

ЗМІСТ КОНТРОЛІНГУ ВИТРАТ ТА ЙОГО РОЛЬ У ПРИЙНЯТТІ ФІНАНСОВИХ РІШЕНЬ

**Анна
Паскалова,**
аспірант кафедри
фінансів
підприємств,
ДВНЗ «Київський
національний
економічний
університет
імені Вадима
Гетьмана»

У статті розкрито сутність контролінгу витрат на підприємстві. Досліджуються його роль та функції в системі управління підприємством. Розроблено модель прийняття фінансових рішень на основі контролінгу витрат.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку економіки характеризується загостренням конкуренції, ускладненням технології та організації виробництва. Щоб вижити в умовах постійно мінливих ринкових відносин, підприємствам доводиться активно діяти, впроваджувати в практику новітні методи й технології управління, серед яких можна виділити контролінг.

Впровадження контролінгу дає змогу підвищити рівень координованості процесів планування, контролю, обліку, аналізу на підприємстві, забезпечити їх інформаційною базою, завдяки чому підвищиться якість управлінських рішень та ефективність управління в цілому.

Процес оптимізації управлінських рішень пов'язаний із досягненням максимального ефекту діяльності підприємства за оптимального рівня витрат. Саме в цьому принципі і проявляється прямий вплив контролінгу витрат на управлінські рішення, що в свою чергу призводять до формування загальної фінансової політики підприємства. У зв'язку з цим доцільним є проведення дослідження контролінгу витрат як однієї з найважливіших складових загальної системи контролінгу.

Аналіз сучасних досліджень і публікацій. Теоретичні і практичні питання контролінгу висвітлені у роботах таких учених, як Й. Вебер, Э. Майер, Р. Манн, Д. Хан, П. Хорват, І.Є. Давидович, Н.Г. Данилочкіна, А.М. Карминський, М.С. Пушкар, С.Н. Петренко, О.О. Терещенко, С.Г. Фалько.

У той же час в науковій літературі зазвичай мова йде про систему контро-

лінгу в цілому. Поняття контролінг витрат трапляється в публікаціях значно рідше і визначено недостатньо чітко. На наш погляд доцільно розглянути систему контролінгу витрат і обґрунтувати її роль у прийнятті фінансових та управлінських рішень.

Метою даної статті є дослідження теоретичних підходів щодо сутності поняття «контролінг витрат» та визначення можливостей прийняття на його основі фінансових та управлінських рішень підприємством.

Викладення основного матеріалу дослідження. На сучасному етапі розвитку контролінг витрат є новим явищем для більшості українських підприємств. Аналіз економічної літератури свідчить, що немає єдиного підходу до визначення контролінгу витрат та його ролі в процесі прийняття фінансових рішень менеджментом підприємства. Варто зазначити, що більшість науковців ототожнюють поняття «управління витратами» та «контролінг витрат». У контексті цього розглянемо дані поняття (Таблиця 1).

Аналіз теоретичних підходів до визначення сутності понять «контролінг витрат» та «управління витратами» свідчить, що вони дещо схожі, проте все ж є різними. Необхідно зазначити, що у вітчизняній економічній літературі досить рідко зустрічається поняття «контролінг витрат».

Вивчивши різні підходи до контролінгу витрат та управління витратами, наведемо визначення, яке на наш погляд, найбільш повно відображають сутність контролінгу витрат та управління витратами.

Підходи до трактування понять «Контролінг витрат» та «Управління витратами»

Науковець	Точка зору на поняття
<i>И.Б. Гусева</i>	«Контролінг витрат – методична, організаційна, консультаційна, координаційна та інформаційна підтримка менеджменту в галузі оптимізації витрат (технологія управління затратами)» [2, с. 161]
<i>Т.М. Одинцова</i>	«Контролінг витрат» можна визначити як частину системи контролінгу, що забезпечує інформаційну, методичну та організаційно-координуючу підтримку процесу управління витратами всіх функціональних видів діяльності підприємства, спрямовану на досягнення його основних цілей» [5, с. 107]
<i>Н.В. Сабліна</i>	«Контролінг в управлінні витратами - відособлена саморегуляційна підсистема ефективного загального управління підприємством на основі планування, обліку і аналізу, контролю, координації, інформаційного забезпечення витрат з урахуванням попиту на продукцію, яка виробляється (надані послуги), що забезпечує стійке економічне функціонування підприємства в стратегічному періоді. [7]
<i>О.О. Терещенко</i>	«Контролінг витрат (<i>cost controlling</i>) - комплекс заходів з координації планування, розподілу, аналізу та контролю за витратами підприємства в цілому та окремих центрів відповідальності» «Управління витратами (<i>менеджмент витрат</i>) охоплює сукупність цілеспрямованих заходів впливу на структуру витрат, їх динаміку та поведінку з метою забезпечення зменшення їх рівня» [8]
<i>М.С. Пушкар</i>	«Контролінг в управлінні витратами - система спрямована на ефективне коригування і синтезування управлінських рішень, націлених на досягнення кінцевих цілей підприємства» [6, с. 191]
<i>К.А. Буханов</i>	«В системі управління витратами під контролінгом розуміється сукупність функцій, яка складається з ряду послідовних кроків, що дозволяють отримувати, контролювати і аналізувати інформацію, необхідну для прийняття рішень щодо регулювання рівня витрат в цілому і по окремих напрямках їх формування» [1, с. 69]
<i>В.Г. Лебедев</i>	«Управління витратами - складний, багатоаспектний та динамічний процес, що включає управлінські дії, метою яких є досягнення високого економічного результату діяльності підприємства» [4, с. 191]
<i>І.Є. Давидович</i>	«Управління витратами – динамічний процес, який полягає в досягненні високого економічного результату діяльності підприємства та не зводиться лише до зниження витрат, а й поширюється на всі елементи управління [3, с. 5]»

Таким чином, вважаємо, що *контролінг витрат - методична, організаційна, координаційна й консультаційна підтримка процесів планування, обліку, контролю й аналізу витрат з метою забезпечення керівників усіх рівнів управління необхідною інформацією для ефективного керування підприємством. У свою чергу, управління витратами – це безпосередні дії, спрямовані на зміну структури витрат та їх оптимізацію.*

Виходячи з вищевикладених визначень контролінгу витрат, можна визначити основні його функції.

Серед основних задач контролінгу витрат можна виділити планування, розподіл, аналіз, контроль, а також розробку рекомендацій з питань управлі-

ння витратами по: об'єктах управління; різним факторам виробництва; виробничим функціям; характеру участі в процесі виробництва; способу включення в собівартість і т.д.

Узагальнення цілей контролінгу в управлінні витратами підприємств наведено в табл. 2.

Таким чином, головна мета контролінгу витрат - здійснення методичної, організаційної, координаційної й консультаційної підтримки менеджменту в сфері управління витратами підприємства для забезпечення стійкого економічного функціонування підприємства.

Управління витратами в системі контролінгу передбачає не просто їх зниження, а регулювання бізнес-процесів

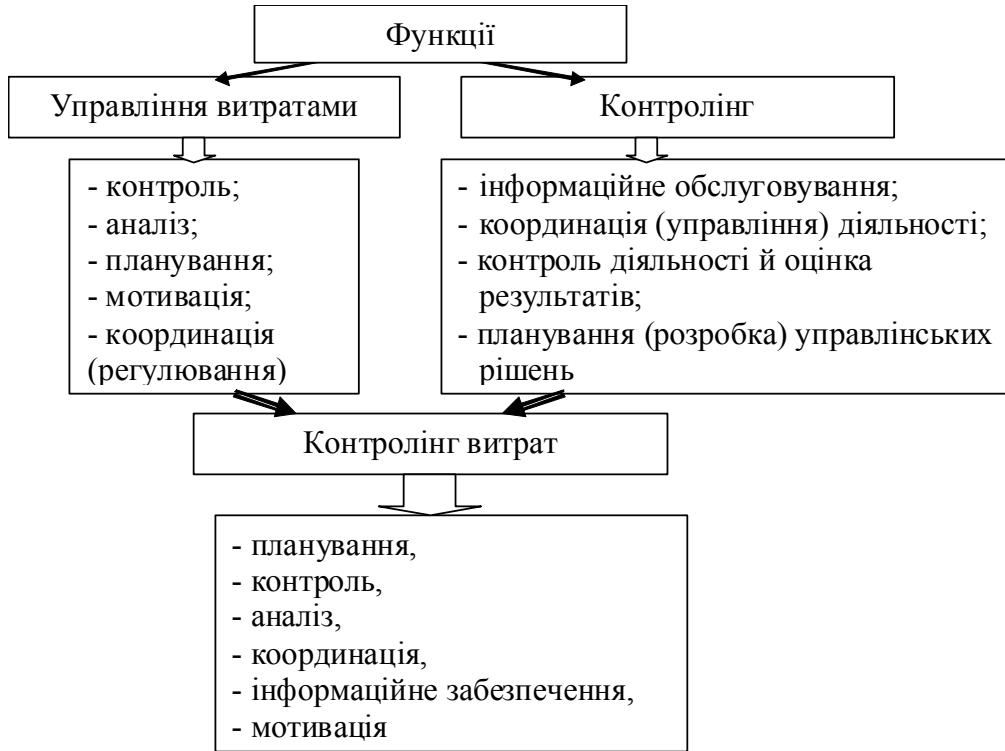


Рис. 1. Формування функцій контролінгу витрат підприємства

Таблиця 2

Узагальнення цілей контролінгу витрат*

Автор	Головна мета контролінгу витрат
Д. Хан	залежно від цілей підприємства
Н.Г. Данілочкіна	
М. Романова	
Д.М. Морозов	побудова системи прийняття, реалізації, контролю та аналізу управлінських рішень
Х.Ю. Вернеке	правильно оцінити господарські ситуації для прийняття управлінських рішень
І.Б. Стефанік	оптимізація фінансового результату
В. Кимилюк	забезпечення ефективності діяльності та розвитку підприємства
І.І. Циглик, І.О. Мозіль, Н.В. Кірдякіна	формування в менеджерів сучасних вимог та концептуальних основ управління підприємством
И.Б. Гусева	інформаційно-аналітична підтримка менеджменту в сфері управління витратами підприємства
Н.В. Сабліна	побудова системи прийняття та реалізації управлінських рішень щодо оптимізації рівня витрат підприємства на основі оцінки економічної ситуації для забезпечення ефективної діяльності підприємства та отримання оптимального фінансового результату

для досягнення цілей підприємства з максимальною віддачею від використаних ресурсів, яка передбачає створення цінності для споживача та оптимізацію вартісного ланцюжка. Воно набуває превентивного характеру і зорієнтоване на майбутнє регулювання витрат – на стадіях проектування, планування – і поточне, тобто управління за збурень безпосередньо в процесі здійснення в режимі реального часу. При цьому виконується оцінка і реко-

мендуються рішення для управління вартістю будь-яких об'єктів, у тому числі функцій діяльності, процесів і операцій [5, с. 107].

Отже, процес контролінгу витрат впливає не лише на управлінські рішення, що пов'язані безпосередньо із здійснення прямих, непрямих, постійних та змінних витрат, а й впливає значною мірою на інші напрямки роботи підприємства. Загалом оптимізація відповідних рішень на основі конт-

* Складена і доповнена на підставі [7, с. 26-27]

ролінгу витрат відбувається через використання методів аналізу та вироблення практичних рекомендацій контролером щодо збереження подальшого напрямку роботи підприємства або внесення змін у загальну стратегію. Із розвитком контролінгу виникають нові системи управління витратами – процесно-орієнтоване управління витратами, збалансована система показників (BSC), системи «точно в строк», «таргет-костинг», стратегічне управління витратами (SCM) та ін.

Аналізуючи думки відомих фахівців щодо контролінгу [1-8], можна скласти перелік основних інструментів контролінгу витрат, використовуваного на підприємстві (Рис. 2).

В якості основних інструментів стратегічного контролінгу витрат в літературі виділяють: розрахунок життєвого циклу продукції, таргет-костинг, кайзен-костинг, процесний, функціонально-вартісний розрахунок витрат (метод

ABC), нуль-базис бюджетування, аналіз непрямих (накладних витрат), бенчмаркінг. Ключовими інструментами оперативного контролінгу витрат виступає система директ-костинг та CVP-аналіз.

Зазначені методи організації системи управління витратами можуть застосовуватись на всіх підприємствах, але специфіка виробництва підприємства буде робити застосування кожного методу більш чи менш ефективним.

Досягнення ефективного стратегічного розвитку підприємства на основі системи контролінгу витрат можливе на базі реалізації принципів управління затратами на підприємстві:

- системний підхід до управління витратами;
- єдність методів, які практикуються на різних рівнях управління витратами;
- управління витратами на всіх стадіях життєвого циклу виробу – від створення до утилізації;



Рис. 2. Методи оцінювання, аналізу та управління витратами підприємства

- органічне поєднання зниження витрат з високою якістю продукції (робіт, послуг);

- недопущення зайвих витрат;

- постійний пошук та широке впровадження ефективних методів та інструментів оптимізації витрат;

- удосконалювання інформаційного забезпечення про рівень витрат;

- система управління затратами повинна відповідати діючій стратегії підприємства;

- при управлінні витратами необхідно враховувати взаємозв'язок стратегічних та оперативних цілей з орієнтиром на стратегічні;

- підвищення зацікавленості виробничих підрозділів підприємства в зниженні витрат.

Застосування контролінгу в системі управління витратами дозволяє об'єктивно оцінювати економічну ситуацію і ефективно застосовувати основні принципи, закладені в систему управління витратами конкретного підприємства. При цьому в процес управління повинні бути включені всі без винятку служби, перед керівниками яких повинні ставитися конкретні, зрозумілі для них цілі в області мінімізації витрат, а відповідальні за витрачання ресурсів виконавці повинні чітко і однозначно розуміти свої завдання. Тільки в цьому випадку можливе прийняття та реалізація збалансованих і адекватних управлінських рішень.

На основі вищевикладеного матеріалу побудуємо модель прийняття фінансових рішень на основі контролінгу витрат (Рис. 3). Причому, на наш погляд, до завдань контролінгу не входить прийняття управлінських рішень, його функції обмежуються всебічною підготовкою таких рішень, розробленням та обґрунтуванням його альтернативних варіантів.

На основі вивчених аспектів можна виділити наступні результати впровадження системи контролінгу витрат на підприємстві:

- можливість спланувати поточну діяльність підприємства на основі аналізу витрат і спрогнозувати фінансові результати, побудувати модель майбутнього стану підприємства;

- забезпечення поточного контролю й аналізу результатів фінансово-госпо-

дарської діяльності підприємства;

- оцінка і контроль управлінських рішень, що впливають на витрати (на стадіях планування, бюджетування і реалізації);

- автоматизація функції обліку, контролю, аналізу витрат і планування діяльності підприємства;

- залучення уваги до стратегічно значущих об'єктів витрат і розрахунок їх собівартості в стратегічному плануванні та аналізі;

- виявлення носіїв витрат та регулювання витратоутворюючих факторів;

- моніторинг відхилень витрат від заданих значень, контроль витрат;

- створення формалізованих інформаційних потоків формування витрат, що надає можливість оперативно фіксувати поточний стан виконання тих або інших показників діяльності підприємства.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Контролінг витрат є необхідним інструментом, який дозволяє підвищити якість та оперативність управлінських та фінансових рішень, що приймаються в організації. Однак, на сьогодні серед науковців немає єдності стосовно сутності контролінгу витрат та його місця в системі управління організацією. У вітчизняній літературі сутність «контролінгу витрат» ототожнюється з «управлінням витратами». У статті було виділено відмінності між даними поняттями та визначено сутність «контролінгу витрат» як методична, організаційна, координаційна та консультативна підтримка процесів планування, обліку, контролю й аналізу витрат з метою забезпечення керівників усіх рівнів управління необхідною інформацією для ефективного керування підприємством.

Запропонована модель прийняття фінансових рішень на основі контролінгу витрат дає можливість підвищити рівень ефективності управління підприємством.

Подальших досліджень потребують проблеми уніфікації підходів до визначення системи контролінгу витрат на підприємстві та розробки прикладних методик застосування інструментів контролінгу витрат з метою їх адаптації до практики роботи вітчизняних підприємств.

КОРПОРАТИВНІ ФІНАНСИ

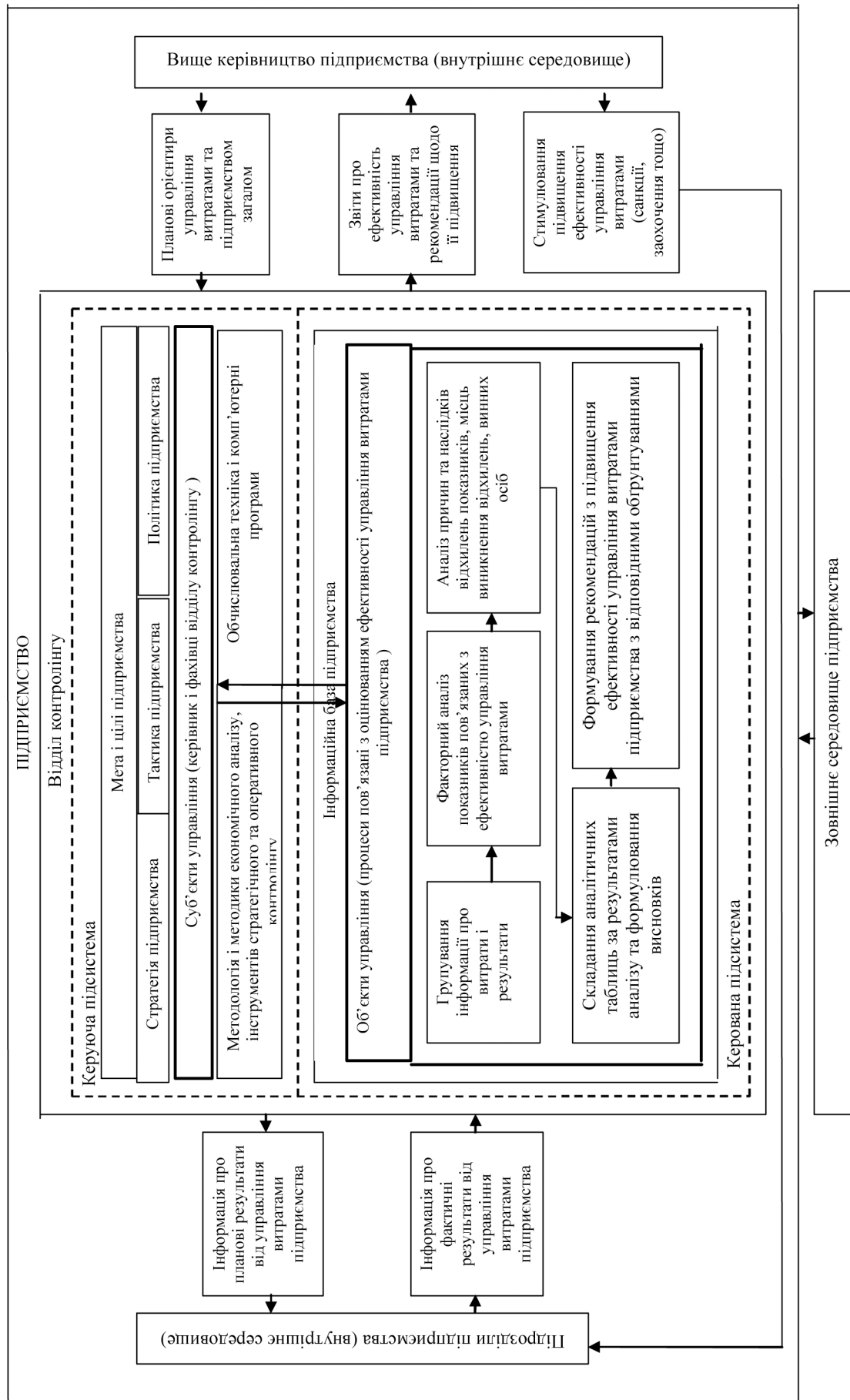


Рис. 3. Модель прийняття фінансових рішень на основі контролінгу витрат

ЛІТЕРАТУРА

1. *Буханов К.А.* Контролінг в системі управління затратами // Научно-технический вестник Санкт-Петербургского государственного университета информационных технологий, механики и оптики. – № 12. - 2004. – С. 69-70.
2. *Гусева И.Б., Гусев Н.М.* Методологические аспекты формирования системы контроллинга затрат // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. Спец.-вип., присвяч. Міжнар. наук.-практ. конф. «Контролінг у бізнесі: теорія і практика». – К.: Видво КНЕУ, 2008. – 512 с.
3. *Давидович І.Є.* Управління витратами: навч. посіб. / І.Є. Давидович. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Тернопіль: економічна думка, 2004.- 228 с.
4. *Лебедев В.Г.* Управление затратами на предприятии: учебник / [В.Г. Лебедев, Т.Г. Дроздова, В.П. Кустарев и др.]; под общ. ред. Г.А. Краюхина. – СПб.: «Издательский дом «Бизнес-пресса», 2006. – 275 с.
5. *Одинцова Т.М.* Контролінг витрат у системі забезпечення збалансованого сталого розвитку підприємства // Вісник Університету Банківської Справи Національного Банку України- № 1 (13). – 2012. – С. 106-109.
6. *Пушкар М.С.* Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту / М.С. Пушкар, Р.М. Пушкар – Тернопіль: Карт – бланш, 2004. ? 370 с.
7. *Сабліна Н.В.* Контролінг в управлінні витратами підприємств [Текст]: Монографія / В. В. Прохорова, Н. В. Сабліна; Укр. держ. акад. залізн. трансп. - Х.: УкрДАЗТ, 2010. - 263 с.
8. *Терещенко О.О.* Фінансовий контролінг [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.fincontrolling.com.ua/documents/Costen%20Controlling.pdf>.

РІСНУ