

УДК 336.64

## ВИЗНАЧЕННЯ ГАЛУЗЕВОЇ ВІДПОВІДНОСТІ ІНСТРУМЕНТІВ КОНТРОЛІНГУ ЗАПАСІВ

Н.Ю. Буратчук

*ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», м. Київ, Україна*

*Буратчук Н.Ю. Визначення галузевої відповідності інструментів контролінгу запасів.*

Стаття присвячена проблемі використання інструментарію контролінгу на підприємствах різних видів економічної діяльності, зокрема, у роздрібній торгівлі. Автором запропоновано особливий алгоритм оцінки галузевої відповідності інструментів контролінгу та проведено його апробацію на прикладі роздрібної торгівлі з широким асортиментом. Особлива увага приділяється аналізу прикладів практичної реалізації інструментів, що описані у вітчизняних та зарубіжних літературних джерелах.

*Ключові слова:* контролінг, інструменти контролінгу, контролінг у роздрібній торгівлі, контролінг запасів, оцінка галузевої відповідності інструментів контролінгу

*Буратчук Н.Ю. Определение отраслевого соответствия инструментов контроллинга запасов.*

Статья посвящена проблеме использования инструментария контроллинга на предприятиях различных видов экономической деятельности, в частности, в розничной торговле. Автором предложено особый алгоритм оценки отраслевой соответствия инструментов контроллинга и проведено его апробацию на примере розничной торговли с широким ассортиментом. Особое внимание уделяется анализу примеров практической реализации инструментов, описанных в отечественных и зарубежных литературных источниках.

*Ключевые слова:* контроллинг, инструменты контроллинга, контроллинг в розничной торговле, контроллинг запасов, оценка отраслевого соответствия инструментов контроллинга

*Buratchuk N.Yu. Determination of the inventory controlling instruments industry compliance.*

The article is devoted to the problem of controlling instruments implementation on enterprises engaged in different kinds of economic activity, in particular in retail. The algorithm for assessing controlling instruments industry compliance is suggested. Author shows implementation of the algorithm for Ukrainian retail sector. Special attention is given to controlling instruments implementation case studies analysis described in Ukrainian and foreign researches.

*Keywords:* controlling, controlling instruments, controlling in retail, inventory controlling, assessing controlling instruments industry compliance

Цільовою задачею контролінгу є підвищення ефективності бізнесу. Її реалізація відбувається за допомогою певних інструментів та методів. З огляду на те, що контролінг сам по собі є прикладною дисципліною, вивчення систем його практичної реалізації на підприємстві має дуже велике значення. Останнім часом, в літературі пропонується все більша кількість інструментів та методів управління та контролінгу. Дуже часто їх впровадження призводить до конфлікту цілей. Крім того, інструменти, що довели свою ефективність у одних галузях, часто не приносять бажаного ефекту в інших галузях. Тому критичним є оцінка відповідності інструментів контролінгу задачам фінансового управління на підприємстві.

### Аналіз останніх досліджень та публікацій

Контролінг як сучасна концепція управління є об'єктом наукового дослідження багатьох науковців. Серед вітчизняних вчених вагомих внесок у розвиток науки контролінгу зробили С.Г. Фалько, А.М. Кармінський, Н.Г. Данілочкіна, Н.В. Чернер, С.Ф. Голов, О.О. Терещенко, І.Е. Давидович, Л. Малишева, М. Пушкар, Е.А. Ананькин, Т.Л. Безрукова, І.В. Бородушко, Е.К. Васильєва, І.Б. Гусєва, А. Дайлен та інші. Проблеми використання контролінгу в системі фінансового управління запасами залишаються недостатньо вивченими, що визначило мету і завдання дослідження.

Метою статті є вивчення можливості застосування інструментів контролінгу запасів на підприємстві роздрібної торгівлі за допомогою вивчення описаних у літературі прикладів практичного впровадження; проведення SWOT-аналізу інструментів контролінгу запасів з точки зору виконання цілей фінансового управління підприємства; ранжування інструментів за їх важливістю та можливістю використання у роздрібній торгівлі для виявлення перспектив подальших досліджень.

### Виклад основного матеріалу

Для проведення оцінки галузевої відповідності інструментів контролінгу пропонуємо наступний універсальний алгоритм, що може бути застосований для різних видів економічної діяльності:

1) Проведення оцінки відповідності інструментів контролінгу певному виду економічної діяльності за визначеним набором факторів на основі SWOT-аналізу (таблиця 1.). Оскільки ступінь вираженості кожного з факторів є неодна-

ковим, вважаємо за доцільне ввести наступну шкалу ранжування ступеня вираженості факторів:

- 0 фактор відсутній
- + фактор існує, вплив слабкий
- ++ фактор існує, вплив помірний
- +++ фактор існує, вплив значний

Таблиця 1. Алгоритм проведення оцінки галузевої відповідності інструментів контролінгу на основі SWOT-аналізу\*

Складова	Код	Фактор галузевої відповідності	Ступінь впливу			
			0	+	++	+++
S	S.01	Відповідність мети інструменту завданням управління				
	S.02	Актуальність основної мети інструменту для галузі				
	S.03	Можливість самостійного застосування				
W	W.01	Кількість та значимість припущень				
	W.02	Вагомість критичних зауважень до інструменту				
	W.03	Складність оцінки результату				
O	O.01	Наявність успішних прикладів впровадження на підприємствах галузі				
	O.02	Існування адаптованих моделей під галузь або можливість адаптації				
	O.03	Витрати часу та робочої сили на впровадження				
T	T.01	Чутливість результату до припущення, ймовірність спотворення				
	T.02	Ймовірність конфлікту цілей та інтересів при впровадженні інструменту				
	T.03	Існування іншого інструменту, що може включити той, що досліджується				

\*Розроблено автором

2) Обробка результатів оцінки шляхом сумування ступеня вираженості факторів по групам складових S&O, W&T та знаходження середнього значення по групам, поділ інструментів на підгрупи «S&O більше середнього», «S&O менше середнього», «W&T більше середнього», «W&T менше середнього».

3) Побудова матриці галузевої відповідності інструментів контролінгу та інтерпретація результатів по квадрантам:

I – основні інструменти контролінгу для галузі, впровадження необхідне

II – додаткові інструменти контролінгу, впровадження доцільне. Ця група інструментів є перспективною, їх розробка має виключне значення для отримання конкурентних переваг.

III, IV – допоміжні інструменти контролінгу для галузі, впровадження можливе на пізніших стадіях розвитку системи контролінгу за умови відсутності конфлікту цілей з інструментами першого та другого квадрантів.

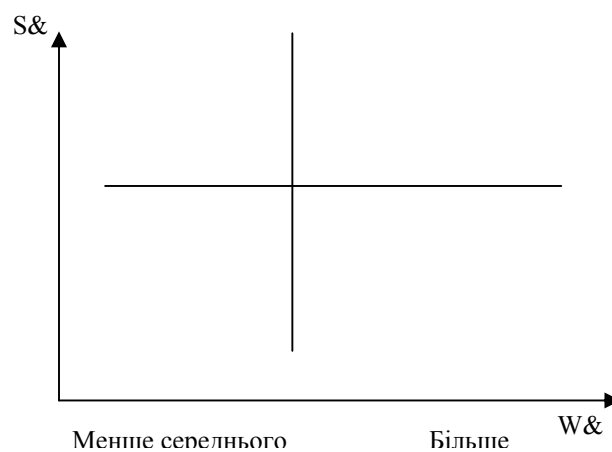


Рис. 1. Матриця галузевої відповідності інструментів контролінгу (розроблено автором)

Апробуємо запропонований алгоритм на прикладі галузі роздрібної торгівлі. Оскільки одним із найважливіших бізнес-процесів у галузі роздрібної торгівлі, що багато в чому визначає фінансову результативність діяльності, є управління запасами, алгоритм стосуватиметься інструментів контролінгу запасів. Розглянемо теоретичні можливості застосування деяких інструментів контролінгу запасів, їх мету та спрямованість, а також приклади успішного функціонування на підприємствах роздрібної торгівлі.

— Аналіз ланцюжка вартості за М. Портером

*Мета та спрямованість:* аналіз конкретних дій компанії щодо створення цінності і конкурентних переваг, виділення основних бізнес-процесів, задоволення кінцевого споживача, візуалізація моделей матеріального, грошового та нематеріального обміну між компанією, клієнтом та постачальником [2].

*Можливості застосування у роздрібній торгівлі:* можливість виділення основних та найбільш важливих видів діяльності, виявлення сильних та слабких сторін у бізнес-процесах, співставлення з конкурентами у вигляді бенчмаркінгу чи з метою злиття підприємств. Оскільки успіх підприємства роздрібної торгівлі, що функціонує в умовах жорсткої конкуренції, напругу залежить від створення цінності для великої кількості клієнтів, модель Портера може бути з успіхом використана. Більшість критичних зауважень до моделі Портера зводяться до відсутності конкретизації поняття «цінність». На нашу думку, «цінність» з точки зору роздрібної торгівлі може бути така: зручність місце розташування, дисконтні програми, асортимент, цінова політика, подарунки та акційні товари.

Приклади впровадження у роздрібній торгівлі: У літературі описані успішні проекти впровадження моделі у роздрібній торгівлі як самостійно (Grocery Retail Distribution [4]), так і у комплексі з іншими інструментами (Ontario Processing Vegetable Growers, California Processing Tomato [9]).

— Оцінювання і всебічний контроль якості (TQM) та система постійного вдосконалення (кайзен)

*Мета та спрямованість:* контроль якості запасів, бізнес-процесів та кваліфікації персоналу, управління якістю та її постійне підвищення, забезпечення задоволення клієнтів та працівників, підвищення фінансової результативності компанії, оптимізація використання ресурсів.

*Можливості застосування у роздрібній торгівлі:* на нашу думку, цінність цих моделей для роздрібної торгівлі полягає у можливості розподілу сфер відповідальності за якість та вдосконалення бізнес-процесів. Крім того, в роздрібній торгівлі націнка на товари є, як правило, невеликою, тому бізнес-процеси мають відбуватися з максимальною результативністю та постій-

но вдосконалюватися для покращення фінансових результатів та створення додаткової вартості.

*Приклади впровадження у роздрібній торгівлі:* У літературі описані успішні проекти впровадження моделі у роздрібній торгівлі: продуктові мережі та торгівля одягом у Південній Африці та Індії, іспанській мережі «Mercadona» [16], роздрібній мережі м'ясних виробів у Великобританії [9] та в інших [19]. Автори зазначають, що система була успішно впроваджена в період фінансової кризи.

— ABC, XYZ-аналіз

*Мета та спрямованість:* класифікація ресурсів компанії в залежності від їх важливості, характеру їх споживання і точності прогнозування змін в їх потребі у майбутньому.

*Можливості застосування у роздрібній торгівлі:* оскільки запаси є дуже важливими для роздрібної торгівлі, а асортимент сучасних торговельних мереж є досить широким, ці методи є дуже актуальними з точки зору контролінгу запасів.

*Приклади впровадження у роздрібній торгівлі:* ABC-XYZ аналіз можна назвати найбільш практично вивченим та впровадженим з усіх інструментів контролінгу в роздрібній торгівлі [7]. На сьогодні існують розробки на платформі SAP саме для роздрібної торгівлі [13]. До того ж, у літературі описані успішні проекти впровадження моделі без спеціального програмного забезпечення (російські та німецькі роздрібні мережі, ювелірні магазини та інші [14]).

— Планування завантаження потужностей

*Мета та спрямованість:* мінімізація витрат на одиницю продукції, використання ефекту масштабу при розширенні діяльності.

*Можливості застосування у роздрібній торгівлі:* більшість науковців схильні вважати, що застосування методу роздрібної торгівлі є досить обмеженим і може мати місце лише з метою мінімізації транспортних витрат. Такі концепції в рамках моделі, як, наприклад, фокусування виробничих потужностей, суперечать концептуальній основі роздрібної торгівлі, тому вважаємо, що метод сам по собі не є доцільним для запровадження на торговельному підприємстві.

— Аналіз вузьких місць

*Мета та спрямованість:* виявлення факторів, що стримують фінансову результативність та факторів, що їй сприяють. Може бути використаний як для бізнес-процесів, так і при прийнятті управлінських рішень.

*Можливості застосування у роздрібній торгівлі:* більшість праць у літературі присвячені вивченню застосування методу на виробничих підприємствах з метою координації виробничої програми та можливостей збуту продукції. Однак, на підставі вивчення практики впровадження, можна стверджувати, що метод може застосовуватись і у роздрібній торгівлі, зокрема, при вивченні результативності бізнес-процесів, оптимізації плану продажів. Крім того, аналіз вузьких

місце може дати відповідь на питання які продуктивні групи сприяють досягненню ефективності, і відповідним чином скоригувати маркетингові заходи.

*Приклади впровадження у роздрібній торгівлі:* У літературі описані успішні проекти впровадження моделі у роздрібній торгівлі: Libertyshoes [11], бразильська мережа супермаркетів [17], мережа торгівлі одягом у Польщі [8] та інші.

— Діаграма збалансованих переваг

*Мета та спрямованість:* застосування найбільш досконалих та доречних засобів досягнення цілей через оцінку бізнес-процесів за допомогою ключових показників ефективності (як фінансових, так і нефінансових).

*Можливості застосування у роздрібній торгівлі:* За моделлю, основними проявами успіху є якість, швидкість і мінімізація витрат. Така система трьох взаємопов'язаних цілей має досить універсальне застосування. Крім того, діаграма в першу чергу була розроблена як інструмент логістичного контролінгу, тому вважаємо, що він може бути успішно впроваджений у роздрібній торгівлі.

*Приклади впровадження у роздрібній торгівлі:* система не набула поширення у науці та практиці контролінгу та управління. Як правило, діаграма збалансованих переваг знаходить своє відображення як частина збалансованої системи показників, а саме у її логістичному аспекті, оскільки автономне застосування може призвести до конфлікту цілей.

— Збалансована система показників та її модифікації

*Мета та спрямованість:* оцінка ефективності компанії за допомогою фінансових та нефінансових показників, прив'язка діяльності підприємства до стратегічних цілей.

*Можливості застосування у роздрібній торгівлі:* збалансована система показників є ще одним дуже універсальним інструментом контролінгу і може бути успішно застосована для торговельного підприємства.

*Приклади впровадження у роздрібній торгівлі:* можна сказати, що система довела свою результативність у всіх галузях промисловості, в тому числі і у роздрібній торгівлі: Commercial tradeunion of Croatia [3], Regional Airline, Philips Electronics [5], Rang Dong Plastic [16] та інші. Порівняно з іншими інструментами оцінки ефективності, приклади успішного впровадження збалансованих моделей показників у секторі роздрібною торгівлі найбільше описані у літературі.

— Референтна модель ланцюга поставок (SCOR Model)

*Мета та спрямованість:* стандартизація, можливість бенчмаркінгу та використання досвіду інших компаній, опис взаємозв'язку між учасниками бізнес-процесів, типізація бізнес-функцій і бізнес-процесів з управління ланцюгами поставок,

оцінка результативності поточної діяльності, оцінка ефективності реінжинірингу бізнес-процесів компанії.

*Можливості застосування у роздрібній торгівлі:* загалом, модель була створена як універсальна для різних галузей. На сьогодні розроблені еталонні схеми організації бізнесу для конкретних галузей на основі реального досвіду впровадження в різних компаніях по всьому світу, що включають перевірені на практиці процедури і методи управління. У моделях визначено типові бізнес-процеси, горизонтальні і вертикальні зв'язки та бізнес-правила, що діють в різних областях. Впровадження референтних моделей дозволить торговельним підприємствам почати розробку власних моделей на основі вже готового набору функцій і процесів.

*Приклади впровадження у роздрібній торгівлі:* У літературі описані успішні проекти впровадження моделі у роздрібній торгівлі: Grocery Retail Distribution [10], Burtonshop, Wall-Mart, Amazon.com [7] та інші. У рамках України та Росії модель не набула поширення. На нашу думку, це може бути пояснено особливостями вітчизняного та російського бізнесу як ринку, що розвивається, та нижчою купівельною спроможністю населення, адже модель є шаблонною лише для США та Європи.

— Таблиця логістичних показників

*Мета та спрямованість:* оцінка ефективності логістичних процесів на підприємстві на основі системи особливих показників, підбір таких показників та визначення найважливіших.

*Можливості застосування у роздрібній торгівлі:* На нашу думку, цей підхід є більш відповідним для постачальників логістичних послуг, так як жоден з показників не має безпосереднього відношення до ефективності процесів закупівлі та збуту. Показники, що пропонуються в рамках підходу, можуть також бути використані в рамках логістичного аспекту збалансованої системи показників.

— Метод ABC

*Мета та спрямованість:* найбільш об'єктивна оцінка собівартості за видами діяльності, визначення місць виникнення витрат, об'єктивний розподіл непрямих витрат.

*Можливості застосування у роздрібній торгівлі:* на нашу думку, оскільки цей метод не вимірює будь-які інші параметри, пов'язані з часом, якістю і кількістю товарів у певний проміжок часу, він не може бути універсальним інструментом контролінгу запасів у роздрібній торгівлі. Тим не менше, метод може бути використаний з метою визначення «вузьких місць», тобто частини асортименту, що при невеликій прибутковості спричиняє додаткові накладні витрати, а також місця виникнення таких витрат.

*Приклади впровадження у роздрібній торгівлі:* можна сказати, що апробація методу ABC достатньо широко описана у літературі, що є



наслідком популярності моделі. Серед прикладів такої апробації у роздрібній торгівлі можна виділити такі приклади як Petroleum Retail [6], Nilco Retail [12], Pickand Mixconfectionery [18] та інші.

— Метод доданої економічної вартості (EVA)

*Мета та спрямованість:* оцінка ефективності з точки зору створення додаткової вартості для інвестора, мотивація менеджменту на прийняття ефективних управлінських рішень, оцінка ефективності як компанії в цілому, так і окремих підрозділів чи проектів.

*Можливості застосування у роздрібній торгівлі:* концепція вартісно-орієнтованого менеджменту є досить універсальним інструментом як для виробничих, так і для торговельних підприємств. На нашу думку, з точки зору підприємств роздрібної торгівлі, показник EVA може бути з успіхом використаний для порівняння фінансової результативності окремих магазинів та перетворення їх на центри фінансової відповідальності. Наприклад, така система успішно функціонує у німецькому секторі «дрогері».

— Модель EOQ

*Мета та спрямованість:* оптимізація пропорції між двома групами витрат (завезення ТМЦ та їх зберігання) у такий спосіб, щоб сума витрат була мінімальна.

*Можливості застосування у роздрібній торгівлі:* на основі вивчення зарубіжної літератури можна зробити висновок, що модель не є популярною серед практиків через її складність та значимість припущень.

— Оцінка запасів у вибутті різними методами

*Мета та спрямованість:* оцінка собівартості продукції за звітний період. Мета такої оцінки залежить від обраного методу – порівняння обсягу продажу з середньою вартістю запасів, з ринковою вартістю запасів на дату прибуття чи на останню звітну дату та інше.

*Можливості застосування у роздрібній торгівлі:* на відміну від бухгалтерського обліку, оцінка запасів для цілей контролінгу може застосовуватись за різними методами залежно від інформації, яка потрібна для прийняття управлінських рішень.

— Оцінка чистої реалізаційної вартості запасів

*Мета та спрямованість:* об'єктивне відображення активів підприємства на звітну дату, визначення знецінення запасів або приросту їх первісної вартості.

*Можливості застосування у роздрібній торгівлі:* метод повинен застосовуватись у роздрібній торгівлі за вимогами П(С)БО [1]. Попри те, що така необхідність визначена нормативними документами, методики та рекомендації щодо визначення чистої реалізаційної вартості залишаються неописаними у літературі. Крім того, завдяки постійному порівнянню історичної та ринкової вартості запасів, можна зробити висновки щодо динаміки їх знецінення чи подорожчання з метою використання отриманої інформації для цілей оптимізації.

— Модель Вільсона (EOQ) та її модифікації, інші моделі руху оптимізації залишків запасів у відповідності до попиту для максимізації продажу

*Мета та спрямованість:* визначення оптимального залишку запасів у кожен момент часу з урахуванням строку зберігання, попиту та темпів росту обсягу продажу та частки ринку.

*Можливості застосування у роздрібній торгівлі:* на нашу думку, розробка пропозицій щодо оптимізації запасів є одним з основних завдань контролінгу запасів у роздрібній торгівлі з огляду на їх велике значення для цієї галузі. Більшість існуючих моделей базуються на припущеннях, що обмежує їх користь. Вивчаючи висвітлені у літературі приклади впровадження моделей [15], можна зробити висновок, що автори досліджують лише невелику частину запасів, а в умовах гострої конкуренції та постійного розширення асортименту впровадження існуючих моделей оптимізації може бути досить трудомістким і втрачати свою актуальність з плином часу.

За результатами проведеного дослідження літератури, аналізу позитивних та негативних сторін інструментів контролінгу запасів та можливостей застосування у галузі роздрібної торгівлі, підсумовано отримані висновки у вигляді SWOT-аналізу інструментів контролінгу запасів з точки зору відповідності виду економічної діяльності (таблиця 2).

Таблиця 2. SWOT-аналіз інструментів контролінгу запасів для роздрібної торгівлі\*

Інструмент	Сильні сторони			Слабкі сторони			Можливості			Загрози		
	S.01	S.02	S.03	W.01	W.02	W.03	O.01	O.02	O.03	T.01	T.02	T.03
Аналіз ланцюжка вартості за М. Портером	+	+	0	++	+++	+++	+	0	+++	+++	++	++
TQM та кайзен	+	++	0	+	++	+++	+	0	+++	+++	+	+++

Продовження табл. 2

ABC, XYZ-аналіз	+++	+++	++	+	0	0	+++	+++	+	++	0	+
Планування завантаження потужностей	0	0	0	++	++	+	0	0	+	+++	0	+
Аналіз вузьких місць	+	++	+	++	++	+	++	0	+++	++	+	+++
Діаграма збалансованих переваг	+	+	+	++	++	++	0	+	+++	++	+++	+++
Збалансована система показників та її модифікації	+++	+++	+++	+	+++	++	+++	+++	+	++	+++	0
Референтна модель ланцюга поставок (SCOR Model)	++	++	+++	++	++	+++	+++	+++	+	+++	+++	0
Таблиця логістичних показників	++	++	+	++	++	0	+	+++	+++	++	+++	+++
Метод ABC	++	+++	++	++	++	+++	++	+++	+	+++	+	0
Метод доданої економічної вартості (EVA)	+++	+++	+++	+++	+	0	++	+++	++	+++	+++	+
EOQ та інші моделі оптимізації	+++	+++	++	+++	+++	++	+	++	0	+++	+++	0
Модель EQQ	++	+	++	+++	+++	+++	0	+	0	+++	+++	0
Оцінка запасів у вибутті різними методами	+++	+++	+++	+	0	0	+++	++	+++	+	0	0
Оцінка чистої реалізаційної вартості запасів на звітну дату	+++	+++	+++	++	+	0	+++	0	++	++	0	0

\*Складено автором

Ранжування факторів за запропонованою шкалою було проведене експертним шляхом на основі вивчення літературних джерел. Обробка результатів ранжування факторів по груп складових

S&O, W&T, знаходження середнього значення по групам та поділ інструментів на підгрупи наведений нижче.

Таблиця 3. Обробка результатів ранжування факторів по групам складових S&amp;O, W&amp;T та поділ інструментів на підгрупи\*

Інструмент	S&O	W&T	група за S&O	група за W&T
Аналіз ланцюжка вартості за М. Портером	6	15	менше середнього	більше середнього
TQM та кайзен	7	13	менше середнього	більше середнього
ABC, XYZ-аналіз	15	4	більше середнього	менше середнього
Планування завантаження потужностей	1	9	менше середнього	менше середнього
Аналіз вузьких місць	9	11	менше середнього	більше середнього
Діаграма збалансованих переваг	7	14	менше середнього	більше середнього
Збалансована система показників	16	11	більше середнього	більше середнього

Продовження табл. 3

Референтна модель ланцюга поставок (SCOR)	14	13	більше середнього	більше середнього
Таблиця логістичних показників	12	12	більше середнього	більше середнього
Метод ABC	13	11	більше середнього	більше середнього
Метод доданої економічної вартості (EVA)	16	11	більше середнього	більше середнього
EOQ та інші моделі оптимізації	13	11	більше середнього	більше середнього
Модель EQQ	7	15	менше середнього	більше середнього
Оцінка запасів у вибутті різними методами	17	2	більше середнього	менше середнього
Оцінка чистої реалізаційної вартості запасів	14	5	більше середнього	менше середнього
Середнє значення	11	11	-	-

\*Складено автором

За результатами ранжування побудуємо матрицю відповідності інструментів контролінгу

запасів для галузі роздрібної торгівлі.

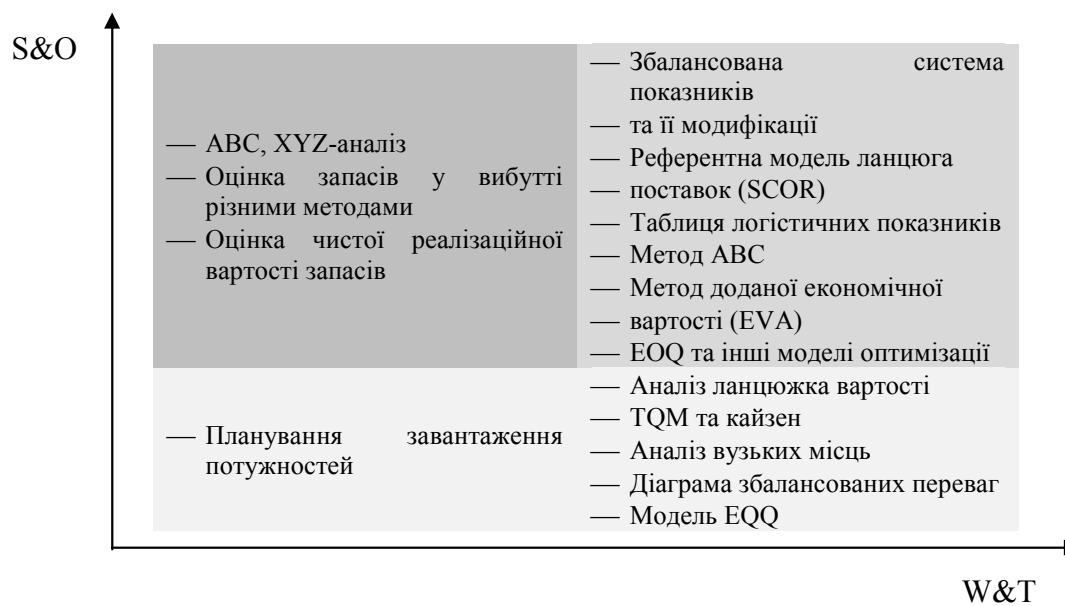


Рис. 2. Матриця відповідності інструментів контролінгу запасів для галузі роздрібної торгівлі

Отже, як підсумок проведеної оцінки відповідності інструментів контролінгу можемо сформулювати наступні висновки:

1) Основними інструментами контролінгу запасів для галузі роздрібної торгівлі є ABC та XYZ аналіз, оцінка запасів у вибутті різними методами та оцінка чистої реалізаційної вартості.

2) Дуже бажаним і доцільним є впровадження таких додаткових інструментів контролінгу запасів для роздрібної торгівлі як збалансована система показників, референтна модель ланцюга поставок (SCOR), таблиця логістичних показників, метод ABC, EVA та моделей оптимізації залишку запасів.

3) Впровадження інших інструментів можливе як допоміжних.

**Висновки**

В зв'язку з великою кількістю існуючих інструментів контролінгу запасів виникає необхідність їх детального відбору та ранжування в залежності від того, наскільки їх застосування може бути корисним для цілей фінансового управління у тій чи іншій галузі. Автором розроблено методичний підхід до визначення галузевої відповідності інструментів контролінгу на прикладі роздрібної торгівлі, що використовуються в процесі управління запасами. Запропонований алгоритм базується на оцінюванні інструментів контролінгу за визначеним набором параметрів, ранжуванні їх в залежності від виявлених сильних та слабких сторін і побудові матриці доцільності використання інструментарію контролінгу на підприємствах різних видів економічної діяльності. Це дозволить підвищити

прозорість вибору інструментів контролінгу відповідно до потреб фінансового управління та особливостей секторів економіки. Перспективи подальших досліджень полягають у апробації

алгоритму для інших видів економічної діяльності та удосконаленні запропонованого набору факторів в залежності від цілей фінансового управління підприємств інших галузей.

### Список літератури:

1. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 «Запаси», затв. Наказом МФУ від 20.10.1999 р. № 246 [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99>
2. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов / М. Портер. – Альпина Паблишер, 2011. – 454 с.
3. Alfirevic N. The balanced scorecard (bsc) approach to performance of a nonprofit in the transition environment: the case of the commercial trade union of Croatia [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: [http://bib.irb.hr/datoteka/340045.Alfirevic\\_Pavicic\\_Adzic\\_Simurina\\_i\\_Bratic.pdf](http://bib.irb.hr/datoteka/340045.Alfirevic_Pavicic_Adzic_Simurina_i_Bratic.pdf)
4. Amr A. An Integrated Decision Support Framework For Assessing Food Supply Chain Risk Management Processes: A Food Retail Case Study [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://arrow.dit.ie/cgi/viewcontent.cgi?article=1105&context=buschmarcon>
5. Balanced Scorecard Institute Ресурс Інституту збалансованої системи показників [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://balancedscorecard.org>
6. Barton T., Mac Arthur J. Activity-based costing and predatory pricing: the case of the petroleum retail industry [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: [http://www.imanet.org/PDFs/Public/MAQ/2003\\_Q2/2003MAQ\\_spring.pdf](http://www.imanet.org/PDFs/Public/MAQ/2003_Q2/2003MAQ_spring.pdf)
7. Chiles, Colby Ronald. Thi An Analysis of Current Supply Chain Best Practices in the Retail Industry with Case Studies of Wal-Mart and Amazon.com by Colby Ronald Chiles and Marguarette Thi Dau [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://dspace.mit.edu/handle/1721.1/33314>
8. Суплик Р. Implementation of the theory of constraints in the area of stock management with in the supply chain – a case study [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: [http://www.logforum.net/pdf/5\\_3\\_6\\_09.pdf](http://www.logforum.net/pdf/5_3_6_09.pdf)
9. David H. Taylor. Strategic considerations in the development of lean agri-foods upply chains: a case study of the UK pork sector [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1556648&show=abstract>
10. Gulledge T. Aligning the Supply Chain Operations Reference (SCOR) Model with Enterprise Applications: Real-time Value Chain Intelligence [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.202.8787&rep=rep1&type=pdf>
11. Gupta M. An Indian company over hauls inventory with the TOC [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: [http://www.vectorconsulting.in/about\\_us/news-room/case\\_study\\_of\\_implementation\\_of\\_TOC\\_in\\_Liberty\\_Shoes.html](http://www.vectorconsulting.in/about_us/news-room/case_study_of_implementation_of_TOC_in_Liberty_Shoes.html)
12. Hilco retail research [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.sdretail.com/Consulting-Success-Stories-Delivering-Client-Value.asp>
13. Норре М. Inventory Optimization with SAP [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://media.techtarget.com/searchSAP/downloads/December2006.pdf>
14. Kuo-En Fu. An ABC Analysis Model for the Multiple Products Inventory Control – A Case Study of Company X [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.apieims.net/conf2012/M5A3.pdf>
15. Mahata G. Optimal Retailer's Ordering Policies in the EOQ Model for Deteriorating Items under Trade Credit Financing in Supply Chain [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.waset.org/journals/ijens/v3/v3-1-1.pdf>
16. Miguel Blanco Callejo. Using Total Quality Management Model to Face the Economic Crisis: The Case of Mercadona [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: [http://cdn.intechopen.com/pdfs/36160/InTechUsing\\_total\\_quality\\_management\\_model\\_to\\_face\\_the\\_economic\\_crisis\\_the\\_case\\_of\\_mercadona.pdf](http://cdn.intechopen.com/pdfs/36160/InTechUsing_total_quality_management_model_to_face_the_economic_crisis_the_case_of_mercadona.pdf)
17. Santos R.A. real application of the Theory of Constraints to supply chain management in Brazil [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: [http://www.abepro.org.br/bjopm/index.php/bjopm/article/viewFile/V7N2A5\\_/V7N2A5](http://www.abepro.org.br/bjopm/index.php/bjopm/article/viewFile/V7N2A5_/V7N2A5)



18. Walker D. Improving profit ability and reducing cost in retailers [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: [http://www.businessobjects.com/pdf/solutions/retail/wp3111\\_a\\_profit\\_retailers.pdf](http://www.businessobjects.com/pdf/solutions/retail/wp3111_a_profit_retailers.pdf)
19. Werner Vermeulen TQM in retail department algrocery and clothing chain stores in South Africa [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=841750>
20. Miguel Blanco Callejo. Using Total Quality Management Model to Face the Economic Crisis: The Case of Mercadona [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: [http://cdn.intechopen.com/pdfs/36160/InTechUsing\\_total\\_quality\\_management\\_model\\_to\\_face\\_the\\_economic\\_crisis\\_the\\_case\\_of\\_mercadona.pdf](http://cdn.intechopen.com/pdfs/36160/InTechUsing_total_quality_management_model_to_face_the_economic_crisis_the_case_of_mercadona.pdf)
21. Santos R.A real applicationog the Theory of Constraints to supply chain management in Brazil [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу:[http://www.abepro.org.br/bjopm/index.php/bjopm/article/viewFile/V7N2A5\\_/V7N2A5](http://www.abepro.org.br/bjopm/index.php/bjopm/article/viewFile/V7N2A5_/V7N2A5)
22. Walker D. Improving profitability and reducing cost in retailers [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: [http://www.businessobjects.com/pdf/solutions/retail/wp3111\\_a\\_profit\\_retailers.pdf](http://www.businessobjects.com/pdf/solutions/retail/wp3111_a_profit_retailers.pdf)

Надано до редакції 05.03.2014

Буратчук Наталія Юріївна / Nataliia I. Buratchuk  
[nataliia.buratchuk@gmail.com](mailto:nataliia.buratchuk@gmail.com)

**Посилання на статтю / Reference a Journal Article:**

Визначення галузевої відповідності інструментів контролінгу запасів [Електронний ресурс] / Н.Ю. Буратчук // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2014. – № 3 (13). – С. 209-217. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n3.html>