

### 9.3. ОПЕРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И КОНТРОЛЛИНГ В ТОРГОВЛЕ

Каптилович Э.В., ст. преподаватель кафедры  
«Бухгалтерский учет»

*Рубцовский институт (филиал)  
Алтайского государственного университета*

В статье рассматривается проблематика использования механизмов контроллинга в современных условиях на торговых предприятиях. По мнению автора, системы контроллинга способствуют реализации контроллинговых задач. В статье также рассмотрен контроллинг как фактор принятия целесообразных управленческих решений; определены выгоды и расходы при осуществлении контроллинга и рассмотрен аналитический инструментарий сопровождения управления предприятием.

Острая потребность в финансовой устойчивости организаций, различных форм собственности, вызывает необходимость исследования оправдавших себя на практике новых управленческих технологий. Зарубежный опыт свидетельствует о постоянном поиске эффективных форм и методов управления, обеспечивающих оперативное реагирование на изменение конъюнктуры рынка. Достигается это разработкой и внедрением новых концепций учета и управления, одной из которых является контроллинг.

Контроллинг – это комплексная система управления организацией, направленная на координацию взаимодействия систем менеджмента и контроля их эффективности.

Как инструмент управления контроллинг базируется на интеграции управленческих функций (планирования, анализа, учета, контроля) и оперативном отслеживании отклонений экономических показателей учета расходов и прибыли от запланированных. В связи с переходом на международные стандарты, созданием совместных предприятий, большое внимание уделяется изучению систем внутрифирменного учета других стран, где идеи контроллинга нашли большее распространение.

Необходимость контроллинга актуальна и в условиях финансового кризиса, поскольку эта система предполагает анализ сценариев развития предприятия, способствует подготовке альтернативных вариантов плана действий, построению системы подконтрольных показателей деятельности. Участвует в разработке генерального бюджета, координирует деятельность элементов системы так, чтобы своевременно выявлять возникающие проблемы, корректировать управленческие решения в целях обеспечения устойчивого финансового состояния, позволяет обнаружить слабые и узкие места в деятельности предприятия.

Контроллинг имеет наряду с оперативной стратегическую направленность, способствует обеспечению длительного функционирования предприятия и его структурных подразделений. Оптимизируя результат через планирование и контроль расходов и прибыли, он формирует информационную базу, предназначенную для разных групп потребителей.

В любой системе контроллинга присутствуют следующие обязательные факторы, связанные с информационными потоками.

1. Информационное обеспечение:
  - достоверность;
  - точность;

- своевременность;
2. Передача и трансформация информации:
    - подлинность (факт не изменен);
    - подлинность источника (источник не изменен);
    - правильность трансформаций информации (отчет правдив при иерархической передаче);
    - архивная сохранность оригиналов (анализ работы и сбоев);
    - управление правами доступа (содержание документов);
    - регистрация изменений (манипуляции).

Цели контроллинга как направления деятельности непосредственно вытекают из целей организации и могут выражаться в экономических терминах, например в торговле основным аспектом является управление расходами и достижении определенного уровня прибыли, рентабельности и др.

Функции контроллинга определяют поставленными перед организацией целями и включают те виды управленческой деятельности, которые обеспечивают достижение этих целей. Сюда относятся:

- учет;
- поддержка процесса планирования;
- контроль за реализацией планов;
- оценка протекающих процессов;
- выявление отклонений, их причин и выработка рекомендаций для руководства по устранению причин, вызвавших эти отклонения.

В системе бухгалтерского учета существование двух подсистем управленческого (внутрихозяйственного) и финансового учета и определяет формирование таких информационных баз, которые несут различные потоки информации разным группам пользователей предприятия. Информация финансового учета предназначена внешним по отношению к предприятию пользователям (налоговые органы, банки, другие финансовые институты, а также поставщики, покупатели, потенциальные и реальные инвесторы). Финансовая отчетность, составляемая по результатам этого учета, не является коммерческой тайной, открыта к публикации.

Дополнение бухгалтерского (финансового) учета управленческим учетом необходимо потому, что стандартный бухгалтерский учет не дает истинной информации об имеющихся на предприятиях ресурсах, поскольку в условиях рыночной экономики значительно усложняется процесс управления предприятием, которому предоставлена полная хозяйственная и финансовая самостоятельность. Следовательно, усложняются и задачи, стоящие перед системой бухгалтерского учета, поэтому неизбежным становится появление управленческого учета. Его главная задача – своевременное обеспечение менеджмента достоверной информацией, которая с помощью соответствующих инструментов контроллинга трансформируется и становится базой для создания проектов управленческих решений. Причем информация из источников учета формируется по результатам свершившихся в прошлом событий.

В системе управленческого учета формируется информация о расходах, доходах и результатах деятельности в нужных для целей управления аналитических разрезах. При этом руководство предприятия самостоятельно решает, как классифицировать объекты управления и осуществлять их учет. Планирование и контроль нуждаются в информационном обеспечении, вся необходимая для планирования и контроля информация должна поступать в нужное время с необходимой степенью точности, в необходимом объеме в соответствующие места.

Специалисту по контроллингу такая информация необходима прежде всего для проведения анализа отклонений фактических данных от запланированных. Полученные результаты являются исходным пунктом для каждого последующего этапа планирования.

Процесс информационного планирования можно разделить на несколько фаз:

- определение информационных потребностей;
- сбор и обработка информации;
- передача информации и ее интерпретация;
- хранение и дальнейшая рациональная обработка.

Контроллинг развивался в недрах управленческого учета, Комитет по финансовому и управленческому учету Международной федерации бухгалтеров (IFAS) рассматривает пять стадий развития систем учета в концепции управленческого учета (табл. 1).

Таблица 1

## СТАДИИ РАЗВИТИЯ УЧЕТА

Стадии учета	Года	Содержание
1-я стадия	До 1950 г	Исследования в области учета затрат и калькулирования себестоимости продукции для целей исчисления прибыли и контроля, применение бюджетирования (в Российской Федерации – планирования и контроля)
2-я стадия	1950-1965 гг.	Разрабатывалась методика учета затрат по центрам ответственности и местам их возникновения. Происходило развитие калькуляционной системы «директ-костинг»
3-я стадия	1965-1985 гг.	Изучались проблемы организации управленческого учета в разрезе бизнес-процессов, сегментов бизнеса. В РФ совершенствовался нормативный учет затрат в отраслях народного хозяйства
4-я стадия	1985-1995 гг.	Совершенствование учетных технологий. Появление альтернативных учетных систем (ABC-костинг, калькулирование по последней операции, по стадиям жизненного цикла изделий и пр.). В 1990-е гг. из управленческого учета выделяется направление – стратегический управленческий учет, происходит становление и развитие контроллинга как системы
5-я стадия	После 1995 г.	Контроллинг определяется как основной источник информации для принятия управленческого решения

Термин контроллинг пришел в русскоязычную среду из англоязычной и немецкоязычной, впервые появился на предприятиях США, данный термин там почти не используется. В Европе (в Германии) контроллинг развивался с середины XX столетия.

В англоязычных странах применяется понятие «управленческий учет» (management accounting), в рамках которого и решается весь комплекс задач контроллинга. При этом работников, занимающихся управленческим учетом, принято называть контроллерами. Концепция management accounting подразумевает, что основной задачей любой учетной деятельности является «обеспечение управленческого персонала предприятия своевременной и полной информацией для принятия управленческих решений». При этом большинство решений направлено на удовлетворение требований внешнего участника процесса управления. Такой подход соответствует термину management accounting, что может быть переведено как «ведение счетов исходя из

потребностей управления». В данной концепции наибольшее внимание уделяется таким задачам управления организацией, как оценка и повышение «стоимости организации», управление себестоимостью и денежными потоками.

Единого понимания значения термина «контроллинг» среди экспертов нет. Единство существует только в том, что отождествлять контроллинг с контролируемым нельзя (англоязычный термин to control переводится не только как «контролировать», но и как «управлять», «регулировать»). Расхождения касаются того, насколько широко следует трактовать данный термин, самая узкая трактовка сводится к тому, что управленческий учет, контроллинг – это синонимы.

В большинстве компаний существует либо должность, либо отдел контроллинга, выполняющие разнообразный перечень функций.

Интерес к контроллингу со стороны отечественных организаций является потребностью в повышении эффективности деятельности за счет внутренних резервов. Контроллинг – это фактор имиджа, интерес очевиден и многие организации успешно используют его инструменты.

Контроллинг на промышленных предприятиях в последние десятилетия получил широкое распространение. В силу этого сформировалось мнение, что контроллинг полезен только промышленным предприятиям, однако в последние годы ошибочность такого утверждения стала очевидной. Что касается эффективности построенных систем контроллинга, то в торговой сфере наблюдается определенное отставание, так как контроллинг не рассматривался как необходимый атрибут системы управления торговой организацией. Поэтому философия контроллинга в торговой сфере (задачи, организация, инструменты) до сих пор не было проработано.

При разработке системы контроллинга необходимо учесть особенности торговой сферы.

Практика работы торговых организаций требует построения системы контроллинга, учитывающей значение всех перечисленных элементов, в этом случае система контроллинга будет соответствовать требованиям менеджмента.

Исследования торговых предприятий показали, что не все предприятия управляют эффективно, не все способны выживать в острой конкурентной борьбе.

Система контроллинга в торговле представляет собой целостную систему элементов, посредством взаимодействия которых обеспечивается интеграция, системная организация и координация информационных потоков, процесса управления, функциональных областей, организационных единиц и проектов торгового предприятия, выявляется вектор воздействия на сложившуюся социально-экономическую ситуацию, достигается ориентация управленческого процесса.

Торговля как один из динамично развивающихся секторов экономики обладает рядом характерных экономических, социальных, организационных, технических и др. особенностей, которые обуславливают специфику системы контроллинга. Основные из них следующие:

- интеграционный характер торговли;
- специфичность торговой услуги;
- продолжительность эксплуатационного цикла;
- особенности торгово-технологического процесса;
- особенности организационной структуры торговли;

- различия в структуре активов торговых предприятий по сравнению с предприятиями других отраслей экономики;
- структура основных фондов торговли;
- значительно большая потребность в оборотных средствах;
- структура затрат;
- большой удельный вес материально-ответственных лиц;
- быстрая окупаемость вложений;
- большая трудоемкость отрасли;
- зависимость отрасли от покупательной способности населения;
- разнородность, сложность структуры и разветвленность торговой сети;
- сезонность продажи многих товаров;
- интенсивный рост объема оказываемых торговыми предприятиями дополнительных услуг.

Все эти особенности функционирования торговли накладывают свой отпечаток на построение системы контроллинга на торговых предприятиях.

Торговые организации имеют более высокую оборачиваемость финансовых средств по сравнению с предприятиями других отраслей и меньшую рентабельность оборота. Вследствие этого для организаций данной сферы особенно актуально оперативное управление финансово-хозяйственной деятельностью, направленное на повышение оборачиваемости активов, рентабельности и ликвидности. Такое управление обеспечивают инструменты оперативного контроллинга, одним из которых является бюджетирование.

Для более глубокого понимания сущности контроллинга в торговле представляется целесообразным определить его структуру и функции в процессе управления торговой организацией.

Внедрение системы контроллинга – это командная работа, важно, чтобы контроллинг не насаждался сверху путем создания специализированного отдела, а стал делом общим.

Каждое предприятие следует определенной стратегии, которая реализуется через определенную организацию внутрифирменных процессов и создание подводящей организационной структуры. Система контроллинга включается в организационную структуру предприятия и содержит задачи, организацию и инструменты контроллинга.

В современной теории управления существует разделение целей на долгосрочные (стратегические) и краткосрочные (оперативные). Поэтому при формировании структуры контроллинга торговой организации, прежде всего следует исследовать два взаимосвязанных раздела контроллинга – стратегический и оперативный.

Стратегический контроллинг торговой организации должен обеспечить эффективное использование конкурентных преимуществ организации в настоящем, а также создание новых источников успешной деятельности в перспективе. На стратегическом уровне планируется и контролируется принципиальное развитие всего предприятия на длительный период. Речь идет об изменениях, касающихся всей системы предприятия. Проблемы этого уровня решаются в долгосрочной перспективе, задачи стратегического планирования заключаются в своевременном распознании шансов и рисков для предприятия в разработке стратегий их использования. Служба контроллинга оказывает информационную и консультационную поддержку руководству организации в процессе постановки стратегических целей, а также осуществляет планирование и контроль в процессе их реализации.

Основной задачей оперативного контроллинга является создание системы эффективного управления достижением текущих целей торговой организации, которые, как правило, выражаются в виде определенного уровня рентабельности и ликвидности организации. На данном уровне речь идет о краткосрочном планировании процессов, планируют оптимальное использование ресурсов.

В процессе реализации краткосрочных и долгосрочных целей торговой организации стратегический и оперативный контроллинг тесно взаимодействуют друг с другом. По мнению известного специалиста в области контроллинга Х.И. Фольмута, «оперативное планирование сильно зависит от стратегического и, в свою очередь, дает импульсы для изменения стратегической направленности предприятия» [4, с. 193]. Так, оперативные планы составляются в соответствии с принятой стратегией. В то же время анализ внутренней среды торговой организации, необходимый для формирования стратегических задач, производится на основе информации, предоставляемой оперативным контроллингом.

Различные виды планирования требуют эффективной координации получения успеха.

При определении структуры контроллинга в торговле необходимо основываться на том, что контроллинг должен обеспечивать соответствующую поддержку основных направлений управленческой деятельности в торговых организациях. К подобным направлениям относятся планирование, организация и контроль процесса реализации товаров; управление процессами товароснабжения; финансовый менеджмент организаций торговли; управление инвестиционной деятельностью и управление персоналом торговой организации. Контроллинг оказывает влияние на планирование как центральный инструмент на управление предприятием, особенно на эффективную координацию отдельных подпроцессов планирования и четкую ориентацию на достижение цели.

Особой актуальностью для торговых организаций является повышение качества оперативного управления хозяйственно-финансовой деятельностью. Поскольку оперативный контроллинг ориентирован на краткосрочный результат, его инструментарию принципиально отличается от методов стратегического контроллинга.

Наиболее значимой инструментальной поддержкой оперативного контроллинга является система бюджетирования, которая позволяет руководству наметить пути развития фирмы, предвидеть кризисные ситуации и избежать их, оптимальным образом распределить ресурсы между подразделениями организации.

Бюджет можно определить как план деятельности организации или ее подразделения, выраженный в натуральных и денежных единицах. Процесс разработки бюджетов носит название «бюджетирование».

Наиболее полно в отечественной экономической литературе вопросы бюджетирования как инструмента контроллинга освещены двумя авторскими коллективами под редакцией С.Г. Фалько [2] и Н.Г. Данилочкиной [1]. На основе изучения указанных источников можно сформулировать универсальные принципы, которые лежат в основе бюджетирования организации любой сферы деятельности, в том числе торговой.

1. Выделение центров ответственности является необходимым условием составления бюджетов. Для каждой организационной единицы с определенной областью ответственности составляется отдельный бюджет. Центры от-

ветственности могут выделять как по функциональному, так и по территориальному признаку.

- Принцип согласования целей подразумевает, что процесс бюджетирования начинается «снизу вверх», т.е. с обсуждения предстоящих планов на нижестоящем уровне. Это связано с тем, что менеджеры низшего и среднего звена лучше знакомы со сложившейся ситуацией, именно они могут обеспечить реализуемость бюджетных величин. Далее происходит согласование бюджетов различных подразделений организации со стратегическими целями, утвержденными на высшем уровне. Таким образом, процесс меняет направление и реализуется по схеме «сверху вниз».
- Принцип непрерывности означает, что бюджетирование в организации должно осуществляться на постоянной основе.
- Принцип ответственности предполагает, что каждому подразделению передается ответственность за исполнение бюджета лишь в части тех величин, на которые оно может оказывать влияние. В соответствии с этим принципом в бюджеты отдельных центров ответственности включаются лишь те показатели, величина которых зависит от деятельности работников конкретного подразделения.
- Принцип гибкости, в соответствии с которым в бюджетах заранее закладываются резервы, учитывающие возможное повышение расходов и снижение доходов.
- Принцип приоритетности обеспечивает использование дефицитных ресурсов в первую очередь для достижения наиболее важных задач.

Таким образом, бюджет создается на основе совместных усилий специалиста по контроллингу.

Как инструментальный аспект контроллинга бюджетирование нацелено на решение таких задач, как осуществление текущего (краткосрочного) планирования, позволяющее наиболее оптимально распределить имеющиеся в организации ресурсы; оценка деятельности организации. Классификация бюджетов представлена в табл. 2.

Таблица 2

### КЛАССИФИКАЦИЯ БЮДЖЕТОВ

Операционные бюджеты	Финансовые бюджеты
1. Бюджет продаж.	1. Бюджет инвестиций.
2. Бюджет запасов товаров.	2. Бюджет реализации внеоборотных активов.
3. Бюджет закупок.	3. Бюджет прибылей и убытков.
4. Бюджет расходов на закупку.	4. Бюджет движения денежных средств.
5. Бюджет расходов на хранение.	5. Прогнозный баланс
6. Бюджет расходов на продажу.	
7. Бюджет общих и административных расходов	

На основании данных бюджетов отдел контроллинга составляет бюджет прибылей и убытков, бюджет движения денежных средств и прогнозный баланс организации.

Нет системы контроллинга, оптимальной для всех предприятий, систему необходимо создавать для каждого предприятия, которая должна быть адаптирована к специфическим, контекстным факторам предприятия.

Система контроллинга необходима для поддержания конкурентоспособности, что и заставляет современное предприятие заниматься улучшением своих систем и процедур управления предприятием. Взаимосвязь системы контроллинга с системой управления предприятия и целевая установка создания системы контроллинга приведены на рис. 1.

Обобщение информации и передача в подходящей форме является главной задачей системы отчетности. Из отчетов должно быть ясно, в каком объеме в отдельных функциональных сферах предприятия были реализованы намеченные цели и где должны быть осуществлены дополнительные мероприятия. Отчеты не должны быть самоцелью, а должны обуславливать

соответствующее реагирование. Составление отчетов входит в круг задач каждого функционального подразделения и должна быть доступна пользователям. Существенным качественным признаком является актуальность получения отчетов, система работы с учетными документами должна быть организована таким образом, чтобы учетные документы после возникновения передавались для последующей обработки (график документооборота). Структура отчетов должна быть идентична планированию, поскольку только в этом случае из сопоставления фактических и плановых показателей можно получить наполненную необходимым содержанием информацию. Определение действительно релевантной информации оставляет одну из сложнейших задач системы отчетности. Информация – это знания с ориентацией на цель.

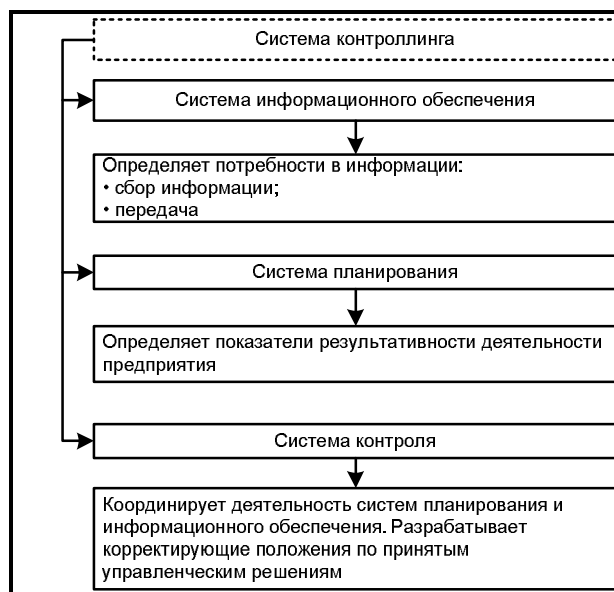


Рис. 1. Взаимосвязь системы контроллинга с системой управления предприятием

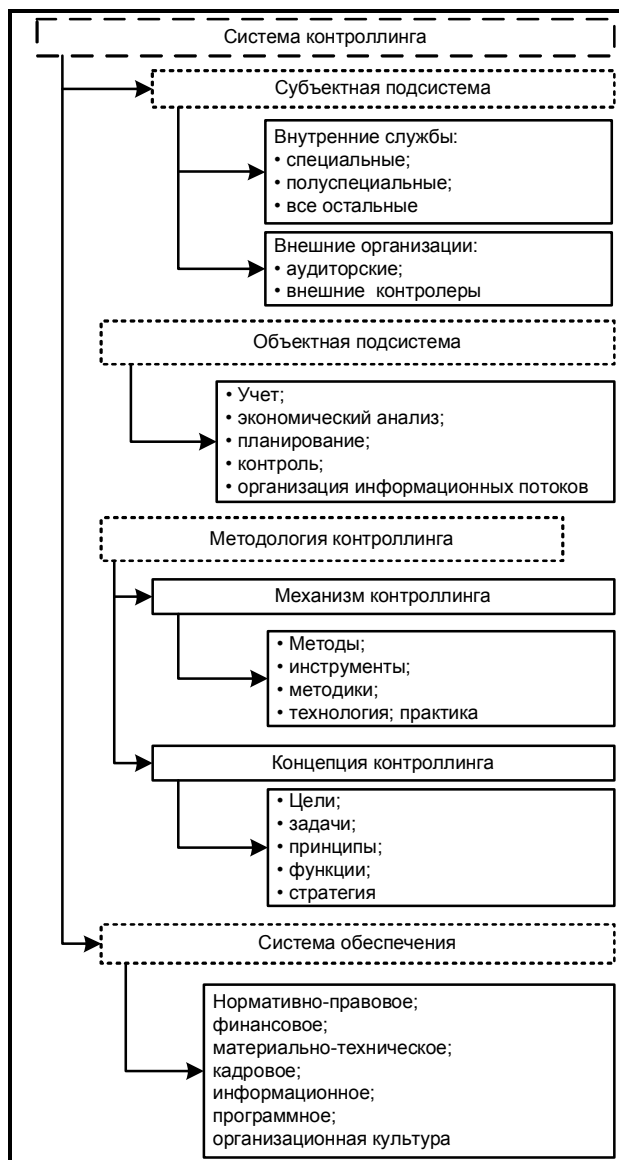
Наряду с фактическими и плановыми показателями отчеты должны содержать предполагаемые показатели на конец периода. При помощи сравнений можно установить достаточно точно расхождение между планом и фактической реализацией, а также причины отклонений. Такие отчеты создают основу для мероприятий по улучшению ситуаций.

Система контроллинга индивидуальна, уникальна для каждого торгового предприятия, тем не менее, можно выделить наиболее общие элементы ее структуры. Проведенные исследования позволяют утверждать, что в структуру системы контроллинга входят следующие взаимосвязанные составляющие, каждая из которых состоит из совокупности элементов (рис. 2):

- субъектная подсистема;
- объектная подсистема;
- методология контроллинга;
- системы обеспечения.

Таким образом, систему контроллинга следует рассматривать как программу, которая направляет деятельность торгового предприятия в течение продолжительного периода времени, учитывая, что конфликтная и постоянно меняющаяся социально-экономическая, психологическая обстановка делает постоянные кор-

ректировки в системе и ее взаимодействии с внешней средой неизбежными.



**Рис 2. Система контроллинга торгового предприятия**

Выбор оптимальной формы постановки системы контроллинга на предприятии зависит от решения вопросов:

- Как будет осуществляться контроллинг?
- Как будет осуществляться иерархия управления в организации?
- Какие будут виды деятельности по функциональным направлениям (закупка, хранение, продажа товаров, управление финансами и расходами, контроль)?
- Как будут осуществляться функции контроллинга?

Разработку системы контроллинга, на наш взгляд, целесообразно начинать с исследования процессно-целевых аспектов системы контроллинга. Главными вопросами на этом этапе будут:

- Какова цель данного вида контроллинга?
- Насколько результаты контроллинга по данному направлению могут повлиять на конечный результат деятельности организации?

Главный вопрос организационно-экономической стороны построения служб контроллинга – это кто и где будет непосредственно выполнять обязанности контроллеров?

Производя оценку эффективности внедрения контроллинга на предприятии, необходимо соотнести полученные результаты от внедрения с расходами на распространение нововведений и достижение практического использования идей концепции контроллинга. Рассматривая процесс внедрения контроллинга на предприятии как совокупность мероприятий по нововведениям в функциональных сферах управления, которые он охватывает, можно выделить следующие основные процессные изменения после внедрения и произвести их стоимостную оценку.

1. В функциональной области «планирование»: расширение количества и качества факторов и прогнозных изменений экономической ситуации, учитываемых в процессе планирования.
2. В функциональной области «учет»:
  - построение системы управленческого учета;
  - учет неявных факторов и причин изменения экономической ситуации.
3. В функциональной области «анализ»: всестороннее раскрытие причин отклонений и влияния факторов на экономическую ситуацию.
4. В функциональной области «контроль»: возможностей сравнений показателей по различным факторам.
5. В функциональной области «мониторинг»: расширение возможности отслеживания любого информационно-материального потока в организации.
6. В функциональной области «интеграция»: совершенствование взаимодействия подразделений на основе единого информационного пространства предприятия.
7. В функциональной области «координация»:
  - совершенствование взаимозависимости действий и средств внутри предприятия при реализации управленческого решения;
  - согласование в ходе реализации частных целей подразделений и общих (стратегических) предприятия.
8. В функциональной области «консалтинг»: увеличение качества информационной помощи в принятии управленческого решения.
9. В функциональной области «информационная поддержка»: расширение возможности получения своевременной, релевантной информации со всех сфер деятельности предприятия.

Расходы на постановку системы контроллинга, по нашему мнению, складываются, в основном, из затрат на модернизацию (или построение) системы управленческого учета и бюджетирования, затрат на модернизацию информационных систем, дополнительных затрат на выплату вознаграждения сотрудникам за дополнительный объем работ, затрат на услуги привлеченных специалистов (контроллеров), затрат на обучение сотрудников.

Обобщая вышесказанное, можно утверждать, что стоимостной оценкой эффективности внедрения контроллинга на предприятиях торговли является:

- стоимость высвободившихся экономических ресурсов предприятия;
- стоимость сокращения управленческих рисков (в выборе вектора управленческого воздействия).

Оценка эффективности контроллинга, проведенная на торговых предприятиях Алтайского края, выявила дополнительные резервы увеличения прибыли на предприятии, тем самым, снижая расходы, а также, выявлено сокращение времени на подготовку необходимой документации. Внедрение на предприятии сис-

темы контроллинга позволяет повысить эффективность всего процесса управления его экономической деятельностью. Можно с уверенностью утверждать, что при сравнительно небольших расходах торговые организации получают в свое распоряжение специализированную, системно-организованную информацию для оперативного и стратегического управления. Полученные результаты в ходе исследования торговых организаций Алтайского края открывают новые подходы и практические возможности формирования системы контроллинга на предприятиях.

### Литература

1. Ананькина Е.А. и др. Контроллинг как инструмент управления предприятием [Текст] / Е.А. Ананькина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина, О.В. Дерипаска ; под ред. Н.Г. Данилочкиной. – М. : Аудит, 1998.
2. Карминский А.М. и др. Контроллинг в бизнесе: методологические и практические основы построения контроллинга в организации [Текст] / А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примак, С.Г. Фалько. – М. : Финансы и статистика, 1998.
3. Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих [Текст] / Р. Манн, Э. Майер ; пер. с нем. Ю.Г. Жукова ; под ред. и с предисл. В.Б. Ивашкевича. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Финансы и статистика, 1995. – 304 с.
4. Фольмут Х.И. Инструменты контроллинга от А до Я [Текст] : пер. с нем. / под ред. и с предисл. М.Л. Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой. – М. : Финансы и статистика, 1998.

### Ключевые слова

Контроллинг; управленческий учет; информационное обеспечение; бюджетирование; самоконтроллинг; менеджмент; функции; планирование; оперативное реагирование; контроль; финансовый учет; управленческий анализ; анализ расходов.

*Каптилович Эмилия Вячеславовна*

### РЕЦЕНЗИЯ

Актуальность проблемы. Для организаций торговли актуальным является оперативное управление финансово-хозяйственной деятельностью, направленное на повышение оборачиваемости, рентабельности и ликвидности.

Существует множество подходов, инструментов, методов к организации процесса контроллинга, основным из которых является бюджетирование.

Существует неоднозначность в определениях контроллинга, различие в теоретических обоснованиях и прикладных исследованиях. Нет единого мнения о том, как соотносятся термины «контроллинг» и «управленческий учет» между собой.

Актуальность работы определяется потребностью в научно-методических материалах и практических рекомендациях.

Научная новизна и практическая значимость. В статье освещены основные аспекты, связанные с современным развитием торговых процессов, управленческого учета, контроллинга на предприятиях торговли, показано значение, структура создания системы контроллинга.

Заключение – рецензируемая статья отвечает требованиям, предъявляемым к научным публикациям, тема, затронутая автором, является актуальной, статья может быть рекомендована к опубликованию.

*Толстов В.К., д.э.н., председатель совета директоров ОАО «Управляющая компания СИБАГРОМАШ»*

Author considers questions of controlling mechanisms using in modern conditions of economy. At this article we analyzed the problem of using of controlling mechanism by retail enterprises in modern conditions. In the author's opinion, systems of controlling favour the realization of controlling tasks.

Also at the article we studied controlling as the factor of deciding effective managerial decisions; determined merits and demerits of self-controlling and considered the analytical instruments of operation of business' support.

### Literature

1. H. Folmut. Instruments of controlling from A to Z. M.: Omega-L, 2006.
2. F.M. Karminskiy, N.I. Olenev, A.G. Primak, S.G. Falko. Controlling in business metodologic and practical; base of controll: ng's ushing at organization, 1998.
3. E.A. Anankina, S.V. Danilochkin, N.C. Danilochkina, O.V. Deripaska Controlling as tne instrument of operation business,1998.
4. R. Mann, E. Meyer. Controlling for beginners, 1995.
5. V.A. Chernov. Management accounting and business analysis. M.: Finance and statistics,2001.

### Keywords

Controlling; management accounts; information support; budgeting; self-controlling; management; functions; planning; the management analysis; cost analysis.

## 9.3. OPERATION CONTROL AND CONTROLLING IN COMMERCE

A.V. Kaptilovich, Senior Lecturer  
in the Department of Accounting

*Rubtsovck institute (branch) of Altay State University*