

У відповідності з принципом розширення $IЗП_i$ не буде нечітким числом з трикутною функцією приналежності. Але для простоти на практиці $IЗП_i$ приблизно розглядають як нечітке число з трикутною функцією приналежності вигляду

$$IЗП_i \approx (c_j^l, c_j, c_j^r) = \left(\frac{1}{m} \sum_{j=1}^m w_j s_{ij}^{-(l)-(l)}, \frac{1}{m} \sum_{j=1}^m w_j s_{ij}, \frac{1}{m} \sum_{j=1}^m w_j s_{ij}^{-(r)-(r)} \right).$$

Про застосування даного апарату для вибору проектів з фінансування буде описано в другій частині роботи.

1. Аверкин А.Н., Батыршин И.З., Блишун А.Ф., Силов В.Б., Тарасов В.Б. Нечеткие множества в моделях управления и искусственного интеллекта. М., 1986.
2. Kaufmann A. Introduction to theory of fuzzy subsets. New York, 1975.
3. Никифорок Б.В. Принципы стратегического управления деятельностью полиграфической фирмы: Сб. научн. трудов. М.: Академия экономики, финансов и права. 2000.
4. Никифорок Б.В. Нові поліграфічні технології в інформаційному просторі України: Зб. доповідей VII міжнародної науково-практичної конференції „Інформаційні ресурси науково-технічної інформації: проблеми створення та використання”. К., 2000.

УДК 657

КОНЦЕПЦІЯ КОНТРОЛІНГУ В УПРАВЛІННІ ВИДАВНИЧИМИ ВИТРАТАМИ

Л.А. Швайка, Р.В. Ворона

Розглядається система поглядів на контролінг як сучасний інструмент управління витратами в умовах видавничих структур.

Рассматривается система взглядов на контроллинг как современный инструмент управления затратами в условиях издательских структур.

Серед багатьох проблем сучасного видавничого підприємництва в країні гостро виділяється одна, пов'язана з управлінням витратами. Актуальність цієї проблеми зумовлена багатьма чинниками, як от: забезпечення конкурентоспроможності вітчизняної видавничої продукції, фінансової стійкості і стабільності видавничих структур, удосконалення взаємозв'язків між учасниками книговидавничого процесу тощо.

Досвід господарювання у видавничій справі свідчить, що, незважаючи на різке зростання ділової активності, зміцнення ринкових позицій багатьма суб'єктами й комерціалізацію їхньої діяльності, рівень конкурентоспроможності вітчизняної видавничої продукції невисокий. Причини цього, на нашу думку, полягають у значних витратах на її виготовлення та відсутності дієвих механізмів управління ними.

Управління витратами передбачає комплекс управлінських функцій і рішень щодо їх оптимізації. Як засвідчила практика господарювання, у видавництвах відсутня цілісна система управління витратами на виготовлення та реалізацію продукції. Одних функцій управління не виконують зовсім, інших дотримуються частково. Така ситуація пояснюється відсутністю у фахівців видавничих структур практичних навиків управління витратами, достовірної інформації про їх рівень за центрами відповідальності та регульованістю, недостатньою визначеністю категорії „витрати” у зв'язку з переходом на міжнародні стандарти обліку [3, 4, 5].

Успішне функціонування видавничих структур в умовах ринку пов'язане з пошуком нових методів управління, адекватних динамічним змінам у внутрішньому і зовнішньому середовищах цих складних систем. Новим явищем в теорії і практиці сучасного управління витратами, яке виникло внаслідок поєднання функцій аналізу, планування й обліку, став контролінг. У зарубіжній економічній літературі він розглядається як специфічний напрямок економічної роботи, спрямований на досягнення поставленої мети (отримання прибутку, розширення ринку, усунення конкурентів і т. д.), як механізм, що забезпечує зворотний зв'язок в управлінні реалізаціями цілей і завдань [2, с.7].

При здійсненні контролінгу витрат проводиться аналіз й оцінка змін у зовнішньому середовищі, які прямо або опосередковано пов'язані з витратами на виробництво і реалізацію продукції. Це зміни в економіко-політичній сфері (купівельна спроможність населення, розвиток соціальної інфраструктури, політична стабільність) і на ринку сировини, конкурентів, капіталу, праці і т.д. Вивчення цих змін у взаємозв'язку з витратами забезпечує можливість внесення коректив у стратегічні та оперативні плани, уточнення цілей і завдань. Паралельно аналізується та оцінюється внутрішнє середовище підприємницької структури – рівень маркетингу, продукція, організаційна структура, персонал, технічний рівень, фінансовий стан, розташування, екологія тощо. Вивчення змін у внутрішньому середовищі в порівнянні з нормативним сценарієм служить об'єктивною базою при прийнятті відповідних управлінських рішень, щодо витрат.

Контролінг і контроль не тотожні поняття. Контроль передбачає фіксування фактичних результатів у діяльності підприємства, їх порівняння з очікуваними (плановими, нормативними). Контролінг зосереджується на оцінці перспективних випереджуючих змін, їх запобіганні у разі виникнення небезпеки в досягненні мети або сприянні при появі нових можливостей чи альтернатив з реалізації мети.

Поява на сучасних підприємствах контролінгу пов'язана з тим, що в умовах нестабільності зовнішнього середовища недостатньо контролювати лише минуле – необхідно аналізувати майбутнє. Зростає актуальність підвищення оперативності реагування на зміни зовнішнього середовища, забезпечення гнучкості виробництва, моніторингу змін, впровадження дійових механізмів виживання підприємницьких структур, запобіганню кризових ситуацій. Ускладнення систем управління підприємницькими структурами потребує координації та узгодження дій.

Існує декілька концепцій контролінгу, які з'явилися в різний час і зорієнтовані на вирішення певних завдань. Сьогодні підвищений інтерес викликає концепція, зорієнтована на управління з акцентом на планування, координацію та контроль структурних підрозділів підприємства (видавництва).

Одне з найважливіших завдань контролінгу – управління прибутками. Отже, у центрі уваги знаходяться витрати, їх види, місця виникнення та принципи управління ними.

Контролінг витрат передбачає визначення мети видавництва і його структурних підрозділів у певному напрямку роботи та вибір засобів для її досягнення. При контролінгу плани по витратах конкретизуються в кошторисах – очікуваних обґрунтованих витратах ресурсів на виконання певного обсягу робіт. Формування кошторису передбачає можливість здійснення оперативного контролю шляхом порівняння витрат із запланованими, визначення відхилень і їх аналіз, вироблення та прийняття рішень щодо зменшення витрат.

До 1 січня 2000 р. не було відмінностей між поняттями „витрати” і „собівартість”. З введенням в Україні міжнародних стандартів бухгалтерського обліку дещо змінився підхід до формування собівартості продукції. Міжнародні стандарти бухгалтерського обліку стосуються лише фінансового обліку, тому для фінансової звітності використовується лише виробнича собівартість. Цей показник необхідний і для контролінгу, оскільки виражає витрати певного сегмента видавництва (редакції) та видавничої структури в цілому.

Для контролінгу витрат недостатньо їх класифікації на постійні і змінні, прямі і непрямі, посилення на які найчастіше зустрічаються в ПБО і за допомогою яких можна показати взаємозв'язок між змінами обсягу випуску і реалізації продукції та певним видом витрат.

Для успішного контролінгу доцільно всі витрати за рівнем регулювання розділити на три групи: повністю, частково і слабо регульовані. Однак єдиної методики класифікації витрат за рівнем регулювання немає. Рівень регулювання витрат залежить від специфіки, виду діяльності, корпоративної культури підприємницької структури, тобто має суб'єктивний характер при загальноновизнаному підході. Така класифікація сприяє розумінню хто, де і як може впливати на витрати.

Як засвідчує вітчизняна практика господарювання, успішне застосування контролінгу витрат можливе за умови прийняття науково обґрунтованої нормативної документації з питань планування і калькулювання витрат, адаптованої до вимог національних стандартів з обліку. Йдеться насамперед про розроблення та прийняття галузевої інструкції з формування собівартості видавничої продукції, яка б враховувала особливості видавничого процесу, методи розпо-

ділу загальновидавничих витрат по окремих видах продукції і центрах витрат. Окрім того, кожна підприємницька структура повинна вибрати систему підконтрольних параметрів стратегічної та оперативної діяльності, яка б відповідала вимогам контролінгу, визначити центри витрат, центри відповідальності, сформувати організаційно-управлінську структуру для вирішення вищезазначених питань. За таких умов контролінг забезпечить цілісну інтегровану оцінку діяльності підприємницької структури в минулому, сучасному і майбутньому, комплексний підхід до виявлення та реалізації нових проблем, зумовлених динамічним і невизначеним ринковим середовищем.

1. Іванов Ю., Котляров Є. „Реформована” собівартість (калькулювання у промисловості) // Бухгалтерія. 2001. № 20/І. С. 45–51. 2. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Под ред. Н.Г.Данилочкиной. М., 2001. 3. Методичні рекомендації з формування собівартості продукції (робіт, послуг) у промисловості; затверджені наказом Держкомпромполітики України від 02.02.2001р., № 47. 4. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку № 16 „Витрати”; затверджене наказом Міністерства фінансів України від 31.12.99 р., № 318. 5. Типове положення з планування, обліку і калькулювання собівартості продукції (робіт, послуг) у промисловості; затверджене Постановою КМУ від 26.04.96 р., № 473. 6. Шим Джей К., Сигел Джон Г. Методы управления стоимостью и анализа затрат: Пер. с англ. М., 1996.