

УДК 330

**РАЗВИТИЕ КОМПЛЕКСНО-СИСТЕМНОГО ПОДХОДА К РЕАЛИЗАЦИИ
ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЛИНГА В ГОСУДАРСТВЕННОМ СЕКТОРЕ**

**DEVELOPMENT OF AN INTEGRATED SYSTEM APPROACH TO THE
IMPLEMENTATION OF FINANCIAL CONTROLLING IN THE PUBLIC SECTOR**

Лысенко А.А.

Lysenko A.A.

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, e-mail:
analysenko@fa.ru

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, e-mail:
analysenko@fa.ru

Аннотация. В статье рассматриваются научно-теоретические подходы к содержанию финансового контроллинга. Приставлены организационно-методические подходы к финансовому контроллингу в государственном секторе. Сформировано категориальное определение финансового контроллинга в государственном секторе. Разработана архитектура (концептуальная модель) системы финансового контроллинга в государственном секторе, представляющая собой комплекс взаимосвязанных элементов: целей, задач, функциональных полномочий, методического, учетно-аналитического и инструментального обеспечения во взаимосвязи с внешней и внутренней средой. Раскрыты целеполагание и задачи финансового контроллинга в государственном секторе. Сформирована система центров финансовой ответственности структурных подразделений экономического субъекта государственного сектора, представляющая собой бюджетную модель организации. Представлена экосистема финансового контроллинга.

Annotation. The article discusses scientific and theoretical approaches to the content of financial controlling. Organizational and methodological approaches to financial controlling in the public sector are presented. A categorical definition of financial controlling in the public sector has been formed. An architecture (conceptual model) of the financial controlling system in the public sector has been developed, which is a complex of interrelated elements: goals, objectives, functional powers, methodological, accounting, analytical and instrumental support in conjunction with the external and internal environment. The goal setting and tasks of financial controlling in the public sector are revealed. A system of financial responsibility centers of structural divisions of an economic entity in the public sector has been formed, which represents a budget model of the organization. The financial controlling ecosystem is presented.

Ключевые слова: финансовый контроллинг, государственный сектор, бюджетная модель, центры финансовой ответственности, ключевые показатели эффективности.

Keywords: financial controlling, public sector, budget model, financial responsibility centers, key performance indicators.

Введение.

Изменения условий функционирования государственного сектора, расширение круга задач и возрастающий интерес к вопросам результативности государственных органов (организаций) в условиях неопределенности и волатильности макро- и микроэкономической среды обуславливают необходимость внедрения новых концепций, инструментов и методов, позволяющих повысить эффективность принимаемых управленческих решений. Вместе с тем профессиональным сообществом предпринимаются значительные усилия по модернизации процессов управления в государственном секторе, требующих совершенствования риск-ориентированного подхода к системе управления, развития новых технологий передачи управленческой информации, разработки контрольно-аналитического обеспечения бизнес-процессов (бюджетных процедур). Все это обусловило необходимость формирования системы финансового контроллинга в экономических субъектах государственного сектора.

Обобщая вышеизложенное, отметим, что для реализации поставленных задач необходимо внедрение системы финансового контроллинга в государственный сектор, которая в настоящее время имеет недостаточную проработанность вопросов методического, информационного и организационного характера. В этой связи необходимо развивать организационно-методические подходы к финансовому контроллингу в экономических субъектах государственного сектора в целях повышения оперативности, прозрачности и объективности информации о результатах финансово-хозяйственной деятельности. В этой связи целью настоящего исследования является разработка модели системы финансового контроллинга в государственном секторе.

Материал и методы исследования.

Объектом настоящего исследования выступает система финансового контроллинга в государственном секторе. Теоретическая и методологическая основа исследования базируется на положениях теории и методологии финансового контроллинга, практике организации и функционирования финансового контроллинга в экономических субъектах, анализе актуальных проблем государственного управления, взаимосвязей функциональных направлений деятельности со стратегическими задачами. В качестве инструментов исследования применялись общенаучные методы: анализ, синтез, моделирование, прикладные методы экономических исследований: метод классификации, группировок.

Так, финансовый контроллинг как раздел контроллинга является малоизученной областью исследования отечественных и зарубежных авторов, что обуславливает

необходимость в обобщении имеющихся концептуальных подходов к раскрытию сущности и содержания финансового контроллинга.

Одним из подходов к рассматриваемой категории является представление финансового контроллинга как «процесса поиска оптимальных механизмов финансирования текущей инвестиционной деятельности экономического субъекта путем составления, обсуждения и утверждения финансовых планов и анализа эффективности расходования средств. При этом решение поставленной задачи невозможно без активного участия финансового контроллера в постановке задач внутреннего управленческого учета и в разработке системы ключевых показателей деятельности компании» [1]. Общее представление о системе финансового контроллинга позволяет утверждать, что данная категория как раздел контроллинга направлена на управление финансовыми потоками экономического субъекта. Таким образом, предметная область финансового контроллинга не ограничена инвестиционной деятельностью и представляет собой всю совокупность финансовых отношений экономического субъекта.

Обратимся к научно-теоретическим и методическим подходам к финансовому контроллингу в зарубежной практике. Так, финансовый контроллинг в зарубежной практике преимущественно синонимизируется с иными категориями, такими как система управленческого контроля, управленческого планирования и система организационного контроля [13]. Однако необходимо отметить, что финансовый контроллинг представляется более широкой содержательной категорией, выходящей за пределы направления системы контроллинга – «контроль». Так, по мнению Мерчант К.А., методический инструментарий, применяемый менеджерами экономических субъектов для целей контроллинга, характеризуется управленческими средствами, в то время как совокупность механизмов реализации рассматривается как система управленческого контроля [16].

Необходимо отметить, что финансовый контроллинг как направление контроллинга должен быть направлен на информационно-аналитическую и методическую поддержку принятия эффективных управленческих решений по направлениям контроллинга: стратегическое планирование, бюджетирование, учет, контроль и управление рисками в контексте представления финансовой и нефинансовой информации, дающей комплексное и актуальное представление о состоянии финансовых аспектов деятельности экономического субъекта. Подобный комплексный подход сможет обеспечить достижение стратегических и оперативных целей и задач экономического субъекта государственного сектора. В этой связи финансовый контроллинг обоснованно содержит элементы организационного контроля, представляющего собой процесс согласования бизнес-процессов с целеполаганием экономического субъекта [14]. Так, Штраус и Зекер отмечают развитие ориентации финансового контроллинга от первоначального предоставления финансовой информации для поддержки принятия управленческих решений до комплексного развития систем принятия решений [18].

Отметим, что традиционный подход к финансовому контроллингу определен Энтони и заключается в представлении финансового контроллинга как процесса, «посредством

которого менеджеры гарантируют, что ресурсы получены и используются эффективно и результативно для достижения целей организации» [9]. В этой связи категория финансового контроллинга характеризуется координирующей функцией таких направлений, как стратегическое планирование и контроль, что расширяет предметную область воздействия финансового контроллинга. Также, общепринятое представление категории финансового контроллинга позволяет говорить о данной категории как совокупности инструментария, позволяющего формировать данные для принятия управленческих решений [12]. Однако данный подход не учитывает особенности целеполагания экономических субъектов государственного сектора для решения стратегических и оперативных задач.

Необходимо отметить, что подход к категории финансового контроллинга в зарубежной практике эволюционировал в соответствии с формированием комплексного представления о системе управления экономическими субъектами. Так, особое внимание стало уделяться разработке и применению информационных технологий для повышения эффективности управленческих систем [10], что является обоснованным подходом в контексте развития государственных информационных платформ, компилирующих информацию о бизнес-процессах (бюджетных процедурах) экономических субъектов. В этой связи информационное обеспечение и процессы взаимодействия пользователей информации в системе финансового контроллинга представляются динамично развивающимися аспектами. Это позволяет утверждать, что система финансового контроллинга декомпозируется в организационно-методическое управление бизнес-процессами, что обеспечивает расширение функциональных областей финансового контроллинга и учитывает постоянно меняющиеся условия внутренней и внешней среды функционирования экономических субъектов в условиях повышенной неопределенности.

Роль информационных аспектов финансового контроллинга также отмечал в своих исследованиях Саймонс, определяя их как «основанные на информации процедуры и инструменты, используемые менеджерами для поддержания или изменения моделей организационной деятельности» [17] и представляя финансовый контроллинг как «набор рычагов реализации бизнес-стратегии и достижения целей получения прибыли» [17].

В контексте реализации финансового контроллинга для достижения целей экономических субъектов, внимания заслуживает исследование Бедфорда и Малми, отмечающее корреляцию поведенческих проблем контрагентов с учетом соответствия целям организации и, как следствие, формирование представления финансового контроллинга как набора процедур и механизмов, применяемых менеджерами для определения влияния на поведение отдельных лиц и их направления к достижению заранее определенных организационных целей [11].

Отметим, что компиляция современных подходов исследователей рассматриваемой проблематики, позволяет говорить о том, что система финансового контроллинга в качестве методического инструментария применяет детерминированные показатели эффективности, используемых для количественной оценки реализуемых бизнес-процессов. При этом применение информационных цифровых платформ позволяет увязать стратегические

перспективы экономических субъектов с краткосрочным целеполаганием. Тем не менее, применение методического инструментария на основе финансовых показателей, но без учета критериев, которые оценивают эффективность бизнес-процессов, не позволяет в полной мере отслеживать «прогресс» экономического субъекта в достижении долгосрочных стратегических перспектив [15]. В этой связи в контексте формирования комплексной современной модели финансового контроллинга, требуется разработка инструментально-методического сопровождения, которое бы учитывало и количественные и качественные критерии по направлениям контроллинга и позволяло обеспечить взаимосвязь, согласованность и координацию стратегических и оперативных перспектив для максимизации эффективности и результативности деятельности экономического субъекта государственного сектора.

Обратимся к научно-теоретическим и методическим подходам к финансовому контроллингу в отечественной практике. Так, Ерохина А.В. в своем исследовании обосновывает выделение финансового контроллинга из системы общего контроллинга обществ с ограниченной ответственностью. Данный подход, с нашей точки зрения, является концептуально обоснованным, поскольку система финансового контроллинга является организационно и методически обособленным направлением системы контроллинга [6]. Таким образом, финансовый контроллинг представляется Ерохиной А.В. системой, координирующей финансовое управление для достижения стратегических целей на предприятии по основным направлениям финансовой деятельности. Данный подход не учитывает оперативное целеполагание экономического субъекта, а ориентирован исключительно на стратегические финансовые цели. Организационно-методические аспекты финансового контроллинга, определенные автором, представлены на рис. 1.

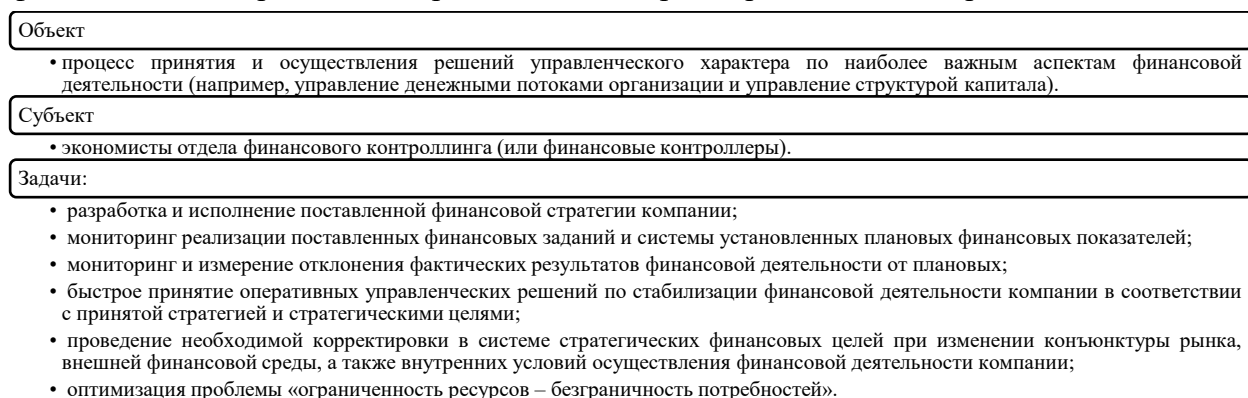


Рис. 1. Организационно-методические аспекты финансового контроллинга согласно Ерохиной А.В. [составлено автором на основе [6]]

Автором разработана модель системы финансового контроллинга, включающая стратегический и оперативный контроллинг, подсистему ключевых показателей эффективности и определена необходимость разработки системы показателей для контроля выполнения стратегических и оперативных задач. По нашему мнению, нецелесообразно ограничивать оценку эффективности финансовых бизнес-процессов одним направлением

контроллинга – системой контроля, исключая при этом стратегическое планирование, бюджетирование, учет и управление рисками.

Хлевная Е.А. в исследовании методологии системы финансового контроллинга бизнес-процессов промышленных холдингов обосновывает финансовый контроллинг как «количественно выраженный через финансовые показатели процесс информационно-аналитической, методической и инструментальной поддержки менеджмента, обеспечивающий прозрачность реализации стратегии и повышение эффективности деятельности промышленных холдингов» [3]. Данный подход также ограничен стратегическим направлением, не учитывая оперативные финансовые бизнес-процессы, а также направлен на финансовые показатели, а не на систему финансовых отношений экономического субъекта в целом. Автором разработана концепция и методология финансового контроллинга бизнес-процессов, направленная на поддержку управленческих решений на основе учетно-контрольно-аналитического инструментария. По нашему мнению, комплексная модель финансового контроллинга должна обеспечивать не только информационно-аналитическую поддержку системы управленческого учета, но и иных направлений контроллинга: стратегического планирования, бюджетирования, контроля и управления рисками. Представим организационно-методические подходы к финансовому контроллингу, определенные в исследовании (рис. 2).

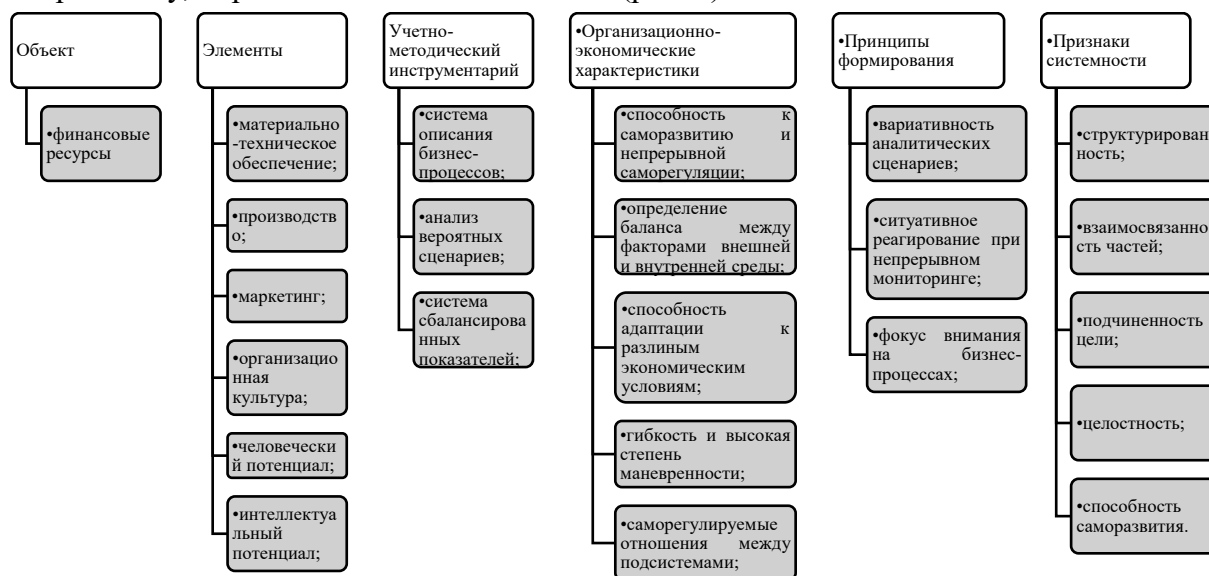


Рис. 2. Организационно-методические аспекты финансового контроллинга согласно Хлевной Е.А. [составлено автором на основе [3]]

Положительным опытом исследования финансового контроллинга можно считать разработанные Хлевной Е.А. контрольно-аналитические процедуры, включающие информационное обеспечение, оценку влияния внешней среды, расчет вероятностных сценариев и оценку текущих сценариев. В дополнение, предложены методы, обеспечивающие саморегулирование (настройку) системы финансового контроллинга. Данное методическое обеспечение охватывает широкий спектр организационно-

аналитических процедур, но не учитывает современные тенденции методического сопровождения финансового контроллинга.

Золотько Т.А. в исследовании финансового контроллинга и мониторинга денежных потоков корпорации обосновывает финансовый контроллинг как «процесс финансового управления, включающий в себя управляющее устройство, позволяющее осуществлять финансовое управление в автоматическом режиме на основе стандартизации принятия финансового управленческого решения, мониторинг внешней среды, мониторинг объекта финансового управления и информационную модель объекта управления» [2]. В этой связи в качестве объекта финансового контроллинга определена его тождественность объекту финансового менеджмента – финансовые ресурсы, а предмета – информационные факты о денежных потоках предприятия. Обобщая вышеизложенное, необходимо отметить, что объект финансового контроллинга представляется шире ориентации финансового менеджмента, что не согласуется с представленной предметной областью. В качестве метода финансового контроллинга установлены моделирование и мониторинг внешней и внутренней сред, что не позволяет обеспечить всесторонне методическое сопровождение финансового контроллинга.

Титова Е.А. в исследовании учетно-контрольного обеспечения финансового контроллинга в вузах обосновывает теоретические и организационно-методические положения бухгалтерского учета и внутреннего финансового контроля государственных вузов, направленных на решение прикладных задач по формированию учетно-контрольного обеспечения финансового контроллинга в вузах [5]. Так, финансовый контроллинг представляется элементом системы управления экономическим субъектом, обеспечивающим координацию процессов планирования, учета, контроля, анализа, мотивации. Организационно-методические подходы к финансовому контроллингу, установленные в рассматриваемом исследовании представим на рис. 3.

Типы по уровню планирования	Фазы	Субъект	Объект	Подходы
• стратегический; • тактический; • оперативный;	• предварительный; • текущий; • последующий;	• структурное подразделение; • отдельный работник вуза; • проектный контроллинг; • на условиях аутсорсинга; • на условиях косорсинга;	• имущественный комплекс; • затраты; • денежные потоки; • закупки товаров, работ, услуг; • маркетинг; • трудовые ресурсы; • налоги; • финансовая устойчивость; • проекты и др.;	• комплексный; • системный; • ресурсно-ориентированный; • риск-ориентированный.

Рис. 3. Организационно-методические аспекты финансового контроллинга согласно Титовой Е.А. [составлено автором на основе [5]]

Положительным эффектом данного исследования можно считать детализацию функциональной составляющей финансового контроллинга на три уровня значимости, что

позволяет более полно охватить предметную область финансового контроллинга. Помимо этого, автором определены виды финансового контроллинга по классификационным признакам функций управления финансово-хозяйственной деятельностью вуза, однако данный подход остается недостаточно проработанным для обеспечения качественного функционирования финансового контроллинга в практической деятельности иных экономических субъектов государственного сектора. Основопологающим нововведением рассматриваемого исследования представляется выделение нового вида финансового контроллинга – проектного финансового контроллинга, выделенного на основе обособления его субъектов и целей осуществления, что развивает представление о сущности и содержании финансового контроллинга с учетом современных тенденций развития проектной деятельности субъектов государственного сектора.

Шебзухова М.А. в исследовании методов финансового контроллинга в корпорациях, представляет финансовый контроллинг методом управления финансами, альтернативой финансовой диагностике и финансовому менеджменту [4]. Настоящее определение категории финансового контроллинга не формирует представление о его системности и ориентированности на комплекс финансовых отношений экономического субъекта. Одновременно автор указывает на необходимость применения комплексно-системного подхода, что не согласуется с представленным подходом. Необходимо отметить что исследование определяет в качестве методического инструментария финансового контроллинга исключительно инструменты финансового контроля, что не охватывает иные направления финансового контроллинга, среди которых стратегическое планирование, бюджетирование, учет и управление рисками. Тем не менее, положительным эффектом для разработки комплексной модели финансового контроллинга в государственном секторе можно считать предложенные инструментарий на основе метода Монте-Карло и структурно-логическая модель контроллинга результативности стратегии финансирования корпораций.

Кузакова О.А. в исследовании механизма финансового контроллинга на предприятиях представляет финансовый контроллинг как «подсистему контроллинга, осуществляющую ориентированное на результат управление финансами предприятия посредством использования методов и инструментов финансового менеджмента, обеспечения непрерывного потока внутренней и внешней информации для принятия управленческих решений» [8], организационно-методическое обеспечение которого состоит из элементов (рис. 4).

Объект
• денежные потоки и структура капитала предприятия;
Субъект
• финансовые контроллеры;
• финансовый директор, руководящий финансовыми службами, а также административно руководящий службами контроллинга компании;
Цели
• обеспечение оптимального уровня ликвидности;
• поддержание платежеспособности в долгосрочном периоде;
• обеспечение рентабельности;
• рост стоимости предприятия;
Задачи
• разработка, координация и реализация финансовых планов предприятия;
• разработка методов составления и анализа финансовой отчетности;
• оценка финансовых методов и решений в области управления финансами и консультирование подразделений в процессе достижения цели;
• разработка и применение задач и методов решения вопросов, связанных с налогами;
• формирование системы, принципов и организационной структуры финансового контроллинга.
Инструментарий
• анализ финансовых результатов деятельности предприятия;
• сбалансированная система показателей, разработанная на основе стратегических целей.

Рис. 4. Организационно-методические аспекты финансового контроллинга согласно Кузаковой О.А. [составлено автором на основе [8]]

Перспективным опытом в целях формирования комплекса методического инструментария финансового контроллинга необходимо отметить предложенное автором методическое обеспечение учета затрат, оптимизации налоговых выплат, расчета показателей финансового состояния организации как элементов предметной области финансового контроллинга.

Передереева Е.В. в исследовании трансформации инструментария корпоративного финансового контроллинга в условиях цифровизации бизнес-процессов представляет финансовый контроллинг как совокупность универсальных инструментов, позволяющих получить информацию для принятия управленческих решений и минимизации рисков и отмечает, что функции контроллинга не должны ограничиваться только финансово измеримыми аспектами хозяйственной деятельности, а должны быть интегрированы в единую систему управления для достижения траекторий устойчивого роста [8]. Указанный подход является научно обоснованным, поскольку учитывает высокий уровень зрелости построения финансового контроллинга, направленного на устойчивое развитие экономических субъектов, однако ограничивает категорию финансового контроллинга лишь совокупностью инструментального обеспечения, не позволяя говорить о системном подходе. Положительным опытом развития системы финансового контроллинга представляется методика создания цифровой платформы финансового контроллинга, предполагающую организацию сбора и обработки данных в информационной среде, что соответствует современной концепции развития системы СМАРТ-контроллинга.

Результаты и их обсуждение.

Обобщая вышеизложенное, необходимо установить, что научная теория финансового контроллинга характеризуется недостаточной изученностью инструментально-методического обеспечения, остаются нераскрытыми вопросы содержательных аспектов финансового контроллинга, имеются противоречия элементного состава финансового контроллинга; недостаточно развитие информационного и организационного обеспечения финансового контроллинга в государственном секторе, в связи с чем представляется

необходимым формированием комплексной модели финансового контроллинга в государственном секторе, а также требуется теоретически обосновать, систематизировать и решить практико-методические задачи функционирования и развития финансового контроллинга в государственном секторе. С нашей точки зрения, систему финансового контроллинга в государственном секторе необходимо рассматривать как раздел контроллинга, обеспечивающий инструментально-управленческую, информационно-аналитическую и организационно-методическую поддержку направлений стратегического планирования, бюджетирования, учета, контроля и управления рисками путем принятия эффективных управленческих решений по финансовым направлениям деятельности экономических субъектов государственного сектора во взаимосвязи со стратегическими и оперативными целями и задачами в условиях волатильности внешней и внутренней среды. Теоретической базой реализации финансового контроллинга является концептуальная модель, учитывающая формирование такой организационной структуры, которая бы учитывала формирование центров финансовой ответственности по функциональным областям, определяла согласованность действий, обеспечивала аналитичность обрабатываемой информации, а также о создании эффективной инструментальной поддержки финансового контроллинга.

На основании вышеизложенного представим архитектуру (концептуальную модель) экосистемы финансового контроллинга в экономическом субъекте государственного сектора, во взаимосвязи с внутренней и внешней средой в субъектах государственного сектора (рис. 5). Грани куба в архитектуре характеризуют функциональные полномочия системы, направления финансового контроллинга, объектно-предметный состав финансового контроллинга.

Отметим, что качество организации системы финансового контроллинга определяется внутренней и внешней средой, образующими контекстные условия, изменение которых влечет необходимость адаптации требований к соответствующей системе.



Рис. 5. Архитектура (концептуальная модель) системы финансового контроллинга
[составлено автором]

Следуя назначению контроллинга, предметом контроллинга выступают финансовые ресурсы и финансовые процессы. В рамках финансового контроллинга предметная область объединяет процессы и результаты формирования и использования финансовых ресурсов, а также сопровождающие их риски; блоки и элементы системы финансового обеспечения, определяющие финансовую устойчивость экономического субъекта.

Целеполагание системы финансового контроллинга разграничивается по направлениям: эффективное и целевое использование бюджетных средств экономического субъекта; результативное исполнение бюджетных полномочий по направлениям стратегического планирования, бюджетирования, учета и контроля.

При этом внедрение финансового контроллинга позволяет рассматривать экономический субъект как совокупность отдельных «квазиобластей», где каждая «единица» несет ответственность за результаты деятельности и обладает относительной свободой в оперативном управлении. Так, центром ответственности признается организационная единица (цы), относительно которой систематизируется и накапливается информация о выполнении бюджетных процедур. Центром финансовой ответственности признается

организационная единица (или их совокупность), реализующая набор финансово-хозяйственных операций и наделенное полномочиями по получению, распределению, использованию финансовых ресурсов. Совокупность центров финансовой ответственности экономического субъекта представляется бюджетной моделью организации (рис. 6).



Рис. 6. Структура бюджетной модели [составлено автором]

Каждый ЦФО бюджетной модели имеет свой периметр ответственности, включая установленные сферы (рис. 7).

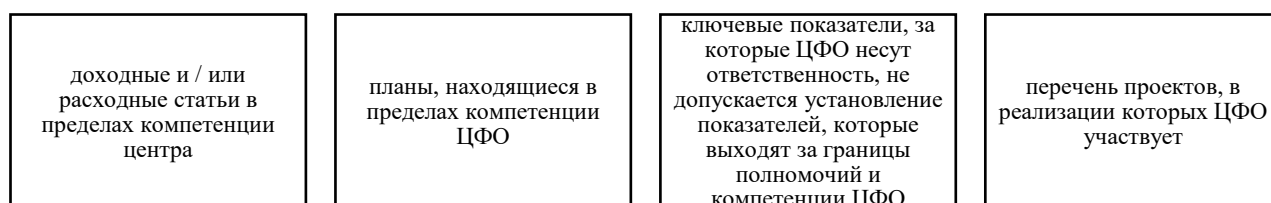


Рис. 7. Сферы ответственности ЦФО [составлено автором]

Отметим, что успешное функционирование системы финансового контроллинга обеспечивается интеграцией систем показателей и бюджетной модели в единую экосистему (рис. 8).

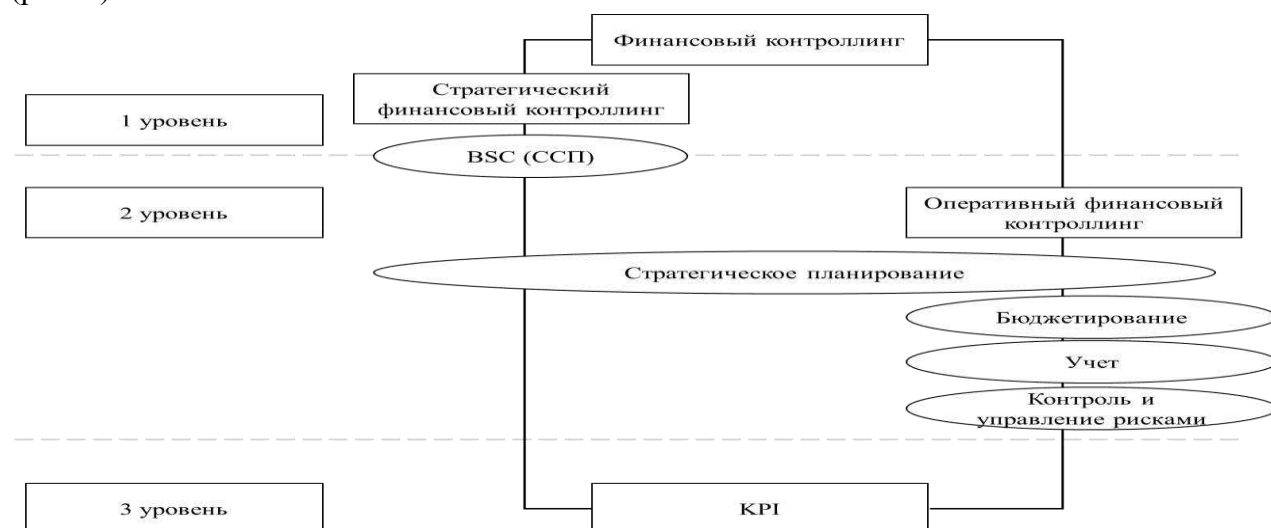


Рис. 8. Экосистема финансового контроллинга [составлено автором]

Ключевые показатели эффективности (KPI) относятся к третьему уровню системы, поскольку формируются на основе подсистем оперативного и стратегического финансового контроллинга. При этом построение системы ключевых показателей эффективности основывается на системах показателей, являющихся аналитическим обеспечением системы финансового контроллинга в экономических субъектах государственного сектора.

Заключение (выводы).

Таким образом, проведен комплексный анализ научных подходов к категории и организационно-методическому обеспечению системы финансового контроллинга, по результатам которого сформирована авторская категория, предложена концептуальная модель и обоснована необходимость формирования аналитического обеспечения финансового контроллинга, бюджетной модели (системы центров финансовой ответственности) и системы ключевых показателей эффективности. Финансовый контроллинг как направление контроллинга должен быть направлен на информационно-аналитическую и методическую поддержку принятия эффективных управленческих решений по направлениям контроллинга: стратегическое планирование, бюджетирование, учет, контроль и управление рисками в контексте представления финансовой и нефинансовой информации, дающей комплексное и актуальное представление о состоянии финансовых аспектов деятельности экономического субъекта. Подобный комплексно-системный подход обеспечит достижение стратегических и оперативных целей и задач экономического субъекта государственного сектора.

Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по государственному заданию Финуниверситета.

Литература

1. Воробьев А.В., Самойлова И.П. Понятие финансового контроллинга в современной финансовой науке // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2014. № 2 (62). С. 51.
2. Золотко Т.А. Финансовый контроллинг и мониторинг денежных потоков корпорации: автореферат дис. ... канд. экон. наук. Волгоград, 2005. 22 с.
3. Хлевная Е.А. Методология формирования системы финансового контроллинга бизнес-процессов промышленных холдингов: дис. ... докт. экон. наук. Москва, 2017. 451 с.
4. Шебзухова М.А. Развитие методов финансового контроллинга в корпорациях: дис. ... канд. экон. наук. Ставрополь, 2022. 246 с.
5. Титова Е.А. Развитие учетно-контрольного обеспечения финансового контроллинга в вузах: дис. ... канд. экон. наук. Воронеж, 2022. 183 с.
6. Ерохина А.В. Создание эффективной системы финансового контроллинга в обществах с ограниченной ответственностью: дис. ... канд. экон. наук. Санкт-Петербург, 2013. 199 с.

7. Передереева Е.В. Трансформация инструментария корпоративного финансового контроллинга в условиях цифровизации бизнес-процессов: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Ставрополь, 2023.
8. Формирование механизма финансового контроллинга на предприятиях Российской Федерации: дис. ... канд. экон. наук. Санкт-Петербург, 2008. 130 с.
9. Anthony R.N. Planning and Control Systems: Framework for Analysis. Boston, Massachusetts: Harvard University Press, 1965. 244 p.
10. Ashton D., Hopper T., Scapens W. The changing nature of issues in management. Hemel Hempstead. United Kingdom: Prentice Hall, 1995. 164 p.
11. Bedford D., Malmi T. Configurations of control: An exploratory analysis // Management Accounting Research. 2015. No 27. P. 2-26.
12. Chenhall R.H. Reliance on manufacturing performance measures, total quality management and organizational performance // Management Accounting Research. 1997. No 8 (2). P. 187-206.
13. Chenhall R.H. Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future // Accounting, Organizations and Society. 2003. No 28 (2-3). P. 127-168.
14. Flamholtz E.G., Randle Y. Corporate culture – The ultimate strategic asset. Stanford, CA: Stanford University Press, 2011. 166 p.
15. Kaplan R.S., Norton D. The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance // Harvard Business Review. 1992. No 70 (1). P. 71-79.
16. Merchant K.A. Management Control Systems – Performance Measurement // Evaluation and Incentives. 2nd ed. United Kingdom: Pearson Education, 2007. 457 p.
17. Simons R. Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1995. 319 p.
18. Strauss E., Zecher C. Management control systems // A review Journal of Management Control. 2013. No 23 (4). P. 233-268.