

УДК 338.47:65.012:656.13

В.В. Червякова, аспірант

Національний транспортний університет

ДО ВИЗНАЧЕННЯ ФУНКЦІЙ КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ АВТОСЕРВІСУ

Стаття присвячена контролінгу – сучасній концепції управління діяльністю підприємства, яка координує й інтегрує процеси планування, регулювання й контролю. Обґрунтовано актуальність і необхідність впровадження контролінгу. Розглянуто, систематизовано та уточнено функції контролінгу в системі управління підприємством автосервісу.

Ключові слова: функції контролінгу, система управління, підприємство автосервісу.

V. Chervyakova

DEFINITION OF FUNCTIONS OF CONTROLLING IN CAR SERVICE' ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM

The article is devoted to controlling - modern concept of enterprise management which coordinates and integrates the processes of planning, regulation and control. The urgency and necessity of controlling implementation was substantiated. Functions of controlling in car service' enterprise management system were systematized and clarified.

Keywords: functions of controlling, management system, car service.

В.В. Червякова

К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ФУНКЦИЙ КОНТРОЛЛИНГА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ АВТОСЕРВИСА

Стаття посвящена контроллингу - современной концепции управления деятельностью предприятия, координирующей и интегрирующей процессы планирования, регулирования и контроля. Обоснована актуальность и необходимость внедрения контроллинга. Рассмотрены, систематизированы и уточнены функции контроллинга в системе управления предприятием автосервиса.

Ключевые слова: функции контроллинга, система управления, предприятие автосервиса.

Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. В умовах становлення і розвитку ринкової економіки в Україні дедалі більшого значення набуває не тільки налагодження ефективного

функціонування окремих елементів господарської діяльності підприємств автосервісу, а й їх координація, забезпечення раціональної єдності та узгодженої роботи. Контролінг покликаний забезпечити розв'язання цього завдання, а саме координацію компонентів управління підприємством автосервісу: системи цілей, організаційної системи, системи управління персоналом, системи планування і контролю, а також інформаційної системи і системи виробництва та реалізації.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. Питанням теорії і практики контролінгу присвячені дослідження зарубіжних і вітчизняних вчених, серед яких слід відмітити роботи зарубіжних фахівців: П. Хорвата, Й. Вебера, Х. Куппера, Т. Райхманна, Д. Хана, Д. Шнайдера, Э. Майера, Р. Манна, Х. Фольмута, А. Дайле, а також українських і російських вчених: М.С. Пушкаря, Н.Г. Данілочкіної, С.Г. Фалька, А.М. Кармінського, О.А. Ананькіної, Л.А. Малишевої, Н.П. Шульги, Г.А. Семенова, О.М. Деменіної та ін.

Цілі статті. Дослідження особливостей інтеграції контролінгу в систему управління підприємством, систематизація та уточнення функцій контролінгу в системі управління підприємством.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. На сьогодні серед вітчизняних та зарубіжних науковців немає єдиної точки зору стосовно визначення переліку та змісту функцій контролінгу. Більшість дослідників контролінгу визнають основною його функцією функцію підтримки керівництва підприємства [1, 2, 3], тобто контролінг обслуговує процес реалізації усіх управлінських функцій, процесів і процедур як на стратегічному, так і на оперативному рівнях, що повністю відповідає сучасному розумінню сутності контролінгу в управлінні підприємством.

М.С. Пушкар [4] виділяє наступні функції контролінгу: моніторинг стану підприємства, сервісна функція, функція координації, аналітична функція, функція прийняття рішень, консалтингова функція. Даний підхід заслуговує особливої уваги, оскільки досить повно наводить перелік функцій контролінгу в сучасному розумінні його сутності, але віднесення функцій прийняття рішень до компетенції контролінгу позбавить

менеджмент його основної функції і може призвести до внутрішньокорпоративного конфлікту.

А.М. Карминський, Н.И. Оленев, А.Г. Примак, С.Г. Фалько [5], Г.О. Швиданенко, В.В. Лаврененко, О.Г. Дерев'яно, Л.М. Приходько [6] визначають наступний перелік функцій контролерів, тобто фахівців, які виконують функції контролінгу на підприємстві: розробка системи і підтримка процесів планування і контролю діяльності підприємства, організація збору, вимірювання, аналізу й інтерпретації планових і звітних форм, а також внутрішньої та зовнішньої інформації, прямо або непрямо пов'язаної з видами діяльності підприємства, структуризація організаційних систем і бізнес-процесів, координація та інтеграція процесів управління у сфері розробок, закупок, логістики, виробництва, продажів, фінансування, забезпечення прозорості, зрозумілості та об'єктивної інтерпретації здобутих результатів, формування інтегрованої концепції управління підприємством та інфраструктури, адекватної сучасним вимогам менеджменту: ринково-орієнтованих оргструктур, системи інформаційного забезпечення всіх функціональних сфер діяльності підприємства.

В своїй одноосібній праці С.Г. Фалько [7] пропонує виділяти такі функції контролінгу: розробка регламенту, методик, процедур та інформаційно-аналітична підтримка процесів планування та бюджетування; реалізація процедур розробки, координації, інтеграції та перевірки на правдоподібність планів та бюджетів; розробка методик та алгоритмів контролю за реалізацією планів і бюджетів з точки зору досягнення поставлених цілей та ін.

На думку Г.А. Семенова, О.В. Козуб [8], функції контролінгу визначаються поставленими перед організацією цілями й включають ті види управлінської діяльності, які забезпечують досягнення цих цілей. До функцій контролінгу дослідники відносять облік, підтримку процесу планування, контроль за реалізацією планів, оцінювання здійснюваних процесів, виявлення відхилень та їхніх причин, розробка рекомендацій для керівництва щодо усунення причин, які призвели до відхилень.

С.В. Івахненко, О.В. Мелих [9] групують усі функції контролінгу у три блоки (створення і забезпечення функціонування загальної інформаційної системи управління підприємством, консультаційна підтримка підприємства, забезпечення

раціонального перебігу процесу управління) та пропонують власний набір функцій контролінгу: координація стратегічного планування з операційним, узгодження часткових планів діяльності з загальними, координація діяльності компанії у сфері маркетингу, виробництва та розвитку, поєднання бюджетування з плануванням випуску видів продукції, планування і контроль адміністративних витрат, поєднання планування і контролю з метою забезпечення ефективного використання контрольної інформації.

Досить вдалим є підхід до визначення функцій контролінгу Л.І. Федулової, І.В. Сокирник, В.В. Стадник [10], які до функцій контролінгу пропонують відносити: координацію управлінської діяльності для досягнення цілей підприємства; інформаційна та консультативна підтримка прийняття управлінських рішень; створення і забезпечення функціонування загальної інформаційної системи управління підприємством; забезпечення раціональності управлінського процесу, а також сервісну функцію (надання необхідної інформації для управління), управлінську функцію (методологія прийняття управлінських рішень та їх координація) та функцію внутрішнього контролю (контроль економічної роботи підрозділів і підприємства в цілому).

Достатньо ґрунтовний та осмислений підхід до визначення функцій контролінгу знаходимо в праці А.І. Шигаєва [11], який пропонує виділяти такі функції: вимірювальна (розробка системи підконтрольних показників оцінки діяльності підприємства, підрозділів, окремих співробітників, моніторинг діяльності підприємства та стану економіки підприємства), внутрішнього контролю, координаційна (координація діяльності всіх ланок підприємства), коригуюча (використання механізмів зворотного зв'язку при прийнятті заходів управлінського впливу), сервісна (надання менеджерам необхідної для управління інформації). Даний підхід також не є ідеальним, наприклад, при розгляді координаційної функції контролінгу стає незрозумілим чому контролінг здійснює координацію всіх ланок підприємства, тобто його організаційних структурних підрозділів, інші ж аспекти фінансово-господарської діяльності та управління підприємством позбавлені уваги координаційної функції контролінгу.

О.Д. Гудзинський, М.М. Аксентюк, О.М. Деменіна [12] групують основні функції контролінгу за двома напрямками. До

функцій контролінгу як системи управління належать координація управлінської діяльності для досягнення цілей підприємства; забезпечення раціональності управлінського процесу; підготовка (розробка) методології прийняття і координації рішень, контроль сприйняття цієї методології керівництвом, а також управлінська функція. До функцій контролінгу як спеціальної області управління підприємством, на думку авторів, належать інформаційна; обліково-конт-ролююча; аналітична; функції планування; контроль і аналіз економічності роботи підрозділів; довгострокове планування й бюджетування; бюджетний і стратегічний контроль, контролінг ризиків; внутрішній консалтинг і методологічне забезпечення.

В своїй одноосібній роботі О.М. Деменіна [13] пропонує виділяти такі його функції: вдосконалення управлінського обліку, підтримка процесу планування, контроль і реалізація планів, забезпечення керівництва інформацією, необхідною для прийняття управлінських рішень, виявлення відхилень у реалізації планових завдань і надання рекомендацій керівництву щодо ліквідації негативних відхилень, вироблення рекомендацій із проведення спеціальних досліджень для збору додаткової інформації про зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищах підприємства.

Доволі прогресивним є підхід Н.П. Шульги [14], яка виділяє наступні функції контролінгу: інноваційну (ініціювання вдосконалення процесів управління підприємством, постійний пошук нових альтернативних варіантів розв'язання економічних проблем, які виникають в процесі господарської діяльності, а також проведення спеціальних досліджень), комунікаційну (контролер як активний модератор, координатор, методолог, аналітик безперервно спілкується з працівниками різних рівнів управління, налагоджує обмін інформацією між різними підрозділами, розв'язує конфліктні ситуації, намагається зменшити напруженість у колективі, сприяє створенню атмосфери довіри та взаєморозуміння між співробітниками), координаційну (координація роботи всієї управлінської системи для забезпечення цілеспрямованого керівництва підприємством), консультаційну (контролер є консультантом з економічних питань не тільки вищого керівництва, але й менеджерів структурних підрозділів підприємства), методичну (контролер розробляє методичне забезпечення контролінгових процедур, може брати участь у розробці документів

інших підрозділів підприємства як консультант або координатор), аналітичну (визначення й інтерпретація планових параметрів діяльності підприємства, проведення калькуляційних розрахунків маржі, вимір економічного капіталу та вкладу калькуляційних одиниць у додану вартість тощо), інформаційну (контролінг є постачальником інформації щодо основних індикаторів економічного розвитку країни, рівня конкуренції, економічних параметрів розвитку підприємства порівняно з іншими періодами та підприємствами, дохідності з урахуванням ризиків продуктів, клієнтів, проектів, бізнес-підрозділів тощо), контрольну (розробка інструментів контролю, періодичності, сфер та масштабів його проведення, визначення граничного рівня відхилення фактичних значень від нормативних або планових, порівняльний аналіз планових і фактичних даних, виявлення причин невиконання запланованих параметрів та відповідальних осіб, з вини яких це було допущено, здійснення контролю за впровадженням коригуючих дій), а також функцію пасивного управління (контролер має лише право дорадчого голосу при прийнятті управлінських рішень, тому він не несе відповідальності за результати їх реалізації).

М.В. Тарасюк [15] пропонує доповнити перелік функцій контролінгу функцією управління корпоративними знаннями, зміст якої визначає наступним чином: збирання, аналіз, оцінка, узагальнення та поширення знань та досвіду менеджерів підприємства, в тому числі менеджерів всіх структурних підрозділів, з метою накопичення та активного використання знань та досвіду успішного управління тими чи іншими процесами з метою підвищення ефективності управління. Даний підхід є прогресивним і заслуговує на увагу.

На підставі проведеного дослідження сучасних наукових підходів до визначення складу та змісту функцій контролінгу, можна сформулювати перелік функцій контролінгу в розрізі основних функцій менеджменту підприємства автосервісу і представити його у вигляді матриці (табл. 1).

Таблиця 1

Матриця функцій контролінгу в розрізі основних функцій менеджменту¹

Функції контролінгу	Основні функції менеджменту			
	Планування	Облік	Контроль і аналіз	Регулювання
1	2	3	4	5
Методична	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Розробка алгоритму планування і бюджетування. ✓ Розробка методик і форм підготовки планових документів. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Розробка методик обліку витрат і результатів. ✓ Розробка технологій збору облікової інформації. ✓ Розробка системи внутрішньої звітності. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Розробка системи підконтрольних показників. ✓ Розробка методик діагностики та аналізу відхилень фактичних показників від нормативних. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Розробка форм аналітичних звітів, що надаються менеджерам. ✓ Розробка методик врегулювання відхилень.
Організаційна	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Виділення центрів відповідальності та відповідальних осіб. ✓ Розробка і вдосконалення регламенту планування і бюджетування. ✓ Доведення регламенту і методик планування і бюджетування до відповідальних осіб. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Впровадження методик обліку витрат і результатів за центрами відповідальності, продуктами, проектами. ✓ Розробка і вдосконалення форм внутрішньої звітності. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Організація і проведення у встановлені терміни контрольних заходів щодо виявлення відхилень. ✓ Організація аналітичної роботи в усіх структурних підрозділах підприємства. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Організація виконання регулюючих процедур і заходів, прийнятих керівництвом.

¹ Розроблено автором

Сервісно-інформаційна	✓ Формування своєчасної та релевантної інформації для розробки планів і бюджетів.	✓ Збір облікової інформації з усіх напрямків діяльності підприємства відповідно до потреб менеджменту.	✓ Підготовка своєчасної та релевантної інформації про діяльність підприємства в цілому та його відокремлених структурних підрозділів у вигляді звітів.	✓ Надання необхідної інформації для прийняття тих чи інших управлінських рішень.
Координаційна	✓ Проведення процедур узгодження цільових показників, планів і бюджетів різних рівнів управління.	✓ Координація діяльності з обліку витрат і доходів у підрозділах.	✓ Узгодження реалізації контрольних заходів, що проводяться службою контролінгу, із загальним розпорядком діяльності всіх підрозділів підприємства.	✓ Узгодження між собою регулюючих процедур і заходів, прийнятих керівниками різних рівнів управління.

Продовження табл. 1

1	2	3	4	5
Підтримка процесу прийняття управлінських рішень	✓ формування варіантів управлінських рішень щодо досягнення встановлених цілей або подолання негативних проявів в діяльності підприємства.	✓ Розрахунок економічного ефекту від впровадження альтернативних управлінських впливів.	✓ Порівняльний аналіз ефективності впровадження альтернативних управлінських заходів.	✓ Надання керівництву обґрунтованих пропозицій щодо прийняття оптимального управлінського рішення.

Прогностична	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Розробка прогнозних показників та прогнозування результатів діяльності підприємства за різними сценаріями (оптимістичним, песимістичним та ін.). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Проведення перспективної оцінки результатів прийняття та реалізації тих чи інших управлінських рішень. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Виявлення та аналіз відхилень від встановлених цільових показників діяльності підприємства. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Прогнозна оцінка наслідків прийняття тих чи інших управлінських рішень.
Консультаційна	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Надання консультаційної допомоги керівникам при визначенні цільових показників і формуванні бюджетів. ✓ Забезпечення керівників усіх рангів інформацією про стан зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Збір інформації про стан параметрів внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Контроль параметрів внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. ✓ Аналіз відхилень і інтерпретація результатів аналізу. ✓ Розрахунок ефективності процесів, продуктів, підрозділів, проектів. ✓ Розробка пропозицій щодо усунення відхилень. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Надання керівникам усіх рангів результатів аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. ✓ Надання консультаційної допомоги керівництву при виборі або розробці регулюючих заходів.

Управління знаннями	✓ Планування заходів з підвищення кваліфікації персоналу підприємства.	✓ Збирання та оцінка знань і досвіду менеджерів усіх ланок з проблем управління бізнес-процесами та бізнес-об'єктами.	✓ Аналіз та узагальнення передового досвіду з питань реалізації тих чи інших проектів.	✓ Поширення знань та досвіду менеджерів підприємства з метою накопичення та активного використання знань та досвіду успішного управління тими чи іншими процесами для підвищення ефективності управління підприємством в цілому.
---------------------	--	---	--	--

Висновки. Виконання контролінгом методичної, організаційної, сервісно-інформаційної, координаційної, інноваційної, прогностичної, консультаційної функцій, а також функцій підтримки процесу прийняття управлінських рішень та управління знаннями сприятиме підвищенню ефективності управління підприємством автосервісу.

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. Андропова А.К. Оперативный контроллинг : учеб. пособие / А.К. Андропова, Е.Д. Печатнова. – М.: Дело и сервис, 2006. – 160 с.
3. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання. Філіна Г.І. 2-ге вид., перероб. та допов. Навч. пос. - К: Центр учбової літератури, 2009. – 320 с.
4. Сучасні проблеми обліку: монографія / За ред. докт. екон. наук, проф. М.С. Пушкаря. –Тернопіль:ТНЕУ, 2010. – 268 с.
5. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примак, С.Г. Фалько. – 2-е изд. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 256 с.
6. Контролінг:навч. посіб./ Г.О. Швидаренко, В.В. Лавриненко, О.І. Дерев'янку, Л.М. Приходько. – К.: КНЕУ, 2008. – 264 с.
7. Фалько С.Г. Контроллинг для руководителей и специалистов / С.Г. Фалько. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 272 с.
8. Семенов Г.А. Удосконалення управління промисловими підприємствами на засадах контролінгу: монографія / Г.А. Семенов, О.В. Козуб. – Запоріжжя: КПУ, 2011. – 216 с..
9. Івахненко С.В., Мелих О.В. Фінансовий контролінг: методи та інформаційні технології / С.В. Івахненко, О.В. Мелих. – К.: Знання, 2009. – 319 с.
10. Менеджмент організацій : підручник / Л.І. Федулова, І.І. Сокирник, В.В. Стадник та ін.: за заг. ред. Л.І. Федулової. – К.: Либідь, 2004. – 448 с.
11. Шигаев А.И. Контроллинг стратегии развития предприятия : учеб. пособие [для студ. вузов] / А. И. Шигаев. – М.: ЮНИТИ-ДИАНА, 2008. – 351 с.
12. Гудзинський О.Д., Аксентюк М.М., Деменіна О.М. Контролінг в системі менеджменту (теоретико-методологічний аспект) : монографія. – К.: ІПК ДСЗУ, 2009. – 225 с..
13. Деменіна О.В. Організаційно-економічні аспекти формування системи оперативного контролінгу на вітчизняних підприємствах / О.В. Деменіна // Проблеми науки. – 2008. – № 8. – С. 32-37.
14. Шульга Н.П. Банківський контролінг: підручник / Н.П. Шульга. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2011. – 438с..

Економічні науки. Серія "Економіка та менеджмент": Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. – Випуск 9 (34). Частина 2. – Луцьк, 2012.

15. 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.