

УДК 336.011

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СУЩНОСТЬ КОНТРОЛЛИНГА В СОВРЕМЕННОЙ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**Д.С. Селифонкина**

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, email: daria.ss.1208@yandex.ru

Научный руководитель: Ванькович И.М.

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва

Аннотация. В современных условиях динамично меняющегося рынка и усиливающейся конкуренции эффективное управление компанией становится залогом его устойчивости и успешного развития. Важным инструментом в этом процессе является контроллинг, который представляет собой межфункциональный инструмент управления, обеспечивающий координацию и контроль за финансовыми и операционными показателями. От уровня развития системы контроллинга в организации зависит ее дальнейшее функционирование, развитие и расширение на рынке, поэтому в последнее время крупные корпорации и компании начинают более активно изучать специфику системы контроллинга и интегрировать систему в устоявшиеся структурные подразделения компаний. В данной статье рассмотрены подходы различных научных школ к формированию понятия «контроллинг» и сформулировано авторское определение указанного понятия. Определено, что контроллинг в государственных компаниях представляет собой систему методологического и организационного воздействия на управленческие решения.

Ключевые слова: контроллинг, управление компанией, концепции контроллинга, учет, контроль.

THE ECONOMIC ESSENCE OF CONTROLLING IN THE MODERN CONCEPT OF ORGANIZATION MANAGEMENT**D.S. Selifonkina**

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, email: daria.ss.1208@yandex.ru

Supervisor: Vankovich I.M.

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow

Abstract. In modern conditions of a dynamically changing market and increasing competition, effective management of an enterprise becomes the key to its sustainability and successful development. An important tool in this process is controlling, which is an inter-functional management tool that ensures coordination and control over financial and operational performance. The level of development of the controlling system in an organization depends on its further functioning, development and expansion in the market, therefore, large corporations and companies have recently begun to more actively study the specifics of the controlling system and integrate the system into established structural divisions of companies. This article examines the approaches of various scientific schools to the formation of the concept of «controlling» and formulates the author's definition of this concept: it is determined that controlling in state-owned companies is a system of methodological and organizational impact on management decisions.

Keywords: controlling, company management, controlling concepts, accounting, control.

Дата поступления статьи в редакцию: 26.04.2026

Дата принятия статьи в печать: 15.06.2026

Введение

В мировой экономической практике считается, что контроллинг является одним из важнейших направлений развития контроля и анализа хозяйственной деятельности предприятия, применения практики учета деятельности компании, которое позволяет организации перейти к более системному и интегрированному управлению [1]. Именно системный подход можно назвать базисом формирования и применения контроллинга.

Главная цель любого предприятия, в том числе компании с государственным участием, — извлечение прибыли, при этом также важной задачей любой организации выступает выстраивание конкретных макро- и микроэкономических целей (устранение конкурентов, завоевание

рынка); в данном случае контроллинг выступает не только как система управления денежными потоками компании, но и ориентирует внутреннее устройство организации на достижение конкретных управленческих целей.

Цель исследования

Цель исследования — анализ действующих в мировой практике концепций и определенный термина «контроллинг» и формирование авторского определения системы контроллинга в современной организации.

Материал и методы исследования

Методологическую основу исследования составили научные работы авторов, опубликованные ранее. При проведении анализа были использованы теоретические и эмпирические методы исследования — анализ, наблюдение и сравнение.

Результаты исследования

Ввиду наличия различных подходов к изучению, применению и позиционированию контроллинга в отечественной и зарубежной практике встречаются различные понятия данного термина. Определения контроллинга также зависят от теоретической концепции контроллинга, которой придерживается тот или иной автор.

В мировой практике в настоящее время можно выделить 4 теоретических концепции контроллинга:

1. «Контроллинг как функция менеджмента.
2. Контроллинг как часть процесса управления.
3. Контроллинг как элемент организационной структуры.
4. Контроллинг как комплекс деятельности» [2].

Контроллинг, рассматриваемый с точки зрения отдельной функции менеджмента, можно определить как систему ориентированных на целеполагание функций, которые интегрированы между собой в общий процесс управления организацией. Контроллинг в данном случае не заменяет менеджмент, а дополняет его специализированными инструментами для повышения эффективности принятия управленческих решений. Цель контроллинга в данной концепции обеспечить уполномоченных сотрудников и управленцев компании своевременной и релевантной информацией для дальнейшего принятия решений в рамках финансового-хозяйственной деятельности компании. Данный подход часто находит отражение в англо-американской научной литературе.

Контроллинг как часть процесса управления в данном контексте выступает не отдельным этапом, а сквозной интегральной частью каждого этапа принятия управленческих решений в организации. Контроллинг начинается на этапе планирования деятельности через определение и формирование методической базы, далее присутствует на этапе организации всех бизнес-процессов в компании, в дальнейшем организует систему мониторинга и анализа отклонений от запланированных результатов деятельности и целеполагания и переходит на этап анализа управленческого цикла и корректировки принятых решений с учетом сформированных показателей и результатов. При этом ввиду того, что контроллинг не рассматривает все элементы управления, его часто определяют как подсистему управления, охватывающую вспомогательные функции управления компанией.

Концепция контроллинга как элемента организационной структуры заключается в формировании и функционировании в организации определенной службы или управления, которые отвечают за выполнение функций контроллинга. Ключевыми проявлениями контроллинга в данной концепции выступают либо наличие централизованной службы, либо децентрализованной, либо в рамках стратегического партнерства, однако во всех вышеназванных моделях служба контроллинга является элементом структуры компании, позволяющим получить методологическую поддержку, консолидировать денежные потоки компании и осуществить управленческий учет.

Контроллинг как комплекс деятельности представляет наиболее расширенную концепцию, которая подразумевает целостную систему управления, которая основана на целостном и ориентированном подходе сотрудников к выполнению своих обязанностей. Одной из наиболее

важных особенностей данной концепции выступает формирование управленческой среды, где решения принимаются на основании полученных статистических и математических данных, где за каждым принятым управленческим решением подразумевается точный расчет финансовых рисков и последствий.

Несмотря на различные четыре концепции определения контроллинга стоит отметить, что все это различные аспекты одного явления, рассматриваемые каждой научной школой со стороны определенной грани. В самом начале своего возникновения и становления контроллинг выступал как функция, затем плавно был институционализирован в структуру принятия решений в компании, интегрирован в процессы финансово-хозяйственной деятельности и в конечном итоге стал комплексной философией управления компанией.

Современный подход к определению контроллинга и его место в управлении хозяйственной деятельностью компании формируется в рамках интегрированного подхода. Он включает ориентацию на систему учета, управленческую информационную систему, систему управления организацией.

Начало своего развития контроллинг получил еще в период формирования «государственного управления в средние века, затем в XV веке при дворе английского короля существовала должность с названием «countrollor». В обязанности этого ответственного лица входили документирование и контроль товарных потоков. С тех пор понимание контроллинга значительно изменилось» [2]. Затем в конце XVIII в США на законодательном уровне учредили ведомство, основной функцией которого выступало управление и контроль за государственными средствами.

В современном значении термин «контроллинг» как характеристика «области заданий» в финансовом учреждении стал использоваться в США с конца XIX века. «В 1880 году должность контроллера для решения финансово-экономических задач, управления финансовыми вложениями и основным капиталом была введена в железнодорожных компаниях Atchison, Topeka and Santa Fe Railroad, а в 1892 году — в компании General Electric. Однако широкое развитие контроллинга началось только с 20-х годов XX века, в период великой депрессии» [3].

Масштабное развитие и формирование системы контроллинга в США можно связать с промышленным ростом в конце XIX — начале XX века. Экономический кризис, который распространялся в стране в 1929 году, проявил слабые места всех компаний и предприятий, тогда остро встал вопрос необходимости производственного учета и внедрения на предприятиях не только системы планирования, но и элементов контроллинга. Именно с данного момента в США появились научные школы, которые уделяли большое внимание развитию и становлению контроллинга, определяли различные модели контроллинга и внедряли его в компании в различных секторах экономики государства.

Если рассматривать зарождение системы контроллинга в Германии, то можно увидеть диаметрально противоположные причины появления контроллинга на предприятиях. В случае с США причиной развития контроллинга стал экономический кризис в стране, который позволил под иным ракурсом посмотреть на управленческую деятельность предприятий, в Германии же внедрение контроллинга связано с изменениями в окружающей среде. «С середины 60-х годов по Германии прокатилась волна формирования на крупных фирмах центров прибыли, обособленных в отношении ведения учета. Для координации и управления их деятельностью ранее использовавшиеся инструменты не годились. В начале 80-х годов многие предприятия столкнулись с проблемой неплатежеспособности, что привело к пониманию необходимости улучшения инструментария планирования и управления, а также привлечения специалистов, способных критически оценить действия руководителей организации» [2].

Стремительное развитие экономического сектора Германии и формирование новых предприятий повлияло на развитие системы управления путем инвестирования значительных средств в формирование и внедрение более эффективных современных инструментов принятия управленческих решений. Именно данный этап стал предпосылкой активного развития системы контроллинга как альтернативного нового направления управления предприятием. «Такое динамичное развитие контроллинга в 1950-1970 гг. связано с децентрализацией управления на крупных предприятиях, что, в свою очередь, приводит к созданию на предприятиях самостоятельных структурных подразделений — центров ответственности. Для координации деятельности указанных подразделений потребовался инструментарий, позволяющий эффективно управлять деятельностью предприятия. Таким инструментарием обладал контроллинг. Для обеспечения

менеджмента немецких предприятий оперативной и достоверной информацией о деятельности структурных подразделений потребовалась разработка информационных систем, способных предоставить менеджеру указанную информацию» [4].

По причине того, что подходы и само формирование системы контроллинга в Германии и США отличаются, научные подходы к контроллингу в указанных странах также различаются. Научная школа Германии при определении системы контроллинга делает акцент на научное обоснование концепции, оставляя на втором плане практическое применение решения управленческих задач, в американском же подходе акцент сделан на практику применения системы контроллинга в компании, теоретический аспект остается позади.

Ввиду наличия различных подходов и моделей системы контроллинга научные школы представлены значительным количеством определений понятия «контроллинга (табл. 1).

Таблица 1

Определение контроллинга в различных научных школах

Научная школа	Определение
Д. Хан	Контроллинг – система интегрированного информационного обеспечения планирования и контроля деятельности предприятия [7].
П. Хорват	Контроллинг как подсистема управления, которая координирует подсистемы планирования, контроля и информационного обеспечения, поддерживая тем самым системообразующую и системоувязывающую координацию [8].
Ю. Вебер	Контроллинг представляет собой элемент управления социальной системой, выполняя свою главную функцию поддержки руководства в процессе решения им общей задачи координации системы управления с упором прежде всего на задачи планирования, контроля и информирования [6].
Э. Майер, Ю. П. Анискин, А.М. Павлова	Контроллинг — это концепция, направленная на ликвидацию «узких мест» и ориентированная на будущее в соответствии с поставленными целями и задачами получения определенных результатов [9].
Е. А. Ананькина	Контроллинг как функционально обособленное направление экономической работы на предприятии, связанное с реализацией финансово-экономической комментирующей функции в менеджменте для принятия оперативных и стратегических решений [8].
М. Л. Лукашевич	«Контроллинг — это целостная концепция экономического управления предприятием, ориентирующая руководителей на выявление всех шансов и рисков, связанных с получением прибыли» [5].
А. М. Карминский	Контроллинг как концепция системного управления и способ мышления менеджеров, в основе которых лежит стремление обеспечивать долгосрочное эффективное функционирование организации [8].
Ю. И. Башкатова	«Контроллинг — это комплексная система, объединяющая управленческий учет, планирование, разработку бюджетов, а также анализ и контроль отклонений фактических результатов деятельности от плановых, поддержку принятия оптимальных управленческих решений. Контроллинг представляет собой целостную концепцию экономического управления предприятием, которая направлена на выявление всех шансов и рисков, связанных с получением прибыли в условиях рынка» [5].
Х.Й. Фольмут	Контроллинг – целостная концепция экономического управления предприятием [5].
Р. Герсне	Контроллинг – функция в поддержку менеджмента [6].
П.Хорват	Контроллинг – функция, организованная в поддержку руководству [2].
Е.Г. Гребнев, Ч.О. Осмонов	Контроллинг – концепция информации и управления [2].

Исходя из анализа вышеуказанных определений контроллинга, можно сделать вывод, что, находясь на пересечении учета, информационного обеспечения, анализа деятельности предприятия и оценки рисков, контроллинг интегрирует приведенные функции, переводя управление компанией на качественно новый уровень.

Х.Й. Фольмут, Ю.И. Башкатова трактуют понятие контроллинга как комплексную систему управления организацией. А.М. Карминский при формировании понятия «контроллинг» делает акцент на создании новой управленческой концепции. Е.А. Ананькина признает контрол-

линг инструментом управления предприятием, аналогичной позиции придерживаются также Н.Г. Данилочкина, А.К. Андропова [10].

Важное значение при изучении понятия «контроллинг» стоит уделить его отличию от внутреннего контроля. «Понятия «контроллинг» и «контроль» имеют семантическую близость, единые методы осуществления, но не являются синонимами. В качестве отличительной черты в современной экономической литературе отмечают ориентацию контроля на прошлое, а контроллинга — на будущее. Е.А. Потылицина указывает на то, что если первый подразумевает упреждающий акцент, то второй призван обеспечить достижение поставленных целей через сопоставление достигнутых результатов с ожидаемыми, являясь своего рода гарантом выполнения намеченных планов» [10]. Вместе с тем Л.В. Ерыгина, М.С. Чепкасова, Н.Л. Стеблянский в своих научных трудах разделяют два понятия с точки зрения осуществляемого контроля: в случае с «контролем» идет речь о глобальном глубоком наблюдении за финансовой хозяйственной деятельностью хозяйствующего субъекта, в то время как «контроллинг» направлен на сбор и формирование информационных данных и ресурсов для дальнейшего принятия управленческих решений. И.В. Липатова, Н.В. Савина, Т.В. Плужникова в своих научных трудах указывают, что авторская характеристика базируется на суждении о том, что «внутренний контроль — это комплексный процесс, реализуемый руководством и персоналом организации, предназначенный для сокращения рисков, а также обеспечения надлежащих гарантий того, что в ходе реализации задач будут достигаться следующие общие цели: ведение деятельности упорядоченным, этичным, экономичным, эффективным и результативным образом; исполнение обязательств подотчетности; соблюдение законодательства и инструкций; защита ресурсов от утраты, нецелевого использования и повреждения» [11]. Различия контроля и контроллинга заключаются и в их целеполагании. При использовании одних и тех же методов последний ориентирован на достижение иных целей, в том числе координацию, аналитику, информационную поддержку принятия решений, улучшение качества которых основано на имеющихся данных, что и является основной задачей. В то же время можно найти параллели и с функциями внутреннего контроля, например с такой, как обеспечение осуществления деятельности хозяйствующего субъекта эффективно, однако это не дает возможности приравнять понятия. Внутренний контроль представляет собой функцию управления, а контроллинг — управленческая система, которая обслуживает и ее в том числе [10].

Таким образом, можно отметить, что контроллинг направлен не только на предупреждение рискованных ситуаций в организации, но и предполагает формирование определённой структуры и системы, которая позволит предприятию оперативно анализировать текущее состояние финансовых показателей с дальнейшим принятием управленческих решений и формированием риск-ориентированного подхода при планировании деятельности компании.

С учетом изученных определений и подходов систему контроллинга, по авторскому мнению, можно интерпретировать следующим образом (рис. 1).

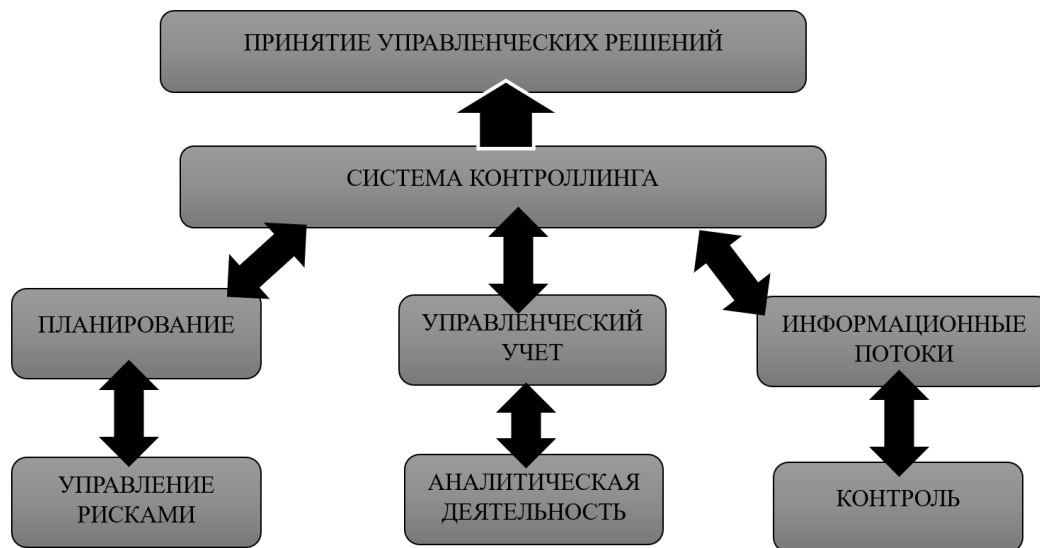


Рис. 1. Система контроллинга

1. Планирование — определяется целеполагание компании, направление развития предприятия, анализируется влияние факторов внешней и внутренней среды на хозяйственную деятельность компании. Планирование позволяет свести к минимуму неэффективное расходование средств организации и установить стандарты, на которые в дальнейшем необходимо будет опираться при осуществлении контроля и аналитической деятельности.
2. Управленческий учет представляет собой «систему, обеспечивающую руководящее звено фирмы информацией, необходимой для принятия решений и эффективного управления» [12]. В процессе управленческого учета осуществляется сбор, анализ, интерпретация показателей деятельности компании, в дальнейшем при изучении которых будут приниматься управленческие решения.
3. Информационные потоки представляют собой систему сведений и данных, которые возникают в процессе осуществления контроллинга, главной задачей которых выступает снижение степени неопределенности.
4. Управление рисками — идентификация рисков деятельности организации, их качественная и количественная оценка, планирование мер реагирования и дальнейшее осуществление контроля.
5. Аналитическая деятельность включает в себя оперативное отслеживание процессов на предприятии, составление статистических данных и отчетностей для сравнения целевых показателей с достигнутыми, формирование методических рекомендаций по выполнению системы целеполагания компании с возможной корректировкой достигаемых целей и задач.
6. Контроль происходит на каждом этапе деятельности компании с целью получения достоверных сведений о планах реализации деятельности предприятия. В рамках контроля на предварительном этапе выявляется оптимальность планирования компании, приверженность планирования поставленным целям и задачам компании, обнаружение отклонений от плановых нормативов в рамках текущего контроля, последующий контроль с целью получения информации об эффективности реализуемой деятельности с дальнейшим направлением управленческому составу компании рекомендаций по принятию будущих управленческих решений.

Приведенная модель контроллинга, которая отражает совокупность моделей и подходов к формированию понятия «контроллинг», применимых различными научными школами, включает основные элементы, которые в совокупности формируют авторский подход к системе контроллинга современной компании. Подсистемы отражают ключевые аспекты деятельности организации, выявляют важнейшие стороны общей системы и формируют законный механизм осуществления контроллинга на каждом этапе деятельности компании.

Исходя из приведенной модели системы контроллинга, можно выделить системную роль контроллинга в повышении эффективности и результативности процессов управления организацией. Во-первых, система контроллинга влияет на уровень управленческих процессов: повышается целостность управленческой системы, отдельных подсистем, информационная целостность и открытость, осуществляется контроль и аналитика на каждом этапе принятия управленческих решений (от постановки цели определенного процесса до контроля и анализа принятых и реализованных решений). Во-вторых, увеличивается ориентированность на поставленные цели. В данном аспекте обеспечивается соответствие стратегических и оперативных планов деятельности компании, реализуется и формируется взаимозависимость между стратегическими планами и целями организации, осуществляется стратегическая координация всех управленческих решений в совокупности с координацией деятельности всех сотрудников различных подразделений. В-третьих, улучшается эффективность продолжительности цикла и уровня направленности процессов управления, то есть осуществляется постоянная интеграция подразделений и сокращается время на принятие управленческих решений. В-четвертых, изменение определенных процессов управления компанией в результате комплексного системного анализа и мониторинга позволяет сформировать конкретные механизмы реализации управленческого процесса, что, в свою очередь, положительно отражается на совокупной деятельности организации. В-пятых, сокращаются риски принятия управленческих решений, не соотносящихся с целеполаганием компании, и сокращается время принятия управленческих решений на стадии стратегического планирования и прогнозирования.

Прошлые системы контроля деятельности организаций в настоящее время ушли на второй план, поскольку ввиду роста динамичности рыночных отношений возникла потребность в формировании системы контроля и анализа, которая бы обосновывала текущий контроль в совокупности с будущими управленческими решениями и событиями (опережающий контроль). В опережающем контроле делается акцент не на фиксации и мониторинге прошлых отклонений в деятельности компании, а на зависимости между текущими результатами и целями, которые были установлены в рамках планового периода. Если раньше для компании было важно производить анализ допущенных ошибок и нарушений, чтобы осуществить соответствующие корректировки, то в настоящее время приоритетом становится принятие мер и решений для достижения поставленных целей.

Заключение

Таким образом, можно отметить, что в основе функционирования и реализации системы контроллинга закладывается именно опережающий вид контроля в рамках осуществления своевременных корректировок для достижения обозначенных целей, что станет гарантией достижения поставленных задач и эффективности принятых управленческих решений. Система контроллинга направлена на сопоставление текущих показателей с плановыми, выявление соответствующих причин отклонений, определение степени их влияния на достижение поставленных целей и разработку ключевых мероприятий, направленных на устранение выявленных отклонений.

В рамках изучения различных подходов к формированию и определению понятия «контроллинг» и с учетом специфики организации системы контроллинга в государственных компаниях предлагается следующее определение контроллинга, которое наиболее точно и в полной мере отражает специфику их деятельности.

Контроллинг в государственных компаниях — система методологического и организационного воздействия на управленческие решения, которая обеспечивает поэтапное воздействие на процессы планирования, контроля, анализа, управленческого учета и координации деятельности хозяйствующего субъекта и ориентирована на соблюдение государственных функций, специфических требований отраслевого законодательства, оптимизацию закупочной деятельности с точки зрения целевого и экономически эффективного расходования денежных средств и реализацию мер, направленных на сокращение издержек государственной компании.

Литература

1. Guenther T.W. Conceptualisations of “controlling” in German-speaking countries: analysis and comparison with Anglo-American management control frameworks // Journal of Management Control. 2013. Vol. 23. P. 269-290. DOI: 10.1007/s00187-012-0166-7 EDN: BWLXDM.
2. Елфимова И.Ф., Исаева О.В. Контроллинг: учебное пособие. – 2-е изд. Воронеж: Воронежский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2024. 144 с. ISBN: 978-5-7731-1148-1 EDN: ZUDMPO.
3. Чувашлова М.В. Внедрение контроллинга в систему управления предприятием авиационной промышленности: монография. М.: Издательский дом Академии Естествознания, 2013. 315 с. ISBN: 978-5-91327-219-5 EDN: WKSMNT.
4. Плакидин И.С. Исторические аспекты возникновения и развития концепции контроллинга в зарубежных странах // Финансы и кредит. 2010. № 20 (404). С. 65-74. EDN: LRINGT.
5. Бойко А.А. Контроллинг в системе управления финансами организации // Вектор экономики. 2020. № 1. С. 53. EDN: XMGAPS.
6. Кондратюк Н.Н. Развитие концептуальных подходов к контроллингу // ЭКОНОМИНФО. 2005. № 4. С. 1-5. EDN: REEPWH.
7. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Пер. с нем.; Под ред. и с предисл. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. М.: Финансы и статистика, 1997. 800 с.
8. Клунко Н.С. Роль контроллинга в системе планирования и управления фармацевтических предприятий // Экономика и управление. 2012. № 10 (84). С. 65-71. EDN: PIBJDX.
9. Беспятовых А.В., Трефилова С.А. К вопросу о понятии «Контроллинг» // Управленец. 2012. № 3. С. 48-55. EDN: OZGHYD.
10. Липатова И.В., Савина Н.В., Плужникова Т.В. Сравнительный анализ подходов к определению сущности контроллинга // Учет. Анализ. Аудит. 2022. Т. 9, № 3. С. 27-38. DOI: 10.26794/2408-9303-2022-9-3-27-38 EDN: EWWUZC.

11. Андреев С.А., Васюнина М.Л., Горохова Д.В и др. Государственный и муниципальный финансовый контроль: учебное пособие. М.: Прометей, 2020. 301 с.
12. Пономарева Е.В. Контроллинг на предприятии: учебное пособие. СПб.: Издательство Санкт-Петербургского университета управления и экономики, 2012. 188 с.