

КОНЦЕПЦІЯ КОНТРОЛІНГУ В УПРАВЛІННІ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ

I. B. МІЛАШ, кандидат економічних наук, доцент
(Харківський державний університет харчування та торгівлі)

Анотація. *Мета статті* полягає в дослідженні теоретичних основ формування концепції контролінгу в управлінні витратами підприємств торгівлі, зокрема з урахуванням їх галузевої специфіки. **Методика дослідження.** *Вирішення поставлених у статті завдань здійснено за допомогою таких загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: аналізу та синтезу, систематизації та узагальнення, діалектичного підходу.* **Результати.** *Доведено, що контролінг є дієвим фактором модернізації управління витратами торговельного підприємства та оптимальним інструментом досягнення його оперативних і стратегічних цілей. Він формується відповідно до порядку адміністративно-правового й економічного регулювання діяльності підприємства торгівлі та процесів формування його капіталу, спрямований на зростання ефективності використання ресурсів, підвищення рівня координованості процесів і функцій управління й дозволяє підвищити ефективність діяльності за рахунок зростання обґрунтованості управлінських рішень та ефективності управління підприємством загалом.* **Практична значущість результатів дослідження.** *У статті обґрунтовано, що контролінг витрат є дієвим фактором модернізації управлінської діяльності підприємства торгівлі та оптимальним інструментом досягнення його оперативних і стратегічних цілей. Основні наукові положення статті можна використовувати у практиці підприємств торгівлі.*

Ключові слова: контролінг, витрати, результати, управління витратами, підприємства торгівлі.

Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. За сучасних умов розвитку вітчизняної економіки первинне значення для кожного підприємства, у тому числі й торговельного, набуває проблема використання господарюючими суб'єктами новітніх дієвих та ефективних методів, технологій, інструментів управління. Цей фактор сприяє формуванню стійких конкурентних позицій торговельних підприємств на споживчому ринку, зростанню ефективності їх господарсько-фінансової діяльності, підвищенню ефективності використання всіх видів ресурсів, що в кінцевому підсумку призводить до оптимізації витрат, зростання прибутковості діяльності та збільшення ринкової вартості підприємств. Особливо важливого значення контролінг набуває в системі управління витратами підприємств, оскільки він спрямований на зростання ефективності використання всіх видів ресурсів, підвищення рівня координованості процесів і функцій управлін-

ня, що дозволяє підвищити ефективність господарсько-фінансової діяльності торговельного підприємства на основі підвищення обґрунтованості управлінських рішень та ефективності управління. Контролінг витрат виступає дієвим фактором модернізації управлінської діяльності підприємства торгівлі та оптимальним інструментом досягнення його оперативних і стратегічних цілей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Нині проблема контролінгу привертає значну увагу наукової спільноти. Дослідженню цієї проблематики присвятили свої праці такі зарубіжні й вітчизняні автори: Й. Вебер, А. Дайле, Е. Майер, Р. Манн, Х. Фольмут, Д. Хан, П. Хорват, Д. Шнайдер, О. Ананькіна, Ю. Аніскіна, С. Данілочкіна, І. Давидович, О. Кармінський, М. Оленев, А. Павлова, С. Петренко, М. Пушкар, О. Терещенко, С. Фалько, Т. Шешукова, А. Шигаєв та ін. При цьому в більшості наукових праць об'єктом дослідження виступає система контролінгу на підприємстві в цілому. Зважаючи на актуаль-

ність проблеми управління витратами виникає необхідність у дослідженні основ і ролі контролінгу в управлінні витратами підприємства, зокрема з урахуванням галузевої специфіки торговельної галузі.

Формування цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає в дослідженні теоретичних основ формування концепції контролінгу в управлінні витратами підприємств торгівлі.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. У контексті дослідження слід зазначити, що менеджмент, на думку Ф. Тейлора, є системою теоретичних і практичних знань про принципи, методи, засоби й форми управління підприємством і здійснюється в цілях підвищення ефективності його функціонування і збільшення прибутку [1].

Розвиток ідей Ф. Тейлора був продовжений А. Файолем, яким, у свою чергу, була розроблена система адміністративного управління і концептуалізований функціональний метод управління підприємством [2]. Система управління виражається значенням наукових методів, цілей, завдань управління в оперативному та стратегічному періодах діяльності підприємства. А. Файолем – французьким дослідником, який є творцем методології управління підприємством, – розроблені принципи наукового управління, обґрунтована система елементів (процесів) управління, що дозволяє формувати систему управління підприємства, визначено значення адміністративно-розпорядчих завдань управління. Наукове управління виражається в ефективності діяльності підприємства, економії ресурсів за рахунок застосування прогресивних новітніх технологій, високопродуктивного устаткування, механізації та автоматизації торгово-технологічних процесів підприємств торгівлі.

Не дивлячись на те, що науковий менеджмент з'явився порівняно недавно – на початку ХХ ст., його розвиток триває й нині. Так, лише відносно нещодавно визначена важлива роль контролінгу – сучасної концепції системного управління підприємством, в основі якої – прагнення забезпечити довгострокове ефективне функціонування підприємства.

Сьогодні однозначного визначення поняття «контролінг» (англ. *control* – керівництво, регулювання, управління, контроль) не існує.

Більшістю фахівців контролінг розглядається як нова концепція управління, що ґрунтується на практиці сучасного менеджменту.

Так, у праці О. Кармінського і М. Оленєва «Контролінг у бізнесі» [3] визначено завдання функціонування систем управління підприємством, а також розглянуто методи планування і бюджетування в діяльності підприємств, зарубіжні системи показників (Дюпон (Du Pont), Pyramid Structure of Ratios, ZVEI, RL), надані характеристики оперативного та стратегічного контролінгу. У цій праці також відбито значення системи контролінгу як чинника підвищення прибутковості комерційної діяльності, ефективності використання ресурсів підприємства у сфері закупівлі та реалізації товарів, а також функціонування підприємства у стратегічній перспективі. Актуальними науковими проблемами є дослідження систем контролінгу державних, корпоративних і державно-приватних акціонерних підприємств у сучасних умовах функціонування вітчизняної ринкової економіки.

Е. Майєр розглянув методологічні проблеми системності контролінгу в діяльності підприємства, а також взаємозв'язок оперативного та стратегічного контролінгу [4]. Його роботи характеризуються концептуальністю відображення сутності контролінгу, принципів та елементів системи контролінгу підприємства. Істотним у діяльності підприємства Е. Майєром виділяється значення прибутку, що використовується для перспективного розвитку підприємства. Також автором відображається концептуальна значущість функціонування системи контролінгу, а засобом ефективного управління визначається використання оперативного та стратегічного контролінгу в діяльності підприємства.

У праці П. Хорвата порушені проблеми методології контролінгу, обґрунтовується значення підвищення ефективності використання коштів підприємства, роль функції контролінгу для реалізації сучасних завдань управління [5]. Контролінг виражається функцією управління, що має значення для забезпечення ефективної динаміки в діяльності підприємства. Методологічними засобами контролінгу є системи показників та алгоритми розрахунку показників ресурсів, доходів, інвестицій, а також показників бізнес-планів. Крім того, обґрунтовується значення використання зба-

лансованої системи показників у стратегічному плануванні діяльності підприємства.

Концепція контролінгу в діяльності підприємства Д. Хана відрізняється пріоритетом методів планування для підвищення вартості підприємства [6]. У своїй діяльності підприємства орієнтуються на процеси максимізації показників реалізації товарів, інвестиції, стратегічні цілі управління. У працях Д. Хана відображено концептуальні поняття ефективності діяльності підприємства, використання розрахунків і правил консолідації показників, оскільки планування підвищення вартості підприємства й капіталу показує динаміку його капіталізації.

Методи ефективного управління знаходять своє відображення в підвищенні вартісних показників ефективності діяльності підприємства й важливості його стратегічних цілей. Ефективним засобом управління витратами є використання системи поточного й перспективного планування діяльності підприємства. Системність управління відбиває значення розрахунків вартості матеріальних і нематеріальних активів та ресурсів. Важливими факторами капіталізації підприємства, на думку Д. Хана, є економічна політика підприємства, ціннісні орієнтири, використання методів планування і контролю діяльності підприємства, методологічні проблеми управління капіталом, акціонування активів.

До актуальних сучасних наукових проблем економіки належить питання використання власності. Так, у концепції О. Ананькіної і С. Данілової відображено важливість контролінгу в діяльності підприємств для реалізації оперативних та стратегічних завдань управління [7]. У цій праці розглянуто: сутність оперативного і стратегічного контролінгу в системі управління; структуризація системи контролінгу підприємства; методи класифікації ресурсів, що мають значення для діяльності підприємств; значення функціонування системи контролінгу для формування управлінських рішень, досягнення короткострокових і довгострокових цілей діяльності підприємства.

Ю. Аніскінім і А. Павловою обґрунтовано значення методів контролінгу в діяльності підприємства, систем показників, методів розрахунку витрат підприємства [8]. Контролінг витрат виражається в ефективності процесів досягнення підприємством планових резуль-

татів і перспективних цілей у майбутніх періодах. Авторами розкривається сутність методів розрахунку витрат «стандарт-кост» (standard costing), «директ-костінг» (direct costing), «таргет-костінг» (target costing); наводиться характеристика методів розрахунку показників собівартості, системи показників розглядаються як важливі засоби управління, що відповідають цілям і завданням діяльності підприємств. У якості показників ефективності управління витратами розглядається прибуток, амортизаційні відрахування, капітал підприємства, обсяги його діяльності.

Т. Шешукова відмічає концептуальне значення контролінгу для реалізації оперативних і стратегічних завдань управління [9], значення методів контролю в управлінні оперативною і стратегічною діяльністю підприємства, оскільки контроль витрат має важливе значення для підвищення ефективності прогнозування на підприємстві. Автор підкреслює значення використання методів контролю динаміки вартісних показників діяльності підприємства, до яких належать і витрати. Також контролінг розглядається як інструмент управління й обґрунтовується необхідність створення методичних засобів контролінгу та методів оптимізації бізнес-процесів підприємства.

А. Шиґаєв розглядає методологічні проблеми формування стратегії підприємства, завдання використання стратегічного контролінгу [10]. При цьому розробка стратегії підприємства визначається як тенденція сучасних процесів розвитку ринкової економіки. Формування стратегії припускає обґрунтування стратегічних цілей і заходів, спрямованих на досягнення конкурентних переваг підприємства. Значення стратегії в діяльності підприємства виражається в розробці завдань управління підприємством у стратегічній перспективі.

У контролінгу важливе значення мають використання методів розрахунку показників, створення ефективних стратегій відповідно до розрахунків балансу підприємства, витрат, доходів, прибутку й інвестицій. Контролінг виражає оперативні та стратегічні орієнтири в діяльності підприємства, інноваційну значущість сучасних систем управління, що використовуються торговельними підприємствами. Пріоритетними завданнями реалізації контролінгу витрат є формування раціональних

моделей оперативного та стратегічного управління витратами. Методологія контролінгу характеризується використанням методів системного управління витратами торговельних підприємств.

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямку. Отже, контролінг є дієвим фактором модернізації управління витратами торговельного підприємства та оптимальним інструментом досягнення його оперативних і стратегічних цілей. Він формується відповідно до порядку адміністративно-правового й економічного регулювання діяльності підприємства торгівлі та процесів формування його капіталу, спрямований на зростання ефективності використання ресурсів, підвищення рівня координованості процесів і функцій управління, дозволяє підвищити ефективність діяльності за рахунок зростання обґрунтованості управлінських рішень та в цілому ефективності управління підприємством загалом.

ЛІТЕРАТУРА

1. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента : пер. с англ. / Ф. У. Тейлор – Москва : Контроллинг, 1991. – 104 с.
2. Файоль А. Управление это наука и искусство : пер. с англ. / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тэйлор, – Москва : Республика, 1992. – 349 с.
3. Карминский А. М. Контроллинг в бизнесе / А. М. Карминский, Н. И. Оленев. – Москва : Финансы и статистика, 2002. – 256 с.
4. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления : пер. с англ./ Э. Майер – Москва : Финансы и статистика, 1993. – 96 с.
5. Хорват П. Концепция контроллинга : пер. с нем. / П. Хорват – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 269 с.
6. Хан Д. Планирование и контроль: концеп-

ция контроллинга : пер. с нем. / Д. Хан – Москва : Финансы и статистика, 1997. – 800 с.

7. Ананькина Е. А. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е. А. Ананькина, С. В. Данилочкина. – Москва : ЮНИТИ, 2003. – 279 с.
8. Анискин Ю. П. Планирование и контроллинг / Ю. П. Анискин, А. М. Павлова. – Москва : Омега-Л, 2003. – 278 с.
9. Шешукова Т. Г. Теория и практика контроллинга / Т. Г. Шешукова. – Москва : Финансы и статистика; ИНФРА-М, 2008. – 176 с.
10. Шигаев А. И. Контроллинг стратегии развития предприятий / А. И. Шигаев. – Москва : ЮНИТИ, 2008. – 352 с.

REFERENCES

1. Teylor, F. U. (1991). *Printsipyi nauchnogo menedzhmenta [Principles of Scientific Management]*. Moscow: Kontrolling [in Russian].
2. Fayol, A., Emerson, G., Teylor, F. & Ford, G. (1992). *Upravlenie eto nauka i iskusstvo [Management is the art and science]*. Moscow: Respublika [in Russian].
3. Karminskiy, A. M. & Olenev, N. I. (2002). *Kontrolling v biznese [Controlling business]*. Moscow: Finansyi i statistika [in Russian].
4. Mayer, E. (1993). *Kontrolling kak sistema myishleniya i upravleniya [Controlling the system thinking and management]*. Moscow: Finansyi i statistika [in Russian].
5. Horvat, P., Horváth & Partners. (2008). *Kontseptsiya kontrollinga [The concept of controlling]*. Moscow: Alpina Biznes Buks [in Russian].
6. Han, D. (1997). *Planirovanie i kontrol: kontseptsiya kontrollinga [Planning and con-*

- trol: the concept of controlling*]. Moscow: Finansyi i statistika [in Russian].
7. Anankina, E. A., Danilochkina, S. V. (2003). *Kontrolling kak instrument upravleniya predpriyatiem* [Controlling as a management tool now]. Moscow: YuNITI [in Russian].
 8. Aniskin, Yu. P., Pavlova, A. M. (2003). *Planirovanie i kontrolling* [Planning and Controlling]. Moscow: Omega-L [in Russian].
 9. Sheshukova, T. G. (2008). *Teoriya i praktika kontrollinga* [The theory and practice of controlling]. Moscow: Finansyi i statistika; INFRA-M [in Russian].
 10. Shigaev, A. I. (2008). *Kontrolling strategii razvitiya predpriyatiy* [Controlling enterprise development strategy]. Moscow: YuNITI [in Russian].

И. В. Милаш, кандидат экономических наук, доцент (Харьковский государственный университет питания и торговли). **Концепция контроллинга в управлении затратами предприятий торговли.**

Аннотация. Цель статьи заключается в исследовании теоретических основ формирования концепции контроллинга в управлении затратами предприятий торговли, в частности с учетом отраслевой специфики. **Методика исследования.** Решение поставленных в статье заданий осуществлено при помощи таких общенаучных и специальных методов исследования: анализа и синтеза, систематизации и обобщения, диалектического подхода. **Результаты.** Доказано, что контроллинг является действенным фактором модернизации управления затратами торгового предприятия и оптимальным инструментом достижения его оперативных и стратегических целей. Он формируется в соответствии с порядком административно-правового и экономического регулирования деятельности предприятия торговли и процессов формирования его капитала, направлен на рост эффективности использования ресурсов, повышения уровня координирования процессов и функций управления и позволяет повысить эффективность деятельности за счет повышения обоснованности управленческих решений и эффективности управления предприятием в целом. **Практическая значимость результатов исследования.** В статье обоснованно, что контроллинг затрат является действенным фактором модернизации управленческой деятельности предприятия торговли и оптимальным инструментом достижения его оперативных и стратегических целей. Основные научные положения статьи можно использовать в практике предприятий торговли.

Ключевые слова: контроллинг, затраты, результаты, управление затратами, предприятия торговли.

I. Milash, Cand. Econ. Sci., Docent (Kharkiv State University of Food Technology and Trade). **The concept of controlling cost management companies trade.**

Summary. Purpose. The purpose of the article is to study the theoretical foundations of the concept of controlling the formation of the management costs of sale. The article investigates the bases and controlling role in the management of enterprise expenses, in particular taking into account industry-specific trade sectors. **Methodology of research.** The solution of the tasks carried out in the article by means of scientific and special methods of research: analysis and synthesis, generalization and systematization, the dialectical approach. **Findings.** It is proved that controlling cost management is an effective factor in the modernization of commercial enterprises and the best tool to achieve its operational and strategic goals. It is formed in accordance with the order of the administrative law and economic regulation of the enterprise trade and processes of formation of its capital, it aims to increase the efficiency of resource use, improve co-ordination processes and management functions and to improve the efficiency of activities by enhancing the validity of management decisions and business management efficiency generally. **Practical value.** The article justified that controlling costs is an effective factor in the modernization of the management of the enterprise trade and the best tool to achieve its operational and strategic goals. Main scientific article can be used in the practice of sale.

Keywords: controlling costs, results, cost management, trade enterprises.

Надійшло до редакції 27 липня 2016 року.