

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА В ТОРГОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Т. В. Бубновская

*Владивостокский государственный университет экономики и сервиса,
Владивосток, Российская Федерация*

Высокая непредсказуемость российской экономики и изменчивость ее среды неблагоприятно сказываются на функционировании торговых сетей и вынуждают менеджеров искать новые способы управления, основанные на системных и комплексных подходах. Известно, что эффективность управления финансово-хозяйственной деятельностью организации напрямую зависит от наличия в ней достаточной, достоверной и правильно структурированной учетной и аналитической информации, систематизация которой происходит посредством системы контроллинга и его инструментов. Необходимо отметить, что теоретические и практические аспекты контроллинга в российском бизнесе находятся на этапе становления, зачастую копируется зарубежный опыт. В торговой отрасли контроллинг с элементами бюджетирования практически не применяется и остается недостаточно проработанным в методическом и методологическом плане в сфере научной и прикладной экономики. Недостаточность исследований в направлении контроллинга и его инструментов (в первую очередь в отношении ключевых аспектов их реализации в сфере российской розничной торговли, в частности в торговых сетях) становится все заметнее в современных условиях. Рассмотрены теоретические положения контроллинга, уточнена трактовка понятия контроллинга в торговой организации, предложена модель контроллинга в торговле. В состав модели контроллинга включена система внутреннего учета и отчетности, она ориентируется на результат исполнения задач информационного обеспечения, составления и контроль планов. Сделан вывод о неоднородности системы контроллинга торговой организации, зависимости ее от специфических особенностей торговой отрасли и предприятия в целом; отмечено, что система контроллинга должна отвечать целям, задачам и потребностям торговой организации.

Ключевые слова: управление, управленческий учет, контроллинг, концепция, бюджет, торговля, торговая сеть, модель контроллинга, система контроллинга.

Для цитирования: Бубновская Т. В. Теоретические аспекты системы контроллинга в торговых организациях // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2021. № 2. С. 51–60. DOI: 10.24143/2073-5537-2021-2-51-60.

Введение

Конкурентоспособность компаний напрямую зависит от скорости реакции на изменения, происходящие во внешней среде. Стремительное прогрессирование технологий сказывается и на изменении современных рынков, что вынуждает топ-менеджеров внедрять в компании более новые подходы к управлению, применяя механизмы учета, планирования и контроля полученной информации, которые объединяются в единую систему, называемую *контроллингом*.

В числе важных факторов развития компании для руководителей – не только показатели в финансовом выражении, но и динамика основных показателей деятельности компании, позволяющая отслеживать тенденции развития и на этой основе принимать обоснованные управленческие решения.

Рассмотрим основные аргументы в подтверждение эффективности применения системы контроллинга:

1. Система контроллинга предполагает своевременное предоставление топ-менеджеру качественной и достоверной информации о деятельности компании в настоящий момент времени, что позволяет управлять ею в режиме online. Такой подход дает возможность увеличить тенденцию к росту экономических показателей компании и эффективность использования ресурсов в каждом из бизнес-процессов. В компаниях необходимо использовать инструменты управления, способствующие качественной обработке информации, на основании которой будут сделаны аналитические выводы о продвижении организации на рынке в положительном ключе.

Таким образом, руководителям предстоит комплексно решать следующие задачи [1]:

- на постоянной основе организовать сбор информации, иллюстрирующей действительное положение деятельности компании;
- разработать унифицированную форму для анализа информации;
- добиться предоставления данной информации в установленные сроки.

Только при подобной организации процесса топ-менеджер сможет воспользоваться значимой информацией, которая поспособствует своевременному реагированию на меняющиеся условия внешней среды и принятие эффективных решений, связанных с внутренней средой деятельности компании.

2. Главная проблема в розничных торговых сетях заключается в отсутствии качественно проработанных оперативных и стратегических целей, а также в закреплении подцелей за каждым центром финансовой ответственности. Система контроллинга предполагает определение и составление цепочки целей, реализация которых станет более понятной и прозрачной. В текущее время в розничных торговых сетях отсутствуют четко поставленные стратегии развития, в лучшем случае менеджеры планируют уровень прибыли и товарооборота, что доказывает – никакие другие важные показатели деятельности подразделений и компании в целом не анализируются и не отслеживаются. Последнее приводит к неосведомленности менеджеров и доведению недостоверной информации до руководства.

Отсутствие грамотно заданной стратегии развития и игнорирование использования управленческих функций (планирования, учета, контроля, анализа), а также отсутствие возможности грамотно принимать управленческие решения приводит к тому, что большинство российских организаций можно отнести к числу неконкурентоспособных и неспособных принимать эффективные управленческие решения [2].

3. В конкурентной среде выживают только компании, реализующие поставленные цели с минимальными потерями. Из всех существующих в настоящее время управленческих систем контроллинга позиционирует себя как более гибкая система, решающая посредством своего инструментария самые сложные задачи, устраняя очаги проблем.

Таким образом, торговым компаниям с сетевой структурой, стремящимся к долгосрочному пребыванию на рынке, необходимо применять систему контроллинга и его инструментов.

Научная новизна настоящего исследования заключается в обосновании теоретико-методических основ контроллинга в торговой сети.

Цель исследования – раскрыть теоретические положения контроллинга, уточнить понятие контроллинга в торговой организации, предложить модель контроллинга в торговле.

В ходе написания научной статьи были применены такие методы исследования, как библиографический анализ литературы, сравнение, проведение системного анализа, выделение основных проблем, синтез возможных вариантов решения проблемы исследования.

Материалы исследования

В условиях современного рынка система контроллинга часто становится предметом исследования в экономической науке и применяется на практике. Несмотря на большинство исследований, предложений и разработок экономистов в области контроллинга, до сих пор не существует единого мнения по поводу терминологии. В экономической литературе зарубежных и отечественных авторов можно встретить множество разных определений термина «контроллинг».

Спорность мнений, касающихся определений и трактовок понятия контроллинга приводит к неоднозначному осознанию его сущности, что в свою очередь затрудняет его применение на практике в организациях [3].

Таким образом, важным представляется раскрытие концепции контроллинга через призму исследований его исторического развития и анализа современных его теорий, а также анализ различных взглядов на понятие контроллинга.

1. Концептуальные положения контроллинга и его генезис.

Прежде чем определить специфику деятельности предприятия для дальнейшего рассмотрения системы контроллинга в отрасли, следует изучить сущность, эволюционное развитие и структурные элементы контроллинга.

Контроллинг как явление в теории современного предприятия возник на пересечении управления, анализа и управленческого учета. Должность контролера была введена на промышленных предприятиях Англии еще в XVIII в., что свидетельствует о попытке решить проблемы управления. В США в XIX в. компания General Electric Company ввела на предприятии должность контролера, который выполнял функции ревизора и занимался решением финансово-экономических вопросов [4].

После великой депрессии в США обратили внимание на роль производственного учета и стали более активно внедрять в практику предприятий элементы контроллинга.

В 1931 г. в США был создан институт Controllers Institute of America, который оказал большое влияние на развитие концепции контроллинга. Институт представлял собой организацию профессиональных контролеров, выполняющих различные функции [5]:

- ведение финансового и управленческого учета, ревизионную, налоговую;
- организация системы внутреннего контроля;
- формирование показателей налоговой отчетности;
- подготовка и анализ финансовой информации для планирования и бюджетирования.

Данные функции характерны для британо-американской модели, т. к. учет в данной модели ориентирован на собственника. При этом, хотелось бы отметить, термин «контроллинг» в США не применяется, а заменяется понятием «управленческий учет». Американская школа трактует контроллинг как механизм управления компанией.

Поскольку при трактовке термина «контроллинг» мнения ученых разделились, сформировались группы концепций, которые отразили эволюцию теории контроллинга [6].

В 1930-х гг. зародилась первая концепция, ориентированная на учет, предполагающая применение данных финансового и управленческого учета, нацеливающих на размер прибыли, и отражающая оперативный уровень контроллинга и частично стратегические цели. Роберт Манн и Эдуард Майер трактовали понятие контроллинга как систему управления и регулирования прибыли [7].

Вторая концепция возникла в 80-е гг. прошлого столетия и была связана с зарождением компьютерных технологий. Эта концепция подразумевает усиление роли информационных систем в управлении предприятием на основе использования качественных и количественных данных хозяйственной деятельности предприятия. Один из представителей данной концепции – П. Прайслер – трактует систему контроллинга как «...выходящий за рамки одной функции набор управленческих инструментов, регулирующий внутрифирменный процесс управления и принятия решений посредством целенаправленного подбора и обработки информации» [8, с. 18].

Третья концепция контроллинга стала развиваться с 1990-х гг. Ее основоположник – П. Хорват – представлял систему контроллинга как набор функций для интеграции и координации процесса планирования в организации, ориентированных на результат. Дитер Хан в своих исследованиях определял контроллинг как обширную систему интегрированного информационного обеспечения, планирования и контроля. Данная концепция позволила сформировать контроллинг как отдельную дисциплину для исследования, у которой имеется собственный объект изучения – система управления.

Вопрос о системном смысле контроллинга поднимали такие экономисты, как Э. Майер и Р. Манн, называя контроллинг системой управления процессом реализации целей и улучшения результатов деятельности компании.

На развитие современной теории контроллинга, несмотря на его английское происхождение, повлияли в основном именно немецкие ученые и экономисты.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод о том, что прикладное развитие контроллинга достигнуто благодаря американским исследователям, а теоретическое – благодаря немецким ученым. Немецкая модель контроллинга концентрируется на проблемах внутреннего учета, т. е. стремится в первую очередь создать теоретически целостную систему, а уже в дальнейшем решать определенные задачи. Американские и европейские ученые используют прагматический подход, здесь контроллинг теснее связан с менеджментом и в большей степени направлен на требования рынка и потребности клиентов, включает как управление финансами, так и информационные технологии.

В России термин «контроллинг» до сих пор можно считать новым. Только в начале 1990-х гг. у российских ученых возник интерес к контроллингу.

Как и в западных странах, в России контроллинг первоначально трактовали как особую функцию управления, систематически проверяющую достижение поставленных задач, которая способствует отклонению от намеченных целей. Таким образом, в российской теории и практике контроллинг определяли как контроль, что является ограниченным взглядом на данное понятие. Причина этому – прямой перевод термина на русский язык: «контроллинг» в переводе с английского языка означает «контроль».

Развивая стратегическое направление контроллинга, Н. Г. Данилочкина и Е. А. Ананькина трактовали его как «...функционально обособленное направление экономической работы в компании, связанное с использованием финансово-экономической комплекующей функции в менеджменте для принятия оперативных и стратегических решений» [9, с. 6]. Как систему управления учетно-аналитическими специалистами контроллинг понимали Т. А. Головина, Л. В. Попова и Р. Е. Исакова.

Специалисты российского объединения контролеров С. Г. Фалько и А. М. Карминский рассматривали систему контроллинга как концепцию управления, ориентированную на долгосрочное существование компании на рынке.

В настоящих условиях развития рынка невозможно представить российские компании без системы контроллинга, и позитивный зарубежный опыт в данной области является базой для внедрения данной системы в России. Несмотря на текущие недочеты в методологии контроллинга, а также трудности адаптации в российских условиях экономической деятельности, эффект от внедрения контроллинга будет положительным для компании.

В области контроллинга одним из ведущих российских ученых считается профессор В. Б. Ивашкевич. Он проводит параллель между контроллингом и управленческим учетом: «Стратегический учет и контроллинг органически вписываются в систему управленческого учета, во-первых, потому что предназначены для управления компанией, а во-вторых, поскольку используют единые с текущим, нестратегическим учетом для управления приемы и методы, ориентированные на приростные затраты и результат, маржинальный доход, учет по сегментам деятельности и т. п. Вместе с тем здесь более широко используются экономико-математические модели, методы прогнозирования, дисконтирования и т. п.» [10].

Сегодня контроллинг в отечественной практике представляет собой новейшую систему управления, основанную на количественном анализе и ориентированную на плановые и стоимостные расчеты, а также контрольные показатели, на базе которых руководитель принимает эффективные управленческие решения.

В России коммерческие банки первыми стали проявлять интерес к применению системы контроллинга для управления своей деятельностью, чуть позже данную систему начали успешно внедрять промышленные предприятия: черной и цветной металлургии, нефтяные и газовые компании (рис. 1) [11].

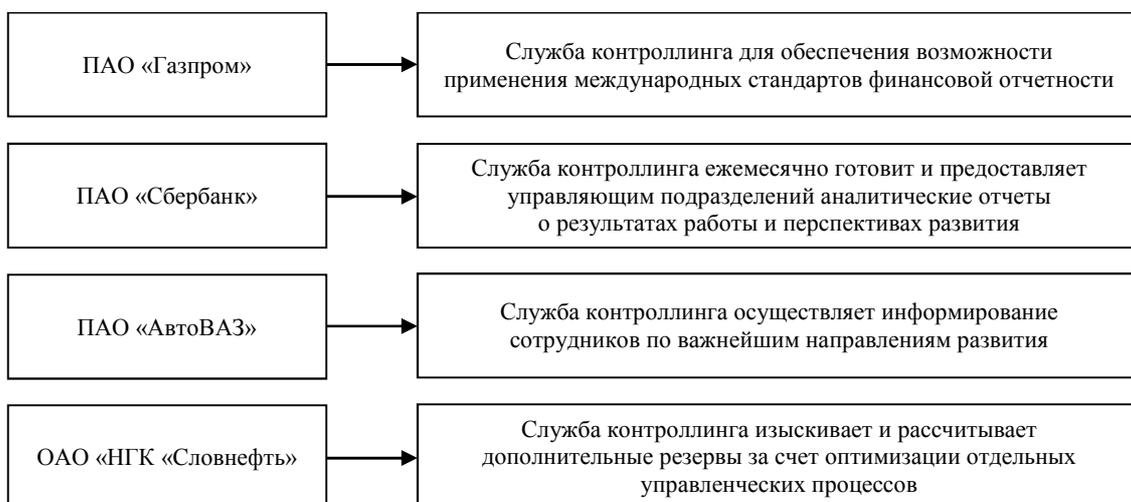


Рис. 1. Опыт использования системы контроллинга российскими предприятиями

2. Особенности системы контроллинга в торговых организациях.

Если говорить об эффективности применения контроллинга в торговой сфере, можно констатировать – наблюдается определенное отставание, ввиду того что контроллинг в концепции управления торговым предприятием не рассматривался как необходимый атрибут. Таким образом, вопрос контроллинга в торговых организациях до сих пор не проработан и является актуальным [12].

Так, при создании системы контроллинга в торговых организациях должным образом необходимо учесть особенности торговой сферы и факторы, приведенные на рис. 2.

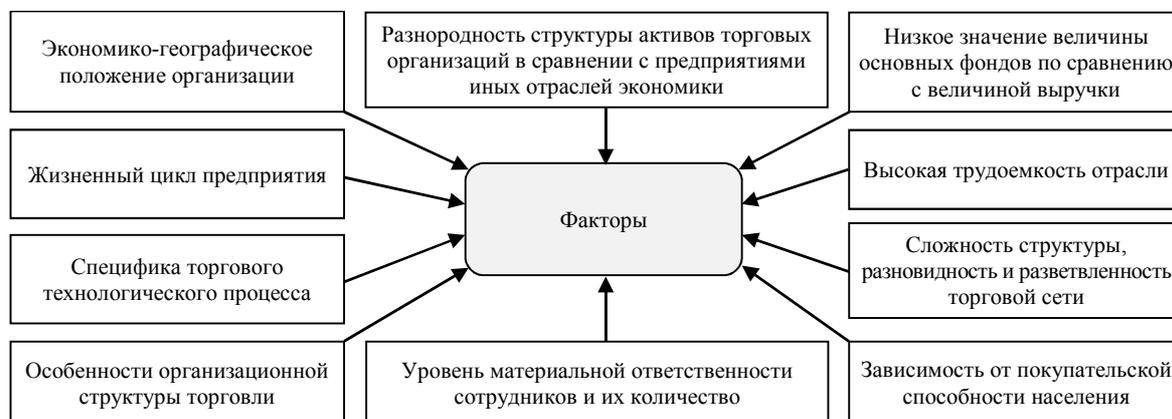


Рис. 2. Факторы, влияющие на деятельность компаний в торговой сфере

После изучения специфики деятельности торгового предприятия представляется возможным уточнить понятие контроллинга применительно к российским торговым предприятиям.

В рамках настоящего исследования полагаем, что контроллинг – это системное управление с целью реализации краткосрочных и долгосрочных планов посредством объединения учетных процессов, планирования, контроля, анализа в условиях изменяющейся внешней среды с целью принятия управленческого решения.

Контроллинг помогает осуществлять бесперебойный контроль за исполнением как стратегических, так и оперативных целей деятельности организаций. Это означает, что контроллинг как система состоит из двух важных разделов: стратегического и оперативного [13].

В торговле целью стратегического контроллинга является обеспечение предприятия эффективным использованием конкурентных преимуществ, выживаемостью на рынке (разработка антикризисной политики) и создание нового потенциала благополучной деятельности на перспективу. Стратегический контроллинг оказывает консультационную и информационную поддержку менеджерам в ходе производимых исследований и расчетов, к примеру анализ данных внешней среды организации и дальнейшее ее сравнение с конкурентами, расчет эффективности инвестиционных проектов и др. [14].

В процессе достижения долгосрочных и краткосрочных целей торгового предприятия стратегический и оперативный контроллинг тесно взаимодействуют между собой, ввиду этого оперативные планы сопоставляются согласно принятой стратегии [15]. Также следует отметить, что анализ внутренней среды торгового предприятия, который необходим для разработки стратегических задач, основывается на информации из области оперативного контроллинга.

При построении системы контроллинга в торговой сети стоит принять решение о создании службы контроллинга либо закрепить функции контроллинга в одном или нескольких структурных подразделениях (финансовом, экономическом и др.) [16].

В работах Е. С. Фунтиковой раскрыты «...позитивные аспекты при создании отдела контроллинга в торговой сети, которые состоят в следующем:

- функции контроллинга осуществляются посредством комплексной системы информационно-аналитической поддержки;
- создается единое ядро информационного пространства, улучшается документооборот и закрепляется ответственность за результаты проведения контроллинга;
- к руководству приходит новое мышление, акцентированное на создание эффективной концепции оптимального использования ресурсов организации в стратегической перспективе» [17, с. 37].

Перечислим негативные, на наш взгляд, аспекты создания отдела контроллинга в торговой сети:

- преодоление сопротивлений предстоящим изменениям в организации при создании нового подразделения;
- изменение и дополнение функций, организационных моментов в планово-экономических и финансовых подразделениях;
- возможность препятствия всех подразделений компании в передаче необходимой информации отделу контроллинга.

Компании, характеризующиеся крупными масштабами деятельности, в экономически развитых странах создают отдельные подразделения, на которые возлагаются функции контроллинга, а в малых фирмах руководители берут на себя выполнение функций контроллинга.

С учетом того, что большинство предприятий розничной торговли представляют собой совокупность торговых точек с множеством различных подразделений, возникает необходимость выстраивания модели системы контроллинга в торговой сети и создания отдельной службы контроллинга, состоящей из контролеров.

Ввиду сущности контроллинга в управлении субъектами сетевого торгового предпринимательства и его специфики относительно данной отрасли контроллерами торговой сети являются специалисты с высшим экономическим образованием, способные повышать свою квалификацию, выполнять функции и задачи контроллинга в процессе управления торговыми сетями.

Предлагаем модель контроллинга применительно к торговым организациям, построенную на немецкой ключевой концепции контроллинга (рис. 3).



Рис. 3. Модель контроллинга торговой сети

В состав модели контроллинга включена система внутреннего учета и отчетности, она ориентируется на результат исполнения задач информационного обеспечения, составления и контроль планов. Использование такой модели контроллинга позволит модифицировать организационную структуру торговой сети для лучшей адаптивности компании к изменяющимся условиям на рынке. Согласно утверждению Е. С. Фунтиковой, «...система позволяет провести анализ, способствующий выбору нового ассортимента продукции; реформировать бухгалтерский учет и сформировать на его базе систему управленческого учета; контролировать исполнения краткосрочных и долгосрочных целей; создать систему управления, которая будет поэтапно отслеживать движение компании к намеченной цели своего развития. Цели торгового предприятия могут выражаться как в количественном (объем закупок, товарооборот, величина и струк-

тура издержек обращения, величина прибыли, зависимость прибыли от товарооборота и др.), так и в качественном измерении (конкурентоспособность, возможность преодоления кризисных ситуаций и применения антикризисного управления)» [17, с. 14].

В последнее время о контроллинге опубликовано множество работ, в которых представлено разнообразие его методов и инструментов: система сбалансированных показателей, управленческий учет, ABC-анализ, методы анализа отчетности, анализ скидок, сравнительные расчеты, маржинальный анализ, анализ точки безубыточности, бюджетирование, CVP-анализ, GAP-анализ и др. [18]. Мы считаем, что из перечисленных инструментов контроллинга значимым для торговых предприятий является такой инструмент, как бюджетирование, поскольку он позволяет менеджерам обозначить дальнейшие пути развития компании, предвидеть кризисные ситуации и избежать их, оптимально распределить ресурсы между подразделениями предприятия, а также обозначить минимальные нормативные значения рентабельности торговой деятельности.

Оперативное планирование хозяйственной деятельности торговой сети и последующий контроль исполнения плановых заданий необходимо организовать посредством построения системы бюджетов.

Обобщая вышесказанное, сделаем вывод: контроллинг – это система управления, состоящая из совокупности элементов и подсистем (рис. 4), которые обеспечивают разработку заданного направления функционирования предприятия и направляют деятельность торгового предприятия в долгосрочной перспективе.

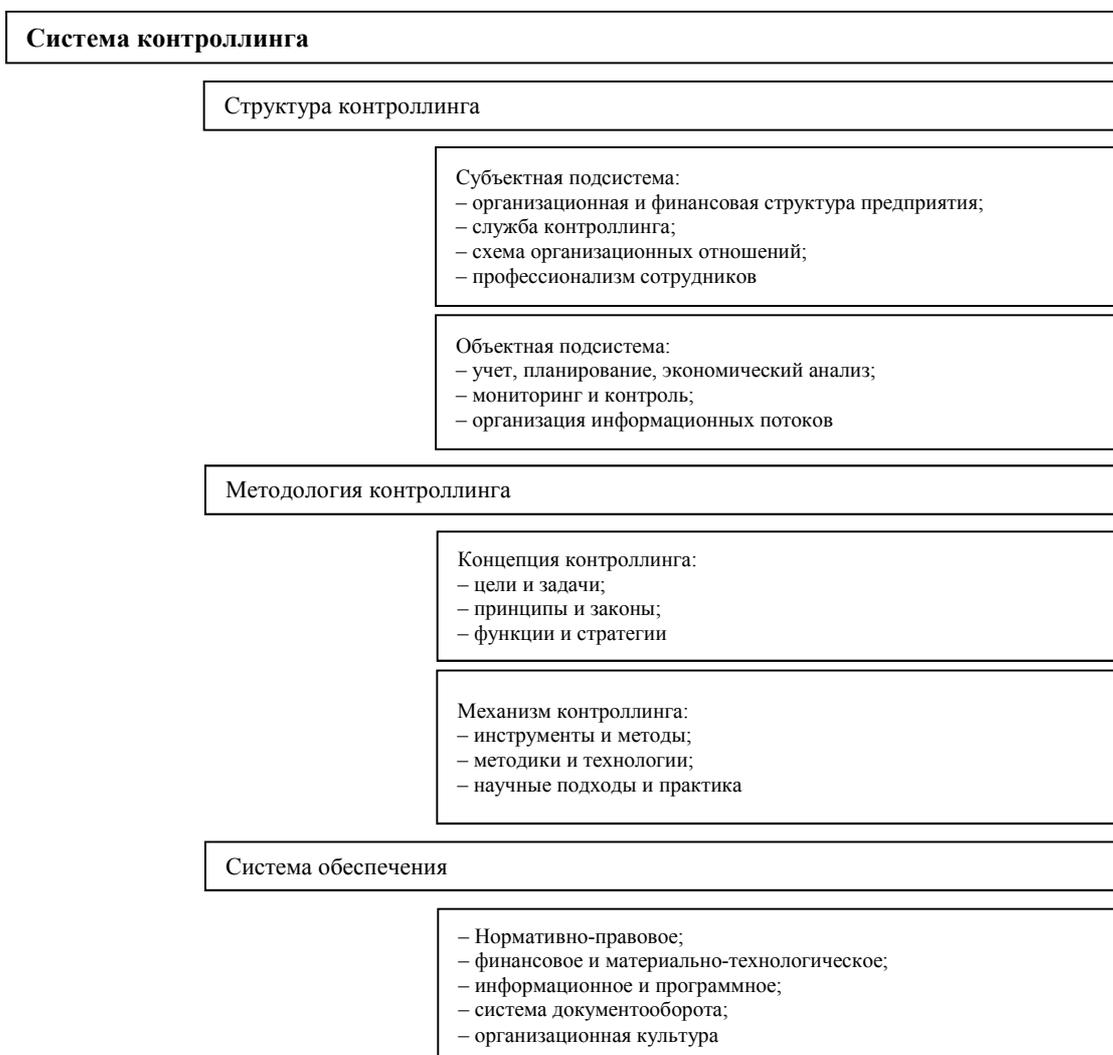


Рис. 4. Система контроллинга торговой организации

Формирование адекватной системы контроллинга обеспечивает конкурентное преимущество торговой организации, что дает возможность удовлетворять потребности населения, регионов и государства в целом в услугах отрасли.

Заключение

Проведенные исследования ориентируют на понимание неоднородности системы контроллинга торговой организации и зависимости от специфических особенностей торговой отрасли и предприятия в целом. Система контроллинга является формой адаптации как к внутренним, так и внешним средам организации, должна отвечать целям, задачам и потребностям торговой организации. Систему необходимо организовать таким образом, чтобы в течение долгосрочного периода она оставалась целостной, но в то же время была гибкой для осуществления модификации с учетом потребностей и возможностей торговой компании.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Земляков Ю. Д., Лобковская О. З., Руднева Н. М. Актуальные вопросы моделирования учета в системе контроллинга // Вестн. Междунар. акад. систем. исслед. Информатика, экология, экономика. 2018. Т. 20. № 2. С. 22–26.
2. Якимов А. А. Информационно-аналитическое обеспечение контроллинга налогового учета // World Science: Problems and Innovations: сб. тр. XVII Междунар. науч.-практ. конф. (Пенза, 30 января 2018 г.). Пенза: Наука и Просвещение, 2018. С. 64–67.
3. Пологая М. О. Современные тенденции развития контроллинга на предприятии // Экономика и современный менеджмент: теория, методология, практика: сб. тр. II Междунар. науч.-практ. конф. (Пенза, 10 мая 2018 г.). Пенза: Наука и Просвещение, 2018. С. 168–170.
4. Гладченко Т. Н., Фомин Ю. В. Контроллинг: учеб. пособие. Донецк: Изд-во ДонГУУ, 2016. 194 с.
5. Конурбаева Д. М. Контроллинг как система управления различных сфер деятельности // Изв. Исык-Кульс. форума бухгалтеров и аудиторов стран Центр. Азии. 2018. № 4-2 (23). С. 160–164.
6. Пономаренко О. А. Современные инструменты контроллинга и их применения на предприятии // Современная экономика: актуальные вопросы, достижения и инновации: сб. ст. XIV Междунар. науч.-практ. конф. (Пенза, 25 февраля 2018 г.). Пенза: Наука и Просвещение, 2018. С. 134–138.
7. Мирошниченко Е. Б. Контроллинг: сравнительный анализ американского, немецкого и отечественного подходов // Сибир. финансы. 2016. № 3 (116). С. 71–78.
8. Жакевич А. Г. Формирование эффективной системы контроллинга в промышленных организациях: дис. ... канд. экон. наук. М., 2016. 189 с.
9. Ананькина Е. А., Данилочкин С. В., Данилочкина Н. Г. и др. Контроллинг как инструмент управления предприятием / под ред. Н. Г. Данилочкиной. М.: Юнити-Дана, 2015. 279 с.
10. Нгуен В. Н. Стратегический контроллинг // Аллея науки. 2019. Т. 3. № 6 (33). С. 355–358.
11. Тасмуханова А. Е., Кулембетова А. Р., Мусина Д. Р. Стратегический контроллинг с применением системы сбалансированных показателей в нефтяных компаниях // Науковедение. 2016. Т. 8. № 4. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/75EVN416.pdf> (дата обращения: 17.05.2021).
12. Королев В. А., Калашиников А. А., Передереева Е. В. Анализ концептуальных основ контроллинга: понятие, сущность, методы и инструменты // Вестн. Воронеж. гос. ун-та. Сер.: Экономика и управление. 2018. № 3. С. 30–35.
13. Orazalinova M. S., Faizullina S. A. The specificity of the controlling system organization in trade enterprises // Вестн. ун-та «Туран». 2018. № 1 (77). С. 148–153.
14. Гамзина Н. В. Взаимосвязь оперативного и стратегического контроллинга и их роль в повышении конкурентоспособности организации // Экономика и менеджмент инновац. технологий. 2017. № 6. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2017/06/14952> (дата обращения: 11.05.2021).
15. Быковская Е. В., Графская Е. О. Инструментарий стратегического контроллинга и его применение // Актуал. проблемы экономики и менеджмента. 2018. № 3 (19). С. 10–15.
16. Крумина К. В., Полковникова С. Г. Предпосылки организации службы контроллинга на промышленном предприятии // Бизнес. Образование. Право. 2018. № 2 (43). С. 143–148.
17. Фунтикова Е. С. Формирование системы контроллинга корпоративной торговой сети: дис. ... канд. экон. наук. СПб., 2016. 175 с.
18. Воронова А. П. Инструменты контроллинга и проблематика его реализации в отечественной практике // Современ. науч. исслед. и инновации. 2017. № 3. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2017/03/79310> (дата обращения: 11.05.2021).

Статья поступила в редакцию 20.05.2021

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

Татьяна Викторовна Бубновская — канд. экон. наук, доцент; доцент кафедры экономики и управления; Владивостокский государственный университет экономики и сервиса; Россия, 690014, Владивосток; Tatyana.Bubnovskaya@vvsu.ru.



THEORETICAL ASPECTS OF CONTROLLING SYSTEM IN TRADE ORGANIZATIONS

T. V. Bubnovskaia

*Vladivostok State University of Economics and Service,
Vladivostok, Russian Federation*

Abstract. The paper considers the high unpredictability of the Russian economy and the variability of its environment, which adversely affect functioning of retail chains and force managers to look for new management methods based on systemic and integrated approaches. It is known that the effectiveness of managing the financial and economic activities of an organization directly depends on the availability of sufficient, reliable and properly structured accounting and analytical information, the systematization of which occurs through the controlling system and its tools. It should be noted that the theoretical and practical aspects of controlling in the Russian business are at the stage of formation, and foreign experience is often copied. In the trade industry, controlling with budgeting elements is practically not used and remains insufficiently developed in the methodological and methodological terms in the field of scientific and applied economics. The lack of research of controlling and its tools and, first of all, in relation to the key aspects of their implementation in the field of Russian retail trade, in particular in retail chains, is becoming more and more noticeable nowadays. There have been determined the theoretical provisions of controlling, has been clarified the interpretation of the concept of controlling in a trade organization and proposed a model of controlling in trade. The controlling model includes a system of internal accounting and reporting; it focuses on the result of the execution of information support tasks, drawing up and controlling plans. It has been inferred that the control system of a trade organization is heterogeneous and depends on the specific features of the trade industry and the enterprise as a whole, it must meet the goals, tasks and needs of the trade organization.

Key words: management, management accounting, controlling, concept, budget, trade, trade network, controlling model, controlling system.

For citation: Bubnovskaia T. V. Theoretical aspects of controlling system in trade organizations. *Vestnik of Astrakhan State Technical University. Series: Economics.* 2021;2:51-60. (In Russ.) DOI: 10.24143/2073-5537-2021-2-51-60.

REFERENCES

1. Zemliakov Iu. D., Lobkovskaia O. Z., Rudneva N. M. Aktual'nye voprosy modelirovaniia ucheta v sisteme kontrollinga [Topical issues of accounting modeling in controlling system]. *Vestnik Mezhdunarodnoi akademii sistemnykh issledovani. Informatika, ekologiya, ekonomika*, 2018, vol. 20, no. 2, pp. 22-26.
2. Iakimov A. A. Informatsionno-analiticheskoe obespechenie kontrollinga nalogovogo ucheta [Information and analytical support of tax accounting]. *World science: Problems and Innovations. Sbornik trudov XVII Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii (Penza, 30 ianvaria 2018 g.)*. Penza, Nauka i Prosveshchenie Publ., 2018. Pp. 64-67.
3. Pologaia M. O. Sovremennye tendentsii razvitiia kontrollinga na predpriatii. *Ekonomika i sovremennyi menedzhment: teoriia, metodologiya, praktika [Modern trends in development of controlling at enterprise. Economics and modern management: theory, methodology, practice]. Sbornik trudov II Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii (Penza, 10 maia 2018 g.)*. Penza, Nauka i Prosveshchenie Publ., 2018. Pp. 168-170.
4. Gladchenko T. N., Fomin Iu. V. *Kontrolling: uchebnoe posobie [Controlling: tutorial]*. Donetsk, Izd-vo DonGUU, 2016. 194 p.

5. Konurbaeva D. M. Kontrolling kak sistema upravleniia razlichnykh sfer deiatel'nosti [Controlling as management system for various spheres of activity]. *Izvestiia Issyk-Kul'skogo foruma bukhgalterov i auditorov stran Tsentral'noi Azii*, 2018, no. 4-2 (23), pp. 160-164.
6. Ponomarenko O. A. Sovremennye instrumenty kontrollinga i ikh primeneniia na predpriatii. Sovremennaiia ekonomika: aktual'nye voprosy, dostizheniia i innovatsii [Modern controlling tools and their application at enterprise. Modern economy: topical issues, achievements and innovations]. *Sbornik statei XIV Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii (Penza, 25 fevralia 2018 g.)*. Penza, Nauka i Prosveshchenie Publ., 2018. Pp. 134-138.
7. Miroshnichenko E. B. Kontrolling: sravnitel'nyi analiz amerikanskogo, nemetskogo i otechestvennogo podkhodov [Controlling: comparative analysis of American, German and domestic approaches]. *Sibirskaiia finansovaia shkola*, 2016, no. 3 (116), pp. 71-78.
8. Zhakevich A. G. *Formirovanie effektivnoi sistemy kontrollinga v promyshlennykh organizatsiakh: dis. ... kand. ekon. nauk* [Formation of effective controlling system in industrial organizations: diss. ... cand. eco. sci.]. Moscow, 2016. 189 p.
9. Anan'kina E. A., Danilochkin S. V., Danilochkina N. G. i dr. *Kontrolling kak instrument upravleniia predpriatiem* [Controlling as an enterprise management tool]. Pod redaktsiei N. G. Danilochkinoi. Moscow, Iuniti-Dana Publ., 2015. 279 p.
10. Nguen V. N. Strategicheskii kontrolling [Strategic controlling]. *Alleia nauki*, 2019, vol. 3, no. 6 (33), pp. 355-358.
11. Tasmukhanova A. E., Kulembetova A. R., Musina D. R. *Strategicheskii kontrolling s primeneniem sistemy sbalansirovannykh pokazatelei v neftiannykh kompaniiakh* [Strategic controlling with using balanced scorecard in oil companies]. *Naukovedenie*, 2016, vol. 8, no. 4. Available at: <http://naukovedenie.ru/PDF/75EVN416.pdf> (accessed: 17.05.2021).
12. Korolev V. A., Kalashnikov A. A., Peredereeva E. V. Analiz kontseptual'nykh osnov kontrollinga: poniatie, sushchnost', metody i instrumenty [Analysis of conceptual foundations of controlling: concept, essence, methods and tools]. *Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i upravlenie*, 2018, no. 3, pp. 30-35.
13. Orazalinova M. S., Faizullina S. A. The specifics of the controlling system organization in trade enterprises. *Vestnik universiteta «Turan»*, 2018, no. 1 (77), pp. 148-153.
14. Gamzina N. V. Vzaimosviaz' operativnogo i strategicheskogo kontrollinga i ikh rol' v povyshenii konkurentosposobnosti organizatsii [Relationship of operational and strategic controlling and their role in increasing organization competitiveness]. *Ekonomika i menedzhment innovatsionnykh tekhnologii*, 2017, no. 6. Available at: <http://ekonomika.snauka.ru/2017/06/14952> (accessed: 11.05.2021).
15. Bykovskaia E. V., Grafaskaia E. O. Instrumentarii strategicheskogo kontrollinga i ego primeneniie [Toolkit of strategic controlling and its application]. *Aktual'nye problemy ekonomiki i menedzhmenta*, 2018, no. 3 (19), pp. 10-15.
16. Krumina K. V., Polkovnikova S. G. Predposylki organizatsii sluzhby kontrollinga na promyshlennom predpriatii [Prerequisites for organizing controlling service at industrial enterprise]. *Biznes. Obrazovanie. Pravo*, 2018, no. 2 (43), pp. 143-148.
17. Funtikova E. S. *Formirovanie sistemy kontrollinga korporativnoi torgovoi seti: dis. ... kand. ekon. nauk* [Formation of controlling system of corporate trading network: diss. ... cand. eco. sci.]. Saint-Petersburg, 2016. 175 p.
18. Voronova A. P. Instrumenty kontrollinga i problematika ego realizatsii v otechestvennoi praktike [Controlling tools and problems of its implementation in domestic practice]. *Sovremennye nauchnye issledovaniia i innovatsii*, 2017, no. 3. Available at: <http://web.snauka.ru/issues/2017/03/79310> (accessed: 11.05.2021).

The article submitted to the editors 20.05.2021

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

Tatyana V. Bubnovskaia – Candidate of Economics, Assistant Professor; Assistant Professor of the Department of Economics and Management; Vladivostok State University of Economics and Service; Russia, 690014, Vladivostok; Tatyana.Bubnovskaya@vvsu.ru.

