

## **КОНТРОЛІНГ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ АКТИВНІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

**Н.Б. Кашена**

*Досліджено та обґрунтовано теоретико-методологічні положення контролінгу як інструменту забезпечення якісно нового формату інфокомунікаційної взаємодії на всіх рівнях ієрархії управління. Визначено місце контролінгу в системі управління економічною активністю торговельного підприємства. Розроблено референтну модель науково-прикладної платформи контролінгу економічної активності, орієнтовану на інформаційний супровід управлінського процесу і повнофункціональне вирішення його завдань у єдиному контурі управлінської інформаційної системи торговельного підприємства.*

**Ключові слова:** *контролінг, економічна активність, управління, система, торговельне підприємство.*

## **КОНТРОЛЛИНГ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ АКТИВНОСТЬЮ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Н.Б. Кашена**

*Исследованы и обоснованы теоретико-методологические положения контроллинга как инструмента обеспечения качественно нового формата инфокоммуникационного взаимодействия на всех уровнях иерархии управления. Определено место контроллинга в системе управления экономической активностью предприятия торговли. Разработана референтная модель научно-прикладной платформы контроллинга экономической активности, ориентированная на информационное сопровождение управленческого процесса и полнофункциональное решение его задач в едином контуре управленческой информационной системы предприятия торговли.*

**Ключевые слова:** *контроллинг, экономическая активность, управление, система, торговое предприятие.*

## **CONTROLLING IN THE SYSTEM OF MANAGING ECONOMIC ACTIVITY OF A TRADING ENTERPRISE**

**N. Kashchena**

*The necessity to increase competitiveness of commercial enterprises in the conditions of dynamic changes in business environment and consumer needs*

determines the need to find the latest tools to manage their economic activity. Particular attention is paid to management technologies, able to combine the strategies of individual enterprises with the global goals of socio-ecological and economic development of national economy. It is found that controlling is an effective tool for transferring management of a trade enterprise to a new level. The purpose of this article is to substantiate theoretical and methodological foundations of forming scientific and applied platform for controlling economic activity of a trading enterprise. Based on the content of the analysis of basic provisions of generally recognized concepts, it is proved that it provides a qualitatively new format of systematic support for managing activation of economic activity of retail enterprises and infocommunicational interaction of management personnel at all levels and stages of the management process. The place of controlling in a single outline of the economic activity management system of a trading enterprise is determined. It is suggested to interpret controlling as a component of the enterprise management system that provides information support for planning, coordination, harmonization and control of compliance with the obtained results, evaluation of the causes of deviations, development and application of managerial decisions to increase the level of economic activity and sustainable development of the enterprise on the basis of adapting the changing environment of modern business environment and interests of stakeholders. The basic conditions of the efficiency of introducing controlling in the management information system of a trading enterprise are established. The components of theoretical basis (object, subject) and methodology (purpose, tasks, principles, functions, technology, methodological tools) of controlling economic activity of a trading enterprise are specified. Reference model of the scientifically applied platform of controlling economic activity is developed, focused on information support of the management process and full-featured solution of its tasks in a single outline of the management information system of a trading enterprise. Practical implementation of the obtained scientific results will allow to create a single information space for making effective managerial decisions to increase economic activity and sustainable development of trading enterprises.

**Keywords:** controlling, economic activity, management, system, trading enterprise.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Нагальна потреба забезпечення ефективного відтворення всіх елементів національної економічної системи та зростання їх конкурентоспроможності потребує розробки новітніх бізнес-рішень, орієнтованих на поєднання бізнес-стратегій окремих підприємств із глобальними пріоритетами соціо-еколого-економічного розвитку, кількісне й якісне оновлення їх ресурсного потенціалу та стимулювання економічної активності, із застосуванням сучасних технологій управління. Тому актуальним і доречним є дослідження теоретичних та організаційних аспектів контролінгу як прикладної технології забезпечення якісно нового рівня інфокомунікаційної взаємодії управлінського персоналу з питань підвищення економічної активності торговельного підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у розвиток теорії та методології контролінгу зробили такі представники наукової спільноти, як К. Амрайн [1], К. Варфоломеєва [2], В. Герасименко [3], А. Дайле [4], Г. Джонс [5], [5], Н. Замятіна [6], О. Зоріна [7], В. Івата [8], Е. Майер [9], Р. Манн [10], С. Мельник [11], М. Мескон [12], М. Пушкар [13] та ін. [14–16]. Теоретичний базис і прикладні аспекти управління економічною активністю та вимірювання економічних очікувань підприємств викладені в наукових працях К. Вонгі [17], Л. Кіліана [18], О. Клаверії [19], І. Кулиняка [20], Р. Маіо [21], А. Турило [22] та ін. [23–25].

Визнаючи наукову і практичну значущість напрацьованих провідних науковців сучасності та вагомість їх внеску в розбудову проблематики економічної активності підприємств та контролінгу їх діяльності, слід визнати, що наразі малодослідженими залишаються принципово важливі питання, пов'язані з ідентифікацією контролінгу в системі управління економічною активністю торговельного підприємства та концептуалізацією його науково-прикладної платформи. Отже, доречним є подальший розвиток теоретико-методологічних положень та розробка прикладних рекомендацій з контролінгу економічної активності підприємств торгівлі.

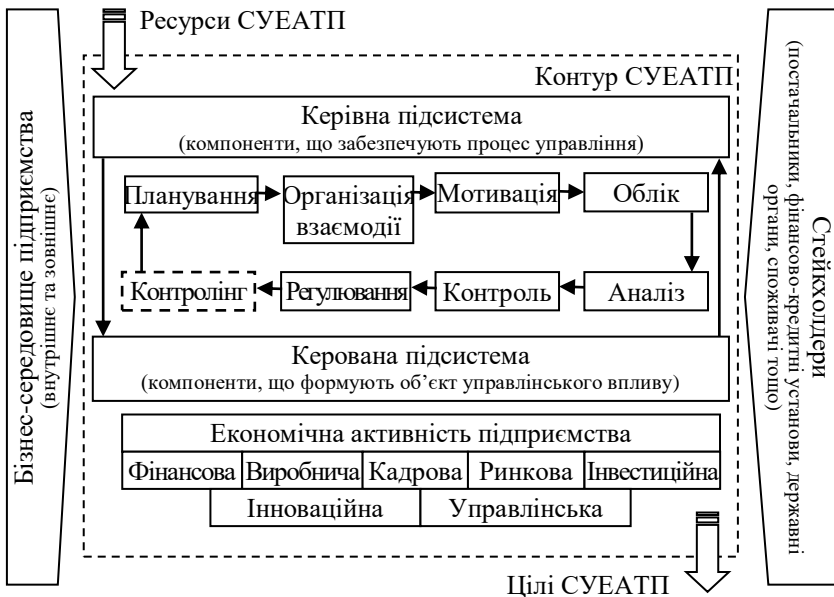
**Мета статті** – обґрунтування теоретико-методологічних засад формування науково-прикладної платформи контролінгу економічної активності торговельного підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ефективність менеджменту економічної активності торговельного підприємства визначається відповідною концепцією контролінгу, яка забезпечує якісно новий формат системної підтримки управління активізацією економічної діяльності підприємств ритейлу та інфокомунікаційної взаємодії управлінського персоналу на всіх рівнях та етапах управлінського процесу. Концептуалізація та позиціонування контролінгу в системі управління економічною активністю підприємств торгівлі обумовлює необхідність конкретизації його теоретичного базису та методологічних засад.

Здійснені раніше ґрунтовні дослідження існуючих у наукових колах підходів до інтерпретації сутності економічної активності суб'єкта підприємницької діяльності [20–22] дозволили виявити поліаспектний характер цього поняття і зробити висновок про те, що з позиції об'єкта управлінської системи економічна активність торговельного підприємства являє собою комплекс усвідомлених дій персоналу, що визначається потребою реалізації обраної фінансово-економічної політики та забезпечує досягнення бажаного рівня

ефективності економічної діяльності, інтенсивність його змін у часі й просторі та власне еволюцію на засадах адаптації до умов сучасного бізнес-середовища та інтересів стейкхолдерів [23, с. 119; 24].

Систему управління економічною активністю підприємств торгівлі пропонуємо визначати як сукупність об'єднаних у єдиному контурі функціональних елементів керівної та керованої підсистем, що забезпечують цілеспрямований вплив на прийняття, реалізацію та контроль виконання управлінських рішень, спрямованих на стимулювання економічної активності підприємства та підвищення її рівня в конкурентному бізнес-середовищі. Це визначення відповідає сучасним вимогам організації інтегрованих систем менеджменту та є теоретичним підґрунтям для розробки компонентної моделі системи управління економічною активністю торговельного підприємства (рис. 1).



**Рис. 1. Компонентна модель системи управління економічною активністю торговельного підприємства (СУЕАТП)**

Особливе місце в єдиному контурі системи управління економічною активністю торговельного підприємства займає

контролінг. Контент-аналіз сучасної термінології та основних положень загально визначених концепцій контролінгу виявив, що через інтеграцію і координацію функцій управлінського впливу та їх інформаційної підтримки він є ефективним механізмом забезпечення зворотного зв'язку, саморегулювання та переведення управління на якісно новий рівень. У сучасній економічній літературі контролінг трактується як:

- новітня технологія управління управлінням [1];
- спеціальна саморегульована система, спрямована на інформаційно-консультаційну підтримку менеджменту, до складу якої входять методичний інструментарій оцінювання, моделювання, прогнозування й адаптації системи управління підприємством до умов, що змінюються [2; 7];

- підсистема системи управління (підприємством, ланкою, процесом), що пов'язує, координує, узгоджує, спрямовує, контролює діяльність усіх функціональних управлінських одиниць із метою адаптації їхньої діяльності до змінних зовнішніх умов, здійснює інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень, орієнтованих на оптимальне використання всіх видів ресурсів, адаптацію до змінних зовнішніх умов і тривалий розвиток [3; 6];

- процес оцінювання відповідності отриманих результатів визначеним цілям, аналіз причин невідповідності та виконання корегувальних дій [4; 12; 14; 15];

- функція менеджменту, спрямована на оцінювання досягнення поставлених цілей та моніторинг здійснення необхідних змін [5; 16];

- концепція управління економічним об'єктом, орієнтована на забезпечення його ефективного функціонування, сталого і тривалого існування в сучасному бізнес-середовищі [8; 13];

- система управління процесом досягнення цілей і результатів діяльності підприємства, що через адаптацію та інтеграцію функцій планування, обліку, аналізу і контролю забезпечує оперативне реагування на зміни бізнес-середовища [9; 10].

У контексті нашого дослідження пропонуємо інтерпретувати контролінг як складову системи управління підприємством торгівлі, що забезпечує інформаційний супровід планування, координації, узгодження та контролю відповідності отриманих результатів бажаним, оцінювання причин виникнення відхилень, розробку і прикладну реалізацію управлінських рішень із підвищення рівня економічної активності та сталого розвитку підприємства на засадах адаптації до мінливих умов сучасного бізнес-середовища й інтересів стейкхолдерів.

Основними умовами ефективності впровадження контролінгу в управлінську інформаційну систему торговельного підприємства є:

- організація тотального контролінгу ресурсів, господарських процесів і операцій підприємства;
- створення повноцінної служби (відділу) контролінгу та забезпечення автономності й незалежності їх персоналу на всіх рівнях ієрархії управління;
- ретельна підготовка і своєчасна передача (у режимі реального часу) інформації та рекомендацій для осіб, відповідальних за прийняття і реалізацію управлінських рішень;
- форматування забезпечувальних компонент (організаційна, кадрова, технічна, програмна, інформаційна тощо) контролінгу.

Для забезпечення інформаційного супроводу управління економічною активністю підприємства торгівлі контролінг має бути підпорядкований певним принципам. Достатніми для ефективних змін та легкими у використанні є принципи, виокремлені С.І. Мельник, зокрема: прозорість, безперервність, комплексність, орієнтація на майбутнє, раціональність, своєчасність, доступність, інформаційна забезпеченість, стратегічна спрямованість [11].

Дотримання цих принципів забезпечить реалізацію комплексу функцій контролінгу в системі управління економічною активністю торговельного підприємства, а саме:

- інформаційної (формування контролінгової інформації для управління шляхом трансформації даних, що потрапляють до служби (відділу) контролінгу);
- аналітичної (оцінювання ступеня досягнення визначених цільових параметрів, установлення допустимих меж відхилень, ідентифікація причин відхилень та способів їх зменшення);
- обліково-контрольної (формування системи підконтрольних показників, що дозволяють оцінити потенціал формування результатів економічної діяльності підприємства, та визначення відхилень між плановим і фактичним їх рівнями);
- планової (координація планів відносно загального плану економічного розвитку підприємства в короткостроковій та довгостроковій перспективі, бюджетування та формування цілеорієнтованої планової інформації).

Об'єктом контролінгу є інформація про рівень економічної активності та його композиційні складові, суб'єктом – структурні одиниці служби контролінгу і їх персонал (контролери). Джерелом вхідних і водночас споживачем вихідних даних контролінгу є функціональні складові керівної підсистеми, що забезпечують процес управління економічною активністю торговельного підприємства.

Метою контролінгу економічної активності торговельного підприємства є інформаційний супровід розробки, прийняття і реалізації управлінських рішень, орієнтованих на досягнення цільових параметрів її розвитку, з урахуванням динамічних змін сучасного бізнес-середовища та інтересів стейкхолдерів.

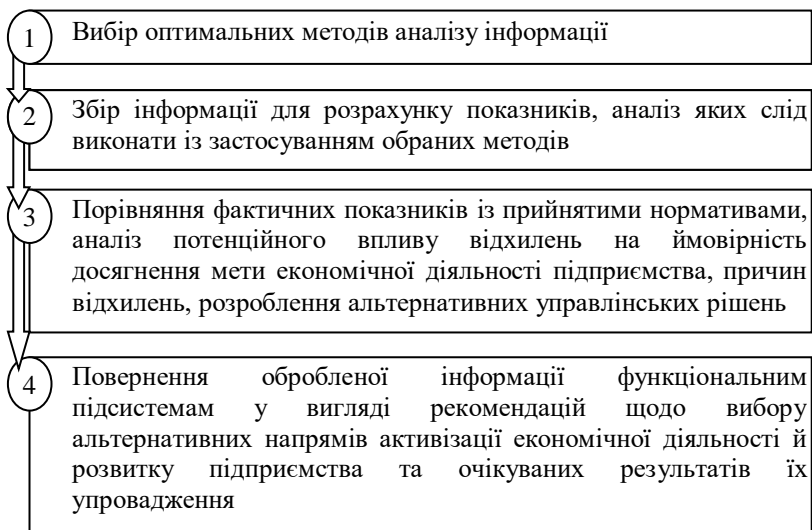
Досягнення мети контролінгу забезпечується вирішенням комплексу завдань щодо:

- оптимізації організаційної структури управління та діджиталізації цього процесу;
- організації ефективних систем обліку, планування, контролю й аналізу господарських операцій і результатів економічної діяльності підприємства;
- забезпечення прозорості інформації про фактичні й планові параметри ресурсного забезпечення та результати економічної діяльності підприємства;
- координації приватних цілей і приватних планів, складових елементів єдиного стратегічного плану економічного розвитку підприємства;
- формування зон відповідальності співробітників, які беруть участь у прийнятті рішень (тактичних, стратегічних);
- системного забезпечення вирішення завдань формування релевантної інформації для управління (організаційне, методичне, технічне, програмне тощо);
- мотивації та заохочення персоналу до ефективної реалізації прийнятих рішень і діяльності підприємства загалом.

Для досягнення визначеної мети і завдань контролінгу застосовуються відповідні методи та інструменти управлінського впливу (загальнометодологічні, загальнонаукові, специфічні). «Методи контролінгу – це сукупність дій, організованих для досягнення певної мети. Інструменти контролінгу – це сукупність дій, організованих для досягнення конкретного завдання. Тобто, метод – це набагато ширше поняття, ніж інструмент. Метод передбачає наявність ширших цілей і завдань та потребує використання великої кількості інструментів, тоді як інструмент виконує конкретне завдання. Інструмент є складовою методу» [3].

До загальнометодологічних відносяться методи спостереження, порівняння, аналіз, синтез, систематизація, історія розвитку, виявлення закономірностей та ін. До загальнонаукових належать методи дослідження окремих підсистем управління, зокрема планування, обліку, аналізу, контролю, прогнозування тощо. До специфічних – бенчмаркінг, моніторинг, калькулювання маржі, аналіз вигід і витрат тощо.

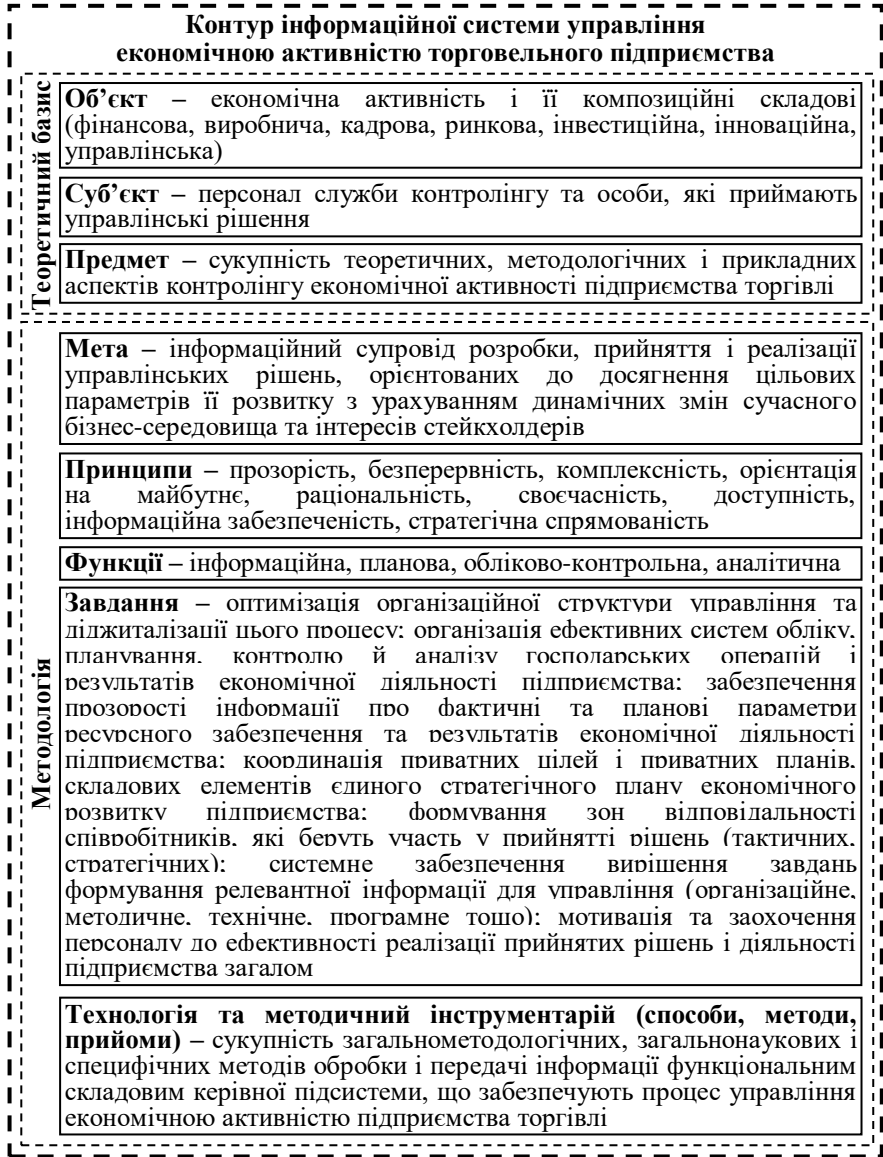
Контролінг як інтегрована технологія управління економічною активністю торговельного підприємства передбачає певну послідовність етапів її реалізації (рис. 2).



**Рис. 2. Технологія контролінгу економічної активності торговельного підприємства**

Результати дослідження проблематики забезпечення якісно нового формату інфокомунікаційної взаємодії на всіх рівнях ієрархії управління активізацією економічної діяльності підприємства торгівлі дали змогу обґрунтувати концептуальні положення і розробити референтну модель науково-прикладної платформи контролінгу економічної активності торговельного підприємства (рис. 3), яка, на відміну від існуючих, орієнтована на забезпечення інформаційного супроводу управлінського процесу, визначає композиційні складові теоретико-методологічних засад контролінгу та дозволяє забезпечити повнофункціональне вирішення його завдань у єдиному контурі управлінської інформаційної системи торговельного підприємства.





**Рис. 3. Референтна модель науково-прикладної платформи контролінгу економічної активності торговельного підприємства**

**Висновки.** Викладене вище доводить, що досягнення бажаних параметрів розвитку економічної активності підприємства торгівлі в умовах динамічних змін сучасного бізнес-середовища та інтересів стейкхолдерів потребує якісно нового формату інформаційного супроводу управлінського процесу на всіх ієрархічних рівнях управління, який здатен забезпечити контролінг. Розуміння теоретико-методологічних засад контролінгу та його місця в управлінській системі суб'єкта економічної діяльності дозволило розробити референтну модель науково-прикладної платформи контролінгу економічної активності торговельного підприємства, яка дозволяє створити єдиний інформаційний простір для прийняття ефективних управлінських рішень.

### Список джерел інформації / References

1. Амрайн К. Контроллинг – это управление управлением / К. Амрайн // *Комп&ньюн*. – 2004. – 16-22 июля (№ 27).  
Amrain, K. (2004), “Controlling is Management Management”, *Comp&union* [“Kontrollnyh – eto upravlenye upravlenyem”, *Comp&union*], July 16-22 (No. 27).
2. Варфоломеева К. О. Суть і значення інформаційного потенціалу контролінгу в системі управління підприємством / К. О. Варфоломеева // *Вісник ЖДТУ*. – 2010. – № 3 (53). – С. 127–139.  
Varfolomeeva, K. (2010), “The essence and value of information potential of controlling in the enterprise management system”, *Visnyk ZhDTU* [“Sutnist i znachennya informacijnogo potencialu kontrolyngu v systemi upravlinnya pidpryemstvom”, *Visnyk ZhDTU*], No. 3(53), pp. 127–139.
3. Герасименко В. М. Роль контролінгу в системі управління високотехнологічним підприємством / В. М. Герасименко // *Вісник економіки транспорту і промисловості*. – 2018. – № 62. – С. 285–289.  
Gerasimenko, V. (2018), “The role of controlling in the management system of high-tech enterprise”, *The bulletin of transport and industry economics* [“Rol kontrolyngu v systemi upravlinnya vysokotekhnologichnym pidpryemstvom”, *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*], No. 62, pp. 285–289.
4. Дайле А. Практика контроллинга / А. Дайле ; пер. с нем. под ред. и с предисл. М. Л. Лукашевича, Е. Н. Тихоненковой. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 711 с.  
Dyle, A. (2003), *Controlling practice* [*Praktyka kontrolynga*], Finances and statistics, Moscow, 711 p.
5. Gareth, R. Jones, Jennifer, M. George and Charles, W. L. Hill (2000), *Contemporary Management*, McGraw-Hill Higher Education. A Division of The McGraw-Hill Companies, 3th ed. 778 p.
6. Замятіна Н. В. Місце контролінгу в системі управління сучасним підприємством // *Економіка та суспільство* / Мукачівський держ. ун-т. – 2016. – № 7. – С. 324–328.  
Zamyatina, N. (2016), “Controlling place in modern enterprise management system”, *Economy and society* [“Misce kontrolyngu v systemi upravlinnya

suchasnym pidpryyemstvom”, *Ekonomika ta suspil'stvo*], Mukachevo State University, No. 7, pp. 324–328.

7. Зоріна О. А. Місце контролінгу в системі управління підприємством / О. А. Зоріна // Науковий вісник Національного університету ДПС України (економіка, право). – 2010. – № 2(49). – С. 59–66.

Zorina, O. (2010), “The place of controlling in the enterprise management system”, *Scientific Bulletin of the National University of the State Tax Service of Ukraine (Economics, Right)* [“Mistse kontrolinhu v systemi upravlinnya pidpryyemstvom”, *Naukovyy visnyk Natsional'noho universytetu DPS Ukrayiny (ekonomika, pravo)*], No. 2(49), pp. 59-66.

8. Івата В. В. Контролінг у системі управління підприємством [Електронний ресурс] / В. В. Івата // Проблеми системного підходу в економіці. – 2009. – № 3. – Режим доступу : [http://www.nbuu.gov.ua/e-journals/PSPE/2009\\_3/Ivata\\_309.htm](http://www.nbuu.gov.ua/e-journals/PSPE/2009_3/Ivata_309.htm)

Ivata, V. (2009), “Controlling in the system of enterprise”, *Problems of systemic approach in the economy* [“Kontrolinh u systemi upravlinnya pidpryyemstvom”, *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*], No. 3, available at: [http://www.nbuu.gov.ua/e-journals/PSPE/2009\\_3/Ivata\\_309.htm](http://www.nbuu.gov.ua/e-journals/PSPE/2009_3/Ivata_309.htm)

9. Майер Е. Контролінг як система мислення і керування / Е. Майер. – М. : Фінанси і статистика, 1993. – 425 с.

Mayer, E. (1993), *Controlling as a system of thinking and control* [Kontroling yak systema myslennya i keruvannya], Finances and statistics, Moscow, 425 p.

10. Манн Р. Контролінг для начинающих / Р. Манн, Э. Майер ; пер. с нем. Ю. Т. Жукова ; под ред. и с предисл. д-ра экон. наук В. Б. Ивашкевича. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Финансы и статистика, 1995. – 375 с.

Mann, R. (1995), *Controlling for Beginners. 2 ed.* [Kontrollinyng dlya nachynayushykh], Finances and statistics, Moscow, 375 p.

11. Мельник С. І. Принципи контролінгу в управлінні підприємством / С. І. Мельник // Управління розвитком. – 2013. – № 12. – С. 146–148.

Melnik S. (2013), “Controlling principles in enterprise management”, *Development management* [“Principi kontrolingu v upravlinni pidpriemstvom”, *Upravlinnja rozvitkom*], No. 12, pp. 146-148.

12. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Федори. – М. : Дело, 1992. – 702 с.

Meskon, M., Albert, M., Fedouri, F. (1992), *Fundamentals of Management* [Osnovy menedzhmenta], Delo, Moscow, 702 p.

13. Пушкар М. С. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту : монографія / М. С. Пушкар, Р. М. Пушкар. – Тернопіль : Карбланш, 2004. – 370 с.

Pushkar, M., Pushkar, P. (2004), *Controlling – informational subsystem of strategic management* [Kontroling – informacijna pidsistema strategichnogo menedzhmentu], Kart-blansh, Ternopil, 370 p.

14. Bernard L. Erven. “Four Functions of Management”, available at: <http://www.oppapers.com/essays/Four-FunctionsManagement/110001>

15. Curtis, W. Cook, Phillip, L. Hunsaker (2001), *Management and Organizational Behavior*, McGraw-Hill Higher Education, 608 p.

16. Thomas, S. Bateman, Scott, A. Snell (2002), *Management. Competing in the New Era*, McGraw-Hill Higher Education. A Division of The McGraw-Hill Companies, New York, 5th ed. 611 p.

17. Wongi, K. (2019), "Government spending policy uncertainty and economic activity: US time series evidence", *Journal of Macroeconomics*, Vol. 61, available at: <https://doi.org/10.1016/j.jmacro.2019.103124>

18. Kilian, L. (2019). "Measuring global real economic activity: Do recent critiques hold up to scrutiny?", *Economics Letters*, Vol. 178, pp. 106–110.

19. Claveria, O., Monte, E., Torra, S. (2017), "A new approach for the quantification of qualitative measures of economic expectations", *Quality & Quantity*, No. 51(6), pp. 2685-2706.

20. Кулиняк І. Я. Теоретичні аспекти трактування поняття «економічна активність підприємства» / І. Я. Кулиняк // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Економічні науки. – 2017. – № 4. – С. 69–79.

Kulinyak, I. (2017), "Theoretical aspects of the interpretation of the concept of "economic activity of the enterprise"", *Bulletin of the National University of Technology and Design of Kiev. Economic Sciences* ["Teoretychni aspekty traktuvannya ponyattya «ekonomichna aktyvnist' pidpryyemstva»"], *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnolohiy ta dyzaynu. Ekonomichni nauky*], No. 4, pp. 69-79.

21. Maio, P., Philip, D. (2018), "Economic activity and momentum profits: Further evidence", *Journal of Banking & Finance*, Vol. 88, pp. 466-482.

22. Турило А. М. Теоретико-методичні підходи до визначення поняття «економічна активність підприємства» / А. М. Турило // Фінанси України. – 2011. – № 10. – С. 79–84.

Turilo, A. (2011), "Theoretical and methodological approaches to the definition of the concept of "economic activity of the enterprise"", *Finance of Ukraine* ["Teoretyko-metodychni pidkhody do vyznachennya ponyattya „ekonomichna aktyvnist' pidpryyemstva”], *Finansy Ukrainy*], No. 10, pp. 79–84.

23. Кашена Н. Б. Теоретичні аспекти економічної активності підприємств торгівлі / Н. Б. Кашена // Вісник Одеського національного університету ім. І. І. Мечникова. Економіка. – 2018. – Т. 23, вип. 7 (72). – С. 115–121.

Kashchena, N. (2018), "Theoretical aspects of economic activity of trade enterprises", *Odesa national university herald. Economy* ["Teoretychni aspekty ekonomichnoyi aktyvnosti pidpryyemstv torgivli"], *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu imeni I.I. Mechnykova. Ekonomika*], Vol. 23, Issue 7(72), pp. 115-121.

24. Davydova, O., Chebanova, N., Kashchena, N., Chmil, H., Protsenko, V. (2019), "Enterprises' economic activity: methodical aspects of assessment", *SHS Web Conferences*, Vol. 67, available at: [https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/abs/2019/08/shsconf\\_NTI-UkrSURT2019\\_06012/shsconf\\_NTI-UkrSURT2019\\_06012.html](https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/abs/2019/08/shsconf_NTI-UkrSURT2019_06012/shsconf_NTI-UkrSURT2019_06012.html)

25. Современная экономика: анализ состояния и перспективы развития : монография. Кн. 5 / под общ. ред. М. М. Скорева. – Ставрополь : Логос, 2015. – 234 с.

Skorev, M. (ed.) (2015), *Modern economy: analysis of the state and development prospects. Prince 5* [*Sovremennaya ekonomyka: analiz sostoyaniya y perspektivy razvitiya*, Кн. 5, Logos, Stavropol, 234 p.

**Кашена Наталія Борисівна**, канд. екон. наук, проф., кафедра фінансів, аналізу та страхування, Харківський державний університет харчування та торгівлі. Адреса: вул. Клочківська, 333, м. Харків, Україна, 61051. Тел.: (057)349-45-07; e-mail: natakaschena@gmail.com.

**Кашена Наталия Борисовна**, канд. экон. наук, проф., кафедра финансов, анализа и страхования, Харьковский государственный университет питания и торговли. Адрес: ул. Клочковская, 333, г. Харьков, Украина, 61051. Тел.: (057)349-45-07; e-mail: natakaschena@gmail.com.

**Kaschena Natalia**, PhD in Economics, Professor, Department of Finance, Analysis and insurance, Kharkiv State University of Food Technology and Trade. Address: Klochkivska str., 333, Kharkiv, Ukraine, 61051. Tel.: (057)349-45-07; e-mail: natakaschena@gmail.com.

DOI: 10.5281/zenodo.3602153

УДК 659.126:339.378.2

## **ВЛАСНА ТОРГОВА МАРКА ЯК ЧИННИК КОНКУРЕНТНОЇ ПЕРЕВАГИ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

**Т.Б. Кетова**

*Визначено особливості використання торговельними підприємствами власних торгових марок як джерела конкурентних переваг. Установлено ключові характеристики конкурентних переваг торговельного підприємства, що формуються на основі власних торгових марок. Відзначено, що власні торгові марки використовуються як інструмент цінової конкуренції і засіб зменшення залежності від власників продукції під маркою виробника; сприяють підвищенню рентабельності торговельного підприємства завдяки більшому обсягу продажу та меншим, порівняно з товарами виробників, витратам на їх просування; створюють імідж торговельного підприємства, що збільшує кількість лояльних до торговельного підприємства споживачів.*

**Ключові слова:** власна торгова марка, бренд, торговельна мережа, торговельне підприємство, конкурентна перевага.