

УДК 338.2 : 338.5

JEL Classification: G39,L53,L81,M15,O32

DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2023-3.91.04>

Любов Гут, к.е.н., доцент,
<https://orcid.org/0000-0001-8375-6740>
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці

ОСОБЛИВОСТІ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ

Анотація

Актуальність. Постановка проблеми. З видозміною та розвитком ринкових відносин в Україні змінюються умови господарської діяльності підприємств торгівлі. Подальша цифровізація та мережевізація обумовлюють необхідність удосконалення системи управління підприємством торгівлі (складником якої є фінансовий контролінг), а відповідно і розробки системи інформаційного забезпечення такого управління. На сьогодні посилюється конкурентна боротьба за споживача, а підприємницька діяльність стикається з кризовими явищами. Без ефективної системи фінансового контролінгу та його якісного інформаційного забезпечення, яка надає інформаційну й сервісно-аналітичну підтримку менеджменту, забезпечити бажаний рівень ефективності діяльності майже неможливо.

Метою статті є характеристика особливостей створення системи інформаційного забезпечення фінансового контролінгу підприємств торгівлі. **Методологія.** У процесі виконання дослідження використано загальнонаукові методи: метод системного аналізу – для з'ясування основних категорій дослідження; абстрактно-логічний метод – для теоретичного узагальнення та висновків про основні особливості системи інформаційного забезпечення фінансового контролінгу; графічний метод – для наочного представлення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи інформаційного забезпечення фінансового контролінгу. **Результати.** У статті обґрунтовано ключові особливості управління і цілі фінансового контролінгу на підприємствах торгівлі та необхідність удосконалення системи його інформаційного забезпечення в сучасних умовах господарювання. **Практичне значення.** З урахуванням специфіки діяльності підприємств торгівлі, особливостей їх функціонування наведені основні пропозиції з удосконалення процесу інформаційного забезпечення фінансового контролінгу та запропонована система контролінгових показників як складової ERP-системи. **Перспективи подальших досліджень.** Перспективами подальших досліджень в цьому напрямку є визначення підходів щодо закріплення витрат за окремими центрами відповідальності та складання бюджету для

кожного з них з метою удосконалення загальної системи фінансового контролінгу підприємств торгівлі.

Ключові слова: фінансовий контролінг, ERP-система, підприємства торгівлі, центри відповідальності.

Кількість джерел: 12; кількість таблиць: 1; кількість рисунків: 1.

Liubov Gut, Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor,
<https://orcid.org/0000-0001-8375-6740>
Chernivtsi Institute of Trade and Economics of SUTE, Chernivtsi

FEATURES OF INFORMATION PROVIDING OF FINANCIAL CONTROL AT TRADE ENTERPRISES

Summary

With the transformation and development of market relations in Ukraine, the conditions of economic activity of trade enterprises have been changing. Further digitization and networking necessitate the improvement of the trade enterprise management system (a component of which is financial controlling), and, accordingly, the development of an information support system for such management. Today, competition for consumers is intensifying, and business activity is facing crisis phenomena. Without an effective system of financial controlling and its high-quality information support, which provides information and service-analytical support to management, it is almost impossible to ensure the desired level of activity efficiency.

The purpose of the article is to characterize the features of creating a system of information support for financial controlling of trade enterprises. In the process of carrying out the research, general scientific methods were used: the method of system analysis - to clarify the main categories of the research; the abstract-logical method - for theoretical generalization and conclusions about main features of the information support system of financial controlling; the graphic method - for a visual presentation of practical recommendations for improving the information support system of financial controlling.

The article substantiates the key features of management and the goals of financial controlling at trade enterprises and the need to improve the system of its information support in modern business conditions. Taking into account specific issues of the trade enterprises' activity, the peculiarities of their functioning, the main proposals for improving the process of information support of financial controlling are given, and a system of controlling indicators is proposed as a component of the ERP system.

Prospects for further research in this direction are the determination of approaches to fixing costs for individual centers of responsibility and drawing up a budget for each of them in order to improve the general system of financial controlling of trade enterprises.

Keywords: financial controlling, ERP system, trade enterprises, responsibility centers.

Number of sources – 12, number of tables – 1, number of drawings – 1.

Постановка проблеми. Посилення конкуренції, зміна умов економічного середовища функціонування суб'єктів торговельної галузі призводять до необхідності удосконалення інформаційно-методичного забезпечення підтримки управлінських рішень. Забезпечення економічної самостійності, стабільності господарювання та завоювання стійкого становища на ринку вимагають удосконалення системи бухгалтерського обліку товарів та інших складових торгово-технологічного процесу. В період розвитку кризи особливо посилюється конкурентна боротьба за споживача та ринки збуту. В зв'язку з цим особливої актуальності набуває побудова ефективної системи інформаційного забезпечення управління, в тому числі і системи інформаційного забезпечення фінансового контролінгу, для дієвої підтримки управлінських рішень та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження й розвиток теорії фінансового контролінгу здійснили провідні вітчизняні й зарубіжні вчені: К. Друрі, О. О. Терещенко, С. Фалько, Д. Хан, П. Хорват, Т. В. Паєнтко, В. М. Федосов та ін. Основні аспекти впровадження інструментів фінансового контролінгу у практичну діяльність підприємств торгівлі розглядаються у публікаціях таких вчених-економістів, як Л. О. Лігоненко, О. А. Вержбицький [1], Т. І. Лосіцька, В. Д. Лагутін, Т. М. Мельник [2], В. М. Костюченко, А. В. Каміл (Купрієнко) [3; 4], А. В. Сисоєв [5], М. В. Тарасюк [6].

Ключові особливості управління та цілі контролінгу операційної діяльності підприємств оптової та роздрібної торгівлі, а також технології генерування інформаційних ресурсів розглядає у своїй праці Н. Д. Бабяк [7].

Перелік контролінгових показників, що сформовані за бізнес-процесами підприємств торгівлі розглянуто у праці О. А. Вержбицького [1]. Проте ще не всі особливості розробки системи інформаційного забезпечення фінансового контролінгу підприємств торгівлі є розкритими у наукових працях.

Метою статті є характеристика особливостей створення системи інформаційного забезпечення фінансового контролінгу підприємств торгівлі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Визначальну роль в обґрунтуванні та прийнятті управлінських рішень відіграють інформаційні ресурси. Побудова ефективної системи інформаційного забезпечення, зокрема і фінансового контролінгу, є фактором, що забезпечує зниження витрат підприємства та зростання ефективності його фінансово-господарської діяльності. Щоб відслідковувати усі зовнішні та внутрішні потоки інформації, використовувати її для аналізу, прогнозування, ухвалення управлінських рішень, підприємства щораз частіше розбудовують сучасні інформаційні системи. Саме така інформаційна підтримка процесу прийняття управлінських рішень є одним з основних завдань фінансового контролінгу.

На сьогодні здійснення фінансово-господарської діяльності підприємств торгівлі потребує оперативної обробки й подальшого аналізу великих обсягів інформації різноманітного характеру та складності. Таке завдання вирішується за допомогою використання корпоративних інформаційних систем.

Досвід показує, що коли масштаби діяльності стрімко розширюються, в своєму розвитку підприємство неминуче стикається з необхідністю удосконалення бізнес-стратегії за рахунок пошуку відповідей на такі запитання: за допомогою яких технологій і програм створити єдиний інформаційний простір компанії для підрозділів і центрів відповідальності; як керувати віддаленими підрозділами, контролювати їхні грошові і товарні потоки тощо; як знизити витрати на ведення бізнесу, оптимізуючи логістичні процеси, керуючи оборотними активами і поточними зобов'язаннями; як ефективно управляти командами торгових агентів, підвищити оперативність роботи служби доставки, знизити додаткові витрати та ін.

Також зазначимо, що торговельно-операційний процес підприємств оптової та роздрібною торгівлі, торговельних мереж є багатоаспектним, кожна ланка якого може бути центром відповідальності, тобто носієм витрат або доходів. Тому зростає

роль інформаційної складової в організації контролінгу операційної діяльності торговельного підприємства, який пов'язаний з удосконаленням системи інформаційних потоків (наприклад, між центрами відповідальності, окремими підрозділами підприємства).

Реалізація товарів підприємствами торгівлі з використанням різних каналів збуту, зокрема із залученням посередників, призводить до формування диференційованих видів витрат. Надання оперативної та достовірної інформації для потреб управління щодо понесених витрат під час реалізації товарів за різними каналами збуту є невід'ємною складовою успішного управління товарообігом підприємства. Тому облік витрат, пов'язаних з реалізацією товарів за різними каналами збуту, як зазначають деякі фахівці, доцільно здійснювати за центрами відповідальності. Особливості організації системи фінансового контролінгу за центрами відповідальності на підприємствах оптової торгівлі розглядає О. Я. Чернін, який зокрема надає рекомендації щодо документального забезпечення координації діяльності центрів відповідальності і пропонує відповідні форми внутрішньої звітності [8].

Центри відповідальності – це центри, за якими відбувається групування витрат на здійснення операційної торговельної діяльності. Вони існують як структурні підрозділи підприємства та забезпечують можливість в одному обліковому процесі поєднати центр виникнення витрат і відповідальність фінансового менеджера, що контролює собівартість товарів та інші операційні витрати.

Серед науковців і дослідників досі відсутній єдиний підхід до визначення сутності поняття «центр відповідальності». За найбільш поширеним підходом існують наступні основні види центрів відповідальності: центр витрат, центр доходів, центр прибутків, центр інвестицій. У праці І. В. Мілаша, Н. М. Гаркуші [9] наведено більш розширений перелік центрів відповідальності, які враховують особливості діяльності торговельних підприємств. До них належать: центр закупівлі, центр продовження виробничих функцій у торгівлі, центр товарних запасів, центри реалізації товарів і надання послуг покупцям, центр управління.

Виокремлення видів центрів відповідальності на підприємствах торгівлі залежить від специфіки їхньої діяльності, а також

використання різних ознак класифікації. При виокремленні центрів відповідальності на оптових чи великих торговельних підприємствах слід також враховувати ієрархічну побудову таких підприємств.

Звісно, це далеко не повний перелік питань, зокрема, для кожного конкретного підприємства торгівлі їх множина буде значно ширшою. Без впровадження сучасної комплексної корпоративної інформаційної системи (КІС) ці завдання вирішити неможливо. До найсучасніших корпоративних систем належать ERP-системи (Enterprise Resource Planning System – система планування ресурсів підприємства). Склад, закупівлі, продажі, реклама, післяпродажне і сервісне обслуговування, онлайн-торгівля, кадри тощо – усе разом і кожен відділ, кожен напрям зокрема потребує контролю. Ця програма служить інструментом, який дозволяє управлінцю стежити за роботою і приймати оптимальні рішення.

ERP-системи – це комплекс програм для управління підприємством, які працюють на єдиній технологічній платформі, опираються на єдину базу даних (що може бути також інтегрованою з баз даних, отриманих із різних джерел чи систем) і синхронізуються між собою в реальному часі.

Загалом ERP-система підприємства торгівлі – це сучасна фінансова система, що включає планування і облікові процеси з формуванням необхідної фінансової звітності і консолідованим аналізом для формування наскрізної інформації.

Дані статистики роздрібного товарообороту в Україні [10] показують, що основним користувачем «торгової» ERP-системи є торговельна компанія з необхідністю оперативного опрацювання великих обсягів інформації. Такі інформаційні дані можуть стосуватися номенклатури й асортименту товарів, що реалізуються, їхньої вартості, інших факторів. За окремими оцінками, потреба в ERP-системі для торгових організацій стає об'єктивною при досягненні 100-200 тисяч транзакцій на добу [11].

Фахівці з ERP-систем відзначають, що підприємствам торгівлі притаманні свої особливості в обліково-інформаційному забезпеченні фінансового контролінгу.

Типовим користувачем сучасної ERP-системи є дрібнооптовий склад-магазин типу cash & carry. Cash & carry – це різновид оптового ринку, який орієнтований на дрібних покупців. 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. Окрім того, дрібнооптові склади-магазини типу cash & carry можуть спеціалізуватися на обслуговуванні готелів, ресторанів та служб кейтерингу (HoReCa), а також приватних підприємців – власників закладів роздрібною торгівлі.

Така розгалужена структура і декілька напрямів діяльності є досить типовим явищем для великих торговельних компаній. Структуру такого торговельного підприємства можна описати наступною схемою: мережа класичних торгових точок (Front office) і центральний офіс (Back office). В свою чергу, управління підприємством такого виду здійснюється за наступними основними напрямками: 1) управління бізнесом - B2B – оптова торгівля, обслуговування закладів HoReCa, дистрибуція; B2C – дрібнооптова торгівля, роздрібна торгівля; 2) управління закупівлями та поставками; 3) управління клієнтами; 4) управління інвестиціями (розширення мережі магазинів, пошук нових форматів торгівлі, розширення напрямів і сфер діяльності).

Наведені пропозиції щодо центрів відповідальності підприємств торгівлі, особливості їх структури та управління повинні враховуватися при побудові ERP-систем фінансового контролінгу. Конкретні переваги використання спеціалізованих ERP-рішень для підприємств торгівлі є наступними:

- загальний огляд єдиних даних для всієї організації у режимі реального часу; кожен в організації може бути впевнений, що дані є правильними, точними, актуальними та повними;

- підвищення ефективності роботи за рахунок автоматизації збору даних: швидке розв'язання проблем, прийняття ефективніших рішень, вдосконалення бізнес-процесів та усунення ситуацій дублювання даних;

- покращення співпраці між співробітниками та між підрозділами організації;
- автоматизація основних бізнес-операцій, таких як «продаж», «виконання замовлення» та «процедура оплати»;
- покращення обслуговування клієнтів завдяки одному джерелу виставлення рахунків та відстеження відносин між покупцями та організацією;
- підвищення ефективності управління ланцюгами поставок;
- полегшене формування та отримання звітності, удосконалення процесу планування та бюджетування бізнес процесів;
- забезпечення кращої безпеки даних, а також резервне копіювання та можливість контролю прав користувачів.

Як і будь-яка ERP-система, ERP-система підприємства торгівлі має складові – модулі, кожен з яких відповідає за той чи інший напрям операційної, фінансової діяльності, аналізу чи контролю. Схематично зобразимо складові даної ERP-системи на рис. 1.



*Рис. 1. Модулі типової ERP-системи підприємства торгівлі**

*Джерело: складено автором.

Ця система показників може бути як окремим модулем «Фінансовий контролінг», так і складовою модуля «Фінансове планування та аналіз». При побудові і впровадженні цієї системи

показників важливим є зазначення бажаного напрямку змін кожного показника або його цільового значення. Наведемо зазначену систему показників у таблиці 1.

Таблиця 1

Орієнтовна система контролінгових показників для підприємств торгівлі України*

<i>Центри відповідальності</i>	<i>Бізнес-процеси</i>	<i>Показники</i>	<i>Бажаний напрям змін / цільове значення</i>
1. Центри доходів	<i>Продажі, дистрибуція</i>	- доходи від продажу (в. т.ч. за напрямками діяльності)	зростання
		- товарообіг на 1 м ² торговельної площі	зростання
		- продуктивність праці торговельно-оперативного персоналу	зростання
		- собівартість дистрибуції однієї позиції	зменшення
	<i>Маркетинг, реклама</i>	- ефективність реклами та промоакцій	зростання
		- час експозиції товарів	мінімізація та / або залежно від цілей продажу
		- інтенсивність реклами та промоакцій	залежно від мети реклами
		- вартість одного рекламоносія	мінімізація
		- приріст виручки на одиницю вартості витрат на маркетинг	зростання
		- ефективність програм лояльності	зростання
	<i>Склад, зберігання</i>	- собівартість зберігання одиниці товару або партії	зменшення
		- продуктивність праці складського персоналу	зростання
	<i>Ціноутворення</i>	- визначення ефективності цінової політики	зростання
		- визначення знижок та їх ефективності	залежно від цільових обсягів продажу
2. Центри витрат	<i>Закупівля</i>	- витрати на оформлення замовлення	мінімізація
		- середній час виконання замовлення	мінімізація
		- собівартість одного замовлення	зменшення
	<i>Транспорт і логістика</i>	- частка витрат на транспортування	зменшення
		- витрати на складування та зберігання товарів	зменшення
		- середній час знаходження товарів у дорозі	зменшення
		- втрати при транспортуванні товарів	зменшення
	<i>Робота з клієнтами, сервіси для клієнтів</i>	- швидкість обслуговування на касі	зростання
		- швидкість виконання он-лайн замовлень	зростання
		- втрати при розрахунках	зменшення
	<i>Податковий і управлінський облік</i>	- витрати на налагодження співпраці та підтримку лояльності	мінімізація
- витрати на розробку документації щодо планових та фактичних витрат підприємства		мінімізація	

ОБЛІК І ФІНАНСИ

		- витрати на планування діяльності підприємства	мінімізація
		- витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи	залежно від цілей стимулювання працівників
	<i>Персонал</i>	- час закриття вакансій	зменшення
		- інтенсивність підвищення кваліфікації	зростання
		- коефіцієнт плинності кадрів	зменшення
	<i>ІТ та технічне забезпечення</i>	- тривалість простою через ІТ	зменшення
		- витрати ІТ на одну робочу станцію	зменшення
		- збитки від порушення інформаційної безпеки	зменшення
		- час реакції на запит	зменшення
		- інтенсивність технічного забезпечення	зростання
		- тривалість простою через технічні відмови	зменшення
3. Центр прибутку	<i>Фінансовий менеджмент та бізнес-аналітика</i>	- середня вартість залученого капіталу	зменшення
		- коефіцієнт виконання фінансових зобов'язань перед постачальниками	зростання
		- коефіцієнт оптимізації податків	зростання
		- коефіцієнт фінансової стабільності (автономії)	зростання
		- рентабельність продажів	зростання
	<i>Загальне керівництво</i>	- прибуток	максимізація
		- вартість підприємства	зростання
		- виконання бюджету	максимізація
4. Центр інвестицій	<i>Управління проектами розвитку</i>	- дотримання строків завершення проекту	максимізація
		- освоєння інвестиційного бюджету	максимізація
		- коефіцієнт рентабельності проекту	зростання

*Джерело: складено автором на основі [1; 8].

Основними центрами доходів підприємств оптової торгівлі є: відділ збуту, відділ маркетингу, товарно-оптові склади та відділ цінової політики. Відділ збуту є центром доходу, оскільки його керівництво відповідає за обсяги реалізації товарів та доходи, отримані від їх збуту. Відділ маркетингу у підприємства оптової торгівлі також слід виокремити в окремий центр доходу, оскільки основним його призначенням є залучення нових клієнтів і збільшення обсягу реалізації товарів. Відділ маркетингу має формувати товар та його цінності й продавати кінцевий результат, а отже і приносити дохід [8]. Товарнооптові склади є підрозділами підприємства, які займаються реалізацією товарів, тобто функціонально призначені для одержання доходу у вигляді

виручки. Відділ цінової політики підприємств оптової торгівлі опрацьовує комплекс заходів щодо визначення ціни, знижок, умов оплати товарів з метою задоволення потреб споживачів та отримання прибутку. Відповідно розробка якісної цінової політики є однією з ключових передумов отримання високого рівня доходу продавця [8].

Центри витрат типового дрібнооптового чи мережевого підприємства торгівлі теж слід розмежувати за процесами. Зокрема варто виділити такі процеси: закупівля, транспорт і логістика, робота з клієнтами та сервіс, податковий та управлінський облік, персонал, IT та технічне забезпечення. Ключові показники, що мають входити до ERP-системи, вказані в таблиці 1.

Отже, ERP-система має відображати рух матеріальних і фінансових потоків між центрами відповідальності та підприємством загалом, порядок розрахунків і характер внутрішньогосподарських відносин, забезпечити інформаційну базу для локальних господарських рішень, контролю й оцінки результатів діяльності центрів відповідальності.

Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Підсумовуючи, варто зауважити, що підприємствам торгівлі притаманна ускладненість та розгалуженість організаційної структури, значні обсяги господарських операцій, що зумовлює необхідність пошуку ефективних систем управління витратами та доходами. Необхідність ідентифікації відповідальності структурних підрозділів підприємства за економічні показники діяльності підприємства торгівлі в цілому зумовлює потребу виокремлення центрів відповідальності та створення на цій основі дієвої ERP-системи. З урахуванням специфіки діяльності підприємств торгівлі, особливостей їх функціонування наведені основні пропозиції з удосконалення процесу інформаційного забезпечення фінансового контролінгу та запропонована система контролінгових показників як складової ERP-системи.

Перспективами подальших досліджень в цьому напрямі є визначення підходів щодо закріплення витрат за окремими

центрами відповідальності, складання бюджету для кожного з них та розробка напрямів щодо формування зведеного бюджету доходів та витрат підприємства при виокремленні центрів відповідальності. Також важливим є вивчення необхідності формування операційних бюджетів за різними аналітичними розрізами та ознаками (за видами товарів, за підрозділами, за покупцями, за регіонами тощо) з метою удосконалення загальної системи фінансового контролінгу підприємств торгівлі.

Список використаних джерел:

1. Лігоненко Л.О., Вержбицький О.А. Контролінг у торгівлі : монографія. Київ : Нац. торг.-екон. ун-т, 2013. 268 с.
2. 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>
3. Каміл А.В. Облікове забезпечення контролінгу на підприємстві торгівлі: Дис... канд. екон. наук: 071 – Облік і оподаткування. Київ: КНТЕУ, 2021. 254 с.
4. Костюченко В. М., Каміл (Купрієнко) А. В. Економічні передумови та особливості впровадження облікового забезпечення контролінгу на підприємствах торгівлі. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Вип. 1(18). С. 290-294. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/1_18_ukr/52.pdf (дата звернення 12.02.2023).
5. Сисоєв А.В. Система інструментів контролінгу операційної діяльності підприємства торгівлі. *Економіка. Фінанси. Право*. 2019. №12/3. С. 21-30.
6. Тарасюк М.В. Контролінг в управлінні торговельними мережами: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. 548 с.
7. Бабяк Н.Д. Інформаційне забезпечення контролінгу операційної діяльності підприємств торгівлі. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2021. №4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8827>
8. Чернін О.Я. Управлінський облік за центрами відповідальності на підприємствах оптової торгівлі. *«Вісник ЖДТУ»: Економіка, управління та адміністрування*. № (3(69)). С. 101-108. URL: [https://doi.org/10.26642/jen-2014-3\(69\)-101-108](https://doi.org/10.26642/jen-2014-3(69)-101-108).
9. Мілаш І.В., Гаркуша Н.М. Управління витратами підприємств роздрібною торгівлі за центрами відповідальності. *Проблеми економіки*. 2011. № 4. С. 113–117.
10. Юдін А. Світовий E-commerce і M-commerce – статистика і факти електронної комерції 2020. URL: <https://marketer.ua/ua/e-commerce-worldwide-statistics-facts/> (дата звернення: 23.11.2022).
11. Статистика роздрібного товарообігу в Україні. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/trade/retail/> (дата звернення: 15.12.2022).
12. Терещенко О.О., Бабяк Н. Д. Фінансовий контролінг : навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2013. 407 с.

References:

1. Lihonenko, L.O., and Verzhbytskyi, O.A. (2013). *Kontrolinh u torhivli* [Controlling in trade]. Nats. torh.-ekon. un-t., Kyiv (in Ukr.).
2. 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 [Financial and credit activity: problems of theory and practice], vol. 1 (36), pp. 92-98. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i36.227628> 5 (in Ukr.).

3. Kamil, A.V. (2021). *Accounting support for controlling at a trade enterprise*. PhD dissertation, Accounting, Analysis and Audit. National Trade and Economics University of Kyiv, Kyiv (in Ukr.).

4. Kostiuchenko, V.M., and Kamil (Kupriienko), A.V. (2020). Economic prerequisites and features of the introduction of accounting controlling in trade enterprises. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk [Pryazovsky Economic Bulletin]*, vol. 1(18), pp. 290-294 (in Ukr.).

5. Sysoiev, A.V. (2019). System of tools for control of operational activity of a trading company. *Ekonomika. Finansy. Pravo [Economy. Finances. Law]*, vol. 12(3). DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2019.12\(3\)](https://doi.org/10.37634/efp.2019.12(3)) (in Ukr.).

6. Tarasiuk, M.V. (2010). *Controlling in the management of trade networks: theory, methodology, practice* [Controlling in the management of retail chains: theory, methodology, practice]. Kyiv. nats. torh-ekon. un-t., Kyiv (in Ukr.).

7. Babiak, N.D. (2021). Information support for controlling the operational activities of trade enterprises. *Elektronne naukowe fakhove vydannia «Efektyvna ekonomika» [Electronic scientific publication "Efficient Economy"]*, vol. 4. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8827> (Accessed 10 January 2023) (in Ukr.).

8. Chernin, O.Ya. (2014). Management accounting for the centers of responsibility at wholesale enterprises. *Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Seriya : Ekonomichni nauky ["Bulletin of ZHTU": Economics, management and administration]*, vol. 3, pp. 101-108. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2014_3_16 (Accessed 11 October 2022) (in Ukr.).

9. Milash, I.V., Harkusha N.M. (2011). Cost management of retail enterprises by responsibility centers. *Problemy ekonomiky [Problems of the economy]*, vol. 4, pp. 113-117 (in Ukr.).

10. 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 23 November 2022) (in Ukr.).

11. Minfin (2021). Retail trade statistics in Ukraine. Available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/trade/retail/> (Accessed 18 April 2021) (in Ukr.).

12. Tereschenko, O.O. and Babiak, N.D. (2013). *Finansovyy kontrolinh* [Financial controlling]. Nats. ekon. un-t., Kyiv, Ukraine, 407 p. (in Ukr.).