

*М. В. Тарасюк,  
к. е. н., доцент кафедри фінансів, Київський національний  
торгівельно-економічний університет*

## ВИДИ КОНТРОЛІНГУ В УПРАВЛІННІ ТОРГОВЕЛЬНИМИ МЕРЕЖАМИ

*Проаналізовано сучасні наукові погляди на визначення видів контролінгу в управлінні суб'єктами підприємницької діяльності. Визначено види контролінгу в управлінні торговельними мережами за ознаками функціонального напрямку управління та підтримуваної контролінгом управлінської функції.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК З ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ТА ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У публікаціях все частіше з'являються думки про доцільність запровадження контролінгу в управлінні суб'єктами господарювання, проте контролінгу в управлінні торговельними мережами приділяється мало уваги. Крім того, для ефективного функціонування контролінгу в управлінні торговельними мережами слід застосовувати відповідний інструментарій, який притаманний певним його видам. Отже, визначення видів контролінгу в управлінні суб'єктами мережевого торговельного бізнесу є невід'ємним етапом дослідження теоретичних засад контролінгу в управлінні торговельними мережами.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ, У ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ І НА ЯКІ ОПИРАЄТЬСЯ АВТОР, ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ДАНА СТАТТЯ

Теоретичні напрацювання з питань контролінгу знайшли відображення в працях вітчизняних і російських науковців, зокрема: О.О. Ананькіної, С.Ф. Голова, Н.Г. Данілочкіної, О.М. Кармінського, О.А. Качеріної, І.І. Оленевої, С.Н. Петренко, М.С. Пушкаря, В.П. Савчука, Л.А. Сухаревої, О.О. Терещенка, С.Г. Фалька, Н.П. Шульги та інших. Серед зарубіжних науковців особливо цікавим є напрацювання вчених А. Дай-

ле, Й. Вебера, Е. Майєра, Р. Манна, Д. Хана, К. Хомбурга, Г. Піча, Х. Фольмута, В. Кнаупа, Д. Джексона, Р. Ентоні, Т. Райхмана, К. Серфлінга, П. Хорвата та інших.

Проблемам визначення видів контролінгу в управлінні торговельними мережами уваги вітчизняних та зарубіжних науковців практично не приділяється.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою проведеного у статті дослідження виступає вивчення сучасних наукових праць з проблем контролінгу в управлінні суб'єктами підприємництва та визначенні на цій основі видів контролінгу в управлінні торговельними мережами.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Так, довідкові економічні видання під видом пропонують розуміти класифікаційну одиницю в систематиці, що об'єднує розряд предметів, явищ і тому подібне з однаковими ознаками, що входить до складу загального розряду [1; 2].

З філософської точки зору вид являє собою в логічному смислі поняття, яке утворюється за допомогою виділення загальних ознак в індивідуальних поняттях та саме має загальні ознаки з іншими видовими поняттями [3].

Отже, враховуючи сучасні погляди на розуміння сутності терміну "вид", під видом контролінгу в управлінні торговельними мережами доцільно розуміти класифікаційну одиницю в його систематиці, яка

об'єднує низку напрямів контролінгової діяльності з однаковими ознаками та є складовими загальної системи контролінгу в управлінні суб'єктами мережевого торговельного підприємництва.

За результатами досліджень наукових праць ряду вітчизняних та зарубіжних науковців [4; 5; 6; та ін.] можливо виділити наступні його види, що зорієнтовані на окремі сфери фінансово-господарської діяльності підприємства або на окремі функціональні напрями управління:

- контролінг персоналу [7; 8];
- фінансовий контролінг [9; 10];
- контролінг маркетингу [11; 12];
- контролінг матеріальних ресурсів та логістики [13];
- контролінг інвестицій;
- контролінг інновацій і розробок;
- адміністративний контролінг;
- ризик-контролінг [14; 15];
- екологічний контролінг [16];
- контролінг економічної безпеки [17].

Найбільш широко види контролінгу розглянуті в працях А.М. Кармінського, Н.І. Оленевої, А.Г. Примака, С.Г. Фалька та інших [18]. С.Б. Сулоєва [19], зокрема, зазначає, що контролінг охоплює всі сфери менеджменту, для дослідження яких характерний свій інструментарій, а отже, певні види контролінгу повинні оперувати специфічним набором інструментів.

З урахуванням вищевикладеного та беручи до уваги особливості фінансово-господарської діяльності в суб'єктах мережевого торговельного підприємництва, можна визначити наступні види контролінгу в управлінні торговельними мережами за ознакою підтримуваного ним функціонального напрямку управління:

- контролінг товарообороту — забезпечує виконання цілей торговельної мережі в сфері продажу товарів та надання платних торговельних послуг фізичним особам для задоволення їх особистих споживчих потреб, а також юридичним особам — для подальшої переробки або перепродажу (основні інструменти: дослідження обсягу та структури товарообороту, оцінка впливу факторів на обсяг та структуру товарообороту, визначення "точки беззбитковості" та "точки мінімальної рентабельності", визначення оптимального обсягу товарообороту та інші);

- контролінг товарних запасів — забезпечує виконання цілей торговельної мережі в сфері формування та використання маси товарів, призначених для подальшого продажу (основні інструменти: дослідження стану товарних запасів, визначення впливу факторів на стан та швидкість обороту товарних запасів, аналіз впливу сезонних коливань на стан товарних запасів, дослідження

асортиментної структури товарних запасів, аналіз якості товарних запасів, аналіз їх обіговості та інші);

— контролінг товарного забезпечення — сприяє виконанню цілей торговельної мережі в сфері управління діяльністю із закупівлі та доставки на підприємство товарів у відповідному обсязі, відповідної структури та якості (основні інструменти: дослідження ринків товарних ресурсів, аналіз обсягів та структури закупівлі товарних ресурсів, аналіз виконання плану постачання та формування запасів, обґрунтування оптимального обсягу та графіку замовлення, обґрунтування формування товарних запасів, визначення верхньої межі цін закупівлі товарних ресурсів, ABC — аналіз, XYZ-аналіз запасів товарів, їх поєднання та інші);

— контролінг логістики — забезпечує виконання цілей торговельної мережі в сфері управління економічністю процесів складування та транспортування товарних ресурсів (основні інструменти: інформаційне забезпечення управління логістичною діяльністю, аналіз маршрутів транспортування товарних ресурсів та планogram їх складування; аналіз витрат, пов'язаний з логістикою, моделювання вибору виду транспорту, транспортна задача, аналіз необхідної площі (ємкості) складів, дослідження ланцюга постачання та інші);

— контролінг основних засобів — сприяє досягненню цілей управління основними фондами торговельної мережі (основні інструменти: оцінка стану та структури основних засобів, аналіз відтворення основних засобів, дослідження зносу основних засобів та інші);

— контролінг трудових ресурсів — забезпечує виконання цілей торговельної мережі в сфері управління трудовими ресурсами (основні інструменти: анкетування співробітників та клієнтів, "таємний покупець" ("Mystery Shopping"), аналітичні показники складу та руху персоналу, продуктивності праці, ефективності матеріального стимулювання, розвитку персоналу, розрахунок вартості персоналу, аналіз економічності залучення персоналу, аналіз ефективності використання персоналу та інші);

— контролінг поточних витрат — забезпечує досягнення цілей торговельної мережі в сфері управління сукупністю затрат живої та уречевленої праці (основні інструменти: аналіз величини та структури витрат обігу, оцінка впливу факторів на обсяг та структуру витрат обігу, дослідження граничних витрат обігу, аналіз обсягу та структури витрат обігу за їх основними статтями та інші);

— контролінг доходів та прибутку — сприяє виконанню цілей управління доходами та прибутком торговельної мережі (основні інструмен-

ти: аналіз складу та структури доходів, дослідження впливу факторів на обсяг та структуру доходів, дослідження мінімального, нормального, цільового та підприємницького прибутку, аналіз критичних обсягів діяльності підприємства з точки зору досягнення цільового прибутку, стратегічна карта ефективності системи Дюпон-Каскад та інші);

— контролінг обігових активів — сприяє досягненню системи цілей торговельної мережі в сфері управління сукупністю матеріальних та грошових ресурсів, що знаходяться у кругообороті, змінюють сою матеріальну форму протягом одного операційного циклу та повністю переносять свою вартість на реалізовані товари (основні інструменти: дослідження обсягу та структури обігових активів, аналіз тривалості кругообороту та обґрунтування можливості її скорочення, аналіз ліквідності та платоспроможності, оцінка впливу факторів на обсяги та структуру обігових активів та інші);

— контролінг фінансової діяльності — сприяє реалізації фінансової стратегії та пріоритетних напрямків фінансової діяльності торговельної мережі, своєчасному виявленню відхилень фактичних результатів від планових, прийняттю своєчасних управлінських рішень для забезпечення нормалізації фінансового положення та стійкого фінансового розвитку суб'єкта мережевого торговельного бізнесу (основні інструменти: фінансові коефіцієнти (індикатори фінансово-майнового стану підприємства, моделі оцінки фінансового стану — агрегатні, статистичні, рейтингові, система показників кредитоспроможності, система показників інвестиційної привабливості, модель Дюпон-каскад, оцінка вартості грошей з врахуванням факторів часу, ризику та інфляції, методи оцінки вартості торговельної мережі, балансові моделі, фінансове моделювання, оцінка чутливості до змін обсягів діяльності та зовнішніх умов та інші);

— контролінг інвестиційної діяльності — забезпечує виконання цілей торговельної мережі в сфері управління її інвестиційною діяльністю (основні інструменти: методи оцінки вартості грошей у часі з врахуванням часу, інфляції, ризику, методи оцінки ефективності інвестицій, методи оцінки ризиків проекту, методи оцінки інвестиційної привабливості, методи аналізу проекту, методи експертизи та відбору проектів, методи формування інвестиційного портфеля та інші);

— контролінг інноваційної діяльності — забезпечує досягнення цілей торговельної мережі в сфері управління інноваційної діяльності (основні інструменти: ряд інструментів інвестиційного контролінгу, порів-

няння фактичних показників інноваційної діяльності з плановими, встановлення факторів, що спричинили відхилення, та інші);

— контролінг ризику — сприяє виконанню цілей торговельної мережі в сфері управління ризиками її діяльності (основні інструменти: методи оцінки комерційних ризиків, прогнозування ризиків та інші);

— контролінг маркетингу — підтримує менеджмент торговельної мережі в сфері управління задоволенням потреб клієнтів та стимулювання збуту продукції задля забезпечення маркетингових цілей (основні інструменти: GAP-аналіз, портфоліо-аналіз, розрахунок маржинального прибутку, порівняльні розрахунки, інструментарій ціноутворення, бечмаркінг, ABC-аналіз, оцінка "вигоди-витрати" та інші);

— контролінг якості — сприяє виконанню цілей торговельної мережі в сфері управління якістю (основні інструменти: побудова та реінжиніринг бізнес-процесів, методи оцінки бізнес-процесів, регламентування та інші);

— екологічний контролінг — сприяє виконанню екологічних цілей торговельної мережі (основні інструменти: оцінка діяльності мережі на предмет відповідності існуючим екологічним вимогам, виявлення причин відхилень від екологічних вимог та інші);

— контролінг економічної безпеки — сприяє виконанню системи цілей торговельної мережі в сфері управління її економічною безпекою (основні інструменти: показники оцінки рівня економічної безпеки, оцінка впливу факторів на рівень економічної безпеки, оцінка відхилень планових показників економічної безпеки від фактичних її показників, виявлення причин виявлених відхилень та інше);

— контролінг знань — сприяє виконанню цілей торговельної мережі в сфері управління знаннями (основні інструменти: оцінка досвіду управління певними процесами, виявлення передового досвіду управління, запровадження передового досвіду управління та інші);

— контролінг інформації — сприяє досягнення цілей торговельної мережі в сфері інформаційного менеджменту (основні інструменти: діагностика інформаційних потоків, оцінка схем документообігу, оцінка інформаційних потреб, рівня їх задоволення та інше);

— контролінг корпоративної культури — сприяє виконанню цілей торговельної мережі в сфері управління її корпоративною культурою (основні інструменти: оцінка корпоративних цінностей, оцінка стилю управління, аналіз внутрішньої атмосфери в мережі, рання діагностика внутрішньокорпоративних конфліктів, вияв-

лення їх причин та інше);

— тайм-контролінг — забезпечення виконання системи цілей торговельної мережі в сфері управління робочим часом (основні інструменти: аналіз ситуації з використанням робочого часу в торговельній мережі, розробка та впровадження інструментарію планування робочого часу, порівняння фактичних, планових показників використання робочого часу та інше).

Специфічний набір інструментів характерний також для контролінгу в ході підтримки ним певних функцій менеджменту. Враховуючи те, що контролінг поширюється на всі без винятку функції менеджменту, можна запропонувати виділення видів контролінгу за ознакою підтримуваної ним функції управління: контролінг планування, контролінг організування, контролінг мотивування та контролінг контролювання, для яких характерний специфічний інструментарій.

Розглянемо наведені види контролінгу в управлінні торговельними мережами за ознакою підтримуваної ними управлінської функції:

— контролінг планування — забезпечення найбільшої ефективності виконання системою управління торговельною мережею планової функції на всіх рівнях управління, за всіма функціональними напрямками та організаційними структурами (основні інструменти: АВС-аналіз, аналіз точки беззбитковості, SWOT-аналіз, бенчмаркінг, бюджетування, методи лінійного програмування та інші);

— контролінг організування — сприяння найбільш ефективному виконанню менеджментом торговельної мережі управлінської функції організування (основні інструменти: оцінка ефективності структури управління в торговельних мережах, аналіз ефективності роботи з визначення конкретних завдань для їх відповідальних виконавців, оцінка якості добору кадрів для здійснення відповідних функцій та інше);

— контролінг мотивування — сприяння найбільш ефективному в торговельній мережі виконанню управлінської функції мотивування задля використання найбільш прийнятних способів, дій та методів стимулювання виконання поставлених перед відповідальними виконавцями завдань (основні інструменти: оцінка досвіду використання певних стимулів, виявлення причин низької ефективності використання певних стимулів, обґрунтування найбільш ефективних способів мотивування та інше);

— контролінг контролювання — сприяння найбільш ефективному виконанню менеджментом торговельної мережі контрольної функції управління (основні інструменти: побудова та впровадження систем ран-

нього попередження, аналіз розривів, контроль та аналіз фактичних даних із плановими, обґрунтування новітніх інструментів аналізу, контролю та інше).

На підтримку думки про доцільність виділення видів контролінгу за ознакою підтримуваних ними функцій управління доцільно навести думку Т.П. Сацука [20]. Дослідник зазначає, що при визначенні структури контролінгу в торгівлі необхідно враховувати те, що контролінг повинен забезпечити відповідну підтримку основних напрямів управлінської діяльності на торговельних підприємствах. До таких напрямів, на думку Т.П. Сацука, слід відносити: планування, організацію і контроль процесу реалізації товарів, управління процесами товаропостачання, фінансовий менеджмент та інше. Отже, дослідник пропонує розрізняти окремі функції управління в розрізі напрямів діяльності суб'єкта господарювання.

## ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, основні види контролінгу в управлінні торговельними мережами слід розрізняти за ознакою підтримуваного ним функціонального напрямку управління та за ознакою підтримуваної ним управлінської функції.

### Література:

1. Экономический и юридический словарь / Авт. и сост. А.Н. Азрилян и др. — М.: Ин-т нов. экон., 2004. — 1088 с.
2. Большой экономический словарь / Авт. и сост. А.Н. Азрилян и др. — 7-е изд., доп. — М.: Инт нов. Экон., 2008. — 1472 с.
3. Губский Е.Ф. Философский энциклопедический словарь / Е.Ф. Губский, Г.В. Кораблёва, В.А. Лутченко. — М.: ИНФРА-М, 2002. — 576 с.
4. Панков В.А. Контролінг і бюджетування фінансово-господарської діяльності підприємства: навч. посіб. / В.А. Панков, С.Я. Єлецьких, Н.М. Михайличенко. — К.: Центр навч. літ., 2007. — 112 с.
5. Шигаев А.И. Контролінг стратеги развития предприятия: учеб. пособие / А.И. Шигаев. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. — 351 с.
6. Стефаненко М.М. Обліково-аналітичне забезпечення функціональності контролінгу / М.М. Стефаненко // Економіка та держава. — 2007. — № 8. — С. 25—27.
7. Бадоева Е.Т. Формирование системы контролінга персонала на промышленных предприятиях: автореф. дис. на соискание науч. степ. канд. экон. наук: Спец. 08.00.05 / Е.Т. Бадоева. — Ярославль, 2003. — 22 с.
8. Рубцов С.В. Применение орга-

низационного контролінга к управлению персоналом / С.В. Рубцов // Бизнес: организация, стратегия, системы. — 2000. — № 10. — С. 36—38.

9. Фрайберг Ф. Финансовый контролінг. Концепция финансовой стабильности фирмы / Ф. Фрайберг // Финансовая газета. — 1999. — №№ 13—19, 22—24, 26—29, 32, 34, 35, 37, 38, 40—42, 45, 47—51.

10. Фрайберг Ф. Финансовый контролінг. Концепция финансовой стабильности фирмы / Ф. Фрайберг // Финансовая газета. — 2000. — №№ 1, 2, 4, 10, 12, 15, 16, 19, 24, 33, 38, 40, 44—48.

11. Рыжикова Т.Н. Контролінг маркетинговых проектов / Т.Н. Рыжикова // Российское предпринимательство. — 2001. — № 1. — С. 24—29.

12. Рыжикова Т.Н., Гаврилова М.С. Основные принципы и задачи контролінга маркетинговых процессов / Т.Н. Рыжикова, М.С. Гаврилова // Контролінг. — 2002. — № 4. — С. 17—23.

13. Blum H.S. Logistik-Controlling. Schriften des Kühle-Zentrums for Logistik-Management // H.S. Blum. — Deutscher Universitätsverlag: Gabler, 2005. — 256 s.

14. Бухтин М.А. Контролінг рисков в коммерческом банке / М.А. Бухтин // Контролінг. — 2002. — № 3—4. — С. 22—27.

15. Енгальчев О.В. Контролінг рисков в деятельности промышленного предприятия / О.В. Енгальчев // Вестник машиностроения. — 2005. — № 1. — С. 35—40.

16. Федоров Б.С. Экоконтролінг: Контролінг в сфере охраны окружающей среды и экологической безопасности / Б.С. Федоров // Контролінг. — 2003. — № 2(6). — С. 38—42.

17. Быков В.А. Механизм контролінга в системе управления экономической безопасностью федеральных государственных предприятий министерства обороны РФ: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Быков Вадим Андреевич. — Ярославль, 2006. — 219 с.

18. Контролінг: учебник / А.М. Карминский, С.Г. Фалько, А.А. Жевага и др.; под ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько. — М.: Финансы и статистика, 2006. — 336 с.

19. Сулоева С.Б. Стратегический контролінг на промышленном предприятии (теория, методология, инструментарий): дис. ... докт. экон. наук: 08.00.05 / Сулоева С.Б. — СПб., 2005. — 337 с.

20. Сацук Т.П. Контролінг как система информационного обслуживания управления торговой организацией / Т.П. Сацук // Проблемы современной экономики. — 2006. — № 2(22). — Режим доступа <http://www.m-economy.ru/art.php3?artid=22226>.

Стаття надійшла до редакції 09.10.2009 р.