

Червякова В.В.

ОСНОВНІ ЕТАПИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АВТОСЕРВІСУ

Анотація. У статті досліджено сучасні наукові погляди на проблему впровадження контролінгу в управління суб'єктами господарювання. Запропоновано алгоритм впровадження контролінгу в управління підприємствами автосервісу з урахуванням специфіки їхньої фінансово-господарської діяльності та управління.

Ключові слова: контролінгу в управління підприємствами, фінансово-господарської діяльності та управління.

Аннотация. В статье исследованы современные научные взгляды на проблему внедрения контроллинга в управление субъектами хозяйствования. Предложен алгоритм внедрения контроллинга в управление предприятиями автосервиса с учетом специфики их финансово-хозяйственной деятельности и управления.

Ключевые слова: контроллинг управления предприятиями, финансово-хозяйственной деятельности и управления.

Annotation. The article examines the current scientific views on the problem of controlling the implementation of management entities. The algorithm implementation controlling in enterprise management service centers specific to their financial activities and management.

Key words: controlling in management, finance and business and management.

Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Важливою умовою забезпечення стійкого розвитку економіки України є вдосконалення систем управління підприємствами на основі впровадження досягнень світової науки та практики

менеджменту. Особливого значення в сучасних умовах господарювання набуває проблема підвищення координованості бізнес-процесів підприємства та ефективності прийняття управлінських рішень для вирішення стратегічних та оперативних задач. Необхідність в системній інтеграції різноманітних аспектів управління бізнес-процесами підприємства стала однією із основних причин виникнення контролінгу в світовій теорії та практиці управління. Впровадження контролінгу дозволяє підвищити рівень координованості процесів планування, контролю, обліку, аналізу і регулювання на підприємстві, забезпеченості їх методичною та інформаційною базою, за рахунок чого дозволяє підвищити якість управлінських рішень та ефективність системи управління в цілому.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. Великий внесок у розвиток теоретичних та практичних засад контролінгу здійснили західні вчені-економісти Й. Вебер, А. Дайле, Е. Майер, Т. Райхман, Х. Фольмут, Д. Хан, П. Хорват, а також вчені-економісти України та країн СНД, зокрема: О.О. Ананькіна, Н.Г. Данилочкіна, А.М. Кармінський, С.Н. Петренко, М.С. Пушкар, Л.А. Сухарева, О.О. Терещенко, С.Г. Фалько, Г.А. Семенов, М.В. Тарасюк, Н.П.Шульга та ін.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Ефективне функціонування контролінгу забезпечується передусім, правильно організованим процесом впровадження даної управлінської технології в практичну діяльність щодо управління підприємствами автосервісу. Отже, одним із завдань дослідження методологічних засад контролінгу в управління суб'єктами автосервісного бізнесу є визначення структурнологічної послідовності його впровадження в практичну управлінську діяльність.

Важливий етап визначення структурно логічної послідовності впровадження контролінгу в управління підприємствами автосервісу – це дослідження сучасних наукових поглядів на зміст і послідовність основних етапів цього процесу. С.Н. Петренко, Л.А. Сухарева [1, 2] пропонують виділяти чотири основних етапи впровадження контролінгу в управління суб'єктами підприємництва: вивчення цілей та пріоритетів розвитку підприємства (передбачає також визначення ступеня впливу внутрішній та зовнішніх факторів на досягнення цілей контролінгу); розробка системи координації та контролю за процесом досягнення кінцевих результатів (передбачає, зокрема,

формування системи підконтрольних показників, здатних найкраще сигналізувати про будь-які зміни в діяльності підприємства та його центрах фінансової відповідальності); визначення допустимих відхилень підконтрольних фактичних показників від планових (формування форм внутрішньої документації (звітності), за допомогою якої визначаються місця виникнення відхилень, їх причини та відповідальних за їх усунення осіб); визначення ступеня впливу відхилень на кінцевий результат. Аналіз цього підходу дає змогу зробити висновок про те, що не всі наведені С.Н. Петренко етапи можна віднести до процесу впровадження. Це перш за все, стосується етапу визначення впливу виявлених відхилень на кінцевий результат діяльності підприємства, оскільки оцінити цей вплив можна лише в процесі функціонування контролінгу в управлінні підприємством.

Більш широкий перелік основних етапів впровадження контролінгу в управління суб'єктами підприємництва наводиться у працях С.Г. Фалька, А.М. Кармінського, Н.І. Оленева, А.Г. Примака, А.А. Жевага, Н.Ю. Іванової [3, 4, 5]: прийняття рішення (відбувається здебільшого у випадку різкого погіршення основних показників діяльності); діагностика існуючої системи управління (фіксація сучасного стану функціонування системи управління на підприємстві); розробка концепції «ідеальної» системи управління підприємством (формування технічного завдання для побудови бажаної системи управління та адекватного їй контролінгу); входження контролінгу у «двері» підприємства (формування інструментальної бази контролінгу та створення відповідно служби); «вживання» контролінгу в поточну діяльність підприємства (демонстрація дієвості розробленої інструментарію та переконання менеджерів у доцільності його застосування); укріплення позицій (визнання та розповсюдження контролінгу в підрозділах підприємства); фаза зростання значущості та обсягу функцій контролінгу (постійне розширення функцій, завдань та інструментарію контролінгу).

С.Г. Фалько у своїх дослідженнях основні підходи до впровадження контролінгу в управління підприємствами визначає як такі: «малими кроками» (незначні зміни в старій структурі управління з повільним просуванням до визначеної мети); «бомбометання» (інтенсивні та рішучі зміни старої системи управління); «планова еволюція» (поетапне та достатньо динамічне впровадження контролінгу в управління підприємством). Інші науковці дані

підходи до впровадження контролінгу називають відповідно: метод паралельної адаптації, метод швидкої функціональної заміни та метод пілотного проекту.

С.Г. Фалько наводить недоліки та переваги перших двох з вище наведених підходів до впровадження контролінгу. Так, недоліком підходу «малими кроками» є загроза затягування процесу впровадження, що може призвести до згортання проекту. Перевагою ж цього підходу є відсутність значного спротиву реалізованим змінам з боку менеджерів та інших співробітників підприємства. Недоліком підходу є висока ймовірність виникнення значного спротиву змінам, що може призвести до затягування проекту. Позитивним у підході «бомбометання» є швидке впровадження базових елементів контролінгу.

На думку С.Г. Фалька найбільш ефективно використати переваги розглянутих вище підходів та мінімізувати їх негативні прояви допомагає третій підхід до впровадження контролінгу в управління суб'єктами підприємництва – «планової еволюції». Саме цей підхід є найприйнятнішим для впровадження контролінгу в управління підприємствами автосервісу, отже доцільно більш докладно розглянути його зміст та прояви.

Сутність «планової еволюції» полягає у застосуванні принципів проектного менеджменту. На першому етапі керівництво та власники підприємства автосервісу приймають принципове рішення про доцільність впровадження контролінгу та затверджують його концепцію для певного підприємства, на основі якої розробляється проект впровадження. Реалізація проекту поділяється на ступені, що містять відповідні етапи та заходи, реалізація яких сприятиме досягненню його цілей з обов'язковою фіксацією строків їх реалізації. За підсумками першого етапу керівництво або власники підприємства автосервісу здійснюють оцінку отриманих результатів, за підсумками якої можуть вноситися зміни і доповнення до проекту впровадження контролінгу або до його концепції для даного підприємства. Наступні етапи впровадження повинні включати низку взаємопов'язаних проектів, що передбачатимуть реорганізацію всіх елементів управління.

За результатами дослідження, викладених у працях С.Г. Фалька [5], до переліку таких проектів слід включити: проект 1 – розробка стратегії за напрямками: організаційна структура, інформаційне забезпечення, маркетинг, товари, послуги, закупівлі, логістика, персонал, фіксація кількісних цілей; проект 2 – реорганізація структури управління; проект 3 – реорганізація

системи оперативного планування і управління; проект 4 – побудова системи обліку витрат для цілей управління; проект 5 – побудова системи контролінгу, яка повинна включати планування, бюджетування, облік, звітність, аналіз відхилень. Аналіз даного підходу дає змогу зробити висновок про те, що він не має комплексного характеру, зокрема, поза увагою лишаються певні елементи управління – організування та мотивування. Підхід, що розглядається, стосується виключно витрат підприємства, а при побудові системи контролінгу повне реформування системи управлінського обліку не передбачається.

На думку фахівців Horvath&Partners [6], процес впровадження контролінгу в управління суб'єктами господарювання повинен складатися з таких етапів: визначення конкретних задач контролінгу; пошук підтримуючих та стимулюючих професійних і керуючих сил; визначення повноважень контролера з прийняття рішень; визначення місця в ієрархії підприємства; визначення внутрішньої організації відділу контролінгу; визначення професійних і дисциплінарних повноважень надавати вказівки; дефініція особистісних характеристик для заповнення робочих місць; розробка описів робочих місць, підбір персоналу; розробка вказівок щодо роботи системи контролінгу та норм поведінки контролерів; навчання і підвищення кваліфікації персоналу. Наведений підхід до впровадження контролінгу в управління суб'єктами господарювання також має певні недоліки, зокрема передбачає надання можливості контролерам прийняття управлінських рішень, що, згідно з сучасним розумінням контролінгу, не належить до повноважень фахівців відповідної служби. Недоліком цього підходу є також відсутність відображення в ньому етапу розробки метрологічних засад контролінгу для конкретного підприємства та ін.

О.Л. Попченко та Н.Б. Єрмасова [7] процес впровадження контролінгу в управління суб'єктами господарювання пропонують поділяти на дві фази: організаційну та експлуатаційну, які складаються з конкретних етапів. Так, організаційна фаза впровадження контролінгу включає такі етапи: інтенсивна підготовка персоналу (ознайомлення з процесом впровадження, його комп'ютерним супроводженням та програмним забезпеченням), планування (аналіз сильних в слабких сторін діяльності організації для формування та подальшої реалізації контролінгу), оцінка (аналіз й обґрунтування найефективніших варіантів впровадження контролінгу), проектування (техніко-економічне обґрунтування та завдання), впровадження і тестування

(безпосереднє поетапне впровадження окремих елементів контролінгу в управління підприємством з наступним виявленням технічних та концептуальних помилок).

Експлуатаційна фаза проектування контролінгу складається з двох етапів: моніторинг реалізації процесу (постійне спостереження за ходом реалізації процесу з метою його систематичного удосконалення), коригування на основі взаємозв'язку «план – факт – відхилення» (визначення та документування фактичних показників діяльності та порівняння їх з плановими показниками). Слід зазначити, що експлуатаційна фаза проектування контролінгу в управління підприємствами неповністю відповідає процесу впровадження контролінгу, адже відображає саме перебіг його функціонування у суб'єкта господарювання.

З.В. Задорожний, І.Є. Давидович, А.В. Фаїзов [8] на підставі вивчення зарубіжного досвіду пропонують впроваджувати систему контролінгу у чотири етапи: підготовчого етапу, впровадження контролінгу, оцінки наслідків діяльності, вдосконалення системи контролінгу. Підготовчий етап включає визначення: вихідного економічного стану фірми, для якого введення системи управління затратами і прибутку (контролінгу) є об'єктивною необхідністю; конкретні етапи підготовки і реалізації даної пропозиції, що дає змогу з даних бухгалтерії сформулювати звітність, аналіз якої дозволить прийняти те або інше управлінське рішення; учасників розробки і впровадження заходів, необхідних при впровадженні системи в діючу практику. Впровадження контролінгу передбачає диференціацію виду затрат, визначення другого рівня звітності, організацію обліку доходів і витрат, розробку річного плану, усвідомлення мети, складання планів для окремих підрозділів, планування у поквартальному розрізі, розрахунок основних показників для калькуляції. На етапі оцінки наслідків діяльності відбувається виявлення впливу результатів діяльності на рентабельність і платоспроможність, визначення ціни пропозиції і нижніх границь цін, аналіз відхилень, пошук їх причин, здійснення протидіючих заходів. На етапі вдосконалення системи контролінгу, який необхідно реалізувати лише після того, як відбудеться нагромадження певного досвіду, тобто як мінімум через рік, рекомендується вибирати більш короткі інтервали в аналізі планових і фактичних показників, проводити диференціацію структурних підрозділів на підприємстві, домагатись більшої достовірності цифрових даних, здійснювати автоматизацію планових і фактичних показників,

створити стратегічний контролінг, організувати службу контролінгу. Основними етапами впровадження контролінгу на підприємствах України автори вважають прийняття рішення про впровадження системи контролінгу на підприємстві, вибір та призначення виконавців, формування методичної бази контролінгу, адаптація контролінгу до поточної діяльності підприємства, зміцнення позицій контролінгу, поглиблення функцій контролінгу та зростання їх обсягу.

Досить вдалим є підхід О.Д. Гудзинського, М.М. Аксентюк, О.М. Деменіної [9], які розподіляють процес формування системи контролінгу на сім модулів: формування ініціативної робочої групи з працівників економічних служб на чолі з керівником підприємства, формування системи стратегічних цілей підприємства з урахуванням впливу внутрішніх та зовнішніх факторів, визначення цілей та пріоритетів розвитку системи контролінгу, визначення вимог до системи контролінгу, формування контролінгової політики підприємства, розробка критеріїв контролінгової інформації менеджерами усіх рівнів, функціональна інтеграція систем планування, обліку, контролю та аналізу через взаємодію відповідних служб та формування банку даних.

Заслуговує на увагу підхід Г.А. Семенова, О.В. Козуб [10], які представляють схему впровадження контролінгу в систему управління підприємством у вигляді циклічної реалізації наступних етапів: постановка завдання системі контролінгу на основі цілей розвитку підприємства, аналізу зовнішніх і внутрішніх чинників, розробка системи бюджетування в системі контролінгу (формування етапів бюджетування, визначення складу і структури бюджетів, розробка схеми бюджетування, яка відображала б взаємозв'язки між окремими елементами бюджетування), розробка системи регулювання і контролю за показниками, які характеризують рівень досягнення мети підприємства (формування систем підконтрольних показників, орієнтованих на прибуток та на ліквідність), проведення аналізу виявлених відхилень (аналіз відхилень абсолютних та відносних показників), підготовка адекватних управлінських рішень, коригувальних дій та внесення (за необхідності) змін у визначення цілей і пріоритетів розвитку підприємства.

Досить ґрунтовну структурно-логічну послідовність впровадження контролінгу в управління підприємствами наведено в праці М.В. Тарасюка [11]. Так, пропонується здійснювати процес запровадження контролінгу у 14 етапів: прийняття рішення про впровадження контролінгу в управління

підприємством; створення служби контролінгу на підприємстві; розробка програми впровадження контролінгу; розробка бюджету впровадження контролінгу; започаткування проведення освітньо-роз'яснювальної роботи серед персоналу, менеджерів та власників підприємства автосервісу; проведення вхідної діагностики господарської діяльності та управління підприємством; розробка пропозицій щодо удосконалення управління певними аспектами управління підприємством; обґрунтування системи ключових показників-індикаторів стану внутрішнього та зовнішнього середовища; розробка та обґрунтування методик та інструментарію контролінгу; створення комплексної системи інформаційного забезпечення контролінгу в управлінні підприємством; формування пакету внутрішньої звітності служби контролінгу; розробка та затвердження внутрішньокорпоративних регламентів функціонування контролінгу в управлінні підприємством; проведення тестування результатів впровадження контролінгу та розробка коригуючих заходів відповідних етапів впровадження контролінгу в управління підприємством; введення в дію контролінгу на всіх рівнях управління та в усіх підрозділах суб'єкта бізнесу.

Дослідивши основні наукові погляди на перелік та зміст основних етапів впровадження контролінгу в управління суб'єктами господарювання, доцільно розробити пропозиції щодо організації даного процесу на підприємствах автосервісу. Отже, з урахуванням особливостей контролінгу в управлінні підприємствами автосервісу та виходячи з сучасного розуміння сутності даної управлінської технології, можна запропонувати такі етапи впровадження контролінгу в управління суб'єктами автосервісного бізнесу:

Перший етап – прийняття рішення про впровадження контролінгу в управління підприємством автосервісу:

- ✓ узгодження думок власників та менеджерів вищого рівня про необхідність запровадження даної управлінської технології;
- ✓ розуміння її ефективності та перспектив, що відкривається перед суб'єктом господарювання за впровадження контролінгу;
- ✓ розробка й обґрунтування місії та системи цілей контролінгу.

Другий етап – проведення вхідної діагностики господарської діяльності та управління підприємства автосервісу:

- ✓ діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища суб'єкта автосервісного бізнесу;

- ✓ діагностика організаційної і фінансової структури;
- ✓ діагностика інформаційних потоків та ін.

Третій етап – розробка програми і бюджету впровадження контролінгу в управління підприємствами автосервісу:

- ✓ визначення конкретних заходів, планування витрат та необхідних джерел фінансування на їх здійснення, а також строків їх реалізації;
- ✓ оцінка ефективності заходів та цільового спрямування витрачених коштів;
- ✓ оцінка ефективності впровадження контролінгу в управління підприємством автосервісу в цілому.

Четвертий етап – створення служби контролінгу на підприємстві автосервісу:

- ✓ визначення місця служби контролінгу в управлінні суб'єктом автосервісного бізнесу;
- ✓ обґрунтування персонального складу служби контролінгу;
- ✓ чітке розмежування повноважень між контролерами та формалізація їх посадових прав і обов'язків.

П'ятий етап – розробка пропозицій щодо удосконалення управління певними аспектами господарської діяльності підприємства автосервісу:

- ✓ здійснення реінжинірингу бізнес-процесів та інформаційних потоків;
- ✓ удосконалення організаційної структури підприємства;
- ✓ розробка рекомендацій щодо створення або реформування фінансової структури підприємства та ін.

Шостий етап – обґрунтування системи ключових показників-індикаторів стану внутрішнього та зовнішнього середовища:

- ✓ визначення критичних меж відхилень фактичних значень даних показників від їх планових значень.

Сьомий етап – розробка і обґрунтування методик та інструментарію контролінгу окремих його об'єктів в управлінні підприємством автосервісу:

- ✓ оцінка ефективності методик та інструментарію контролінгу для вирішення конкретних завдань;
- ✓ адаптація найефективніших методик та інструментарію до специфіки фінансово-господарської діяльності й управління підприємства.

Восьмий етап – створення комплексної системи інформаційного забезпечення контролінгу в управлінні підприємством автосервісу:

- ✓ впровадження або реформування системи управлінського обліку;
- ✓ запровадження моніторингу зовнішнього середовища суб'єкта автосервісного бізнесу за визначеними ключовими показниками;
- ✓ розробка пропозицій щодо створення, реформування або придбання автоматизованої інформаційної системи та ін.

Дев'ятий етап – розробка та затвердження внутрішньокорпоративних регламентів функціонування контролінгу в управлінні підприємством автосервісу та формування пакету внутрішньої звітності служби контролінгу:

- ✓ розробка форм управлінської звітності у розрізі конкретних користувачів контролінгової інформації, їх інформаційних потреб для прийняття певних управлінських рішень та ін.

Десятий етап – впровадження контролінгу в систему управління підприємством автосервісу:

- ✓ проведення тестування результатів впровадження контролінгу;
- ✓ розробка коригуючих заходів для відповідних етапів впровадження контролінгу.

Алгоритм впровадження контролінгу в управління підприємствами автосервісу можна представити у графічному вигляді (рис. 1).

Висновки

Структурно-логічна послідовність впровадження контролінгу в управління підприємством автосервісу передбачає поступову реалізацію таких етапів: прийняття рішення про впровадження контролінгу в управління підприємством автосервісу; проведення вхідної діагностики господарської діяльності та управління підприємства автосервісу; розробка програми і бюджету впровадження контролінгу в управління підприємствами автосервісу; створення служби контролінгу на підприємстві автосервісу; розробка пропозицій щодо удосконалення управління певними аспектами господарської діяльності підприємства автосервісу; обґрунтування системи ключових показників-індикаторів стану внутрішнього та зовнішнього середовища; розробка і обґрунтування методик та інструментарію контролінгу окремих його об'єктів в управлінні підприємством автосервісу; створення комплексної системи інформаційного забезпечення контролінгу в управлінні підприємством автосервісу; розробка та затвердження внутрішньокорпоративних регламентів функціонування контролінгу в управлінні підприємством автосервісу та

формування пакету внутрішньої звітності служби контролінгу; впровадження контролінгу в систему управління підприємством автосервісу.



Рисунок 1 - Етапи впровадження контролінгу в управління підприємством автосервісу

Література

1. Петренко С.Н. Контроллинг : учеб. пособие / С.Н. Петренко, Л.А. Сухарева. – Донецк: ДонГУЕТ, 2003. – 365 с.
2. Петренко С.Н. Контроллинг : учеб. пособие / С.Н. Петренко – К.: Ника-Центр, Эльга, 2003. – 328 с.
3. 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.: ил..
4. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примаков, С.Г. Фалько. – 2-е изд. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 256 с.
5. Фалько С.Г. Контроллинг для руководителей и специалистов / С.Г. Фалько. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 272 с.
6. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Horvath&Partners; пер. с нем. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 269 с.
7. Попченко Е.Л. Бизнес-контроллинг / Е.Л. Попченко, Н.Б. Ермасова. – М.: Альфа-Пресс, 2006. – 288 с.
8. Задорожний З.В., Давидович І.Є., Фаїзов А.В. Контролінг: Навчальний посібник. – Тернопіль: Економічна думка, 2010. – 224 с.
9. Гудзинський О.Д., Аксентюк М.М., Деменіна О.М. Контролінг в системі менеджменту (теоретико-методологічний аспект) : монографія. – К.: ІПК ДСЗУ, 2009. – 225 с.
10. Семенов Г.А. Удосконалення управління промисловими підприємствами на засадах контролінгу: монографія / Г.А. Семенов, О.В. Козуб. – Запоріжжя: КПУ, 2011. – 216 с..
11. 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.