

# МІСЦЕ КОНТРОЛІНГУ ЗАПАСІВ У ФІНАНСОВОМУ ТА ЛОГІСТИЧНОМУ УПРАВЛІННІ

БУРАТЧУК Н. Ю.

УДК 336.64

## Буратчук Н. Ю. Місце контролінгу запасів у фінансовому та логістичному управлінні

У статті розглянуто та систематизовано підходи до трактування сутності процесу управління запасами. Охарактеризовано відмінні риси фінансового управління запасами порівняно з управлінням і логістичним управлінням, зроблено висновок про концептуальну універсальність поняття «фінансовий контролінг запасів». Автором розроблено науково-методичні основи фінансового контролінгу запасів як спеціальної системи заходів, методів, інструментів, яка спрямована на функціональну підтримку менеджменту підприємства щодо підвищення ефективності фінансового управління запасами шляхом координації функцій планування, обліку, контролю, внутрішнього консалтингу та інформаційного забезпечення. Перспективи подальших досліджень полягають у вивченні методичного інструментарію системи контролінгу запасів та його особливостей у різних галузях господарської діяльності.

**Ключові слова:** контролінг, фінансове управління запасами, логістичне управління запасами, контролінг ланцюгів поставок, логістичний контролінг, контролінг запасів.

**Рис.:** 3. **Табл.:** 4. **Бібл.:** 19.

**Буратчук Наталія Юрїєвна** – аспірантка, кафедра фінансів підприємств, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (пр. Перемоги, 54/1, Київ, 03068, Україна)

**E-mail:** nataliia.buratchuk@gmail.com

УДК 336.64

UDC 336.64

## Буратчук Н. Ю. Место контроллинга запасов в финансовом и логистическом управлении

## Buratchuk N. Y. Place of Reserves Controlling in Financial and Logistic Management

В статье рассмотрены и систематизированы подходы к трактовке сущности процесса управления запасами. Охарактеризованы отличительные черты финансового управления запасами по сравнению с управлением и логистическим управлением, сделан вывод о концептуальной универсальности понятия «финансовый контроллинг запасов». Автором разработаны научно-методические основы контроллинга запасов как специальной системы мер, методов, инструментов, которая направлена на функциональную поддержку менеджмента предприятия для повышения эффективности финансового управления запасами путем координации функций планирования, учета, контроля, внутреннего консалтинга и информационного обеспечения. Перспективы дальнейших исследований заключаются в изучении методического инструментария контроллинга запасов и его особенностей в различных областях хозяйственной деятельности.

The article considers and systemises approaches to interpretation of the essence of the process of reserves management. It characterises specific features of financial management of reserves compared to management and logistic management and makes a conclusion on the conceptual universality of the “financial controlling of reserves” notion. The author develops scientific and methodical foundations of the controlling of reserves as a special system of measures, methods and instruments, which is directed at functional support of enterprise management for increase of effectiveness of financial management of reserves through co-ordination of planning, accounting, control, internal consulting and information support functions. Prospects of further studies lie in the study of methodical instruments of controlling of reserves and their specific features in various fields of economic activity.

**Ключевые слова:** контроллинг, финансовое управление запасами, логистическое управление запасами, контроллинг цепей поставок, логистический контроллинг, контроллинг запасов.

**Key words:** controlling, financial management of reserves, logistic management of reserves, controlling of supply chains, logistic controlling, controlling of reserves.

**Рис.:** 3. **Табл.:** 4. **Библ.:** 19.

**Рис.:** 3. **Табл.:** 4. **Библ.:** 19.

**Буратчук Наталья Юрьевна** – аспірантка, кафедра фінансов підприємств, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (пр. Перемоги, 54/1, Київ, 03068, Україна)

**Buratchuk Nataliya Yu.** – Postgraduate Student, Department of Finance Enterprises, Kyiv National Economic University named after. V. Getman (pr. Peremogy, 54/1, Kyiv, 03068, Ukraine)

**E-mail:** nataliia.buratchuk@gmail.com

**E-mail:** nataliia.buratchuk@gmail.com

Динамічність зовнішнього середовища обумовлює необхідність вдосконалення інструментів управління ресурсами підприємств сфери послуг, у тому числі торгових організацій, в яких найважливішим видом ресурсів, що багато в чому визначає ефективність їх діяльності, є товарні запаси. Підприємства торгівлі функціонують в середовищі, яке постійно змінюється, і повинні враховувати безліч факторів, які, врешті-решт, впливають на організацію процесу управління. Проблеми формування товарних запасів, оптимізації системи руху товару особливо гостро стоять у період перепадів купівельної спроможності населення. Своєчасне врахування факторів зовнішнього середовища і споживчих настроїв дозволяє торговельним підприємствам оперативно реагувати на мінливі умови ринку і утримувати позиції на ринку. Особливу роль у збереженні конку-

рентних переваг набуває система управління, заснована на оптимальному поєднанні процесів вдосконалення внутрішніх механізмів функціонування і своєчасного впровадження інноваційних методів. Одним із напрямків поширення сучасних технологій є внесення змін в організаційні процеси за допомогою нововведень, до яких належить і контролінг.

Контролінг як сучасна концепція управління є об'єктом наукового дослідження багатьох науковців. Серед вітчизняних вчених вагомих внесок у розвиток науки контролінгу зробили С. Г. Фалько, А. М. Кармінський, Н. Г. Данилочкина, Н. В. Чернер, С. Ф. Голов, О. О. Терещенко, І. Е. Давидович, А. Малишева, М. Пушкар, Е. А. Ананькин, Т. А. Безрукова, І. В. Бородушко, Е. К. Васильєва, І. Б. Гусєва, А. Дайлен та інші. Сутність контролінгу та його методів досить широко висвітлена в роботах зарубіжних вче-

них Й. Вебера, А. Дайлен, Х. Кюппер, Е. Майера, Р. Манна, Г. Піча, П. Прайсслера, Т. Райхмана, Х.Й. Фольмута, Д. Хана, П. Хорвата, Р. Хофмастера, Е. Шерм, Д. Шнайдера, Х. Штігліца та ін. Проблеми використання контролінгу в системі фінансового управління запасами залишаються недостатньо вивченими, що визначило мету і завдання дослідження.

Метою статті є обґрунтування науково-методичних основ контролінгу запасів як підсистеми управління запасами.

Становлення контролінгу як сучасної концепції управління відбувалося в декілька етапів. При цьому умови господарювання постійно змінювалися, внутрішня та зовнішня динаміка висували нові вимоги до поняття ефективності управління та шляхів її підвищення. Таким чином, на сьогодні в літературі виділяють декілька концепцій контролінгу, що зумовлено історичними та економічними умовами господарювання, у яких вони формувалися.

Контролінг у своєму розвитку проходив стадії від засобу аналізу інформації та елементарної координації функцій до системи управління досягненням цілей та управління вартістю. Відомий російський науковець у галузі контролінгу С. Г. Фалько [18] в історичному контексті виділяє шість концепцій контролінгу: реєстраційна концепція; обліково-аналітична концепція; концепція внутрішньофірмової інтеграції; координаційно-навігаційна концепція; концепція стратегічної навігації; концепція контролінгу, спрямована на узгодження інтересів зацікавлених осіб у рамках реалізації принципів корпоративного управління.

О. О. Терещенко [17] на підставі аналізу зарубіжних і вітчизняних науково-практичних джерел наводить три сучасні найпоширеніші концепції фінансового контролінгу, які включають в себе концепції за С. Г. Фалько:

- контролінг, зорієнтований на функцію контролю;
- ✦ контролінг як інформаційна функція;
- ✦ контролінг як функція координації.

Наведені концепції передбачають особливості елементів системи контролінгу, методів, інструментів, функцій, завдань та компетенцій контролера. Більшість авторів підходять до тлумачення сутності контролінгу на основі комбінації його концепцій, іноді акцентуючи увагу на переважанні однієї з них. Тому при подальшому дослідженні сутності контролінгу запасів вважаємо за доцільне розробку універсального підходу, що поєднуватиме ознаки різних концепцій контролінгу з урахуванням особливостей українських підприємств.

**К**онтролінг відіграє дуже важливу роль у системі управління підприємством, будучи одним із найсучасніших і ефективних систем керування підприємством, є відособленою системою, економічна сутність якої полягає в динамічному процесі перетворення та інтеграції існуючих методів обліку, аналізу, планування, контролю і координації в єдину систему отримання, оброблення інформації для прийняття на її основі управлінських рішень, а точніше в систему управління підприємством, орієнтовану на досягнення всіх завдань, що постають перед підприємством. Як було зазначено, питанням контролінгу як сучасної концепції управління

присвячено велику кількість робіт як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Однак, слід зауважити, що наукові праці часто не враховують галузевої спрямованості підприємств, або ж націлені більшою мірою на формування системи контролінгу у виробничій сфері. Досвід підприємств, що застосовують систему контролінгу запасів, у країнах з розвинутою економікою довів свою ефективність з позиції оптимізації процесу фінансового управління в цілому. У нашій країні контролінг запасів використовується недостатньо широко, оскільки відсутні дослідження, присвячені його адаптації в управлінні запасами підприємства, що враховують існуючі умови їх діяльності, що й зумовило актуальність дослідження.

Проблематика управління запасами широко представлена в дослідженнях І. А. Бланка, О. Ф. Оснача, Ю. Л. Александрова, Ю. В. Гунякова, А. П. Дашкова, А. П. Наговіцина, О. М. Чапліна, В. К. Памбухчянца, Ю. І. Рижикова, М. В. Хайруліна, В. Марціна, В. Смирчинського та ін. Праці перерахованих учених містять різні підходи до управління запасами, але в основному спрямовані на формування асортименту та визначення обсягу, а не на організацію самого процесу управління. Саме поняття «контролінг запасів» у вітчизняній літературі зустрічаємо лише у працях А. І. Марущак, Т. В. Живаєвої, В. Н. Лешко. Тому з метою формування висновків щодо сутності контролінгу запасів вважаємо за доцільне для початку проаналізувати сутність понять «управління запасами» з точки зору фінансового контролінгу (табл. 1).

**Я**к бачимо, підходи різних науковців до визначення поняття «управління запасами» дещо відрізняються. Наприклад, К. М. Таньков тлумачить управління запасами з точки зору їх рівня, за якого будуть збалансовані логістичні витрати. На наш погляд, управління запасами не повинне зводитись лише до забезпечення оптимального розміру логістичних витрат та своєчасного задоволення потреби в запасах. Можна зробити висновок, що таке тлумачення розглядає лише логістичний аспект управління запасами. В. В. Смирчинський підходить до визначення поняття «управління запасами» як до виду виробничої діяльності. Таким чином, автор розглядає управління запасами як один з бізнес-процесів підприємства, що, звісно, є тлумаченням поняття з точки зору менеджменту. На нашу думку, таке тлумачення є дуже загальним. Схожий підхід використовує Бауерсокс Д. Дж., однак у його тлумаченні знаходимо посилання на ланцюг створення вартості за М. Портером. Ланцюжок створення вартості дозволяє побачити, з чого складається вартість. На нашу думку, для виявлення потенційних джерел конкурентних переваг необхідно описати структуру ланцюжка створення вартості при управлінні запасами, оскільки ланцюжок створення вартості дозволяє виділити у складі бізнес-процесу сектори, відповідальні за певні етапи роботи. Тому вважаємо, що визначення за Бауерсоксом Д. Дж стосується аспектів вартісноорієнтованого управління, а отже, фінансового контролінгу.

Поняття «управління запасами», яке пропонує Дж. Шрайбфедер, акцентує увагу на такому аспекті управління запасами, як своєчасне поповнення запасів і ви-

значенні розміру такого поповнення. На наш погляд, таке тлумачення лише частково розкриває зміст даного поняття. В. Марцин підходить до визначення поняття управління запасами з двох аспектів – по-перше, він визначає управління запасами як бізнес-процес, що відповідає концепції менеджменту. По-друге, він акцентує увагу на місці розміщення запасів, що прямо вказує на логістичну концепцію управління запасами. Як бачимо, більшість наведених визначень схиляються до одного чи декількох аспектів управління запасами – з точки зору менеджменту, з точки зору логістики чи з точки зору фінансів. Спробуємо систематизувати розглянуті підходи і сформулювати висновки щодо відмінних рис фінансового управління запасами (табл. 2).

Можна зробити висновок, що більшість розглянутих підходів стосуються саме логістичного аспекту управління запасами. Ряд інших науковців – Б. А. Анікін, І. І. Бажин, Р. Р. Ларіна, Ю. В. Пономарьова, І. Г. Смирнов, В. П. Федько – вживають поняття «логістика запасів». Поняття «логістичне управління запасами» використовує А. Д. Чудаков. На нашу думку, найбільш вдале визначення логістичного управління запасами пропонує В. І. Перебийніс: «логістика запасів – функціональна область логістики, яка займається вивченням статич-

ного стану матеріального потоку й розглядає запаси як об'єкт управління, який у процесі переміщення матеріального потоку може накопичуватись у вигляді запасів у кожній ланці логістичного ланцюга, маючи різну форму, фізико-хімічні властивості та вартість, передбачає створення інтегрованої системи управління запасами, використовуючи методи і моделі логістики, і розглядає запаси з точки зору досягнення мети, поставленої перед логістичною системою в цілому» [14, с. 12]. Таким чином, вважаємо, що логістичний аспект управління запасами полягає у здійсненні управління запасами на стратегічному та операційному рівнях від постачання до розподілу для досягнення мети, поставленої перед логістичним управлінням підприємства.

Частина науковців розглядають поняття «управління запасами» з точки зору менеджменту. На наш погляд, досить вдалими є визначення за Л. Лопатенко [9], який визначає управління запасами як групу функцій управління. Однак, слід зауважити, що управління запасами доцільно тлумачити з позицій процесноорієнтованого управління, спрямованого на досягнення ефективності та забезпечення операційної діяльності підприємства.

Таблиця 1

Підходи до сутності поняття «управління запасами»\*

Автор(-и)	Підхід до тлумачення «фінансового управління запасами»
Оснач О. Ф. [12]	Управління запасами – сукупність правил і показників, які визначають момент часу на обсяг закупівлі продукції для поповнення запасів
Лень В. С., Гливенко В. В. [7]	Управління запасами – це функціональна діяльність, мета якої – довести загальну суму щорічних витрат на утримання запасів до мінімуму за умови задовільного обслуговування клієнтів
Межинська-Бруй О. Ю. [11, с. 36]	Управління запасами – це забезпечення і підтримання оптимальної кількості та типів фізичних ресурсів, необхідних для реалізації стратегічного плану організації
Бланк І. А. [2, с.132]	Управління запасами представляє складний комплекс заходів, в якому завдання фінансового менеджменту значним чином переплітаються із завданнями виробничого менеджменту і маркетингу. Усі ці завдання підпорядковані єдиній меті – забезпеченню безперебійного процесу виробництва і реалізації продукції при мінімізації поточних витрат з обслуговування запасів
Пельтек Л. В. [13, с. 49]	Управління запасами – це: визначення оптимального розміру запасу для даної групи товару; методи підтримки оптимального запасу в ланцюжку поставок; методи оптимального обслуговування запасу
Смирнов І. Г. [16]	Управління запасами – це процес визначення і підтримання оптимального розміру запасів, а також забезпечення їхнього фінансування
Бауерсокс Д. Дж. [1]	Управління запасами – інтегрований процес, що забезпечує сумісність операцій із запасами всередині фірми та поза її межами – протягом усього вартісного ланцюга, до якого вони належать
Лопатенко Л. О. [9]	Управління запасами – група функцій управління, що підтримують повний цикл потоку матеріалів – від закупівлі та внутрішнього контролю за перетворенням матеріальних запасів на готовий продукт і контролю в процесі здавання на склад перед доставкою і споживанням продукту
Марцин В. [3]	Управління запасами – оперативне маневрування запасами, встановлення раціональних господарських зв'язків із промисловістю, створення необхідних запасів і правильне розміщення їх на території
Смиричинський В. В. [15, с. 145]	Управління запасами – це вид виробничої діяльності, який систематизує роботу пов'язану із запасами
Таньков К. М. [5, с. 168]	Управління матеріальними запасами полягає у визначенні їх рівня, за якого логістичні витрати будуть розумно збалансовані
Шрайбфедер Дж. [19, с. 192]	Управління запасами – процес визначення моменту поповнення запасу товару та необхідного розміру замовлення

\* Складено автором.

Таблиця 2

**Систематизація підходів до тлумачення поняття «управління запасами»\***

Автор	Аспект менеджменту	Аспект логістики	Аспект фінансів
Оснач О. Ф.		+	
Лень В. С., Гливенко В. В.	+		
Межинська-Бруй О. В.			+
Бланк І. А.			+
Пельтек Л. В.		+	
Смирнов І. Г.		+	+
Бауерсокс Д. Дж.	+		+
Лопатенко Л. О.	+	+	
Марцин В. С.	+		
Смиричинський В. В.	+		
Таньков К. М.		+	
Шрайбфедер Дж.		+	

\* Складено автором.

Вивчаючи літературу, присвячену фінансовому менеджменту, можна помітити, що управління запасами часто розглядається лише як складова частина управління оборотними активами. Тому сам термін «фінансове управління запасами» зустрічається досить рідко. Тим не менше, досить ґрунтовне тлумачення управління запасами з точки зору фінансів знаходимо у роботах І. А. Бланка, за яким управління запасами є складним комплексом заходів, в якому завдання фінансового менеджменту значним чином переплітаються із завданнями виробничого менеджменту і маркетингу, які покликані забезпечити безперебійність процесу виробництва і реалізації продукції при мінімізації поточних витрат з обслуговування запасів. Вчений наводить основні етапи формування політики управління запасами (рис. 1).

Як бачимо, за І. А. Бланком політика управління запасами включає в себе і постановку цілей, і оптимізацію розміру запасів, і постановку систему контролю за рухом запасів, і достовірне відображення запасів у фінансовому обліку.

Таким чином, науковці до цього часу не дійшли єдиної думки щодо тлумачення понять «управління запасами», «логістичне управління запасами» і «фінансове управління запасами». Дані поняття, на нашу думку, не є тотожними. Однак при постановці системи контролінгу запасів усі аспекти управління запасами мають бути враховані. Тому проведемо порівняльний аналіз даних понять, а також спробуємо сформулювати висновки щодо критеріїв ефективності кожного з аспектів управління запасами (табл. 3).

Як бачимо, фінансове управління запасами спрямоване на оптимізацію показників фінансової звітності через управління фінансовими потоками – з одного боку, на підтримання ліквідності підприємства, з іншого – на оптимізацію витрат. Крім того, важливим завданням є коректне відображення собівартості через правильне списання вибуття запасів протягом звітного періоду.

Спробуємо узагальнити взаємозв'язок між поняттями «управління запасами», «логістичне управління запасами» та «фінансове управління запасами» у вигляді блок-схеми (рис. 2).

Наступним етапом дослідження є аналіз розвитку теорії та практики контролінгу в частині підвищення ефективності управління запасами на підприємстві. Як відомо, одним із ключових факторів досягнення ефективності системи управління є вибір його раціональної структури. Структура управління переважною більшістю підприємств в Україні є модифікацією класичної функціональної структури, що базується на принципах наукового менеджменту Ф. Тейлора та принципів управління А. Файоля, викладених ще на початку минулого століття. При цьому бізнес-процеси поділяються на окремі операції (етапи, завдання), і кожен робітник спеціалізується на виконанні однієї операції. Ротація персоналу відбувається досить рідко. Проте, зарубіжний досвід свідчить про низьку ефективність такого підходу. У ринкових умовах більшої результативності набуває процесноорієнтований підхід в управлінні, який ще не достатньо розповсюджений на українських підприємствах. Останнім часом, процесноорієнтований підхід все частіше пов'язують з так званим *supply chain controlling* – контролінгом ланцюгів поставок. Серед

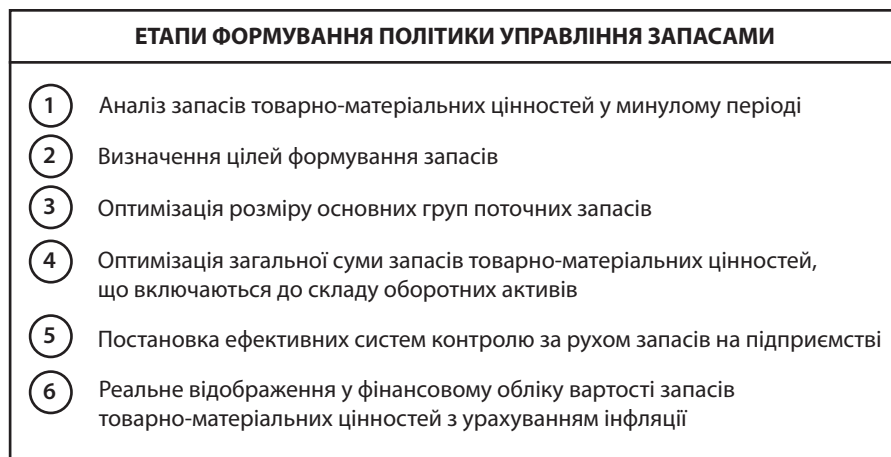


Рис. 1. Основні етапи формування політики управління запасами [2, с. 133]

вітчизняних і зарубіжних вчених дослідженню питання присвячені публікації таких вчених, як Шейнер Н. Ю., Хан Д., Шапіро Дж., Бревер П., Циммерман Й. Хендфілд Р., Ніколс Е. та ін. На нашу думку, розвиток перехресного підходу та подальші дослідження стратегічної функції системи управління ланцюгами поставок стали поштовхом до виникнення та розвитку концепції контролінгу ланцюгів поставок (*Supply chain controlling*). Прибічники цього підходу виходять з того, що управління ланцюгами поставок не є сукупністю логістики, маркетингу, управління виробництвом, постачанням та інших функціональних областей, але постійно з ними перетинається. Тому завдання системи управління ланцюгами поставок – це, у першу чергу, координація міжфункціональної діяльності великої кількості бізнес-процесів. Таким чином, управління ланцюгами поставок – це не оперативна, а стратегічна діяльність.

Знову ж таки, виникає проблема співвідношення логістичного контролінгу та контролінгу ланцюгів поставок так само, як і співвідношення між поняттями «логістика» та «управління ланцюгами поставок». У літературі все частіше увага приділяється стратегічній функції контролінгу ланцюгів поставок, у той час як логістичний контролінг є по суті підсистемою оперативного контролінгу. На нашу думку, саме тому з точки зору контролінгу перехресний підхід є найбільш виправданим. Більшість зарубіжних вчених під контролінгом ланцюгів поставок розуміють підсистему контролінгу, функцією якої є координація бізнес-процесів, так чи інакше пов'язаних з обігом продукції. Водночас, концепція контролінгу ланцюгів постачання у вітчизняній літературі досить часто ототожнюється з логістичним контролінгом, який є підсистемою оперативного контролінгу на підприємстві та пов'язаний по суті лише з рухом.

Таблиця 3

**Порівняння термінів «управління запасами», «логістичне управління запасами» і «фінансове управління запасами»\***

Управління запасами	Логістичне управління запасами	Фінансове управління запасами
Мета – безперерйне забезпечення потреб виробництва за найменших витрат на управління запасами	Мета – забезпечення оптимальності між задоволенням виробничих потреб у сировині і матеріалах і потреб споживачів в готовій продукції і мінімальних логістичних витрат підприємства	Мета – забезпечення оптимізації витрат на обслуговування руху запасів і залишку запасів
Складова частина стратегічного управління підприємством	Складова частина логістичного менеджменту	Складова частина фінансового менеджменту оборотних запасів
Управління запасами здійснюється на стратегічному рівні	Управління запасами здійснюється на операційному рівні	Управління запасами здійснюється на стратегічному та операційному рівнях
Функціональний підхід до управління запасами, використання технологічних систем управління запасами (система управління запасами з фіксованим розміром замовлення, система управління запасами з фіксованим періодом між замовленнями, система управління запасами з встановленою періодичністю поповнення запасів до постійного рівня, система управління запасами «максимум-мінімум», система оперативного управління запасами, використання ABC- і XYZ-аналізу	Інтегровані підходи до управління запасами в контексті логістичної системи, використовуючи методи та моделі логістики, серед яких системи планування та управління матеріальними потоками: штовхачі системи (MRP, MRP II, DRP, ERP, LRP, CALS), тягучі системи управління запасами (ZIPS, MAN, DOPS, NOT, LP, OPT), управління запасами на базі теорії обмежень, що приводить до створення синергічного ефекту, технічні системи та використання ABC- та XYZ-аналізу	Використання класичних моделей управління запасами та інструментів контролінгу (ABC-метод; аналіз ланцюжка вартості; оцінювання і всебічний контроль якості (TQM); система постійного вдосконалення (кайзен); ABC, XYZ-аналіз; аналіз оптимального розміру замовлень (EOQ); планування завантаження потужностей; аналіз вузьких місць)
Об'єктом управління є запаси матеріальних ресурсів і запаси готової продукції	Об'єктом управління є статичний стан матеріального потоку протягом логістичного ланцюга	Об'єктом управління є запаси як частина оборотних активів підприємства
Наявність надлишкових і неліквідних запасів	Відмова від надлишкових і неліквідних запасів	Мінімізація надлишкових і неліквідних запасів
Допускається брак запасів	Усунення браку серед запасів	Мінімізація браку серед запасів, аналіз та усунення причин виникнення браку
Присутні запаси не повною мірою можуть задовольнити потреби споживачів (якість продукції, дотримання термінів постачання готової продукції споживачам, гнучкість в задоволенні вимог споживачів тощо)	Орієнтація на задоволення вимог споживачів (якість продукції, дотримання термінів постачання готової продукції споживачам, еластичність виконання замовлень споживачів тощо) та мінімізацію технологічних циклів	Орієнтація на підтримання ліквідності, скорочення витрат на зберігання запасів, підтримання залишку запасів у відповідності до прогнозованого попиту, коректне відображення собівартості виробленої та реалізованої продукції
Ефективність визначається розміром витрат на управління запасами та достатністю запасів у кожен момент часу	Розмір логістичних витрат підприємства, достатність запасів у кожен момент часу	Розмір сукупних витрат підприємства, оптимізація залишку запасів, значення та динаміка ліквідності підприємства

\* Складено автором.

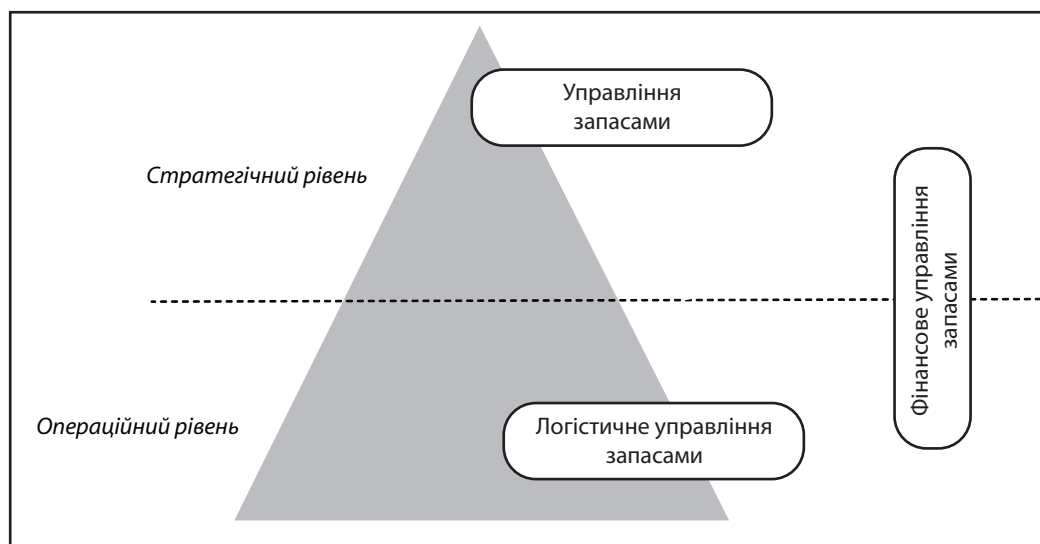


Рис. 2. Співвідношення понять «управління запасами», «фінансове управління запасами», «логістичне управління запасами» (складено автором)

У зарубіжній літературі значна частина публікацій присвячена стратегічній функції контролінгу ланцюгів поставок. Однак управління ланцюгами поставок є поняттям, що охоплює не лише управління запасами на підприємстві. Можна зробити висновок, що контролінг запасів – це лише складова частина контролінгу ланцюгів постачання, який по суті є стратегічним. Безпосередній розгляд контролінгу в частині підвищення ефективності управління товарними запасами знаходить своє відображення лише у небагатьох наукових працях як вітчизняних, такі зарубіжних авторів. Взагалі, поняття «контролінг запасів» у літературі зустрічається досить рідко.

Розглянемо існуючі трактування контролінгу запасів і спробуємо проаналізувати його співвідношення з поняттями «логістичний контролінг» і «контролінг ланцюгів постачання». Серед зарубіжних вчених контролінгу запасів приділяє увагу П. Хорварт [6]. Вчений виділяє декілька елементів системи контролінгу, серед яких до контролінгу товарних запасів безпосереднє відношення мають:

- ✦ *загальний контролінг*: фінансовий контролінг, організаційне та стратегічне планування, інвестиційний контролінг, управління філіями, розвиток підприємств різних типів, загальне управління комунікацією з клієнтами;
- ✦ *контролінг асортименту*: планування асортименту, загальне управління товарними групами, регулювання асортименту, контроль асортименту;
- ✦ *контролінг складського господарства*: система замовлень, зовнішня логістика, внутрішня логістика, прийом товарів і координація роботи складу, відвантаження товару.

Погоджуючись з класифікацією контролінгу, розробленою П. Хорвартом, А.Т. Петров і Т. В. Живаєва [4] відзначають як негативний момент поверховість розгляду видів даної системи, оскільки П. Хорварт пропонує класифікацію без огляду використовуваних методів і оцінки їх ефективності, що, на думку авторів, є однією

з причин відсутності розвинутої методичної бази в області контролінгу.

У праці А. І. Марущак [10], що присвячені розробкам системи контролінгу для підприємств нафтопереробної промисловості, під «контролінгом виробничих запасів» пропонується визначення контролінгу запасів як оперативного. Автор зазначає, що «оперативний контролінг виробничих запасів на НПК орієнтується на: витрати по заготівлі виробничих запасів; норми виробничих запасів; витрачання виробничих запасів». А. І. Марущак фактично отожднює контролінг запасів з логістичним контролінгом, переводячи його у оперативну площину.

Можна також виділити таких фахівців, як С. Г. Фалько, А. М. Карминский, Н. И. Оленев [18]. У їх спільній науковій праці серед інших видів контролінгу виділяється контролінг забезпеченості ресурсами. При цьому в рамках даного виду контролінгу, використання якого автори зводять до інформаційного забезпечення процесу придбання виробничих запасів, ставиться під питання можливість застосування контролінгу стосовно товарних запасів. На думку авторів, процеси управління виробничими і товарними запасами різні, що зумовлює відмінності у методиці управління ними. До того ж функції контролінгу охоплюють не тільки інформаційне забезпечення, а й планування, облік, аналіз і контроль.

Поняття контролінгу запасів зустрічаємо також у працях В. Н. Лешко [8]. Під контролінгом запасів автор пропонує розуміти процес цілеспрямованої зміни їх величини з метою підвищення ефективності господарювання. За В. Н. Лешком, контролінг запасів включає такі складові:

- ✦ розрахунок потреби підприємства в матеріальних ресурсах;
- ✦ розрахунок і аналіз показників оборотності;
- ✦ визначення норм і нормативів виробничих запасів;
- ✦ організація контролю за рівнем запасів;
- ✦ розробка політики поповнення виробничих запасів;
- ✦ оцінка системи контролінгу запасів.

Тим не менше, автор обходить інші важливі аспекти контролінгу запасів, такі як предмет, метод, сфера застосування, завдання, а також методи. Відсутня також деталізація складових контролінгу запасів.

Таким чином, методичні основи для контролінгу запасів практично відсутні, що, на думку А.Т. Петрової і Т. В. Живаєвої, є однією з причин низької затребуваності контролінгу запасів серед керівників торгових організацій. На основі розглянутих методичних підходів до визначення понять «управління запасами», «логістичне управління запасами», «фінансове управління запасами», а також до визначення понять та сфери застосування контролінгу ланцюгів постачання, контролінгу запасів і логістичного контролінгу систематизуємо взаємозв'язки між цими поняттями у вигляді блок-схеми (рис. 3).

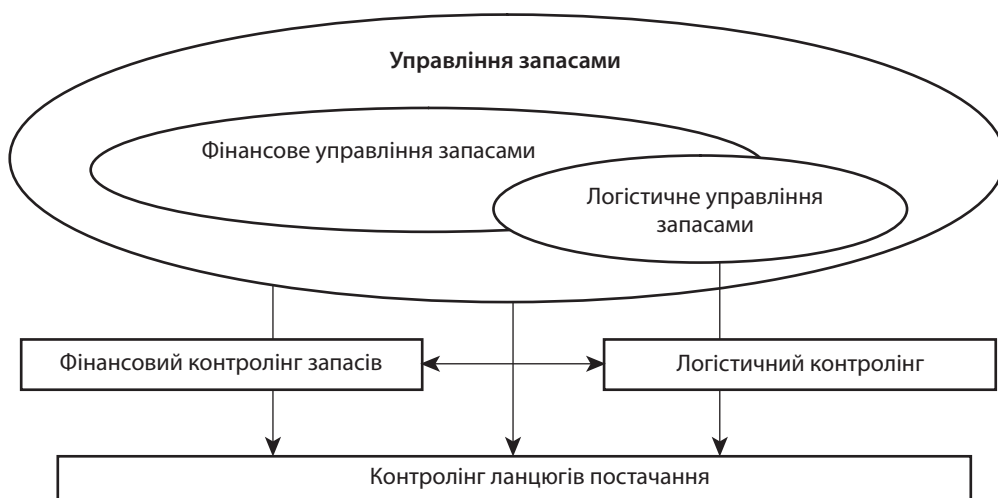


Рис. 3. Співвідношення логістики, управління ланцюгами постачання та фінансового управління запасами (складено автором)

Отже, контролінг запасів відноситься саме до фінансового управління запасами, тому можемо зробити висновок, що є контролінг запасів є частиною фінансового контролінгу.

Заключним етапом наукового дослідження є формулювання науково-методичних основ контролінгу запасів як частини фінансового контролінгу. Зауважимо, що спроби формулювання основ контролінгу запасів були здійснені російськими вченими А.Т. Петровою і Т. В. Живаєвою. Автори розглядали контролінг запасів як складову контролінгу, а не фінансового контролінгу. Ціллю контролінгу визначено ефективне функціонування підприємства через оптимізацію товарних запасів. Однак етапи управління знову ж таки є дуже узагальненими, а під оптимізацією автори розуміють прийняття управлінських рішень. Тому, використовуючи розробки вітчизняних і зарубіжних учених, сформулюємо науково-методичні основи фінансового контролінгу запасів (табл. 4).

## ВИСНОВКИ

У сучасному динамічному середовищі господарювання одним зі шляхів підвищення ефективності управлінських рішень є розробка і становлення контролінгу як

сучасної системи інформаційної підтримки менеджменту. Проблеми використання контролінгу в системі управління запасами залишаються недостатньо вивченими. Фінансове управління запасами спрямоване на оптимізацію показників фінансової звітності через управління фінансовими потоками – з одного боку, на підтримання ліквідності підприємства, з іншого – на оптимізацію витрат. Роль контролінгу запасів у такій підсистемі управління полягає в забезпеченні функціональної підтримки менеджменту підприємства щодо підвищення ефективності шляхом координації функцій планування, обліку, контролю, внутрішнього консалтингу та інформаційного забезпечення. Перспективи подальших досліджень полягають у вивченні методичного інструментарію системи контролінгу запасів та його особливостей у різних галузях господарської діяльності. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. Бауэрсокс Д. Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок / Д. Дж. Бауэрсокс, Д. Дж. Клосс / Пер. с англ. Н. Н. Ба-рышниковой, Б. С. Пинкерса. – 2-е изд. – М.: Олимп-Бизнес, 2005. – 640 с.
2. Бланк И. А. Финансовый менеджмент: Учебный курс / И. А. Бланк. – К.: Ника-Центр, Эльга, 2001. – 528 с.
3. Економічна енциклопедія: у трьох томах / [відп. ред. С. В. Мочерний]. – К.: Академія, 2002. – Т. 3. – 2002. – 952 с.
4. Живаєва Т. В. Методи контролінга / Т. В. Живаєва // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. – 2010. – Випуск III (39). – С. 63 – 67.
5. Тяньков К. М. Виробнича логістика: [навчальний посібник] / К. М. Тяньков, О. М. Тридід, Т. О. Колодизева. – [2-е вид. перероб.]. – Х.: ВД "ІНЖЕК", 2006. – 352 с.
6. Концепция контроллинга, Управленческий учет, Система отчетности, Бюджетирование / Horvarth & Partners; пер. с нем. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 269 с.
7. Лень В. С. Бухгалтерський облік в Україні: основи та практика: навч. посіб. – 3-тє вид. / В. С. Лень, В. В. Гливленко. – К.: Центр навчальної літератури, 2008. – 608 с.
8. Лешко В. Н. Экономика предприятий отрасли: учебно-методический комплекс / В. Н. Лешко. – Минск: БИП-С, 2006. – 167 с.

## Науково-методичні основи фінансового контролінгу запасів \*

<b>Визначення</b>	Фінансовий контролінг запасів – це спеціальна система заходів, методів, інструментів, яка спрямована на функціональну підтримку менеджменту підприємства щодо підвищення ефективності фінансового управління запасами шляхом координації функцій планування, обліку, контролю, внутрішнього консалтингу та інформаційного забезпечення
<b>Об'єкт</b>	Об'єкт фінансового контролінгу запасів – бізнес-процеси та господарські взаємозв'язки, що пов'язані з фінансовим управлінням запасами
<b>Сфера застосування</b>	Сферою застосування фінансового контролінгу запасів є сукупність бізнес-процесів, що пов'язані з фінансовим управлінням запасами на підприємстві, які мають бути відповідним чином скоординовані, оснащені інформацією на кожному етапі здійснення фінансового управління запасами, проконтрольовані та відображені у фінансовій та управлінській звітності
<b>Суб'єкт</b>	Суб'єктом фінансового контролінгу запасів є служба контролінгу та спеціалісти на місцях
<b>Завдання</b>	<p><i>Завдання фінансового контролінгу запасів:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Узгодження цілей створення запасів, аналіз їх взаємозалежності, конфліктності, впливу на фінансовий стан та фінансовий результат.</li> <li>2) Створення системи інформаційно-аналітичного забезпечення, яка буде джерелом своєчасної, достовірної та релевантної інформації щодо минулого, поточного стану запасів, а також майбутніх тенденцій та альтернативних динаміки запасів і впливу на фінансовий стан і результат.</li> <li>3) Розробка комплексної системи товарообороту, яка забезпечуватиме організацію поставки товару в потрібній кількості у потрібне місце з мінімальними затратами.</li> <li>4) Формування системи контролю та форм управлінської звітності.</li> <li>5) Прогнозування тенденцій розвитку асортиментних груп, тенденцій попиту та оптимізація структури запасів.</li> <li>6) Реінженіринг бізнес-процесів, пов'язаних з фінансовим управлінням запасами.</li> <li>7) Розробка стратегічних карт і формування прогнозу ключових індикаторів ефективності.</li> <li>8) Участь у процесі бюджетування, розрахунок потреби в запасах у відповідності до попиту, аналіз і прогнозування попиту, визначення його характеру, сезонності та тенденцій з метою мінімізації упушчених продажів, координація функцій фінансової служби та служби маркетингу.</li> <li>9) Підготовка та аналіз рішень щодо фінансового управління запасами, управління асортиментом з урахуванням терміну зберігання запасів.</li> <li>10) Оптимізація структури запасів за ліквідністю з метою підвищення фінансового управління оборотними активами.</li> <li>11) Вибір стратегії та системи управління запасами, вибір параметрів фінансового управління запасами.</li> <li>12) Аналіз і контролінг витрат, пов'язаних із фінансовим і логістичним управлінням запасами</li> </ol>

\* Розроблено автором.

**9. Лопатенко Л. О.** Операційний менеджмент : конспект лекцій для студ. напрямку підготов. «Менеджмент» / Л. О. Лопатенко. – К. : МАУП, 2007. – 128 с.

**10. Марущак Л. І.** Економічна сутність виробничих запасів / Л. І. Марущак // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2007. – № 577. – С. 225 – 230.

**11. Межинська-Бруй О. Ю.** Організація матеріально-технічного забезпечення підприємства : конспект лекцій для студентів галузі знань 0306 «Менеджмент і адміністрування» напрямку "Менеджмент". – К. : НУХТ, 2012. – 54 с.

**12. Оснач О. Ф.** Промисловий маркетинг : підручник / О. Ф. Оснач. – К. : Центр навчальної літератури, 2009. – 364 с.

**13. Пельтек Л. В.** Методологічні аспекти формування системи управління оборотними активами підприємства / Л. В. Пельтек // Вісник Запорізького національного університету. – 2010. – № 1 (5). – С. 43 – 49.

**14. Перебийніс В. І.** Логістичне управління запасами на підприємствах : монографія / В. І. Перебийніс, Я. А. Дробота. – Полтава : ПУЕТ, 2012. – 279 с.

**15. Смирчинський В. В.** Основи логістичного менеджменту : [навч. посіб.] / В. В. Смирчинський, А. В. Смирчинський. – Тернопіль : Економічна думка, 2000. – 240 с.

**16. Смирнов І. Г.** Логістика: просторово-територіальний вимір : [монографія] / І. Г. Смирнов. – К. : ВГЛ Обрії, 2004. – 335 с.

**17. Терещенко О. О.** Фінансовий контролінг / Терещенко О. О., Бабяк Н. Д. – КНЕУ, 2013. – 406 с.

**18. Фалько С. Г.** Контроллінг в бізнесі. Методологічні та практичні основи побудови контролінгу в організаціях / А. М. Карминский, Н. И. Оленев, А. Г. Примак, С. Г. Фалько. – 2-е изд. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 256 с.

**19. Шрайбфедер Дж.** Эффективное управление запасами. – 2-е изд. / Дж. Шрайбфедер / Пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 304 с.

## REFERENCES

Bauersoks, D. Dzh., and Kloss, D. Dzh. *Logistika: integrirovannia tsep postavok* [Logistics: the integrated supply chain]. Moscow: Olimp-Biznes, 2005.

Blank, I. A. *Finansovyy menedzhment* [Financial management]. Kyiv: Nika-Tsentr; Elga, 2001.

*Ekonomichna entsyklopediia* [Economic Encyclopedia]. Kyiv: Akademiia, 2002.

*Kontseptsiiia kontrollinga, Upravlencheskiy uchet, Sistema otchetnosti, Biudzhetrovanie* [The concept of controlling, Management Accounting, Reporting System, Budgeting]. Moscow: Alpina Biznes Buks, 2006.



Karminskiy, A. M., Olenev, N. I., and Primak, A. G. *Kontroling v biznese. Metodologicheskie i prakticheskie osnovy postroeniia kontrollinga v organizatsiiakh* [Controlling in the business. Methodological and practical bases for the construction of controlling in organizations]. Moscow: Finansy i statistika, 2002.

Len, V. S., and Hlyvenko, V. V. *Bukhhalterskiy oblik v Ukraini: osnovy ta praktyka* [Accounting in Ukraine: principles and practice]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury, 2008.

Leshko, V. N. *Ekonomika predpriiaty otrasli* [The economy of the industry]. Minsk: BIP-S, 2006.

Lopatenko, L. O. *Operatsiyni menedzhment* [Operations Management]. Kyiv: MAUP, 2007.

Marushchak, L. I. "Ekonomichna sutnist vyrobnychkh zapasiv" [The economic essence of inventory]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika". Menedzhment ta pidpriyemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*, no. 577 (2007): 225-230.

Mezhynska-Bruj, O. Yu. *Orhanizatsiia materialno-tekhnichnoho zabezpechennia pidpriemstva* [The organization of logistics enterprises]. Kyiv: NUKhT, 2012.

Osnach, O. F. *Promyslovoyi marketynh* [Industrial Marketing]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury, 2009.

Peltek, L. V. "Metodolohichni aspekty formuvannia systemy upravlinnia oborotnyimi aktyvamy pidpriemstva" [Methodological aspects of current assets management company]. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu*, no. 1(5) (2010): 43-49.

Perebyinis, V. I., and Drobotia, Ya. A. *Lohistychna upravlinnia zapasamy na pidpriemstvakh* [Logistics Inventory management in enterprises]. Poltava: PUET, 2012.

Smyrychynskiy, V. V., and Smyrychynskiy, A. V. *Osnovy lohistychnoho menedzhmentu* [Fundamentals of logistics management]. Ternopil: Ekonomichna dumka, 2000.

Smyrnov, I. H. *Lohistyka: prostorovo-terytorialnyi vymir* [Logistics: spatial and territorial dimension]. Kyiv: VHL Obrii, 2004.

Shraybfeder, Dzh. *Effektivnoe upravlenie zapasami* [Effective inventory management]. Moscow: Alpina Biznes Buks, 2006.

Tereshchenko, O. O., and Babiak, N. D. *Finansovyi kontrolynh* [Financial Controlling]. Kyiv: KNEU, 2013.

Tankov, K. M., Trydid, O. M., and Kolodyzieva, T. O. *Vyrobnycha lohistyka* [Production logistics]. Kharkiv: INZhEK, 2006.

Zhyvaeva, T. V. "Metody kontrolynh" [Methods of controlling]. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instrytutu*, no. 3(39) (2010): 63-67.

УДК 330.111.66-049.5

## ПОБУДОВА СТРУКТУРИ МЕХАНІЗМУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

ВЕНГЛЮК І. В.

УДК 330.111.66-049.5

### Венглюк І. В. Побудова структури механізму соціально-економічної безпеки підприємства

Стаття розкриває порівняно нове бачення структури соціально-економічної безпеки підприємства. Розглянуто комплексний підхід до формування структури механізму соціально-економічної безпеки підприємства. У результаті досліджень було запропоновано вдосконалену структуру механізму соціально-економічної безпеки підприємства з точки зору системного підходу, що дозволяє підвищити рівень забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства не лише завдяки окремим функціональним підсистемам, а підійти до вирішення проблеми безпеки на підприємстві комплексно, не нехтуючи окремими складовими механізму безпеки.

**Ключові слова:** структура, механізм, соціально-економічна безпека.

**Рис.:** 1. **Бібл.:** 6.

Венглюк Інна Володимирівна – аспірантка, кафедра маркетингу, Національний університет харчових технологій (вул. Володимирська, 68, Київ, 01601, Україна)

**E-mail:** innaveng@ukr.net

УДК 330.111.66-049.5

### Венглюк І. В. Построение структуры механизма социально-экономической безопасности предприятия

Статья раскрывает сравнительно новое видение структуры социально-экономической безопасности предприятия. Рассмотрен комплексный подход к формированию структуры механизма социально-экономической безопасности предприятия. В результате исследования было предложено усовершенствованную структуру механизма социально-экономической безопасности предприятия с точки зрения системного подхода, позволяющего повысить уровень обеспечения социально-экономической безопасности предприятия не только благодаря отдельным функциональным подсистемам, а подойти к решению проблемы безопасности на предприятии комплексно, не пренебрегая отдельными составляющими механизма безопасности.

**Ключевые слова:** структура, механизм, социально-экономическая безопасность.

**Рис.:** 1. **Библ.:** 6.

Венглюк Інна Владиславівна – аспірант, кафедра маркетингу, Національний університет пищевих технологій (вул. Владимирская, 68, Київ, 01601, Україна)

**E-mail:** innaveng@ukr.net

UDC 330.111.66-049.5

### Venglyuk I. V. Building the Structure of the Mechanism of Socio-economic Security of an Enterprise

The article describes a comparatively new vision of the structure of the socio-economic security of an enterprise. It considers a complex approach to formation of the structure of the mechanism of socio-economic security of an enterprise. In the result of the study the article offers an improved structure of the mechanism of socio-economic security of an enterprise from the point of view of the system approach that allows increase of the level of socio-economic security of an enterprise not only due to individual functional sub-systems, but also due to a complex approach to security problems at an enterprise, not ignoring individual components of the security mechanism.

**Key words:** structure, mechanism, socio-economic security.

**Pic.:** 1. **Bibl.:** 6.

Venglyuk Inna V.– Postgraduate Student, Department of Marketing, National University of Food Technology (vul. Volodymyrska, 68, Kyiv, 01601, Ukraine)

**E-mail:** innaveng@ukr.net