

КОНТРОЛІНГ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ І ЙОГО РОЛЬ В УХВАЛЕННІ ФІНАНСОВИХ РІШЕНЬ

Сабліна Н. В.

Контролінг витрат – це виокремлена саморегульована 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 у стратегічному періоді [1].

Необхідність упровадження на сучасних підприємствах контролінгу в системі управління витратами підприємства підтверджують такі об'єктивні чинники, як:

- підвищення нестабільності зовнішнього середовища, яке висуває додаткові вимоги до системи управління підприємством, особливо в розрізі формування його витрат;

- зміщення акценту з контролю за виконанням планових показників формування витрат на аналіз майбутньої величини собівартості продукції;

- збільшення швидкості реакції на зміни зовнішнього середовища, підвищення гнучкості підприємства;

- необхідність безперервного аналізу змін, що впливають на величину витрат, які відбуваються в зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства;

- необхідність продуманої системи дій щодо забезпечення виживаності підприємства й запобігання кризовим ситуаціям;

- ускладнення системи управління підприємством, яка вимагає створення механізму координації всередині системи управління;

- інформаційний бум поряд із нестачею релевантної інформації, що вимагає побудови спеціальної системи інформаційного забезпечення управління витратами підприємства як базового елемента формування фінансового результату підприємства [3].

Обґрунтоване управління витратами на підприємстві – це засіб досягнення позитивного економічного результату. Управління витратами – це не тільки розроблення заходів щодо їх зниження. Воно спрямоване на регулювання процесу формування витрат виробництва і реалізації продукції з метою максимізації прибутку і рентабельності підприємства. На рис. 1 наведено найпопулярніші концепції управління витратами підприємства.

Головна мета контролінгу в управлінні витратами – побудова системи ухвалення й реалізації управлінських рішень щодо оптимізації рівня витрат підприємства на основі оцінювання економічної ситуації для забезпечення ефективної діяльності підприємства та отримання оптимального фінансового результату.

Слід зауважити, що заходи в межах управління витратами мають переважно стратегічний характер, оскільки суттєвий вплив на величину витрат

досягається здебільшого через певний період після ухвалення відповідних рішень. Тому одним із завдань контролінгу як системи підтримки ухвалення фінансових рішень є інтеграція інструментарію стратегічного управління витратами у вартісно-орієнтований фінансовий менеджмент.



Рис. 1. - Аспекти розгляду витрат у базових концепціях

Стратегічне управління витратами може ґрунтуватися на реактивному (від лат. *reactio* – дія у відповідь) підході, сутність якого полягає в швидкому реагуванні на зміни в навколишньому середовищі з метою заощадження витрат, та на проактивному (від лат. *pro* – перед та *activus* –

діяльність) підходи, сутність якого полягає в упередженні впливу на причини, що генерують витрати.

На думку Портера, підприємство може досягати успіху в конкурентному середовищі або підтримуючи низькі витрати (лідерство на основі витрат), або пропонуючи споживачам різноманітну продукцію (стратегія диференціації продукції). Отже, підходи до управління витратами будуть відрізнятися залежно від стратегічного позиціонування.

Аналіз і управління чинниками, що визначають витрати, передбачає створення таких умов роботи, які забезпечували б найбільш сприятливе поєднання функціональних можливостей підприємства і його ефективності з точки зору отримання максимального прибутку за рахунок мінімізації витрат. Сутнісні характеристики стратегічного управління витратами надано в табл. 1.

Таблиця 1 - Сутнісні характеристики стратегічного управління витратами

Критерії	Характеристика
Мета	Планування системи управління витратами змінюється залежно від основного стратегічного позиціонування підприємства: лідерство за витратами або диференціація продукції
3 точки зору способів аналізу витрат	Вартість розглядається з точки зору різних етапів загального ланцюжка цінностей, частиною якої є підприємство і його підрозділ
3 точки зору опису поведінки витрат	Витрати, перш за все, залежать від стратегічного вибору й у зв'язку із цим вони є функцією набагато загальніших структурних і функціональних чинників
Використання первинного елемента виробничого обліку	Діяльність, яка привела до виникнення витрат

Чітко налагоджений облік доходів і витрат є необхідною передумовою ефективних управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію витрат підприємства, що виконує управлінський облік. Традиційно управлінський облік належить до інструментів оперативного контролінгу, але інформація управлінського обліку використовується і для ухвалення стратегічних управлінських рішень.

Як завдання управлінського обліку виділимо такі:

забезпечення розподілу витрат;

виявлення проблемних місць та розроблення альтернативних заходів їх вирішення;

формування бази для використання сучасних методів управління витратами; аналіз причин відхилень фактичних показників витрат від планових;

формування інформаційної бази для оцінювання результатів фінансово-господарської діяльності підприємства та окремих центрів відповідальності.

Для забезпечення ефективності управління ухвалення управлінських рішень має базуватися на якісно проведеній діагностиці стану системи та на якісному прогнозуванні її наслідків, яке неможливо зробити без застосування певних економіко-математичних методів та моделей.

Ухвалення управлінських рішень стосовно витрат підприємства зумовлює розроблення певної системи дій, яка має складатися в механізм контролінгу в управлінні витратами підприємства. Процес оптимізації управлінських рішень спрямований на досягнення максимального ефекту результатів діяльності підприємства за оптимального рівня витрат. Саме в цьому простежується безпосередній вплив контролінгу витрат на рішення менедждерів, що в свою чергу призводять до формування загальної політики підприємства. Оптимізація відповідних рішень на основі контролінгу витрат відбувається через вироблення практичних рекомендацій контролером щодо подальшого напрямку роботи підприємства [2].

На характер прийнятих управлінських рішень суттєвий вплив справляє ступінь повноти і достовірної інформації, якою володіє менеджер. Головною метою контролінгу щодо інформаційного забезпечення управління витратами підприємства є формування інформаційної бази з різних інформаційних джерел, тобто узгодження інформаційних потоків для досягнення завдань підприємства. До інформаційної бази контролінгу витрат доцільно відносити відомості про наступні витрати: транспортнозаготівельні витрати, витрат на придбання або створення матеріальних і нематеріальних необоротних активів, прямі витрати виробництва, загальновиробничі (непрямі) витрати, витрати збуту, управління, інші операційні витрати, фінансові витрати, інші витрати. Така їх класифікація повинна додатково розширюватись потребами внутрішнього користувача. Крім того, до інформаційної бази контролінгу витрат слід відносити фактори витрат, що зумовлюються здійснюваними підприємством видами діяльності та їх господарськими процесами, а також зовнішньою фінансовою та нефінансовою інформацією, які є необхідними для адміністрації підприємства в управлінні [1].

Слід зауважити, що концепцію контролінгу в системі управління витратами необхідно розглядати як багатоаспектний процес, і накладається він на організаційну структуру підприємства.

У цьому аспекті проблемність контролінгу в управлінні витратами підприємства полягає в тому, що не можна розглядати його як плоску (звичайну) технологію, оскільки зачіпаються різні системи інтересів і функцій процесу управління витратами підприємства.

Саме таке розуміння контролінгу в системі управління витратами як специфічної, упорядкованої сукупності взаємопов'язаних елементів управлінського процесу формування і використання витрат підприємства дасть можливість забезпечити стійкі позиції на ринку, забезпечивши в такий спосіб стійкість його діяльності і отримання максимального позитивного результату.

Результатом упровадження системи контролінгу в управлінні витратами підприємства є:

можливість швидко й точно зробити розрахунок ціни на основі витратного методу на прийняте замовлення за договірної ціни, а також прийняти замовлення за фіксованої ціни у випадку, якщо ціну пропонує замовник;

створення формалізованих інформаційних потоків (документообігу) формування витрат, що дає можливість оперативно фіксувати поточний стан виконання тих чи інших показників діяльності підприємства;

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

забезпечення поточного контролю й аналізу результатів фінансово-господарської діяльності підприємства;

автоматизація функції обліку, контролю, аналізу витрат і планування діяльності підприємства.

Отже, контролінг витрат є необхідним інструментом, який сприяє створенню взаємозв'язків між окремими управлінськими структурами, а також об'єднанню різноманітних аспектів управлінської діяльності та дозволяє підвищити якість та управлінських рішень, що ухвалюються на підприємстві.

Список використаних джерел:

1. Остапенко Т. М. Інформаційне забезпечення контролінгу витрат / Т. М. Остапенко // Проблеми економіки. – 2013 – № 4. – С. 375–383.
2. Паскалова А.Г. Зміст контролінгу витрат та його роль у прийнятті фінансових рішень / А.Г. Паскалова // Ринок цінних паперів України. – 2012. – №7. – С. 57-63.
3. Прохорова В. В. Контролінг в управлінні витратами підприємств : монографія / В. В. Прохорова, Н. В. Сабліна. – Харків : УкрДАЗТ, 2010. – 256 с.
4. Пустова І. В. Методи управління витратами в сучасних умовах: ефективність застосування, переваги та недоліки / І. В. Пустова // Інвестиції: практика та досвід. – 2013. – № 11. – С. 39–42.
5. Савчук Д. Г. Контролінг витрат в антикризовому фінансовому управлінні підприємством / Д. Г. Савчук // Облік і фінанси. – 2014. – № 4 (66). – С. 140–145.