

## ОЦІНКА ГОТОВНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ КОНТРОЛІНГУ

**Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями.** Анкетне дослідження стану контролінгу в управлінні суб'єктами торговельного підприємництва засвідчило, що рівень його впровадження на різних підприємствах є досить різним. Для формування більш повного уявлення про стан контролінгу та рівень використання його інструментів необхідно провести поглиблене дослідження фінансово-господарської діяльності та менеджменту в торговельних мережах України.

Для отримання об'єктивних результатів такого дослідження доцільно суб'єкти мережевого торговельного підприємництва згрупувати за рівнем їх готовності до впровадження контролінгу (відповідно до його сучасної концепції). Результати попередніх досліджень свідчать, що контролінг, відповідно до його сучасної концепції, на сьогодні практично не впроваджено в управління жодним суб'єктом мережевого торговельного бізнесу. Тобто в сучасних умовах йдеться лише про впровадження в управління торговельними мережами певних елементів контролінгового механізму.

Таким чином, за результатами аналізу систем управління необхідно встановити ступінь впровадження в торговельних мережах окремих елементів контролінгу та зробити висновки стосовно того, що:

- в управління торговельною мережею повністю впроваджено певний елемент контролінгу, який дозволяє підтримувати певний напрям діяльності менеджерів;
- в управлінні суб'єктом мережевого торговельного підприємництва функціонує певний елемент контролінгу, але його реалізація має значні недоліки та потребує вдосконалення;
- в управлінні суб'єктом мережевого торговельного бізнесу не функціонує жодного елемента контролінгу, а менеджмент торговельної мережі перебуває на досить низькому рівні та потребує оперативних дій, спрямованих на підвищення ефективності управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значна частина напрацювань в сфері контролінгу стосуються переважно промислових підприємств та банківських установ. Окремі напрацювання з питань впровадження та функціонування контролінгу розкриваються в працях вітчизняних і російських науковців, зокрема С.М. Петренко, Л.А. Сухаревої [1], С.Г. Фалька [2], А.М. Карминського, Н.І. Оленева, А.Г. Примака [3], О.Л. Попченко, Н.Б. Єрмасової [4], О.В. Деменіної [5] та інших. Серед зарубіжних науковців особливо цікавим є напрацювання вчених А. Дайле [6], Р. Мана, Е. Майєра [7], Д. Хана, Х. Хунгенберга [8] та інших.

Результати дослідження стану управління різними аспектами фінансово-господарської діяльності суб'єктів

торговельного бізнесу відбилися в наукових працях таких науковців: С.М. Лебедевої, Н.А. Казиначікової, А.В. Гаврікова [9], М.В. Сорокіної [10], М. Леві, Б.А. Вейтца [11], В.Н. Наумова [12] та інших.

Теоретичні основи методу бальної (рейтингової) оцінки, який використовувався для оцінки готовності вітчизняних торговельних мереж до впровадження контролінгу, знайшли відображення в наукових працях Л.Є. Басовського [13], В.М. Вовк, З.Б. Драгомирещької [14], Л.О. Лігоненко [15], Є.В. Мниха [16] та інших.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, яким присвячується стаття.** Дослідженню проблем оцінки готовності вітчизняних торговельних мереж до впровадження контролінгу, незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених цій управлінській технології, на сьогодні приділяється досить мало уваги. Таким чином, оцінка готовності торговельних мереж до впровадження контролінгу є актуальним науковим завданням.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Мета цієї статті полягає в проведенні дослідження рівня готовності торговельних мереж до впровадження контролінгу, а також визначенні на цій основі сильних та слабких сторін менеджменту вітчизняних суб'єктів мережевого торговельного підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Для поглибленого дослідження фінансово-господарської діяльності та управління з метою визначення рівня готовності вітчизняних торговельних мереж до впровадження контролінгу було відібрано десять суб'єктів мережевого торговельного підприємства, що є типовими представниками вітчизняного торговельного бізнесу: Корпорація «ОМАКС», ТОВ «Торговельно-будівельний дім «ОЛДІ», ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна», ЗАТ «Швидко Україна», ТОВ «Практикер Україна», ДП «Квіза Трейд», ТОВ «АТБ-маркет», ЗАТ «Фуршет», ТОВ «Фоззі», ЗАТ «АСНОВА холдинг».

Серед обраних для дослідження суб'єктів мережевого торговельного підприємства є торговельні мережі, що займаються різними видами торгівлі, їх торговельні об'єкти мають різні формати, проводять торгівлю продовольчими та непродовольчими товарами, мають у складі власників інвестованого капіталу як резидентів, так і нерезидентів України та ін. Крім того, у сукупності обраних для дослідження об'єктів можна виділити декілька основних типів торговельних мереж за такими класифікаційними ознаками [9 — 12]: залежно від асортименту (спеціалізовані підприємства, універсами, супермаркети, гіпермаркети, торговельні комплекси); залежно від обсягів діяльності (середні та великі); залежно від типу торговель-

ної діяльності (оптові, оптово-роздрібні та роздрібні); залежно від розгалуженості мережі торговельних об'єктів (міжнародні, загальнодержавні та регіональні).

Таким чином, обрана сукупність суб'єктів мережевого торговельного бізнесу повною мірою відображає всі процеси та особливості, що відбуваються в господарській діяльності та в управлінні в сучасних умовах. Отже, висновки про готовність вітчизняних суб'єктів мережевого торговельного підприємництва до впровадження управлінської технології контролінгу розкриватимуть реальний стан управлінської діяльності та матимуть достатньо високий рівень об'єктивності.

Слід зазначити, що основні параметри управлінської діяльності, які характеризують рівень готовності вітчизняних суб'єктів мережевого торговельного підприємництва до впровадження управлінської технології контролінгу, мають головним чином якісний характер, тобто не можуть бути оцінені кількісними показниками. Для оцінки таких параметрів найбільш прийнятним є метод бальної (рейтингової) оцінки, теоретичні основи якого закладені в працях вітчизняних та зарубіжних дослідників [13; 14; 15; 16].

Як вважає більшість вітчизняних та зарубіжних науковців, найбільш перспективним методом оцінки якісних ознак того чи іншого економічного явища, параметри якого не підлягають кількісній інтерпретації, є метод «Дельфі», чи метод «Дельфійського оракула», що був запропонований для використання О. Хелмером [17]. Метод «Дельфі» можна охарактеризувати як інтерактивну процедуру при проведенні мозкової атаки, що сприяє зниженню впливу психологічних чинників при повторенні завдань та підвищенню об'єктивності отриманих наукових результатів.

Технологія проведення дослідження за допомогою методу «Дельфі» передбачає залучення експертів — фахівців, що мають глибокі теоретичні знання та практичний досвід роботи в обраному для дослідження напрямку. Для оцінки рівня готовності вітчизняних суб'єктів мережевого торговельного підприємництва було обрано експертів зі складу керівників та фахівців фінансово-економічних служб торговельних мереж, а також представників наукових кіл, які ґрунтовно досліджують проблеми менеджменту торговельних підприємств і зокрема контролінгу.

Метод «Дельфі» передбачає реалізацію двох основних етапів. На першому етапі експерти ознайомились з метою та основними завданнями дослідження, його очікуваними результатами і наслідками, а також з основними положеннями сучасної концепції контролінгу. Після цього кожен з експертів, незалежно один від одного, сформулювали перелік основних параметрів, які, на їх думку, характеризують рівень готовності суб'єктів мережевого торговельного підприємництва до впровадження контролінгу. Сформована сукупність параметрів оцінки готовності торговельних мереж до впровадження контролінгу аналітично обробляється з метою виявлення найсуттєвіших. За результатами проведеної роботи формується остаточний перелік параметрів.

Крім того, експертами було визначено коефіцієнт вагомості для кожного оціночного параметра, при цьому сума таких коефіцієнтів вагомості дорівнює 1. Таким чином, бальову оцінку рівня готовності вітчизняних тор-

говельних мереж до впровадження контролінгу доцільно проводити за такими оціночними параметрами (табл. 1):

Заключним етапом оцінки готовності є визначення підсумкового рейтингу підприємства. Інтегральну оцінку слід здійснювати за формулою:

$$R = \sum_{i=1}^n k_n r_n, \quad (1)$$

де  $R$  — рейтинг підприємства;

$k_n$  — коефіцієнт вагомості  $n$  — оціночного параметра;

$r_n$  — кількість балів, надана експертами за  $n$  — оціночним параметром;

$n$  — кількість оціночних параметрів.

Для оцінки рівня готовності вітчизняних торговельних мереж до впровадження експертам було запропоновано анонімно визначити характеристики рівнів готовності та відповідні інтервали розмірів бальових оцінок. За результатами узагальнених даних було сформовано такі параметри експертної оцінки (табл. 2).

Таким чином, перший етап дослідження рівня готовності торговельних мереж до впровадження контролінгу мав підготовчий характер та був присвячений головним чином визначенню методологічних засад безпосередньої оцінки менеджменту об'єктів дослідження.

Другий етап оцінки готовності вітчизняних торговельних мереж до впровадження контролінгу був присвячений безпосередньому дослідженню фінансово-господарської діяльності та управління. У ході дослідження обраних торговельних мереж кожному експерту було надано анкету у вигляді таблиці, перший стовпчик якої містить оціночні параметри, а інші десять — назви досліджуваних торговельних мереж та комірки для виставлення балів за певним оціночним параметром. Експерти анонімно, незалежно один від одного виставили бали за оціночними параметрами всім досліджуваним суб'єктам мережевого торговельного підприємства. Середні результати експертної оцінки готовності вітчизняних торговельних мереж до впровадження контролінгу наведено в табл. 3.

За результатами проведеної оцінки можна провести групування досліджуваних торговельних мереж за рівнем їх готовності до впровадження контролінгу (табл. 4).

За результатами аналізу даних, наведених в таблицях 3 та 4, можна зробити такі висновки:

— до підприємств, що мають низький рівень готовності, належать торговельні мережі, які мають у складі своїх власників переважно вітчизняних інвесторів. Низьку готовність цих суб'єктів мережевого торговельного підприємництва можна пояснити тим, що в умовах становлення ринкових відносин в Україні (до початку світової фінансово-економічної кризи) ці підприємства мали сталі ринки збуту та сталий попит на товари, що пропонуються ними до реалізації. У цих умовах менеджери та власники таких суб'єктів мережевого торговельного підприємництва не мали потреби в удосконаленні менеджменту;

— до підприємств, що були віднесені до групи із середнім рівнем готовності до впровадження контролінгу,

Таблиця 1

## Коефіцієнти вагомості оціночних параметрів готовності торговельних мереж до впровадження контролінгу

Оціночний параметр	Значення коефіцієнта вагомості
Стан стратегічного управління	0,0650
Стан тактичного управління	0,0640
Стан оперативного управління	0,0630
Організація фінансово-економічної роботи (у т.ч. контролінгу)	0,0550
Оцінка інструментарію управління	0,0550
Стан планування	0,0580
Стан організування	0,0560
Мотивація персоналу	0,0550
Якість контрольно-аналітичної роботи	0,0570
Стан управлінського обліку на підприємстві	0,0650
Система моніторингу зовнішнього середовища	0,0650
Автоматизація управління	0,0520
Кадровий потенціал	0,0600
Фінансові можливості	0,0590
Прозорість та адекватність бізнес-моделі	0,0580
Організація інформаційних потоків	0,0570
Стан системи внутрішньої звітності	0,0560
<b>Разом</b>	<b>1,0000</b>

Таблиця 2

## Параметри експертної оцінки рівня готовності торговельних мереж до впровадження контролінгу

Кількість балів	Характеристика рівня
10–9	<i>Високий рівень готовності до впровадження контролінгу</i> характеризується значним розвитком управління на підприємстві за всіма напрямками оцінки.
8–7	<i>Середній рівень готовності до впровадження контролінгу</i> характеризується відповідністю фінансово-господарської діяльності та управління певним оціночним параметрам, проте діяльність підприємства потребує вдосконалення.
6–5	<i>Низький рівень готовності до впровадження контролінгу</i> характеризується формальним ставленням керівників та співробітників підприємства до якісного управління фінансово-господарською діяльністю, упровадження контролінгу потребує вдосконалення менеджменту за всіма напрямками оцінки.
4–3	<i>Слабкі передумови до впровадження контролінгу</i> характеризуються неякісним менеджментом за всіма напрямками оцінки готовності торговельних мереж до впровадження контролінгу, проте менеджери та власники підприємства хочуть удосконалювати управління за допомогою впровадження контролінгу й для цього існують усі передумови.
2–1	<i>Підприємство не готове до впровадження контролінгу</i> – характеризується відсутністю якісного управління підприємством за всіма напрямками оцінки рівня готовності до впровадження контролінгу, небажанням керівництва проводити радикальні зміни, спрямовані на реформування менеджменту торговельної мережі.

належать торговельні мережі, які, з одного боку, нещодавно розпочали свою діяльність на ринку торговельних послуг України, а з іншого боку, розпочали активну експансію на вітчизняний ринок та значно диверсифікують свою діяльність. За таких умов власники та менеджери цих торговельних мереж були вимушені використовувати інноваційні управлінські технології для підвищення якості управління та забезпечення сталого розвитку;

— до складу групи підприємств з високим рівнем готовності до впровадження контролінгу належать тор-

говельні мережі, що вже досить тривалий час функціонують на ринку торговельних послуг не тільки в Україні, а й за її межами. Особливістю їх фінансово-господарської діяльності є масштабність, диверсифікованість не тільки за видами та форматами торгівлі, а й за сферами діяльності (крім торгівлі такі суб'єкти займаються виробництвом товарів під власними торговими марками). Торговельні мережі цієї групи у складі власників мають іноземних інвесторів, що сприяло імпорту не тільки капіталу, а й сучасних методів та інструментів управління.

Таблиця 3

Результати експертної оцінки рівня готовності вітчизняних торговельних мереж до впровадження контролю

Назва торговельної мережі	Бал підприємства з урахуванням коефіцієнта ватомості (інтегральний показник)	Середній бал наданий експертами досліджуваним торговельним мережам за певним оціночним параметром																
		Стан стратегічного управління	Стан тактичного управління	Стан оперативного управління	Організація фінансово-економічної роботи (в т.ч. контролю)	Оцінка інструментарію управління	Стан планування	Стан організування	Мотивація персоналу	Якість контролю-аналітичної роботи	Стан управлінського обліку на підприємстві	Система моніторингу зовнішнього середовища	Автоматизація управління	Кадровий потенціал	Фінансові можливості	Прозорість та адекватність бізнес-моделі	Організація інформаційних потоків	Стан системи внутрішньої звітності
Корпорація «ОМАКС»	7,11	6	7	9	7	8	8	5	6	7	9	6	9	6	7	6	7	8
ТОВ «Торговельно-будівельний дім «ОЛД»	5,15	4	5	8	4	5	8	6	5	4	7	7	6	4	3	3	4	4
ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна»	9,18	8	10	10	9	10	9	9	8	9	10	9	10	9	8	8	9	10
ЗАТ «Швидко Україна»	5,10	5	5	7	6	5	6	5	5	7	5	4	8	5	4	3	4	3
ТОВ «Практикер Україна»	7,96	8	9	9	8	8	9	7	7	8	9	8	10	7	8	7	6	7
ДП «Квіза Трейд»	6,12	6	6	8	6	7	7	6	5	5	8	6	9	5	4	4	5	6
ТОВ «АТБ-маркет»	5,32	6	7	8	5	4	5	4	3	6	7	4	8	4	3	5	5	7
ЗАТ «Фуршет»	5,85	5	8	9	6	4	7	6	4	4	8	5	8	4	4	5	4	7
ТОВ «Фоззі»	9,01	9	10	10	9	9	9	9	8	8	10	8	10	8	9	8	9	10
ЗАТ «АСНОВА холдинг»	6,18	7	7	8	7	7	6	7	4	6	7	5	8	4	4	5	5	8
Разом балів за певним оціночним параметром	X	64	74	86	67	67	74	64	55	64	80	62	86	56	50	59	59	70

Групи торговельних мереж за рівнем готовності до впровадження контролінгу

Рівень готовності	Назва торговельної мережі	Кількість балів
Високий рівень готовності до впровадження контролінгу (9–10 балів)	ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна»	9,18
	ТОВ «Фоззі»	9,01
Середній рівень готовності до впровадження контролінгу (7–8 балів)	ТОВ «Практикер Україна»	7,96
	Корпорація «ОМАКС»	7,11
Низький рівень готовності до впровадження контролінгу (5–6 балів)	ЗАТ «АСНОВА холдинг»	6,18
	ДП «Квіза Трейд»	6,12
	ЗАТ «Фуршет»	5,85
	ТОВ «АТБ-маркет»	5,32
	ТОВ «Торговельно-будівельний дім «ОЛДІ»	5,15
	ЗАТ «Швидко Україна»	5,10

Таблиця 5

Сильні та слабкі позиції менеджменту вітчизняних торговельних мереж

Група	Характеристика сильних та слабких позицій	Кількість балів
Слабка позиція	Прозорість та адекватність бізнес-моделі	50
	Мотивація персоналу	55
	Кадровий потенціал	56
	Фінансові можливості	59
	Організація інформаційних потоків	59
	Система моніторингу зовнішнього середовища	62
	Стан стратегічного управління	64
	Стан організування	64
	Якість контрольно-аналітичної роботи	64
	Оцінка інструментарію управління	67
	Організація фінансово-економічної роботи (у т.ч. контролінгу)	67
Достатня позиція	Стан системи внутрішньої звітності	70
	Стан тактичного управління	74
	Стан планування	74
	Стан управлінського обліку на підприємстві	80
Сильна позиція	Стан оперативного управління	86
	Автоматизація управління	86

Незважаючи на високий рівень готовності, такі підприємства все ж таки потребують упровадження контролінгу.

За результатами оцінки рівня готовності вітчизняних торговельних мереж до впровадження контролінгу можна також визначити сильні та слабкі сторони їх менеджменту (табл. 5).

За результатами аналізу даних табл. 5 можна визначити слабкі позиції менеджменту вітчизняних торговельних мереж:

— *прозорість та адекватність бізнес-моделі* — на вітчизняних торговельних мережах відсутні комплексні бізнес-моделі, що повністю описують фінансово-господарську діяльність, у деяких суб'єктах мережевого торговельного підприємництва використовуються бізнес-моделі, які описують окремі напрями бізнесу та бізнес-процеси;

— *мотивація персоналу* — на сьогодні досить слаб-

кою є мотивованість персоналу та його зацікавленість у позитивних результатах діяльності торговельних мереж, у досягненні загальнокорпоративних цілей та завдань у встановлені терміни;

— *кадровий потенціал* — співробітники деяких торговельних мереж досить слабо володіють сучасним управлінським інструментарієм, що обов'язково умовою ефективного функціонування контролінгу в управлінні суб'єктами мережевого торговельного підприємництва проведення підвищення кваліфікації персоналу;

— *фінансові можливості* — упровадження та ефективне функціонування контролінгу в управлінні торговельними мережами потребує значних фінансових витрат, проте фінансові можливості вітчизняних суб'єктів мережевого торговельного підприємництва, особливо в

умовах негативного впливу світової фінансово-економічної кризи обмежені;

— *організація інформаційних потоків* — недоліком систем управління у вітчизняних торговельних мережах є недостатність уваги до організації інформаційних потоків, що призводить до запізнення надходження інформаційних даних, надходження значних масивів не завжди доречної інформації, дублювання інформаційних потоків та ін.;

— *система моніторингу зовнішнього середовища* — на сьогодні власники та менеджери вітчизняних торговельних мереж приділяють достатню увагу оцінці та прогнозуванню впливу факторів зовнішнього середовища, що не створює достатніх умов для довгострокового й успішного функціонування суб'єктів торговельного бізнесу на ринку;

— *стан стратегічного управління* — менеджери та власники більшості з досліджених суб'єктів мережевого торговельного підприємства звертають свою увагу на досягнення переважно середньо- і короткострокових цілей та завдань, що негативно впливає на успіхи торговельних мереж у довгостроковій перспективі;

— *стан організування* — досить слабкою залишається координація роботи всіх підрозділів, спрямована на досягнення цілей та завдань діяльності торговельної мережі в цілому; у деяких суб'єктах мережевого торговельного підприємства виявляють сепаративні настрої, коли окремі підрозділи намагаються досягати лише власні цілі, в основному щодо максимізації прибутків за певний період;

— *якість контрольно-аналітичної роботи* — у більшості суб'єктів мережевого торговельного підприємства на достатньо високому рівні проводиться контрольно-аналітична робота, проте значним недоліком її проведення є низька оперативність надання розрахунків та недостатній рівень використання аналітичних висновків у роботі торговельних мереж;

— *оцінка інструментарію управління* — в управлінні торговельними мережами використовується значний арсенал управлінського інструментарію, проте частина інструментів використовується формально, а деякі інструменти не відповідають сучасним реаліям ведення торговельного бізнесу;

— *організація фінансово-економічної роботи (у тому числі й контролінгу)* — обов'язки з управління всіма аспектами фінансово-господарської діяльності розпоршені між різними підрозділами торговельних мереж, їх діяльність слабо координується та може мати суперечливий характер, що негативно позначається на результатах діяльності суб'єктів мережевого торговельного підприємства в цілому.

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок про те, що менеджмент торговельних мереж має такі *достатньо міцні позиції*:

— *стан системи внутрішньої звітності* — на більшості торговельних мережах достатньо розвинута система управлінської звітності, проте не позбавлена недоліків, основним з яких є низька відповідність інформації управлінської звітності реальним потребам менеджерів, що ускладнює сприйняття релевантної інформації;

— *стан тактичного управління* — вітчизняні торговельні мережі приділяють велику вагу тактичному управлінню фінансово-господарською діяльністю, проте його недоліком є недостатньо тісний зв'язок з іншими рівнями управління — стратегічним та оперативним;

— *стан планування* — плани охоплюють всі основні аспекти фінансово-господарської діяльності вітчизняних суб'єктів мережевого торговельного підприємства, проте частина планів не узгоджуються між собою та певною мірою суперечать стратегічним цілям;

— *стан управлінського обліку на підприємстві* — на більшості вітчизняних торговельних мережах створені та ефективно функціонують підсистеми управлінського обліку, що потребує значних витрат внаслідок паралельного функціонування декількох інших підсистем: фінансового, податкового, статистичного обліку.

Тільки дві позиції менеджменту вітчизняних торговельних мереж, що визначають рівень їх готовності до впровадження контролінгу, можна визначити як *сильні*: *стан оперативного управління та автоматизація управління*.

**Висновки з дослідження й перспективи подальших розвідок в цьому напрямку.** Підсумовуючи викладене, можна зробити висновок про те, що загальний рівень готовності досліджених торговельних мереж до впровадження контролінгу в управлінні ними можна оцінити як достатній. У наступних наукових дослідженнях автора особливу увагу буде приділено обґрунтуванню концепції ефективної системи інформаційного забезпечення контролінгу та його ефективної імплементації в управління вітчизняними суб'єктами мережевого торговельного підприємства.

### Література

1. **Петренко С. Н.** Контроллинг : учеб. пособ. / С. Н. Петренко, Л.А. Сухарева. — Донецк : Дон ГУЕТ, 2003. — 365 с.
2. **Фалько С. Г.** Контроллинг для руководителей и специалистов / С. Г. Фалько. — М. : Финансы и статистика, 2008. — 272 с.
3. **Контроллинг** в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примаков, С.Г. Фалько. — [2-е изд.]. — М. : Финансы и статистика, 2002. — 256 с.
4. **Попченко Е. Л.** Бизнес-контроллинг / Е.Л. Попченко, Н.Б. Ермакова. — М. : Альфа-Пресс. — 2006. — 288 с.
5. **Деменіна О. В.** Організаційно-економічні аспекти формування системи оперативного контролінгу на вітчизняних підприємствах / О. В. Деменіна // Проблеми науки. — 2008. — № 8. — С. 32 — 37.
6. **Дайле А.** Практика контроллинга / А. Дайле. — [пер. с нем.]. — М. : Финансы и статистика, 2003. — 336 с.
7. **Манн Р.** Контроллинг для начинающих / Р. Манн, Э. Майер. — [пер. с нем.]. — М. : Финансы и статистика, 1995. — 302 с.
8. **Хан Д. Пик.** Стоимостно ориентированные концепции контроллинга / Д. Хан, Х. Хунгенберг. — [пер. с нем.]. — М. : Финансы и статистика, 2005. — 928 с.
9. **Лебедева С. Н.** Экономика торгового предприятия : учеб. пособ. / С. Н. Лебедева, Н. А. Казиначикова, А. В. Гавриков. — Минск : Нов. знание, 2001. — 240 с.
10. **Сорокина М. В.** Менеджмент торгового предприятия / М. В. Сорокина. — СПб. : Питер, 2003. — 528 с.
11. **Леви М.** Осно-

вы розничной торговли / М. Леви, Б. А. Вейтц. — [пер. с англ.]. — СПб. : Питер, 1999. — 448 с. 12. **Наумов В. Н.** Маркетинг сбыта [электронный ресурс] / В. Н. Наумов. — Режим доступа : [http://enbv.narod.ru/text/Econom/marketing/sale\\_marketing/str/19.html](http://enbv.narod.ru/text/Econom/marketing/sale_marketing/str/19.html). 13. **Басовский Л. Е.** Теория экономического анализа : учеб. пособ. / Л. Е. Басовский. — М. : ИНФРА-М, 2001. — 222 с. 14. **Вовк В. М.** Основы системного анализа : навч. посіб. / В. М. Вовк, З. Б. Драгомирецька. — Л. : ВЦЛНУ ім. Івана Франка, 2002. — 248 с. 15. **Лігоненко Л. О.** Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія / Л. О. Лігоненко. — К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2004. — 580 с. 16. **Мних Є. В.** Економічний аналіз : підручник / Є. В. Мних. — К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2003. — 412 с. 17. **Helmer O.** Analysis of the Future: The Delphi Method / O. Helmer. — Santa Monika: Rand Corporation, 1969. — 260 p.

**Тарасюк М. В. Оцінка готовності торговельних мереж до впровадження контролінгу**

У статті узагальнено результати дослідження рівня готовності торговельних мереж до впровадження контролінгу, а також визначено на цій основі сильні та слабкі сторони менеджменту вітчизняних суб'єктів мережевого торговельного підприємництва.

*Ключові слова:* контролінг, торговельні мережі, рейтингова оцінка, сильні та слабкі позиції менеджменту вітчизняних торговельних мереж.

**Тарасюк М. В. Оценка готовности торговых сетей к внедрению контроллинга**

В статье обобщены результаты исследования уровня готовности торговых сетей к внедрению контроллинга, а также определены на этой основе сильные и слабые стороны менеджмента отечественных субъектов сетевого торгового предпринимательства.

*Ключевые слова:* контроллинг, торговые сети, рейтинговая оценка, сильные и слабые позиции менеджмента отечественных торговых сетей.

**Tarasyuk M. V. Estimation of readiness of networks of auctions to introduction of controlling**

In the article the results of research of level of readiness of networks of auctions are generalized to introduction of controlling, and also the strong and weak sides of management of domestic network auction business entities are certain on this basis.

*Key words:* controlling, networks of auctions, rating estimation, strong and weak positions of management of domestic networks of auctions.

Стаття надійшла до редакції 11.03.2010

Прийнято до друку 27.08.2010