазам класичного циклу управління. При цьому можливе різне масштабування залежно від рівня управління, деталізації процесів або найважливіших процедур. Загалом формалізована підтримка елементів управління передбачає високий ступінь документованості процедур і рішень, зокрема наявність документів, що відображають:

- в області планування – постановку цілей і завдань за напрямками діяльності; організацію робіт з розробки відповідних планів за сферами відповідальності та підрозділами; розробку фінансових планів-бюджетів з адресною прив'язкою їх до місць виникнення витрат та прибутку;
- в області обліку – організацію дій виконавців у структурних підрозділах та застосування програмних і технічних засобів для достовірного обліку фактичних витрат і прибутку по центрах фінансової відповідальності;
- в області контролю і аналізу результатів діяльності – організацію робіт, визначення процедур і прийомів, що дозволяють виявити відхилення фактичних даних від нормативних за сферами відповідальності, тимчасовим інтервалам, видам витрат; аналіз причин виявлених відхилень; виявлення недосконалостей у господарських механізмах управління підприємством;
- в області регулювання – організаційні дії для досягнення визначених цілей із зазначенням повноважень і відповідальності за результати.



**Рис. 1. Модель організаційно-методичного комплексу контролінгу в управлінні підприємством автосервісу**

Особливої уваги заслугоує розгляд завдань управління. Ця складова забезпечує працездатність і ефективність використання інструментарію контролінгу та є найважливішою умовою результативності запропонованої технології управління. У наведеному переліку елементів цієї позиції спеціальних пояснень вимагає останній – «коментуючі процедури в управлінні». Він передбачає розробку регламентів, які регулюють документальну і процедурну підготовку інформації, що містить коментарі щодо ефективності можливих управлінських заходів (сценаріїв). Процедура впровадження в експлуатацію всього комплексу контролінгу завершується реалізацією саме цього елемента, від якості виконання якого залежить ефективність управління на підприємстві.

Структура організаційно-методичного комплексу контролінгу може бути описана за допомогою моделі, що становить тривимірну математичну матрицю, де:

- індекс  $i$  є структурним номером завдань управління зі значеннями від 1 до 4; значущими є параметри:
  - $i = 1$  – комплекс методик управління;
  - $i = 2$  – комплекс показників управління;
  - $i = 3$  – комплекс регламентів доступності показників управління;
  - $i = 4$  – комплекс документів, що описують процедури для прийняття управлінських рішень;
- індекс  $j$  відображає структурні елементи управління:

- $j = 1$  – організація планування;
- $j = 2$  – організація обліку;
- $j = 3$  – організація робіт з контролю і аналізу результатів;
- $j = 4$  – організація робіт по розробці коригуючих заходів;

– індекс  $k$  позначає центри фінансової відповідальності підприємства:

- $k = 1$  – продаж автомобілів;
- $k = 2$  – загальний сервіс;
- $k = 3$  – кузовний сервіс;
- $k = 4$  – продаж запчастин;
- $k = \dots$  – інші.

Матричний опис структури контролінгу підприємства автосервісу дозволяє сформувати типову модель з умовними чисельними характеристиками її структурних елементів для оцінки ступеня розвитку управління і комплексу контролінгу на кожному з них та підприємстві загалом.

Індекс заповнення матриці  $M$  розраховується за формулою:

$$M = \frac{1}{64} \sum_{i=1}^4 \sum_{j=1}^4 \sum_{k=1}^4 \frac{X_{ijk}}{X_{ijk}}, \quad (1)$$

де  $\frac{1}{64}$  – нормований множник, що відповідає

заданим значенням знаменника  $\frac{1}{i \cdot j \cdot k} = \frac{1}{i \cdot j \cdot k}$ ;

$X_{ijk}$  – кількість документів зі структурними параметрами  $i, j, k$ ;

$\overline{X_{ijk}}$  – нормативна величина в межах типової моделі контролінгу.

Співвідношення  $\frac{X_{ijk}}{\overline{X_{ijk}}}$  характеризує рівень

насиченості позицій  $i, j, k$  необхідними регламентами.

Індекс заповнення матриці може знаходитись у межах  $0 < M < 1$ . Щоб отримати результат у відсотках, слід помножити розрахункове значення на 100%.

У запропонованій моделі повнота використання елементів у площині  $iOj$  характеризує комплексність застосування інструментів контролінгу, елементи в площині  $iOk$  характеризують розвиненість організаційно-методичного комплексу контролінгу, а

елементи площина  $jOk$  відображають повноту вирішення проблем керованості підприємства автосервісу.

Досліджено основні наукові підходи до визначення переліку елементів механізму контролінгу в управлінні підприємствами, їх змісту і послідовності реалізації. Встановлено, що механізм контролінгу підприємства утворює насичений конгломерат, що складається з організаційних, технічних, процедурних та методичних компонентів. Запропоновано комплексну тривимірну модель організаційно-методичного комплексу контролінгу на підприємстві автосервісу, яка має три ракурси: центри фінансової відповідальності; елементи управління; завдання управління. Підсумковим критерієм корисності впровадження і функціонування організаційно-методичного комплексу контролінгу на підприємстві автосервісу слід вважати об'єктивні факти удосконалення систем і процесів управління на підприємстві і, як наслідок, поліпшення результатів діяльності підприємства загалом.

### Список літератури

1. Гудзинський О. Д. Контролінг в системі менеджменту (теоретико-методологічний аспект): монографія / О. Д. Гудзинський, М. М. Аксентюк, О. М. Деменіна. – К.: ППК ДСЗУ, 2009. – 225 с.
2. Цигилик І. І. Контролінг. Сутність і основи формування та функціонування на підприємствах України / І. І. Цигилик, О. І. Мозіль, Н. В. Кірдякіна // Економіка, фінанси, право. – 2004. – № 4. – С. 13-16.
3. Петренко С. Н. Контролінг: учеб. пособие / С. Н. Петренко, Л. А. Сухарева. – Донецьк: ДонГУЕТ, 2003. – 365 с.
4. Петренко С. Н. Контролінг: учеб. пособие / С. Н. Петренко – К.: Ника-Центр, Эльга, 2003. – 328 с.
5. Кофорова Н. М. Контролінг затрат в системе управления промышленным предприятием; дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Кофорова Надежда Михайловна. – Нижний Новгород, 2007. – 179 с.
6. Деменіна О. В. Організаційно-економічні аспекти формування системи оперативного контролінгу на вітчизняних підприємствах / О. В. Деменіна // Проблеми науки. – 2008. – № 8. – С. 32-37.
7. Деменіна О. В. Організаційно-економічний механізм оперативного контролінгу на промисловому підприємстві: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня к.е.н: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / О. В. Деменіна. – К., 2005. – 25 с.
8. Одегов Ю. Г. Аудит и контролінг персонала: учебник / Ю. Г. Одегов, Т. А. Никонова. – М.: Альфа-Пресс, 2006. – 560 с.
9. Одегов Ю. Г. Аудит и контролінг персонала: учеб. пособ. / Ю. Г. Одегов, Т. В. Никонова. – М.: Экзамен, 2002. – 448 с.
10. 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.
11. Дедов О. А. Методология контролінга и практика управления крупным промышленным предприятием: учеб. пособие / О. А. Дедов. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 248 с.

### РЕЗЮМЕ

**Червякова Валентина**

#### **Организационно-методический комплекс контроллинга в системе управления предприятиями автосервиса**

В статье рассмотрены основные научные подходы к определению перечня элементов механизма контроллинга в управлении предприятиями, их содержания и последовательности реализации. Предложено трехмерную модель организационно-методического комплекса контроллинга на предприятии автосервиса, которая имеет три ракурса: центры финансовой ответственности; элементы управления; задачи управления. Данная модель характеризует развитость организационно-методического комплекса контроллинга, комплексность применения его инструментов, а также полноту решения проблем управляемости предприятия автосервиса.

### RESUME

**Chervyakova Valentyna**

#### **Organizational and methodical complex of controlling in the system of the management of enterprises in the auto service**

The basic scientific approaches to the definition of the list of elements of the mechanism controlling in the management of enterprises, their content and sequence of implementation are considered in the article. There has been proposed three-dimensional model of organizational and methodical system of controlling on the enterprises of auto service, which has three angles: the centers of financial responsibility, controls, management tasks. This model is characterized by the development of organizational and methodical system of controlling, the complexity of the application of its instruments as well as complete solutions of problems of handling of service station.

**Стаття надійшла до редакції 22.02.2013 р.**