

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) www.economy.nayka.com.ua | № 4, 2021 | 29.04.2021 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2021.4.112](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.4.112)

УДК 657.37:657.47

JEL classification: m41, D24, f18

*Н. Д. Бабяк,
к. е. н., професор кафедри корпоративних фінансів і контролінгу,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ, Україна
ORCID ID: 0000-0002-3210-4045*

ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНТРОЛІНГУ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ

*N. Babiak
PhD in Economics, Professor of the Department of Corporate Finance and Controlling,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine*

INFORMATION SUPPORT OF CONTROLLING THE OPERATIONAL ACTIVITIES OF TRADE ENTERPRISES

Статтю присвячено дослідженню інформаційного забезпечення обліку, аналізу, контролю та системи планування операційної діяльності торговельних підприємств. Автором виявлено ключові особливості управління та цілі контролінгу операційної діяльності підприємств оптової та роздрібною торгівлі, а також технології генерування інформаційних ресурсів, необхідних для формування звітності при забезпеченні внутрішніх користувачів оперативними обліковими даними у процесі підготовки управлінських рішень.

В статті доведено, що внутрішня звітність сучасних торговельних підприємств нерозривно пов'язана з інформаційним забезпеченням служби контролінгу та керівництва підприємства в процесі прийняття управлінських рішень. Рішення поточних і перспективних (стратегічних) завдань стає можливим тільки при регулярному надходженні повної та достовірної інформації про результати операційної діяльності підприємства.

Дослідження організаційних особливостей діяльності підприємств сектору торгівлі та специфіки їх операційної діяльності й технології бізнес-процесів дало можливість визначити ключові вимоги, що висуваються до корпоративних інформаційних систем і технологій обробки даних у підприємств оптової торгівлі, в дистрибуції, виробничого збуту, роздрібною торгівлі, оптово-роздрібних магазинів-складів (cash&carry), торгівлі онлайн (електронна комерція).

В торгівлі сучасна ERP-система в цілях контролінгу повинна забезпечувати: централізоване управління організацією торгівлі, управління ланцюгами поставок, управління транспортом і логістикою, управління складськими операціями, запасами і рухом товарів, управління взаємовідносинами з постачальниками, контроль виконання замовлень, підтримку електронної комерції, управління персоналом, фінансовий облік і планування, консолідацію даних, управління ціноутворенням і знижками, бізнес-аналітику, генерацію звітності та виконання інших «бек-офісних» функцій, управління асортиментом, мерчандайзингом, перехресними продажами, маркетинговими акціями, підтримку дисконтних і накопичувальних карт, управління роботою

POS-терміналів і торгового устаткування, табельний облік роботи торгового персоналу, товарний облік на рівні магазину, підтримку мобільної торгівлі.

This article is devoted to research of accounting information support, analysis, control and planning of operational activity of trade enterprises. Key features of management and objectives of operational activity controlling of wholesale and retail trade enterprises, as well as technology of generating information resources needed to generate reports while providing internal users with operational credentials in the process of preparing management decisions are identified by the author.

The article proves that internal reporting of modern trade enterprises is inextricably connected with information support of controlling service and enterprise management in managerial decision making process. Decision of current and perspective (strategic) tasks becomes possible only at regular receipt of full and reliable information about results of enterprise operational activity.

Research of organization features of trade enterprises activity and specifics of their operational activity and business-processes technologies give the opportunity to determine key requirements that are to corporate information systems and data processing technology of wholesale enterprises, distribution, production marketing, retail, wholesale and retail warehouses (cash & carry), online trade (e-commerce).

In trade, a modern ERP-system for controlling purposes should provide: centralized management of trade organization, supply chain management, transport and logistics management, warehousing, inventory and movement management, supplier relationship management, order management control, e-commerce support, personnel management, financial accounting and planning, data consolidation, pricing and discount management, business analytics, reporting generation and other back-office functions, assortment management, merchandising, cross-selling, marketing promotions, discount and savings card support, POS-terminals and trade equipment management, payroll accounting of sales staff, product accounting at the shop level, support of mobile trade.

Ключові слова: *контролінг операційної діяльності; управлінський облік; внутрішня звітність; ERP-системи; інформаційні потоки; оптова та роздрібна торгівля.*

Keywords: *operational controlling; managerial accounting; internal reporting; ERP-systems; information flows; wholesale and retail trade.*

Постановка проблеми. З розвитком ринкових відносин в Україні трансформувалися умови господарської діяльності підприємств торгівлі. Подальша глобалізація, діджиталізація та мережевізація обумовлюють необхідність побудови комплексної системи управління сучасної організації торгівлі (складником якої є контролінг). Примітно, що кількість суб'єктів господарювання, які здійснюють підприємницьку діяльність у сфері оптової та роздрібно торгівлі, за останнє десятиліття знижується – з 1,2 млн у 2010 році до 834 тис. у 2019 році. Проте саме цей вид економічної діяльності є лідером серед усіх секторів економіки України, а в 2019 році навіть випередив промисловість за кількістю працівників (26% від усієї кількості зайнятого населення) [1]. Звісно, 2020 та 2021 роки через всесвітню пандемію та карантинні обмеження не найкращим чином відобразилися на фінансових показниках підприємств, проте навіть в несприятливих умовах ведення бізнесу статистика говорить про зростання роздрібно товарообороту у 2020 році у порівнянні з 2019 р. (1,2 трлн грн проти 1,1 трлн грн) [2].

Тому конкурентна боротьба за споживача загострюється, а підприємницька діяльність ускладнюється. Без ефективної системи управління, а отже, і системи контролінгу, яка надає інформаційну й сервісно-аналітичну підтримку менеджменту, забезпечити конкурентоспроможність й ефективність діяльності, досягнення стабільного та довгострокового підприємницького успіху практично неможливо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у дослідження й розвиток теорії управлінського обліку і контролінгу зробили провідні вітчизняні й зарубіжні вчені: С.Ф. Голов, Друрі К., Д. Ковальов, О.О. Терещенко, С. Фалько, Д. Хан, П. Хорват. Постановкою управлінського обліку, формуванням внутрішньої звітності та імплементацією інструментів контролінгу у практичну діяльність торговельних підприємств пронизані публікації таких вчених-економістів, як Лігоненко Л.О., Вержбицький О.А. [3], Лосіцька Т.І., Беляєва Н.С., Лагутін В.Д., Мельник Т.М. [4], Костюченко В.М., Каміл (Купрієнко) А.В. [5; 6], Сисоєв А.В. [7], Тарасюк М.В. [8], Фоміна О.В. [9].

Серед науковців, які досліджують питання інформаційного забезпечення контролінгу підприємств торговельної сфери, також варто відзначити В. Рудницького і О. Рудницьку [10]. В своїх працях зазначені автори досліджують питання управлінської звітності для підприємств торгівлі, приділяючи основну увагу звітам про

виконання бюджетів витрат за основними бізнес-процесами торгівлі, зокрема закупівлі, транспортування, зберігання та реалізації. А.К. Коптелов та В.В. Крохін [4] наголошують на необхідності та процедурі використання інформаційних систем ERP-класу для реалізації на підприємстві концепції контролінгу бізнес-процесів.

Жодним чином не применшуємо значення практичного доробку зазначених авторів, проте варто відзначити, що в їх дослідженнях не відображено специфіку торгівельної діяльності при впровадженні інформаційних технологій.

О. Я. Чернін [12] розглядає особливості організації обліку за центрами відповідальності на підприємствах оптової торгівлі, що дозволило розробити рекомендації щодо документального забезпечення координації діяльності центрів відповідальності та запропонувати три форми внутрішньої звітності. Варто відзначити доробок автора у питанні уточнення інформаційних потреб користувачів звітності. Проте питання конкретизації можливих управлінських рішень на основі даних звітів і їх зв'язок з виконанням контролінгових функцій відповідних служб на торгівельному підприємстві залишилися незрозумілими.

Метою даного дослідження є детермінація ключових особливостей управління та цілей контролінгу операційної діяльності підприємств оптової та роздрібною торгівлі, а також характеристика технології генерування інформаційних ресурсів, необхідних для формування звітності при забезпеченні внутрішніх користувачів оперативними обліковими даними у процесі підготовки управлінських рішень.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інформаційні ресурси відіграють важливу роль у обґрунтуванні та прийнятті рішень. Вони є одним із чинників, які забезпечують зниження витрат підприємства та підвищення ефективності його операційної діяльності. Тому суб'єкти господарювання все частіше вдаються до розбудови сучасних інформаційних систем, аби стежити за зовнішніми і внутрішніми потоками інформації, використовувати її для аналізу, прогнозування, ухвалення управлінських рішень. Інформаційна та координаційна підтримка процесу прийняття управлінських рішень є одним з основних завдань контролінгу.

Інформаційний чинник в організації контролінгу операційної діяльності торгівельного підприємства пов'язаний з необхідністю визначення технології бізнес-процесів, характеристики інформаційних потоків між підрозділами підприємства. Тобто, важливою задачею служби контролінгу, як координатора інформаційного середовища підприємства, є удосконалення системи інформаційних потоків, зміна алгоритмів проходження документів тощо.

Оперативні й тактичні цілі контролінгу, як інформаційної системи прийняття управлінських рішень щодо операційної діяльності підприємств торгівлі, можна звести до такого:

- забезпечення оперативного обміну даними;
- оптимізація асортименту продукції;
- підвищення оборотності складу, уникнення недостач, підтримання широкого асортименту і запасів;
- оперативний розрахунок і вибір оптимальних варіантів доставки;
- розрахунок собівартості та управління ціновою політикою;
- підвищення рентабельності бізнесу за рахунок оптимізації відносин з постачальниками і чіткої організації продажів;
- планування закупівель та продажів з урахуванням різноманітних факторів;
- аналіз економічної ефективності різних бізнес-процесів та центрів відповідальності в режимі реального часу.

Сучасний рівень організації й підтримки бізнес-процесів торгівельного підприємства потребує оперативної обробки й подальшого аналізу великих обсягів інформації. Тому вирішення таких задач здійснюється з використанням корпоративних інформаційних систем.

Практика доводить, що коли масштаби діяльності торгівельних компаній стрімко розширюються, в своєму розвитку вони неминуче стикаються з необхідністю коригування бізнес-стратегії за рахунок пошуку відповідей на цілий ряд питань:

1. За допомогою яких технологій і програм створити єдиний інформаційний простір корпорації (з врахуванням розгортання і розширення бізнесу через створення регіональної мережі)?
2. Як керувати віддаленими підрозділами, контролювати їх грошові і товарні потоки, звести до мінімуму втрати від зловживань тощо?
3. Як впровадити CRM стратегію для підвищення лояльності клієнтів, підвищити точність і швидкість формування замовлень?
4. Як впровадити процесне управління в корпорації, забезпечити єдиний стандарт проведення бізнес операцій і документообігу?
5. Як знизити витрати на ведення бізнесу, оптимізуючи логістичні процеси, керуючи оборотними активами та поточними зобов'язаннями?
6. Як ефективно управляти дилерською мережею?
7. Як ефективно управляти командами торгових агентів, підвищити оперативність роботи служби доставки, знизити додаткові витрати?
8. Як забезпечити в реальному часі торгового агента, який перебуває поза офісом, детальною інформацією?
9. Як підвищити якість управління бізнесом в цілому, в режимі online отримувати інформацію про стан компанії?

Звісно, це далеко не повний перелік проблем, зокрема, для підприємств роздрібною торгівлі їх множина буде значно ширшою. Без впровадження сучасної комплексної корпоративної інформаційної системи (КІС) ці завдання вирішити неможливо. Застаріла облікова система стає гальмом для розвитку бізнесу і може привести до втрати ринкових позицій.

Фахівці стверджують, що типовим користувачем «торгової» ERP-системи є торгова компанія з потребою в оперативній обробці великих обсягів інформації. Ця потреба може бути викликана номенклатурою і асортиментом товарів, що реалізуються, їх високою вартістю, іншими факторами. За окремими оцінками, потреба в ERP-системі для торгових організацій стає об'єктивною при досягненні 100 - 200 тисяч транзакцій на добу [13].

Консультанти, які спеціалізуються на реалізації проектів впровадження ERP-систем, виділяють певні особливості торгової сфери. На їх думку [13], з одного боку, бізнес-моделі присутніх в цьому секторі економіки компаній досить добре піддаються класифікації, а операції, як правило, стандартизовані. Тобто досить широко застосовуються типові рішення і типові методики їх розгортання, або певні їх комбінації.

Крім цього, практично всі без винятку впровадження ERP-систем в торгівлі включають в себе розробку системи класифікації й кодування та проектування на її основі єдиної бази даних, що містить номенклатуру пропонованої компанією до продажу продукції. Зазначена база повинна містити безліч параметрів описуваних товарів. При цьому необхідно передбачати можливість додавання довільного числа додаткових параметрів, а також зберігання їх «історії» і роботи з їх значеннями.

Також варто відзначити, що існують і певні організаційні особливості підприємств торгівлі, які впливають на створення системи їх інформаційного забезпечення процесу управління. Формалізовано особливості управління торговельним підприємством можна зобразити наступним чином (Рис. 1).

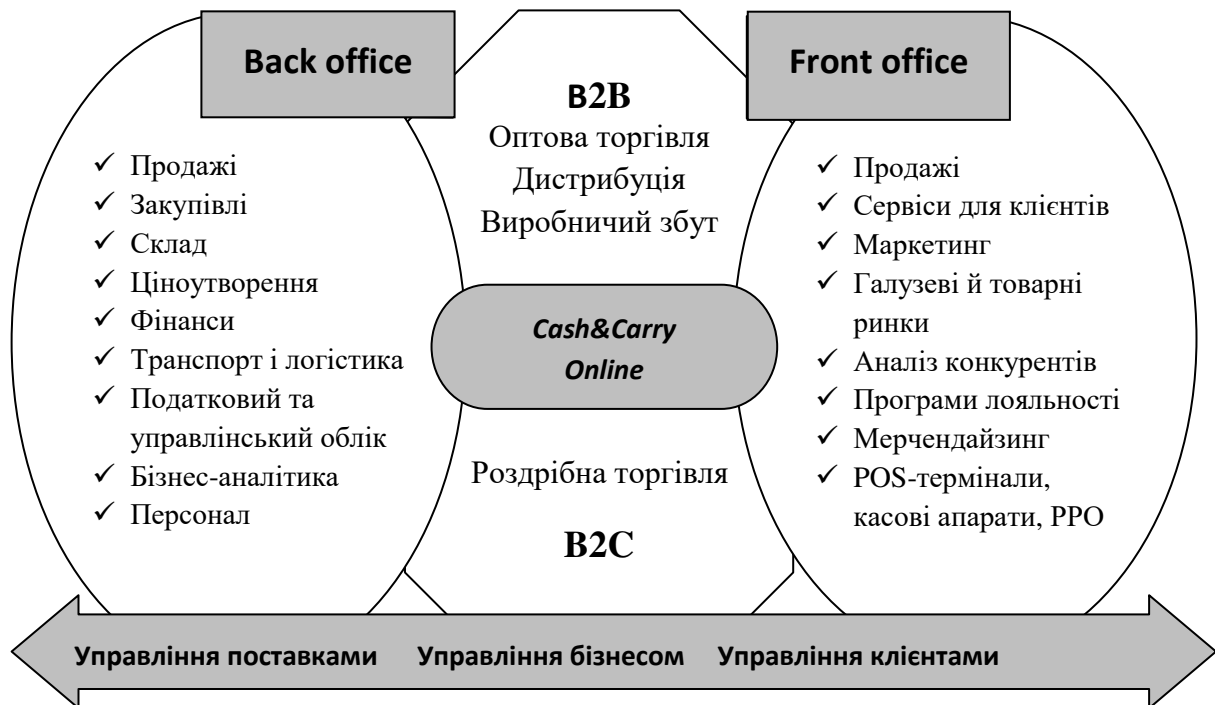


Рис. 1. Специфіка управління торговельним бізнесом

Зокрема, часто компанії галузі будуються за схемою «зірка»: мережа типових торгових точок (фронт-офіс) і центральний офіс (бек-офіс), з яким вони всі з'єднані. При цьому в торгових точках реалізується «операційний» функціонал, а в центральному офісі здійснюється консолідація накопичених в торговій мережі даних, їх аналіз, фінансовий облік і планування і інші операції, що забезпечують управління компанією, як єдиним цілим. Часто в цю структуру включається єдиний складський термінал, а також транспортний підрозділ.

Для підприємств торгівлі ключовими є процеси фінансового обліку і планування, товарного обліку, управління складськими операціями і запасами, ланцюгами постачання й взаєминами з постачальниками, транспортом і логістикою, взаємовідносинами з клієнтами, персоналом. Дуже важливим для торговельних компаній є наявність потужного блоку бізнес-аналітики.

Крім того, всім компаніям, що працюють з фізичними особами, потрібні додаткові функції інформаційної системи, що дозволяють автоматизувати операції в торгових залах, а також «мобільну» торгівлю і (або) торгівлю «з коліс». Поширеним завданням також є інтеграція ERP-системи зі спеціалізованими Retail-системами, а також торговим обладнанням (POS-терміналами, сканерами штрих-кодів і т.п.). Таким чином, ідеальна ERP-система для торгових організацій має зв'язати воедино всі процеси від аналізу попиту, реклами і просування товару, до забезпечення постійної наявності необхідної продукції на складах, постійної оптимізації всіх видів витрат і реалізації прийнятої стратегії розвитку.

Також варто зазначити, що й кожен сегмент торгівлі висуває свої вимоги до інформаційних систем. Розглянемо детальніше кожен з них.

1. Вузловою ланкою в ланцюжках постачань є *оптова торгівля і дистрибуція*, яка «зв'язує» виробника і споживача продукції. Тільки найбільші компанії в змозі побудувати свою збутову логістику так, щоб не потребувати посередників. Робота оптового посередника – це складний процес, який передбачає: збір та аналіз потреб клієнтів; залучення нових і утримання постійних клієнтів; розрахунок і підтримання оптимального рівня складських запасів; управління замовленнями; управління поставками; управління логістикою.

Ці завдання вирішують товарнооблікові системи, торговельні модулі ERP-систем. За складську логістику відповідають системи управління складами (WMS - Warehouse Management System), за транспортну – системи управління вантажоперевезеннями (TMS - Transport Management System). Завдання взаємодії із зовнішнім світом вирішують спеціальні системи електронного обміну даними (EDI - Electronic data interchange). Завдання підтримки лояльності клієнтів і маркетингові завдання вирішуються спільно в товарнооблікових системах, відповідних модулях ERP-систем, системах управління взаємовідносинами з клієнтами – CRM [13].

В сучасних умовах цінова конкуренція йде на другий план, оскільки можливості для маневрів на цьому полі практично повністю визначені різними бонусними схемами та програмами лояльності. В таких умовах єдиним ефективним інструментом конкурентної боротьби залишається якість обслуговування, яка, серед іншого, забезпечується такими сервісами, як: системи автоматизованого замовлення товару; інтеграція інформаційних систем продавця і клієнта; оперативне інформування клієнта про хід виконання його замовлення.

Інформаційні технології зараз активно розвиваються в мобільному секторі. Співробітники сфери торгівлі отримують свої автоматизовані робочі місця на планшетах і смартфонах. Інший важливий тренд – розвиток хмарних сервісів, які істотно прискорюють рішення інтеграційних завдань.

2. *Виробничий збут*. Збутові підрозділи виробничих підприємств, по суті, є першими дистриб'юторами в ланцюжку постачань, а тому вирішують практично всі ті ж завдання, що і оптові та дистриб'юторські компанії. Відмінність тільки в тому, що вони працюють не з зовнішнім постачальником, а зі своїм підприємством. Чи використовувати додатково WMS, TMS і CRM-системи або вбудовані до ERP-системи модулі, що володіють, як правило, спрощеними, в порівнянні зі спеціалізованими рішеннями, функціями, залежить від кожного конкретного випадку. Зі значущих тенденцій розвитку збутової діяльності можна виділити прагнення виробників управляти своїми ланцюгами постачань, знижувати витрати на них і максимізувати власний прибуток.

3. *Роздрібна торгівля* – це «найвужче» місце в ланцюжках постачань. Завдання ефективного ритейлера – виставити на полиці саме той товар, який принесе йому максимальний прибуток. Роздрібні підприємства, завдяки своєму стратегічному положенню в ланцюжку постачань, диктують свої правила гри для всіх учасників ринку. В роздрібній торгівлі, наприклад, зазвичай застосовуються три класи інформаційних систем:

- **фронт-офіс** (Front-office) – вирішує завдання обслуговування покупців, працює на спеціалізованих робочих місцях, оснащених необхідним обладнанням;
- **управління магазином** (In store solution) – вирішує завдання обліку руху товарів і грошей в магазині, управління цінами, запасами, замовленнями, персоналом, маркетинговими акціями і лояльністю покупців. Існують також комплексні системи, що поєднують товарооблікові функції магазину з обслуговуванням покупців (системи front-end);
- **бек-офіс** (back-office) – вирішує весь спектр завдань обліку та управління торговельним підприємством.

В роздрібній торгівлі дуже суворі вимоги до надійності інформаційних систем, оскільки багато з них працює 24/7. Кожен ритейлер знає, яка ціна години простою його касової лінії, години простою вантажівок на пандусі для розвантаження.

Є також ряд специфічних вимог до інформаційних систем, визначених асортиментом роздрібною торгівлі. Так, наприклад, для аптек важливий облік в розрізі серій лікарських препаратів, контроль фальсифікатів і забракованих серій тощо. Іншим роздрібним підприємствам така функціональність буде зайвою. У сегменті роздрібною торгівлі будівельними та оздоблювальними матеріалами, товарами для дому (DIY - Do it yourself) потрібно, наприклад, вести облік мірного матеріалу. Своя специфіка є майже в кожній сфері торгівлі.

4. *Дрібнооптовий склад-магазин cash & carry* – це різновид оптового ринку, який орієнтований на дрібних покупців. Cash & carry – це торговельне приміщення достатньо великої площі. Основними принципами такого бізнесу є – прямий доступ клієнта до товару, широкий асортимент товару, оптові ціни на товари, самостійне вантаження товару клієнтом. З точки зору інформаційних технологій, цей вид торгівлі об'єднує, багато найскладніших завдань із сегментів B2B і B2C.

Є і роздрібні продажі, але при цьому ведеться їх персоніфікований облік. Це не просто продаж приватній особі відповідно до публічної оферти роздрібною магазину. Це така ж угода за договором купівлі-продажу, що відбувається на B2B-ринку, але тільки оформлена контрольно-касовою машиною. Тому інформаційні системи для Cash&Carry повинні володіти функціональністю товарооблікових систем для оптової торгівлі і піддаватися навантаженням систем автоматизації роздрібною торгівлі.

5. *Торгівля онлайн*. Якщо рішення про купівлю приймається на підставі інформації, поданої в Інтернеті, то така дія відноситься до онлайн-торгівлі. При цьому не має принципового значення, як торгова угода була підготовлена: чи було це зроблено на сайті інтернет-магазину, або покупець по телефону повідомив продавця про своє бажання купити товар, після чого отримав рахунок.

Торгівля в режимі онлайн практикується і в сегменті B2C, і в сегменті B2B. Але їхні вимоги до інформаційних систем розрізняються. Для B2B важливі взаємини з клієнтами. Відмінним рішенням цього завдання є використання CRM-систем, інтегрованих з корпоративним сайтом, що дозволяє контролювати весь цикл продажу від першого звернення клієнта до перетворення його в постійного покупця, вирішувати інші аналітичні та координаційні завдання.

В сегменті B2C продавці велику частину своїх сил витрачають на пошукову оптимізацію і просування своїх сайтів. Нині мало хто розробляє сайти з нуля, є безліч готових систем керування вмістом сайту (CMS - Content management system) як комерційних, так і безкоштовних. Зрозуміло, сайт повинен бути інтегрований з бек-офісом, а він – являти собою традиційну товарнооблікову систему, використовувану в класичній торгівлі. Особливу увагу тут приділяється автоматизації служби доставки.

Варто наголосити, що за останній рік стався суттєвий зсув попиту від звичайної роздрібно торгівлі до електронної комерції. Криза COVID-19 прискорила поширення E-commerce за рахунок нових фірм, клієнтів і типів товарів. Транзакції E-commerce в багатьох країнах частково перейшли від предметів розкоші і послуг до предметів повсякденної необхідності. Для споживачів різко загострилися системні проблеми, пов'язані з підключенням, фінансовою доступністю, навичками і довірою (наприклад, цифрова безпека, конфіденційність і захист споживачів) [15].

Отже, кожен сегмент торгівлі висуває свої вимоги до інформаційних систем. І сучасний ринок інформаційних технологій повинен їх вчасно задовільнити. В цьому контексті зацікавленість внутрішніх користувачів (власника, керівника, менеджерів та працівників) в достовірній та оперативній інформації реалізується за допомогою управлінської (внутрішньої) звітності. Обсяг, показники, періодичність та форма надання цієї звітності регламентуються службами контролю з урахуванням потреб кожного підприємства.

Звітність підприємства, як зовнішня так і внутрішня, береться з облікових реєстрів, в яких накопичена, згрупована та узагальнена інформація про господарські операції. Кожній господарській операції відповідають свої первинні документи, визначені нормативними документами, проте для цілей ведення управлінського обліку варто виокремити деякі важливі елементи (Рис. 2).



Рис. 2. Розкриття інформації про господарську операцію у сфері торгівлі в цілях контролінгу*

*Джерело: побудовано автором за матеріалами консалтингової компанії Xicom Service [14]

Управлінський облік повинен відображати рух матеріальних і фінансових потоків між центрами відповідальності та підприємством в цілому, порядок розрахунків і характер внутрішньогосподарських відносин, забезпечити інформаційну базу для локальних господарських рішень, контролю і оцінки результатів діяльності центрів відповідальності. Розробити звітність, що дозволяє одержати інформацію для рішення комплексу проблем, не так просто. Отримати задовільні результати можна тільки спільними зусиллями контролера і керівника, інших фахівців.

Всебічний аналіз операційної діяльності торгівельної компанії проводиться за допомогою звітів по продажам, процесів закупівлі, транспортування, складування, фінансів і персоналу. Аналізуються документарні, фінансові та товарні потоки, кредиторсько-дебіторська заборгованість за довільний період часу з будь-якого виду діяльності, в розрізі членів корпорації, підрозділів, співробітників, товарів, організацій, договорів та ін., аж до конкретної угоди. Проводиться аналіз оборотності товарів і товарних груп, структури собівартості (з урахуванням можливості фіксації всіх прямих витрат по операціях купівлі-продажу) тощо.

Інформаційна система торгівельного підприємства повинна дозволити задавати алгоритми розрахунку бонусів і комісійних по кожному користувачеві. Базою для їх розрахунку можуть бути суми господарських

операцій, пов'язаних з діяльністю персоналу компанії і торгових агентів – відвантаження, оплати і т.д., дебіторська заборгованість, а також дані з різних об'єктів операційної логістики (замовлень, закупівель і ін.). Також серед функціоналу інформаційної системи мають бути інструменти для проведення оперативного контролінгу діяльності корпорації в розрізі бізнес-одиниць, а саме формування бюджетів діяльності та їх план-фактний аналіз.

Звітність про маржинальні показники створює інформаційну базу для чіткої ідентифікації витрат, пов'язаних з відповідними господарськими процесами та видами товарів, джерел їх покриття у вигляді доходу та фінансових результатів від операційної діяльності. Крім того, звітність даного виду повинна забезпечувати виконання різноманітних контролінгових процедур.

Для контролінгу операційної діяльності специфічними і необхідними для торговельного підприємства можна визнати такі аналітичні звіти, які повинні генеруватися в сучасних ERP-системах:

- **Статистичні звіти.** Оцінка динаміки та структури закупівель і продажів, оплат проводиться за допомогою багатовимірних звітів з розбивкою по інтервалах (рік, квартал, місяць, днів). Для оцінки динаміки руху товарів використовуються звіти по оборотності.

- **Аналіз прибутковості** та структури витрат в розрізі товарів використовуються для потреб управлінського обліку та системи мотивації персоналу.

- **Складські запаси.** Оборотно-сальдові відомості, звіти по товарним залишкам і залежалих товарах.

- **Контроль відхилень.** «Непрайсові" продажі – аналіз наданих знижок і відхилень цін від тих, що зазначені у затверджених прайслистах, товарна пересортиця.

- **Контроль цілісності транзакцій** (документарних, операційних і складських). Відвантажені, але не списані, списані, але не видані, або недооформлені документально тощо. Спеціальні звіти використовуються для перевірки завершеності всіх господарських операцій.

- **Універсальні звіти** формують вибірки об'єктів відповідно до заданих логічних умов відбору, із сортуванням і переліком полів об'єктів, інформація з яких буде потрапляти в звіт.

- **Персональне дерево звітів.** Користувачами створюються похідні персональні звіти, зберігаючи налаштування фільтрів для їх формування, а також угруповання і сортування даних.

- **Активні звіти** дозволяють виконувати операції з вибіркою об'єктів – створювати замовлення або закупівлі, проводити списання відвантажених раніше товарів і т.д. з актуалізацією інформації.

- **Додаткові можливості.** За допомогою активних гіперпосилань дані звітних форм деталізуються на будь-яку глибину, можливе групування для відображення агрегованої інформації (до 3-х рівнів). Звіти можна експортувати в Excel.

На основі таких аналітичних звітів формуються тематичні звіти за ключовими показниками діяльності, по мірі виникнення відхилень досягнутих значень по відношенню до цільових, планових. Комплексні підсумкові звіти торговельного підприємства складаються зазвичай за місяць або за інший звітний період (квартал, півріччя і т.п.) і містять інформацію про виконання планів і використання ресурсів за даний період; видаються регулярно і відображають доходи і витрати за центрами відповідальності, виконання кошторису витрат, рентабельність, рух грошових коштів та інші показники для загальної оцінки і контролю. Важливим також є можливість створення в інформаційній системі за національними та міжнародними стандартами, а також іншими, наприклад GAAP, консолідованої та в розрізі бізнес-одиниць управлінської звітності: P&L, Cash Flow Report, Balance Sheet, підтримуючих консолідацію результатів діяльності бізнес-одиниць, розподіл накладних витрат на бізнес-одиниці і визначення рентабельності.

Висновки. Ефективне функціонування підприємств торговельного сектору економіки неможливе без створення надійного й своєчасного інформаційного забезпечення процесу управління. Серед найбільш важливих елементів технології генерування інформаційних ресурсів будь-якого підприємства є контролінг, який здатний забезпечити підтримку внутрішнього балансу економіки підприємства й ефективного його розвитку шляхом формування об'єктивної інформації про витрати та доходи, що дає змогу приймати оптимальні управлінські рішення.

В сфері торгівлі корпоративна інформаційна система в цілях контролінгу повинна забезпечувати: централізоване управління організацією торгівлі, управління ланцюгами поставок, управління транспортом і логістикою, управління складськими операціями, запасами і рухом товарів, управління взаємовідносинами з постачальниками, контроль виконання замовлень, підтримку електронної комерції, управління персоналом, фінансовий облік і планування, консолідацію даних, управління складальним або рецептурним виробництвом, управління ціноутворенням і знижками, бізнес-аналітику, генерацію звітності та виконання інших «бек-офісних» функцій, управління асортиментом, мерчандайзингом, перехресними продажами, маркетинговими акціями, підтримку дисконтних і накопичувальних карт, управління роботою POS-терміналів і торгового устаткування, табельний облік роботи торгового персоналу, товарний облік на рівні магазину, підтримку мобільної торгівлі і т.ін.

Можливості аналізу бізнес-даних з різним рівнем глибини дозволяють менеджменту і службі контролінгу стежити за станом справ, виявляти «вузькі місця», визначати ефективність роботи окремих підрозділів і співробітників, виявляти перспективні напрямки бізнесу і приймати оптимальні управлінські рішення. Аналітика, орієнтована на аналіз попиту і поведінки покупців, забезпечує можливості по виявленню і заохоченню лояльних клієнтів, планування маркетингових заходів, виявлення ходових товарів і перехресних продажів, визначення правильності ціноутворення та ефективності використовуваної системи знижок і бонусів.

Література.

1. Статистичні дані щодо діяльності підприємств у 2010-2019 рр. Сайт Державного комітету статистики України. Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm – Дата звернення: 18.04.2021
2. Статистика роздрібного товарообігу в Україні/ Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/trade/retail/> – Дата звернення: 18.04.2021
3. Лігоненко Л. О., Вержбицький О. А. Контролінг у торгівлі : монографія. К. : Нац. торг.-екон. ун-т, 2013. 268 с.
4. Лосіцька Т.І., Беляєва Н.С., Лагутін В.Д., Мельник Т.М. Контролінг торговельних підприємств у контексті міжнародного виміру. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2021. № 1 (36). С.92-98. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i36.227628>
5. Костюченко В.М., Каміл (Купрієнко) А.В. Економічні передумови та особливості впровадження облікового забезпечення контролінгу на підприємствах торгівлі. *Прийзовський економічний вісник*. 2020. Вип. 1(18)/2020. С. 290-294.
6. Kupriienko, A. V. Controlling Concept Development in the Context of Formation of Accounting Provision. *Modern Economics*, 2018, 12, 126-132. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V12\(2018\)-19](https://doi.org/10.31521/modecon.V12(2018)-19).
7. Сисоев А. В. Система інструментів контролю операційної діяльності торговельного підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2019. Випуск: № 12 / 3, DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2019.12\(3\).5](https://doi.org/10.37634/efp.2019.12(3).5)
8. Тарасюк М. В. Контролінг в управлінні торговельними мережами : теорія, методологія, практика : монографія. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. 548 с.
9. Фоміна О.В. Управлінський облік у торгівлі : монографія. Київ : Київ. нац. торг. -екон. ун-т, 2016. 468 с.
10. Рудницький В., Рудницька О. Форми звітності управлінського обліку за основними бізнес-процесами підприємств торгівлі // *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2019. Вип. 2. С. 134-144. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu_2019_2_14.
11. Коптелов А. К., В. В. Крохин. Информационные системы в контроллинге бизнес-процессов. *Управление бизнес-процессами и развитием информационных технологий*. Выте. – Режим доступа: <http://businessprocess.narod.ru/index4.htm>
12. Чернін О. Я. Управлінський облік за центрами відповідальності на підприємствах оптової торгівлі. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2014. № 3. С. 101-108. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2014_3_16.
13. Классификация ERP-систем в торговле и описание их стандартных функций. *ERP online* [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://erp-online.ru/phparticles/show_news_one.php?n_id=399 – Дата звернення: 18.04.2021
14. Лунин В.М. Управление дистрибуцией и оптовой торговлей в компаниях с территориально-распределенной структурой. *Дистрибуция и логистика*. 2008. № 8. – Режим доступа: https://www.delopro.com.ua/publications/distribution_and_wholesale_trade_management_in_geographically_distributed_companies
15. Юдін А. Світовий E-commerce і M-commerce – статистика і факти електронної комерції 2020 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://marketer.ua/ua/e-commerce-worldwide-statistics-facts/> – Дата звернення: 19.04.2021

References.

1. State Statistics Service of Ukraine (2021), “Statistical data on the activities of enterprises in 2010-2019”, available at: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm (Accessed 18 April 2021).
2. Minfin (2021), “Retail trade statistics in Ukraine”, available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/trade/retail/> (Accessed 18 April 2021).
3. Lihonenko, L. O. and Verzhbyskyi, O. A. (2013), *Kontrolinh u torhivli* [Controlling in trade], Nats. torh.-ekon. un-t., Kyiv, Ukraine.
4. Lositska, T.I. Bieliaieva, N.S. Lahutin, V.D. and Melnyk, T.M. (2021), “Controlling of trade enterprises in the context of the international dimension”, *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii i praktyky*, vol. 1 (36), pp.92-98. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i36.227628>
5. Kostiuhenko, V.M. and Kamil (Kupriienko), A.V. (2020), “Economic prerequisites and features of the introduction of accounting controlling in trade enterprises”, *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk*. Vyp. 1(18), pp. 290-294.
6. Kupriienko, A. V. (2018), “Controlling Concept Development in the Context of Formation of Accounting Provision”, *Modern Economics*, vol. 12, pp. 126-132. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V12\(2018\)-19](https://doi.org/10.31521/modecon.V12(2018)-19).
7. Sysoiev, A. V. (2019), “System of tools for control of operational activity of a trading company”, *Ekonomika. Finansy. Pravo*, vol. 12(3). DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2019.12\(3\).5](https://doi.org/10.37634/efp.2019.12(3).5).
8. Tarasiuk, M. V. (2010), *Kontrolinh v upravlinni torhovelnymy merezhamy* : teoriia, metodolohiia, praktyka [Controlling in the management of retail chains: theory, methodology, practice], Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t., Kyiv, Ukraine.
9. Fomina, O.V. (2016), *Upravlinskyi oblik u torhivli* [Management accounting in trade], Kyiv. nats. torh. -ekon. un-t, Kyiv, Ukraine.
10. Rudnytskyi, V. and Rudnytska, O. (2019), “Forms of management accounting reporting on the main business processes of trade enterprises”, *Visnyk Ternopilskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, vol. 2, pp. 134-144, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu_2019_2_14 (Accessed 18 April 2021).

11. Koptelov, A. K. and Krohin, V. V. (2021), "Information systems in business process control", available at: <http://businessprocess.narod.ru/index4.htm> (Accessed 18 April 2021).
12. Chernin, O. Ya. (2014), "Management accounting for the centers of responsibility at wholesale enterprises", *Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Seriya : Ekonomichni nauky*, vol.3, pp. 101-108, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2014_3_16 (Accessed 18 April 2021).
13. ERP-Online (2021), "Classification of ERP systems in trade and description of their standard functions", available at: http://erp-online.ru/phparticles/show_news_one.php?n_id=399 (Accessed 18 April 2021).
14. Lunin, V.M. (2008), "Distribution and wholesale management in companies with a geographically distributed structure", *Distributsiya i logistika*, vol. 8, available at: https://www.delopro.com.ua/publications/distribution_and_wholesale_trade_management_in_geographically_distributed_companies (Accessed 18 April 2021).
15. Yudin, A. (2021), "World E-commerce and M-commerce - statistics and facts of E-commerce 2020", available at: <https://marketer.ua/ua/e-commerce-worldwide-statistics-facts/> (Accessed 18 April 2021).

Стаття надійшла до редакції 20.04.2021 р.