

Розділ 1

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ
ГОСПОДАРСТВОМ

DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2023.2\(62\).9-14](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2023.2(62).9-14)
УДК 339.372.84:33.025.12:005.2-047.64

Молнар О.С., Колодійчук А.В., Важинський Ф.А.

МЕХАНІЗМ ФУНКЦІОНУВАННЯ КОНТРОЛІНГУ

Характерною особливістю світової торгівлі є розвиток торговельних мереж. Диверсифікація та ускладнення господарських зв'язків всередині торговельних мереж значно ускладнюють торговельний менеджмент. Вирішення цього завдання вимагає впровадження нових інструментів управління, тобто механізму контролінгу. У статті сформульовано основні характеристики механізму контролінгу в управлінні торговельними мережами. Визначені елементи механізму контролінгу. Сформульовано визначення змісту терміна “цикл контролінгу в управлінні торговельними мережами”. Визначені основні підсистеми контролінгу в управлінні торговельними мережами та виділені цикли, відповідно, стратегічного, тактичного та оперативного контролінгу.

Ключові слова: торговельні мережі, механізм контролінгу, елементи механізму контролінгу, цикл, інформація, фінанси, інновації, конкурентоспроможність, менеджмент, ефективність.

Постановка проблеми. В умовах світової фінансово-економічної кризи і воєнного стану в Україні та необхідності забезпечення сталого економічного розвитку значно зростає роль торгівлі. Торгівля забезпечує формування валової доданої вартості в Україні і робочими місцями економічно активне населення. Характерною особливістю торгівлі є розвиток торговельних мереж. Торговельні мережі сприяють зростанню вітчизняного виробництва, задоволенню попиту споживачів товарами за стабільними цінами, формуванню у покупців культури споживання, наповненню дохідної частини бюджетів, встановленню соціальної відповідальності в суспільстві тощо. Концентрація та централізація капіталу в торговельних мережах забезпечує достатнє фінансове підґрунтя для їх подальшого розвитку.

© Молнар О.С., кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри економічної теорії, “Ужгородський національний університет”;

Колодійчук А.В., кандидат економічних наук, доцент, доцент Ужгородського торговельно-економічного інституту Державного торговельно-економічного університету;

Важинський Ф.А., кандидат економічних наук, старший науковий співробітник ДУ “Інститут регіональних досліджень ім. М.І.Долішнього НАН України”

Посилення конкуренції на ринку торговельних послуг, активізація процесів диверсифікації господарської діяльності, нестабільність зовнішнього середовища, ускладнення господарських зв'язків торговельних мереж, особливості діяльності та територіальна розгалуженість підрозділів ускладнюють торговельний менеджмент, що вимагає впровадження нових інструментів управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні й методологічні аспекти впровадження інформаційних технологій контролінгу в управління торговельними мережами висвітлено у працях українських науковців – Л.Д.Буряк, О.В.Оліфірова, С.Н.Петренко, М.С.Пушкаря, М.М.Стефаненко, М.Г.Чумаченка та ін.; зарубіжних – А.Беккера, Б.Вурма, Л.Лахніта, Е.Майєра, Х.Хунгенберга, П.Хорвата та ін. У наукових працях висвітлюються теоретико-методологічні основи та практичні аспекти впровадження інформаційних технологій контролінгу в торгівлі. Однак ґрунтовні наукові розробки щодо контролінгу в управлінні торговельними мережами та його особливостей у мережевому торговельному бізнесі недостатньо висвітлені і тому вони потребують подальших досліджень.

Мета статті – визначити механізм функціонування контролінгу в управлінні

торговельними мережами.

Опис основного матеріалу дослідження. На першому етапі дослідження проблеми забезпечення ефективного функціонування контролінгу в управлінні торговельними мережами слід визначитися щодо змісту терміна “механізм контролінгу в управлінні торговельними мережами”. Для цього доцільно дослідити існуючі наукові підходи до розуміння механізму контролінгу в управлінні суб’єктами бізнесу.

Під механізмом контролінгу слід розуміти сукупність форм та методів регулювання практичних дій керівництва підприємства в процесі прийняття рішень, спрямованих на забезпечення економічних інтересів суб’єкта господарювання. Такий підхід пов’язує механізм контролінгу з управлінням суб’єктом господарювання.

Більш вдалий підхід до розуміння змісту організаційно-економічного механізму є те, що ключовими характеристиками механізму контролінгу в управлінні торговельними мережами є структурованість його взаємопов’язаних елементів, а також безперервність їх послідовної реалізації, завдяки чому й формується процес контролінгу.

З урахуванням особливостей діяльності й управління суб’єктами торговельного бізнесу можна сформулювати такі основні характеристики механізму контролінгу в управлінні торговельними мережами

- системність механізму контролінгу в управлінні торговельними мережами;

- послідовність реалізації елементів механізму контролінгу в управлінні торговельними мережами. Їх реалізація має відбуватися у вигляді алгоритму, тобто шляхом чітко визначеного припису, завдяки якому відбувається процес перетворення вхідних даних на кінцевий результат контролінгової діяльності;

- чітко визначена спрямованість реалізації механізму контролінгу в управлінні, тобто функціонування певних елементів механізму контролінгу має бути спрямоване на досягнення системи заздалегідь визначених його цілей;

- стимулюючий характер механізму контролінгу в управлінні торговельними мережами, тобто його функціонування приводить до реалізації певних управлінських дій і зміни кількісних та якісних параметрів фінансово-господарської й управлінської діяльності суб’єкта мережевого торговельного бізнесу;

- всеохоплюючий характер механізму контролінгу в управлінні торговельними

мережами, тобто охоплення ним всіх напрямів контролінгової діяльності та, відповідно, всіх аспектів, організаційних структур, функціонального спрямування та функцій управління суб’єктами мережевого торговельного бізнесу;

- безперервність функціонування механізму контролінгу в управлінні торговельними мережами, що забезпечує постійну послідовну реалізацію окремих елементів контролінгового механізму.

Отже, під механізмом контролінгу в управлінні торговельними мережами слід розуміти цілісну систему взаємопов’язаних та взаємодіючих елементів, що безперервно діє за чітко визначеним алгоритмом і спрямована на досягнення системи цілей контролінгу суб’єкта мережевого торговельного бізнесу. Вона стимулює прийняття управлінських рішень та зміни якісних і кількісних параметрів господарської діяльності за усіма аспектами й напрямками управління.

Таким чином, ефективне функціонування контролінгу в управлінні торговельними мережами залежить, зокрема, від того наскільки логічною є побудова і як пов’язані між собою досягнення цілей та виконання завдань контролінгу, як узгоджені певні функції контролінгу всередині системи, а також з іншими завданнями та функціями менеджменту, тобто наскільки ефективно побудований і функціонує механізм контролінгу в управлінні суб’єктами мережевого торговельного бізнесу.

Оформлення та організація механізму контролінгу в управлінні є не менш важливими, ніж впровадження даної управлінської технології в практичну управлінську діяльність торговельних мереж.

Наукові праці містять різноманітні погляди щодо визначення переліку основних елементів механізму контролінгу в управлінні торговельними мережами, їх змісту та послідовності реалізації.

Підхід з визначення етапів контролінгу з позицій процесійного управління міститься в працях О. Ареф’євої та Л. Дякон [1], які визначають такі етапи: визначення контрольованих показників результативності і точок контролю в процесах; моніторинг показників результативності, у тому числі їх статистичну обробку; аналіз результатів моніторингу, тобто порівняння фактичних і планових показників та з’ясування причин відхилень.

Аналогічний підхід розроблено І.І. Цигиликом і Т.М. Паневником [13], які

пропонують визначати такий алгоритм проведення робіт: визначення відхилення між фактичними і плановими (нормативними) показниками.

Розпочинати процес реалізації механізму контролінгу з аналізу їх зовнішнього та внутрішнього середовища пропонує Т. Басюк [2]. Інші ж елементи алгоритму контролінгу, як вважає дослідник, слід визначати та реалізовувати з урахуванням результатів проведеного аналізу, що заслуговує на позитивну оцінку.

Результати проведеного узагальнення та критична оцінка існуючих на сьогодні підходів до визначення елементів механізму контролінгу з урахуванням особливостей сучасного етапу розвитку теоретичної моделі контролінгу в управлінні торговельними мережами та специфіки мережевого торговельного бізнесу дають можливість визначити такі елементи механізму контролінгу:

- аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища і оцінка їх впливу на фінансово-господарську діяльність торговельної мережі;
- прогнозування впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на майбутню діяльність торговельної мережі у плановому періоді;
- визначення основних параметрів оцінки діяльності торговельної мережі в цілому та її підрозділів;
- формування інформаційного, методичного та інструментального забезпечення розробки цільових показників діяльності торговельної мережі на плановий період;
- підтримка процесу визначення системи цільових показників діяльності торговельної мережі, а також її аналіз та оцінка;
- декомпозиція та формалізація системи цільових показників діяльності торговельної мережі за окремими елементами її фінансової структури;
- формування інформаційного, методичного та інструментального забезпечення розробки системи планів (бюджетів) торговельної мережі;
- координація планування та аналізу розробленої системи планів (бюджетів);
- підтримка організації виконання планів торговельної мережі, зокрема, участь у доведенні планових показників до відповідальних за їх досягнення виконавців;
- підтримка визначення системи мотивації виконання планів торговельної мережі;
- формування інформаційного,

методичного та інструментального забезпечення контролю з боку менеджерів мережі за підконтрольними їм показниками;

- внутрішній консалтинг менеджерів всіх рівнів торговельної мережі;
- моніторинг виконання планових показників торговельної мережі за даними різних інформаційних систем підприємства (фінансовий, управлінський та статистичний облік), а також за спеціально сформованими масивами даних;
- контроль та аналіз за дотриманням встановлених планових показників діяльності торговельної мережі, виявлення відхилень, їх причин та розробка альтернативних варіантів управлінських рішень;
- аналіз та оцінка досвіду управління на певних рівнях в підрозділах, виявлення передового досвіду вирішення управлінських задач та його розповсюдження;
- підготовка внутрішньої контролінгової звітності.

Аналіз наукових праць з проблем організації функціонування контролінгу в управлінні суб'єктами господарювання свідчить про циклічний характер реалізації механізму контролінгу. Про те, що реалізація механізму контролінгу має циклічний характер, свідчать результати досліджень Д.М. Морозова [10], який, розглядаючи етапи функціонування контролінгу в управлінні підприємствами, пов'язує перший та останній за допомогою сукупності коригуючих дій.

Отже, реалізація механізму контролінгу в управлінні торговельними мережами відбувається циклічно.

Відповідно до сучасного розуміння сутності контролінгу, можна сформулювати визначення змісту терміна "цикл контролінгу в управлінні торговельними мережами" як регламентований внутрішніми документами суб'єкта мережевого торговельного бізнесу процес повної реалізації всіх елементів механізму контролінгу, що формують замкнуте коло за певний проміжок часу.

На сьогодні прийнято розрізняти три основні підсистеми контролінгу в управлінні торговельними мережами: стратегічний, тактичний та оперативний, які характеризуються різними часовими періодами. Доцільно також виділяти цикли, відповідно, стратегічного, тактичного та оперативного контролінгу.

Сучасне розуміння змісту контролінгу та його підсистем формулює визначення циклу стратегічного контролінгу в управлінні торговельними мережами, як регламентований

внутрішніми документами процес повної реалізації всіх елементів механізму контролінгу в ході підтримки стратегічного управління, що формують замкнуте коло за період від трьох до п'яти років.

Під циклом тактичного контролінгу в управлінні торговельними мережами слід розуміти регламентований внутрішніми документами процес повної реалізації всіх елементів механізму контролінгу в ході підтримки тактичного управління, що формують замкнуте коло зазвичай протягом одного року.

Цикл оперативного контролінгу в управлінні торговельними мережами – регламентований внутрішніми документами процес повної реалізації всіх елементів механізму контролінгу в ході підтримки оперативного управління, що формують замкнуте коло, як правило, за період від одного тижня до одного місяця.

Всі визначені цикли контролінгу в управлінні торговельними мережами повинні бути взаємопов'язані та постійно взаємодіяти, що пояснюється необхідністю забезпечення єдності контурів стратегічного, тактичного та оперативного управління суб'єктами мережевого торговельного бізнесу.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Під механізмом контролінгу в управлінні торговельними мережами слід розуміти цілісну систему взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів, що безперервно діє за чітко визначеним алгоритмом і спрямована на досягнення системи цілей контролінгу. Вона стимулює прийняття управлінських рішень та зміни якісних і кількісних параметрів фінансово-господарської діяльності за усіма аспектами й напрямками управління. З урахуванням особливостей сучасного етапу розвитку теоретичної моделі контролінгу в управлінні торговельними мережами та специфіки мережевого торговельного бізнесу можливо визначити такі елементи механізму контролінгу: аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища і оцінка їх впливу на діяльність мережі; прогнозування впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на майбутню діяльність торговельної мережі у плановому періоді; визначення основних параметрів оцінки діяльності мережі в цілому та її підрозділів; формування інформаційного, методичного та

інструментального забезпечення розробки цільових показників діяльності мережі на плановий період; підтримка процесу визначення системи цільових показників діяльності торговельної мережі, а також її аналіз та оцінка; декомпозиція та формалізація системи цільових показників діяльності мережі за окремими елементами її фінансової структури; формування інформаційного, методичного та інструментального забезпечення розробки системи планів (бюджетів) торговельної мережі; координація процесу планування та аналізу розробленої системи планів (бюджетів); підтримка процесу організації виконання системи планів, зокрема, участь у доведенні планових показників до усіх відповідальних за їх досягнення виконавців; підтримка процесу визначення системи мотивації виконання системи планів; формування інформаційного, методичного та інструментального забезпечення контролю з боку менеджерів мережі за підконтрольними їм показниками; внутрішній консалтинг менеджерів всіх рівнів; моніторинг виконання планових показників мережі за даними різних інформаційних систем (бухгалтерський фінансовий, управлінський та статистичний облік), а також за спеціально сформованими масивами інформаційних даних; контроль та аналіз за дотриманням встановлених планових показників діяльності мережі; виявлення відхилень, їх причин та розробка альтернативних варіантів управлінських рішень; аналіз та оцінка досвіду управління на певних рівнях в усіх підрозділах мережі; виявлення передового досвіду вирішення окремих управлінських задач та його розповсюдження; підготовка внутрішньої контролінгової звітності. Цикл контролінгу в управлінні торговельними мережами – це регламентований внутрішніми документами процес повної реалізації всіх елементів механізму контролінгу, що формують замкнуте коло за певний проміжок часу. На сьогодні прийнято розрізняти три основні підсистеми контролінгу в управлінні торговельними мережами: стратегічний, тактичний та оперативний, які характеризуються різними часовими періодами. Доцільно також виділяти цикли, відповідно, стратегічного, тактичного та оперативного контролінгу в управлінні торговельними мережами.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О. В., Дякон Л. Л. Історія виникнення контролінгу та сутність контролінгу бізнес-процесів. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. № 8(62). С. 165-171.
2. Басюк Т. Інвестиційний контролінг: проблеми і перспективи. *Економіка України*. 2004. № 6. С. 32-37.

3. Вазинський Ф. А., Колодійчук А. В. Маркетингові дослідження в системі управління конкурентоспроможністю підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*: зб. наук.-техн. праць. Львів: РВВ НЛТУ України. 2009. Вип. 19 (1). С. 125-130.
4. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Черторижський В. М. Фактори інноваційного розвитку промисловості. *Науковий вісник НЛТУ України*: зб. наук.-техн. праць. 2011. Вип. 21 (11). С. 201-205.
5. Гаврилко П. П., Лалакулич М. Ю., Колодійчук А. В. Основні фактори виникнення кризових явищ на промислових підприємствах. *Науковий вісник НЛТУ України*: зб. наук.-техн. праць. 2012. Вип. 22 (4). С. 158-164.
6. Колодійчук А. В., Гуштан Т. В., Молнар О. С., Василюха Н. В., Чобаль Л. Ю. *Міжнародні перевезення в міжнародній економіці*: підручник. Львів: Вид-во ННБК "АТБ", 2021. 189 с.
7. Колодійчук А. В. Інформація як фактор інноваційного розвитку економіки. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2012. №5/1(132). С. 58-62.
8. Колодійчук А. В., Пісний В. М. Особливості функціонування машинобудівних підприємств на сучасному етапі розвитку економіки України. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Вип. 19 (13). С. 172-178.
9. Колодійчук А. В., Пісний В. М., Семчук Ж. В. Сутність інновацій, структура та основні етапи інноваційного процесу. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Вип. 19 (9). С. 191-196.
10. Морозов Д. М. Сучасна концепція контролінгу в контексті корегування фінансових планів. *Актуальні проблеми економіки*. 2005. № 11(53). С. 136-148.
11. Сопільник Л. І., Колодійчук А. В. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Вип. 19 (8). С. 183-187.
12. Сопільник Л. І., Колодійчук А. В. Управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств на сучасному етапі розвитку економіки України. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Вип. 19 (10). С. 222-227.
13. Цигилик І. І., Паневник Т. М. Стратегія і контролінг в системі внутрішнього економічного механізму підприємства. *Економіка, фінанси, право*. 2004. № 11. С. 11-14.

REFERENCES

1. Arefyeva, O. V., & Dyakon, L. L. (2006). Istoriya vynyknennya kontrolinhu ta sutnist' kontrolinhu biznes-protsesiv [The history of the emergence of controlling and the essence of controlling business processes]. *Aktual'ni problemy ekonomiky – Actual problems of the economy*, 8(62), 165-171. [in Ukrainian].
2. Basyuk, T. (2004). Investytsiynyy kontrolinh: problemy i perspektyvy [Investment controlling: problems and prospects]. *Ekonomika Ukrayiny – Ukraine economy*, 6, 32-37. [in Ukrainian].
3. Vazhynskyy, F. A., & Kolodiychuk, A. V. (2009). Marketynhovi doslidzhennya v systemi upravlinnya konkurentospromozhnisty pidpryyemstv [Marketing research in the system of competitiveness management of enterprises]. In *Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]*: Vol. 19 (1) (pp. 125-130). [in Ukrainian].
4. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., & Chertoryzhskyy, V. M. (2011). Faktory innovatsiynoho rozvytku promyslovosti [Factors of innovation development of industry]. In *Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]*: Vol. 21 (11) (pp. 201-205). [in Ukrainian].
5. Havrylko, P. P., Lalakulych, M. Yu., & Kolodiychuk, A. V. (2012). Osnovni factory vynyknennya kryzovykh yavlyshch na promyslovykh pidpryyemstvakh [Themainfactorsofemergenceofcrisisphenomenainindustrialenterprises]. In *Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]*: Vol. 22 (4) (pp. 158-164). [in Ukrainian].
6. Kolodiychuk, A. V., Hushtan, T. V., Molnar, O. S., Vasylykha, N. V., & Chobal, L. Yu. (2021). *Mizhнародni perevezennya v mizhнародniy ekonomitsi [International transportation in the international economy]*: Textbook. Lviv: ATB Publishing [in Ukrainian].
7. Kolodiychuk, A. V. (2012). Informatsiya yak factor innovatsiynoho rozvytku ekonomiky [Information as a factor of innovation development of the economy]. In *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukrayini [Formation of market relations in Ukraine]*: Vol. 5/1 (132) (pp. 58-62). [in Ukrainian].
8. Kolodiychuk, A. V., & Pisnyy, V. M. (2009). Osoblyvosti funktsionuvannya mashynobudivnykh pidpryyemstv na suchasnomu etapi rozvytku ekonomiky Ukrayiny [Features of functioning of machine-building enterprises at the current stage of development of the economy of Ukraine]. In *Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]*: Vol. 19 (13) (pp. 172-178). [in Ukrainian].
9. Kolodiychuk, A. V., Pisnyy, V. M., & Semchuk, Zh. V. (2009). Sutnist' innovatsiy, struktura ta osnovni

etapy innovatsiynoho protsesu [The essence of innovation, the structure and the main stages of the innovation process]. In *Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]*: Vol. 19 (9) (pp. 191-196). [in Ukrainian].

10. Morozov, D. M. (2005). Suchasna kontsepsiya kontrolinhu v konteksti korehuvannya finansovykh planiv [Modern concept of controlling in the context of adjusting financial plans]. *Aktual'ni problemy ekonomiky – Actual problems of the economy*, 11(53), 136-148. [in Ukrainian].

11. Sopilnyk, L. I., & Kolodiychuk, A. V. (2009). Teoretychni aspekty upravlinnya konkurentospromozhnistyu pidpryyemstv [Theoretical aspects of enterprise competitiveness management]. In *Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]*: Vol. 19 (8) (pp. 183-187). [in Ukrainian].

12. Sopilnyk, L. I., & Kolodiychuk, A. V. (2009). Upravlinnya konkurentospromozhnistyu mashynobudivnykh pidpryyemstv na suchasnomu etapi rozvytku ekonomiky Ukrayiny [Management of competitiveness of machine-building enterprises at the present stage of development of Ukrainian economy]. In *Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]*: Vol. 19 (10) (pp. 222-227). [in Ukrainian].

13. Tsyhylyk, I. I., Panevnyk, T. M. (2004). Stratehiya i kontrolinh v systemi vnutrishn'oho ekonomichnoho mekhanizmu pidpryyemstva [Strategy and controlling in the system of the internal economic mechanism of the enterprise]. *Ekonomika, finansy, pravo – Economy, finance, law*, 11, 11-14. [in Ukrainian].

Отримано 18.07.2023