

УДК 658.513:339.18]:65.012.6

**Лосіцька Т. І.***кандидат економічних наук, старший дослідник,  
начальник науково-дослідної частини**Київського національного торговельно-економічного університету, Україна;  
e-mail: t.lositska@knute.edu.ua; ORCID ID: 0000-0003-3117-3281***Беляєва Н. С.***кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту**Київського національного торговельно-економічного університету, Україна;  
e-mail: n.bieliaieva@knute.edu.ua; ORCID ID: 0000-0001-8833-1493***Лагутін В. Д.***доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри економічної теорії та конкурентної політики**Київського національного торговельно-економічного університету, Україна;  
e-mail: v.lagutin@knute.edu.ua; ORCID ID: 0000-0001-6626-4381***Мельник Т. М.***доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри міжнародного менеджменту**Київського національного торговельно-економічного університету, Україна;  
e-mail: t.melnyk@knute.edu.ua; ORCID ID: 0000-0002-3839-6018*

## **КОНТРОЛІНГ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ МІЖНАРОДНОГО ВИМІРУ**

**Анотація.** Досліджено особливості реалізації контролінгу торговельних підприємств у контексті міжнародного виміру, можливості адаптації міжнародних підходів до українських умов ведення діяльності. Визначено сутнісне поняття контролінгу і його зв'язок із реалізацією загальних функцій менеджменту. Установлено, що контролінг є підсистемою управління, який забезпечує досягнення місії та системи цілей підприємства, охоплює усі напрями діяльності, бізнес-процеси і бізнес-об'єкти. Визначено, що ефективні бізнес-процеси — це рушійна сила успіху торговельного підприємства, тому виконання процесів має контролюватися і будь-які відхилення мають бути вчасно скориговані. Виявлено, що поняття контролінгу не обмежується суто контролем. Обґрунтовано неможливість розгляду контролінгу лише на заключній стадії управління. Контролінг забезпечує досягнення цілей торговельних мереж, спрямовуючи функціонування системи управління суб'єктами торговельного підприємництва в єдиному напрямі, визначеному стратегічними, тактичними та оперативними планами. Досліджено досвід інших країн у провадженні контролінгу на торговельних підприємствах. Визначено інструменти закордонної практики, які можуть використовуватися при реалізації контролінгу різних напрямів (контролінг маркетингу, контролінг закупівлі та логістики, контролінг фінансової діяльності, контролінг продажів, контролінг фінансової діяльності): система кайдзен, система Just-in-time, CRM, бенчмаркінг, АБС-аналіз та XYZ-аналіз, PIMS, матриця аутсорсингу, метод DPS, графік прибутковості «Майсігми», PEST-аналіз, метод Монте-Карло, методологія «гуртків якості», аналіз чутливості, побудова карти стратегічних груп, стандарти якості, показники ефективності за підрозділами, розрахунок рівня запасів, порівняння витрат у ланцюжку цінностей, управління змінами, управління за «слабкими» сигналами, ієрархія стратегій, побудова карти бізнес-процесів. Упровадження контролінгу забезпечує зростання обсягів товарообороту до 25 %; збільшення прибутку від 10 до 12 %; зростання рентабельності від 8 до 20 %; підвищення продуктивності праці до 30 %.

**Ключові слова:** контролінг, торговельне підприємство, міжнародний досвід, бізнес-процеси, ефективне управління, інструмент.

Формул: 0; рис.: 0; табл.: 0; бібл.: 8.

**Lositska T.**

*Ph. D. in Economics, Senior Researcher,  
Head of the Research Department  
of Kyiv National University of Trade and Economics, Ukraine;  
e-mail: t.lositska@knute.edu.ua; ORCID ID: 0000-0003-3117-3281*

**Bieliaieva N.**

*Ph. D. in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of Department of Management  
of Kyiv National University of Trade and Economics, Ukraine;  
e-mail: n.bieliaieva@knute.edu.ua; ORCID ID: 0000-0001-8833-1493*

**Lagutin V.**

*Doctor of Economics, Professor,  
Head of the Department of Economics and Competition Policy  
of Kyiv National University of Trade and Economics, Ukraine;  
e-mail: v.lagutin@knute.edu.ua; ORCID ID: 0000-0001-6626-4381*

**Melnyk T.**

*Doctor of Economics, Professor,  
Head of the Department of International Management  
of Kyiv National University of Trade and Economics, Ukraine;  
e-mail: t.melnyk@knute.edu.ua; ORCID ID: 0000-0002-3839-6018*

## **CONTROLLING OF TRADE ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF THE INTERNATIONAL DIMENSION**

**Abstract.** The article deals with the features of the controlling implementation in trade enterprises in the context of the international dimension, the possibility of adapting international approaches to the Ukrainian conditions of business. The essential concept of controlling and its connection with realization of the general functions of management is defined. It is established that controlling is a management subsystem that ensures the achievement of the mission and system of goals of the enterprise, covers all areas of activity, business processes and business facilities. It is determined that effective business processes are the driving force of success of a trading company, so the implementation of processes should be monitored and any deviations should be corrected in a timely manner. It was found that the concept of controlling is not limited to pure control. The impossibility of considering controlling only at the final stage of management is substantiated. Controlling ensures the achievement of the goals of trade networks, directing the functioning of the management system of trade entrepreneurs in a single direction, defined by strategic, tactical and operational plans. The experience of other countries in controlling conducting at trade enterprises is studied. The tools of foreign practice that can be used in the implementation of controlling of different areas (marketing controlling, procurement and logistics controlling, financial activities controlling, sales controlling, financial activities controlling) are defined: kaizen system, Just-in-time system, CRM, benchmarking, ABS-analysis and XYZ-analysis, PIMS, outsourcing matrix, DPS method, profitability chart «Maisigma», PEST-analysis, Monte Carlo method, methodology of «quality circles», sensitivity analysis, construction of a map of strategic groups, quality standards, performance indicators, calculation of inventory levels, comparison of costs in the value chain, change management, management of «weak» signals, hierarchy of strategies, building a map of business processes. Implementation of controlling provides an increase in trade to 25%; increase in profit from 10 to 12%; increase in profitability from 8 to 20%; increase labor productivity to 30%.

**Keywords:** controlling, trading company, international experience, business processes, effective management, tool.

**JEL Classification** D81, L20, L81, M21

Formulas: 0; fig.: 0; tabl.: 0; bibl.: 8.

**Вступ.** Одним з основних ефективних напрямів ведення бізнесу є реалізація процесного підходу до управління організаціями, здійснення постійної діяльності щодо

удосконалення бізнес-процесів. Наразі зростання купівельного попиту населення сповільнилось, а відтак і темпи зростання організацій, їхньої чистої виручки, торговельних площ і кількості магазинів також. У зв'язку з цим більшість торговельних організацій змінили вектор свого розвитку з активної зовнішньої експансії на внутрішнє вдосконалення діяльності. У сучасних умовах очевидно, що шлях до ефективного ведення бізнесу лежить через правильно сформовані, результативні та гнучкі бізнес-процеси.

Це особливо актуально в мінливих умовах економіки. Економіка розвивається циклічно, і, наприклад, кризові явища також трапляються циклічно (не враховуючи форс-мажорні ситуації, як-от, наприклад, COVID-19, який вплинув на всю світову економіку). Проте криза може трапитися з будь-якою організацією в будь-який час — залежно від того, наскільки така структура «слабка». Однак, з певним передбаченням, більшістю криз можна правильно керувати, щоб найкраще «програти» найгірший сценарій [1].

Грамотне управління бізнес-процесами підприємства створює сприятливі умови для подальшого його стабільного функціонування. Ось чому, враховуючи вплив кризи на діяльність підприємства, завжди потрібно враховувати не тільки фінансовий аспект управління підприємством, а й готовність усієї структури до такого «удару», тобто злагодженість функціонування всієї системи управління підприємством [2, с. 2276].

Таким чином, сучасний бізнес, незважаючи на те, великий він чи малий, практично не може обійтися без контролінгу. Адже в бізнесі найголовніше — це кінцевий вииграш, тобто завжди позитивний результат — отримання прибутку, достатній рівень рентабельності тощо. Головною метою контролінгу в управлінні торговельними мережами є максимальне задоволення інтересів усіх зацікавлених у результаті її діяльності осіб, зокрема власників бізнесу, шляхом максимізації ринкової вартості торговельної мережі.

**Аналіз досліджень і постановка завдання.** Контролінг полягає в забезпеченні координації різних систем — планування, контролю, інформаційного забезпечення, передбачає оперативне втручання у процеси, які загрожують підприємству, виявлення та послаблення впливу несприятливих тенденцій. Саме тому це поняття завжди буде актуальним і потребує подальшого вивчення, адже ринок змінюється, впливають поява нових технологій виробництва, підходів до управління, змін у законодавстві, підходів до ведення бізнесу, запитів споживачів тощо — усе це призводить до необхідності постійної актуалізації підходів до провадження контролінгу на торговельних підприємствах, особливістю діяльності яких є те, що вони напряму залежать від запитів споживачів і тенденцій ринку.

Поняття контролінгу існує вже давно, проте для українського ринку воно доволі нове, досі чітко не прописані основні підходи до здійснення контролінгу в українських умовах ведення бізнесу, більшість ґрунтовних праць, які присвячені контролінгу, — закордонні (наприклад, А. Беккер, Б. Вурм, Л. Лахніт, Е. Майєр, Х. Й. Фольмута та ін.). Проте варто і відзначити українських науковців, які також внесли вклад у дослідження контролінгу, і їхні напрацювання варто використовувати при подальшому дослідженні й удосконаленні цієї категорії: Л. Буряк, В. Мілаш [3], М. Тарасюк [4], О. Оліфіров, Л. Сухарева, О. Терещенко, Л. Федулова, М. Чумаченко, Н. Шмиголь [5]. Цікавим і невисвітленим є напрям дослідження реалізації контролінгу торговельних підприємств у контексті міжнародного виміру, можливості адаптації міжнародних підходів до українських умов ведення діяльності.

**Результати дослідження.** У процесі управління організаціями дуже часто постає запитання: «Які технології дозволяють управляти підприємством найбільш ефективно?». Зазвичай, тільки опис і автоматизація бізнес-процесів підприємства не забезпечать бажаних переваг від процесного управління, доки не визначені ефективні механізми управління бізнес-процесами, а також засоби контролю за ними. Виходячи з цього виокреслюється принцип: ті бізнес-процеси, які не можуть бути виміряні, не можуть бути удосконалені. Водночас ефективні бізнес-процеси — це рушійна сила успіху торговельного підприємства, тому виконання процесів має контролюватися і будь-які відхилення мають бути вчасно скориговані.

Варто зазначити, що поняття контролінгу не обмежується суто контролем. У перекладі з мов романо-германської групи він більшою мірою відповідає таким українським поняттям, як «керування», «управління», «координування», «регулювання», «регламентування», «спостереження», «моніторинг», «внутрішнє консультування», «контролювання» (як визначальний управлінський вплив на суб'єкт господарювання) [4, с. 8].

Контролінг дуже часто розглядають як заключний етап управління бізнес-процесами торговельних підприємств, проте не можна не зазначити, що контролінг сигналізує про необхідні зміни того чи іншого бізнес-процесу, про початок розроблення й опису нового процесу. Тому не можливо розглядати контролінг лише на заключній стадії — як і контроль, він має здійснюватися постійно. Як приклад, доцільно зазначити японську систему кайдзен. За допомогою реалізації принципів цієї системи світові підприємці постійно вдосконалюють продажі, виробництво і всі бізнес-процеси. Toyota є яскравим прикладом компанії, яка показує відмінну практику безперервного вдосконалення, створюючи ефективні системи управління для генерування, захоплення й аналізу поліпшень у нескінченних циклах.

І також у підтвердження тези про неможливість розгляду контролінгу тільки на заключній стадії, у системі кайдзен зазначається, що важливою частиною виживання в потенційній кризовій ситуації є культура планування цілей за кайдзен. У нестабільному бізнес-середовищі, яке динамічно розвивається, усі антитендітні компанії, які прагнуть бути більш ефективними, поліпшують кожен «мікрошаг» у своїх процесах.

Таким чином, для того, щоб чітко розуміти, у чому ж полягає специфіка реалізації контролінгу для торговельних підприємств, варто виокреслити сутність цього поняття.

Найбільш повним і всеохоплююче поняттям контролінгу є таке: контролінг є підсистемою управління, що забезпечує досягнення місії та системи цілей підприємства, охоплює усі напрями діяльності, бізнес-процеси і бізнес-об'єкти, дозволяє здійснювати ефективне управління суб'єктом бізнесу не тільки в режимі реального часу, а й у його майбутній діяльності, а також сприяє розвитку комунікацій на підприємстві завдяки створенню відповідної системи інформаційного забезпечення, сервісній підтримці реалізації усіх управлінських функцій, вивченню та розповсюдженню позитивного досвіду управління, дослідженню і синтезу передових теоретичних наукових напрацювань у сфері менеджменту, маркетингу, економіки, фінансів, аналізу, логістики, інвестицій, інновацій тощо; моніторингу ключових показників діяльності підприємства, яка здатна до адаптування, саморозвитку і самовдосконалення, що забезпечується прямим підпорядкуванням служби контролінгу вищому менеджменту та незалежністю від керівників нижчих рівнів [4, с. 9].

У деяких джерелах також розглядається принцип контролінгу в такому напрямі — «сьогодні робити те, про що інші завтра будуть лише думати». І така теза відображає основний принцип необхідності і сутності імплементації контролінгу.

Система контролінгу повинна забезпечити підприємця методиками, які дають змогу оцінити планування, організацію, контроль і мотивацію, тобто реалізацію основних функцій менеджменту. Вибір конкретних методів повинен залежати від кінцевої мети і логічно пов'язаних підцілей за кожним напрямом діяльності малого бізнесу: мінімізація витрат, персоналу, час на операції або максимізація обсягу виробництва, виручки, прибутку, підвищення рівня трудової дисципліни, зниження браку і т. д. [6].

Підґрунтям вибору конкретної методології системи управління економічною інформацією є різні аспекти, зокрема економічні, юридичні, організаційні, техніко-технологічні. Вони є базою для формування контролінгу як системи організації, збирання та накопичення даних, спрямованих на вирішення конкретного управлінського завдання, у формі трьох взаємопов'язаних блоків (підсистем), а саме обліку витрат, показників діяльності, управлінських звітів [7, с. 292].

Водночас, визначаючи місце і роль контролінгу в управлінні торговельними мережами, слід ураховувати те, що контролінг [4, с. 10]:

- є підсистемою управління, але безпосередньо не виконує функцій управління;

- координує усі функції та процеси управління і не призводить до внутрішніх конфліктів в управлінні;

- координує управління на усіх рівнях, функціональних напрямках та в організаційних структурах, тобто полягає в координації, інформаційній, аналітичній, методичній та інструментальній підтримці ключових аспектів, функцій, функціональних напрямів, організаційних структур управління та у підвищенні ефективності механізму управління.

В управлінні торговельними мережами за ознакою підтримуваного функціонального напрямку управління слід розрізняти контролінг: товарообороту; логістики; основних засобів; трудових ресурсів; поточних витрат; доходів і прибутку; фінансів; інвестиційної діяльності; інноваційної діяльності; ризику; маркетингу; якості; екологічний; економічної безпеки; знань; інформації; корпоративної культури; тайм-контролінг. Основними організаційними формами контролінгу в торговельних мережах є: зовнішній контролінг, самоконтролінг, аутсорсинг та аутстафінг контролінгу.

У межах цього доречно зазначити про досвід інших країн у провадженні такого підходу, що буде доречним для імплементації на підприємствах України, наприклад:

1. У процесі контролінгу фінансової діяльності підприємств торгівлі — метод калькулювання собівартості «точно у строк» — Just-in-time (японська методика), яка відкидає потребу обліку складських запасів і складських (інколи навіть виробничих) витрат. Цей підхід повністю відповідає системі управління запасами «точно у строк» — Just-in-time і спрямований на формування аналітичних висновків стосовно собівартості без урахування складських і виробничих витрат. Аналогічно іншим методам калькуляції собівартості цей метод цілком може використовуватись.

2. У процесі контролінгу продажів підприємства торгівлі — інструменти управління взаємовідносинами зі споживачами (CRM, customer relationship management) — системи клієнтського обслуговування створюються для ведення передпродажних операцій, а також для врегулювання післяпродажних взаємин із клієнтом з метою швидкого та ефективного розв'язання проблем, пов'язаних з оформленням замовлення, постачанням і післяпродажним обслуговуванням. Наприклад, своєчасно надаючи службам клієнтської підтримки та сервісу докладні сценарії розв'язання клієнтських проблем, підприємство може знизити витрати, підвищити почуття задоволення клієнта і його вірність обраному постачальникові, а отже, збільшити свій дохід.

3. У процесі контролінгу маркетингу підприємств торгівлі — бенчмаркінг (процес порівняння об'єктів одного підприємства з аналогічними об'єктами інших підприємств). Цей методичний підхід дозволяє знайти конкурентні переваги підприємства та ідентифікувати резерви підвищення його ефективності. Також доцільно використовувати карту стратегічних груп — цей метод є важливим інструментом позиціонування підприємства та його продуктів у розрізі його конкурентів для обрання найефективнішого його напрямку розвитку.

4. У процесі контролінгу закупівлі та логістики підприємств торгівлі — застосовувати АБС-аналіз та XYZ-аналіз (застосовують для удосконалення процесу управління запасами підприємства, який посідає дуже важливе місце в операційній діяльності підприємств торгівлі).

Окрім зазначених інструментів, у процесі контролінгу, наприклад операційної діяльності підприємств торгівлі, варто застосовувати [8, с. 24—27]:

– аналіз впливу ринкової стратегії на прибуток (PIMS) — використання досвіду інших підприємств при виборі найбільш зручних способів майбутніх дій для отримання високих доходів);

– матриця аутсорсингу — дозволяє оцінити доцільність виконувати різні функції самостійно, разом з іншими партнерами, передавати їх на аутсорсинг (придбати) — такий аналіз украй необхідний для оцінки альтернативності напрямів розвитку підприємства;

– систему відносних показників (дозволяє бачити структуру змін на підприємстві, у його підрозділах, відхилення у процесі виробничої діяльності та їхні причини);

- аналіз місця розташування підприємства (метод оцінки підприємства при виборі його розташування, оцінка основних позицій діючого підприємства);

- метод DPS (застосовується збільшення конкурентоздатності продукту через розуміння проблем, які відчуває споживач, користуючись тим чи іншим продуктом);

- графік прибутковості «Майсігми» (графічне представлення: збільшення річної норми прибутку через прискорення обороту капіталу);

- PEST-аналіз — включає оцінку зовнішнього середовища непрямого впливу (врахування політичного, економічного, соціального і технологічного аспектів). Зазначені сфери є вкрай важливими для формування потенціалу розвитку підприємства і мають бути враховані при оцінці адекватності стратегічних цілей розвитку підприємства в мінливому зовнішньому середовищу;

- метод Монте-Карло — пов'язаний із дослідженням випадкових явищ на основі моделювання процесів та імітаційного відтворення реальних явищ. Це важливий аналітичний інструмент, що може використовуватись як у фінансовому управлінні, так і в маркетингу, продажах, логістиці, управлінні персоналом тощо. Результати аналізу можуть використовуватись для розроблення управлінських рішень підвищення ефективності діяльності підприємства;

- методологія «гуртків якості» — створює організаційне забезпечення постійного вдосконалення різних аспектів діяльності підприємства. Завдяки такому підходу стане можливим удосконалити операційну діяльність підприємства.

Окрім того, інструментами, що також використовуються в закордонній практиці, є: аналіз чутливості, побудова карти стратегічних груп, стандарти якості, показники ефективності за підрозділами, розрахунок рівня запасів, порівняння витрат у ланцюжку цінностей, управління змінами, управління за «слабкими» сигналами, ієрархія стратегій, побудова карти бізнес-процесів.

**Висновки.** Контролінг в управлінні торговельним підприємством виступає ефективним інструментом, що спрямований на підтримку системи управління підприємством шляхом координації всіх процесів управління, у тому числі забезпеченні інформацією, яка потрібна для ухвалення управлінських рішень. Установлено, що використання контролінгом в управлінні торговельним мережевим бізнесом принципів бюджетування дає змогу підвищити якість реалізації стратегії, моделювати можливий стан господарської діяльності в майбутньому, а також оцінювати ймовірність досягнення системи цілей, контролювати відповідність поточної діяльності підрозділів цілям торговельної мережі, координувати діяльність різноманітних підрозділів та ін. Бюджетування дозволяє створити певну систему планових показників із подальшим контролем та аналізом відхилень фактичних даних. За допомогою такої системи керівництво може швидко реагувати на виявлені значні відхилення, виявляти їхні причини, усувати недоліки і вчасно попереджувати негативні наслідки. Упровадження контролінгу забезпечує зростання обсягів товарообороту до 25 %; збільшення прибутку від 10 до 12 %; зростання рентабельності від 8 до 20 %; підвищення продуктивності праці до 30 %. Водночас проблемою підприємств також є відсутність кваліфікованих та досвідчених спеціалістів, брак відповідних знань у тих менеджерів, які зараз працюють на підприємствах. Але це скоріше пов'язано із сьогоdnішніми проблемами вітчизняної освіти, які ще варто вирішувати на державному рівні. Із зарубіжного досвіду на фірмах доцільно використовувати консультанта (так, у Німеччині, наприклад, існують консультаційні фірми, що спеціалізуються на контролінгу). Ефективніше було б запросити позаштатного консультанта з контролінгу (але проблема в тому, щоб знайти такого). Саме він міг би навчити керівництво і впровадити систему контролінгу.

## Література

1. Howell D. The Complete Guide to Crisis Management for Every Business. *BEEKEEPER*. 2020. URL : <https://www.beekeeper.io/blog/what-is-crisis-management>.
2. Bieliaieva N., Krushelnytskyi M., Voliak L., Usata N., Sova O. From Survival to Business Prosperity: the Financial Aspect of Managing an Organization in a Crisis. *Independent Journal of Management & Production*. 2020. № 11 (9). P. 2275—2290.
3. Мілаш В. І. Концепція контролінгу в управлінні витратами підприємств торгівлі. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2016. № 4 (76). URL : <http://www.journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/viewFile/1346/1181>.
4. Тарасюк М. В. Контролінг в управлінні торговельними мережами : автореф. дис. на здобуття наукового ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.00.04 — економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Київ : КНТЕУ, 2010. 43 с.
5. Шмиголь Н. М., Павлішци Д. І., Антонюк А. А., Піун М. В. Контролінг як інструмент управління торговим підприємством. *Держава та регіони*. 2017. № 1. С. 50—55. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep\\_2017\\_1\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2017_1_11).
6. Пакуліна А. А., Гніденко А. В., Коваленко Ю. І. Контролінг і сталий розвиток підприємства малого бізнесу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 20. С. 107—114. URL : <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/xmlui/handle/123456789/2193>.
7. Костюченко В. М., Каміл А. В. Економічні передумови та особливості впровадження облікового забезпечення контролінгу на підприємствах торгівлі. *Приазовський економічний вісник*. 2020. № 1 (18). С. 290—294.
8. Сисоєв А. В. Система інструментів контролінгу операційної діяльності підприємства торгівлі. *Економіка. Фінанси. Право*. 2019. № 12/3. С. 21—30. URL : <http://www.efp.in.ua/en/journal-article/229>.

Статтю рекомендовано до друку 14.12.2020

© Лосіцька Т. І., Беляєва Н. С., Лагутін В. Д., Мельник Т. М.

## References

1. Howell, D. (2020). The Complete Guide to Crisis Management for Every Business. *BEEKEEPER*. Retrieved from <https://www.beekeeper.io/blog/what-is-crisis-management>.
2. Bieliaieva, N., Krushelnytskyi, M., Voliak, L., Usata, N., & Sova, O. (2020). From Survival to Business Prosperity: the Financial Aspect of Managing an Organization in a Crisis. *Independent Journal of Management & Production*, 11 (9), 2275—2290. <http://dx.doi.org/10.14807/ijmp.v11i9.1414>.
3. Milash, V. I. (2016). Kontseptsiiia kontrolinhu v upravlinni vytratamy pidpriemstv torhivli [The concept of controlling in the management of costs of trade enterprises]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli — Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade*, 4 (76). Retrieved from <http://www.journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/viewFile/1346/1181> [in Ukrainian].
4. Tarasiuk, M. V. (2010). Kontrolinh v upravlinni torhovelnymy merezhamy [Controlling in the management of trade networks]. *Extended abstract of candidate's thesis*. Kyiv: KNTEU [in Ukrainian].
5. Shmyhol, N. M., Pavlishtsy, D. I., Antoniuk, A. A., & Piun, M. V. (2017). Kontrolinh yak instrument upravlinnia torhovym pidpriemstvom [Controlling as a tool for managing a commercial enterprise]. *Derzhava ta rehiony — State and Regions*, 1, 50—55. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep\\_2017\\_1\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2017_1_11) [in Ukrainian].
6. Pakulina, A. A., Hnidenko, A. V., & Kovalenko, Yu. I. (2019). Kontrolinh i stalyy rozvytok pidpriemstva maloho biznesu [Controlling and sustainable development of small business]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia — Eastern Europe: Economy, Business and Management*, 20, 107—114. Retrieved from <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/xmlui/handle/123456789/2193> [in Ukrainian].
7. Kostiuchenko, V. M., & Kamil, A. V. (2020). Ekonomichni peredumovy ta osoblyvosti vprovadzhennia oblikovoho zabezpechennia kontrolinhu na pidpriemstvakh torhivli [Economic prerequisites and features of the implementation of accounting controlling in trade enterprises]. *Pryazovskyy ekonomichnyi visnyk — Priazovsky Economic Bulletin*, 1 (18), 290—294 [in Ukrainian].
8. Sysoiev, A. V. (2019). Systema instrumentiv kontrolinhu operatsiinoi diialnosti pidpriemstva torhivli [System of tools for controlling the operational activities of trade]. *Ekonomika. Finansy. Pravo — Economy. Finances. Right*, 12/3, 21—30. Retrieved from <http://www.efp.in.ua/en/journal-article/229> [in Ukrainian].

The article is recommended for printing 14.12.2020

© Lositska T., Bieliaieva N., Lagutin V., Melnyk T.