

Л.О. Кирильєва, канд. екон. наук, доц. (*ХДУХТ, Харків*)

І.Б. Чернікова, канд. екон. наук, проф. (*ХДУХТ, Харків*)

ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛЮ ВИТРАТ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

На сучасному етапі контроль визначають як вид управлінської діяльності, який забезпечує керівництву підприємств підтвердження щодо вірності його управлінських рішень, а також щодо здійснених ним коректив. Він присутній у діяльності підприємства з моменту його заснування й визначення мети. Контроль є заключною стадією управлінського процесу й відіграє роль зв'язуючої ланки між керуючою й керованою системами. Необхідність управлінського контролю визначають такі фактори: невизначеність середовища; небезпека щодо виникнення кризових ситуацій на ринку послуг; функціонування в конкурентному середовищі; боротьба за опанування ринків збуту.

У сучасних наукових працях термін «контроль» зазнає різних інтерпретацій - «контроль», «внутрішній контроль», «управлінський контроль», «контролінг», «система внутрішнього контролю». Термін «управлінський контроль» є більш конкретний та безпосередньо наближений до господарської діяльності підприємств.

Поєднання функцій контролю і планування найбільш помітно простежується в такому понятті, як бюджет – поточний план діяльності підприємства.

В літературних джерелах для підвищення рівня контролю доходів та витрат пропонують використовувати систему гнучких бюджетів методом «знизу вверху». Принцип такого методу полягає в тому, що процес бюджетування починається зі складання бюджету продажу. Потім керівники різних підрозділів (відділів, дільниць, цехів, служб) складають бюджети своєї діяльності, а далі ці бюджети послідовно узагальнюються та координуються на вищому рівні управління. Виходячи з бюджетів витрат і продажу визначаються окремі фінансові показники діяльності підприємства. Кінцевим етапом бюджетування є формування зведеного (генерального) бюджету підприємства, який охоплює операційний (постачання, виробництво, продаж) і фінансовий (капітальних вкладень, грошових потоків) бюджети.

З метою оптимізації діяльності бізнесової одиниці та досягнення суб'єктом господарювання конкурентоспроможного становища на ринку необхідно сьогодні застосовувати сучасні методи

управлінського контролю такі як: ABC (Activity based costing), ABM (Activity based management), ABB (Activity based budgeting), KPI (Key performance indicators) и BSC (Balanced Scorecard).

Заслуговує на увагу метод управлінського контролю - ZBB (Zero-based budget) або методика нульового бюджету, сутність якого полягає в тому, що управлінці щоразу мають обґрунтовувати заплановані витрати так, ніби діяльність здійснюється вперше. Zero-based budget базується на плануванні витрат діяльності підприємства з високою точністю, оскільки виключає всілякі припущення, які є характерними для класичного бюджетування. Зазначений вид бюджетування дозволяє аналізувати ефективність роботи відповідальних осіб та визначати якість виконання бюджету. Однак процесу впровадження нульового бюджету повинні передувати моменти обачності такі як трудомісткість даного методу, недостатня або надмірна деталізація бізнес-процесів; виникнення асоціацій у ZBB-учасників обмежень, примусу та відсутності самостійності.

Прийняття рішення про впровадження бюджетування на підприємстві при застосуванні саме нульового бюджету доцільно розпочинати без урахування бюджету доходів від реалізації та бюджету змінних виробничих витрат, оскільки для даних категорій ще треба враховувати можливі зміни обсягів виробництва та реалізації продукції, тобто постійно переоцінювати цілі, розподіл витрат і т. ін. А в майбутньому підключати до методу ZBB і частину доходів та собівартості. Слід звернути увагу, що даний метод не передбачає включення до бюджету амортизації та податків.

Іншим важливим інструментом контролю витрат на підприємстві визнають облік за центрами відповідальності, який дозволить надати особисту оцінку діяльності кожного об'єкт витрат підприємства та встановити кореляцію щодо запланованих і фактично досягнутих результатів. Система контролю в підприємствах ресторанного бізнесу повинна бути організована як по горизонталі (види діяльності підприємства), так і по вертикалі (центри відповідальності та місця виникнення витрат) для задоволення оперативних потреб управління.

Розширення можливостей та підвищення ефективності управлінського контролю дозволить отримати важливу інформацію в синтезованому вигляді з уже здійсненими необхідними порівняннями.