

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2022.96.65.015

Практические рекомендации по организации системы контроллинга на стратегическом уровне управления в государственных учреждениях и государственных корпорациях

Рачек Мария Сергеевна

Магистрант, лаборант-исследователь,
кафедра «Финансовый контроль и казначейское дело»,
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
125167, Российская Федерация, Москва, Ленинградский пр., 49;
e-mail: rachek.marya@yandex.ru

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

Аннотация

Автором рассматривается специфика построения и последующего внедрения системы контроллинга как элемента системы управления в государственных учреждениях и государственных корпорациях. В качестве примера выбран стратегический уровень управления как отправная точка построения системы контроллинга в целом. На основании функций, присущих системе стратегического контроллинга, разработаны практические рекомендации по формированию, внедрению и функционированию системы стратегического контроллинга в государственных учреждениях и государственных корпорациях с учетом двух направлений деятельности указанных форм хозяйствующих субъектов: деятельности, связанной с освоением бюджетных средств, и приносящей доход деятельности. Удалось сформировать перечень универсальных практических рекомендаций для государственных некоммерческих организаций для построения системы контроллинга на стратегическом уровне управления. Рассматриваемые рекомендации обладают гибкостью и адаптивностью к отраслевой специфике деятельности государственных некоммерческих организаций. Формулировка некоторых итогов внедрения системы контроллинга в процессных терминах способствует реализации принципов непрерывности функционирования службы контроллинга и способности самой системы к самообучению и самокорректировке посредством адаптации реализуемых функций и полномочий друг к другу и к внешней среде. Более того, преимуществом и последующим элементом эффективности внедрения системы контроллинга в организациях сектора государственного управления является отсутствие необходимости привязки деятельности указанной системы к стадии жизненного цикла, как это наблюдается в случае с коммерческими хозяйствующими субъектами.

Для цитирования в научных исследованиях

Рачек М.С. Практические рекомендации по организации системы контроллинга на стратегическом уровне управления в государственных учреждениях и государственных корпорациях // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. Том 12. № 7А. С. 134-144. DOI: 10.34670/AR.2022.96.65.015

Ключевые слова

Государственная корпорация, государственное учреждение, контроллинг, служба контроллинга, стратегический контроллинг, стратегический менеджмент.

Введение

Специфика построения системы контроллинга как элемента системы управления основывается на исполнении государственными учреждениями и государственными корпорациями (далее по тексту – государственными некоммерческими организациями) функций и полномочий, имеющих ключевое значение в процессе регулирования уровня экономического развития территорий путем производства и предоставления общественных благ, качества протекающих социально-экономических процессов для населения.

Если обратиться к укрупненной модели системы контроллинга, то следует отметить следующие компоненты внутренней среды государственных некоммерческих организаций, входящие в подконтроллинговую среду, с которыми система контроллинга взаимодействует напрямую и которые она призвана координировать для достижения заданных целей:

- целеполагание;
- планирование;
- бюджетирование;
- внутренний контроль;
- управление рисками.

Данные компоненты распределяются в соответствии с уровнем реализации системы контроллинга, соответствующим уровню принятия и реализации управленческих решений – стратегическим или оперативным. Например, целеполагание зачастую присуще стратегическому уровню управления, бюджетирование и внутренний контроль – оперативному, а планирование и управление рисками можно отметить на обоих уровнях системы управления. Взаимодействие системы контроллинга с данными компонентами на стратегическом уровне обеспечивает условия для мотивации управленческого аппарата к принятию наиболее эффективных и результативных управленческих решений, способствует достижению цели в сфере анализа и оценки указанных решений и альтернатив им. На операционном уровне достигается задача по измерению процессов и результатов деятельности уполномоченных должностных лиц или структурных подразделений, что становится возможным благодаря решению задачи по ведению учета и составлению отчетности. Непрерывный мониторинг планируемых и принятых управленческих решений, их альтернатив производится на обоих уровнях системы управления. Цели и задачи могут быть реализованы исключительно в процессе постоянной автоматизации и информатизации системы контроллинга.

Основная часть

Построение системы контроллинга для государственных некоммерческих организаций начинается с координации стратегического целеполагания деятельности [Исаев, 2021, 30] и относится к сфере стратегического контроллинга¹. Для более детального рассмотрения

¹ Наряду со стратегическим и оперативным уровнями контроллинга выделяется диспозитивный, носящий рекомендательный характер и применяемый в случаях, если какая-либо из основных функций системы

обратимся к следующим компонентам управленческого механизма любого хозяйствующего субъекта на рассматриваемом уровне:

- миссия организации;
- программа развития (стратегия) организации;
- стратегические приоритеты, цели, задачи деятельности;
- ожидаемый эффект (ключевые показатели эффективности и результативности).

Координация указанных компонентов для слаженного стратегического целеполагания соотносится с главной (то есть корпоративной) стратегией любой государственной некоммерческой организации. Реализация стратегического контроллинга обеспечивается в диалоге с управленческим аппаратом высшего уровня и затрагивает процессы деятельности организации в долго- и среднесрочной перспективах [Жеребцов, Миронов, Миронова, 2020, 141]. Следует отметить, что данный этап осложняется проходящим процессом определенной коммерциализации финансово-хозяйственной деятельности государственных некоммерческих организаций в процессе формирования рыночно-ориентированной системы управления государственными услугами.

Основные укрупненные направления стратегического контроллинга при взаимодействии с системой управления для государственных некоммерческих организаций на соответствующем управленческом уровне видятся в следующем:

- содействие при осуществлении долго- и среднесрочного планирования и прогнозирования;
- осуществление дополнительного контроля за принятием управленческих решений и их реализацией;
- консультирование руководства и ведение непрерывного диалога по вопросам деятельности организации;
- информирование стратегического уровня управления о состоянии внутренней и внешней среды.

В соответствии с рассмотренными направлениями стратегического контроллинга видится целесообразным обозначить основные функции системы контроллинга для государственных некоммерческих организаций в соответствии с рассмотренными ранее компонентами управленческого механизма (табл. 1).

Практические рекомендации для формирования системы контроллинга в государственных некоммерческих организациях предлагается для достижения большего синергетического эффекта разделять на два самостоятельных, но взаимосвязанных блока – системы контроллинга, взаимодействующие с механизмами и процессами как освоения бюджетных средств, так и по приносящей доход деятельности – в соответствии со схожей спецификой деятельности государственных учреждений и государственных корпораций (табл. 2).

В соответствии с рассмотренными направлениями и функциями стратегического контроллинга каждой государственной некоммерческой организацией обеспечивается выбор задач и мероприятий по их достижению применительно к специфике целей своей деятельности и реализация мероприятий в рамках данных задач с применением конкретных инструментов. В процессе декомпозиции целей и задач деятельности хозяйствующих субъектов целесообразно предложить формирование целевых показателей и индикаторов деятельности в виде ССП.

контроллинга исполняется с нарушениями или ошибками [Пашкова, 2019, 129].

Таблица 1 - Функции системы стратегического контроллинга для государственных некоммерческих организаций [Составлено автором по данным источников: Гусева, Далекин, 2019, 4-6; Миронова, Харламова, 2020, 89; Смирнова, 2020, 269-270; Тимкин, 2021, 37; Фалько, 2017, 3-4; Фалько, Чугунов, 2017, 5-8]

Направления деятельности стратегического контроллинга	Функции стратегического контроллинга в рамках деятельности, связанной с освоением бюджетных средств	Функции стратегического контроллинга в рамках приносящей доход и иной деятельности	Ожидаемые результаты
Содействие при осуществлении долго- и среднесрочного планирования и прогнозирования	<p>анализ неопределенности и динамики факторов и событий внешней среды; риск-ориентированная оценка деятельности системы управления.</p> <p>осуществление индикативного планирования (координация через прогнозируемые и целевые показатели эффективности (выпуска) государственных и частных средств (инвестиций); участие в согласовании планов финансово-хозяйственной деятельности с деятельностью учредителя³, в том числе по показателям эффективности и результативности; участие в согласовании планов финансово-хозяйственной деятельности для средств, выделяемых в рамках национальных проектов и государственных программ⁴, в том числе по показателям эффективности и результативности.</p>	анализ и согласование целей приносящей доход и иной деятельности с целями деятельности организации (уставными); содействие в инвестиционном планировании; разработка антикризисной политики; поиск и обоснование необходимости применения долгосрочных источников финансирования, включая международную финансовую поддержку.	координация этапов стратегического планирования как внутри организации, так и с «внешним миром» – национальными, наднациональными и международными показателями эффективности деятельности ² ; определение допустимых и достижимых траекторий социально-экономического развития, в том числе инновационного; определение места прибыли в перечне результатов деятельности; поиск скрытых резервов повышения роста эффективности различных видов деятельности и экономии средств; комплексный анализ факторов влияния внешней среды; повышение прозрачности, полноты, консистентности и конкурентоспособности деятельности.
Осуществление дополнительного кон-	определение вероятности наступления определенных событий после принятия и реализации конкретного управленческого решения; оценка экономического потенциала, ресурсной и имущественной обеспеченности		контроль за соблюдением разграничения принятия и реализации управленческих решений по уровням

² Некоторыми исследователями координация и помощь в формировании стратегий структурных единиц организаций и функциональных стратегий относятся к сфере деятельности функционального контроллинга и принадлежат уровню институций.

³ Цели деятельности государственных учреждений являются своеобразными «задачами», которые поручаются учредителем в рамках достижения ими собственных целей, определенных документами стратегического планирования и законодательством Российской Федерации.

⁴ Характерно в большей степени для государственных корпораций и казенных учреждений, однако, некоторые бюджетные и автономные учреждения также могут являться получателями бюджетных средств в рамках национальных проектов и государственных программ.

Направления деятельности стратегического контроллинга	Функции стратегического контроллинга в рамках деятельности, связанной с освоением бюджетных средств	Функции стратегического контроллинга в рамках приносящей доход и иной деятельности	Ожидаемые результаты
<p>контроля за принятием управленческих решений на стратегическом уровне и их реализацией</p>	<p>принятия и реализации управленческих решений; организация системы менеджмента качества; содействие руководителю в проведении им контрольно-надзорной деятельности; анализ результатов деятельности системы внутреннего контроля и аудита, внешних органов аудита (контроля); обеспечение взаимодействия с независимыми внешними экспертами по ключевым управленческим решениям.</p>		<p>и сферам управления, в том числе в рамках деятельности организации как получателя бюджетных средств – участника бюджетного процесса; анализ отклонений и стратегических альтернатив принятия и реализации управленческих решений; контроль за соблюдением сроков принятия и реализации управленческих решений; определение трендов и тенденций развития и функционирования системы управления; подтверждение достоверности бухгалтерской (бюджетной) отчетности.</p>
<p>Консультирование руководителя организации и ведение непрерывного диалога по вопросам деятельности организации</p>	<p>взаимодействие с руководителем и иными органами управления организацией; координация деятельности руководителя с руководителями профильных комитетов и комиссий; внешними заинтересованными лицами и сторонами; содействие взаимодействию руководителей профильных комитетов и комиссий; формирование системы методологической поддержки принятия решений; обеспечение взаимодействия руководителя с системой общественного контроля; организация ведения диалога с учредителем; организация ведения диалога с руководителем по внедрению в деятельность организации решений учредителя.</p>		<p>достижение сбалансированности интересов между внутренними и внешними заинтересованными сторонами; снижение издержек конфликта интересов и злоупотребления должностными полномочиями; избежание необдуманных решений и перерасхода ресурсов; избежание правонарушений, снижение сумм штрафов и досудебного регулирования дел; повышение эффективности и результативности деятельности, включая рост социальной эффективности деятельности; рост производительности труда; уменьшение коррупционной и монопольной составляющих деятельности; обеспечение сохранения государственной, коммерческой, налоговой и иных видов тайн</p>
<p>Информирование стратегического уровня управления о состоянии внутренней и внешней среды организации (ближнего и дальнего окружения организации)</p>	<p>разработка собственной системы показателей и индикаторов деятельности системы управления, включая систему обратной связи (whistleblowing system); создание единых информационных систем и баз данных со своевременной актуализацией информации в них; обработка отчетности по результатам всех видов учета; ведение диалога с представителями управленческого аппарата.</p> <p>Ведение диалога с органами государственной власти (государственными органами) по совместным вопросам деятельности (организация практических семинаров, встреч)</p>	<p>анализ рыночной и конкурентной среды; анализ контрагентов (дебиторов и кредиторов).</p>	

Направления деятельности стратегического контроллинга	Функции стратегического контроллинга в рамках деятельности, связанной с освоением бюджетных средств	Функции стратегического контроллинга в рамках приносящей доход и иной деятельности	Ожидаемые результаты
			для обеспечения национальной безопасности; налаживание взаимодействия с учредителем; решение институциональных проблем и поведенческих рисков, связанных с недостатками в организации правореализационного процесса.

Таблица 2 - Практические рекомендации по формированию, внедрению и функционированию системы стратегического контроллинга в государственных некоммерческих организациях [Составлено автором по данным источников: Аннадурдыев, Ерохина, 2018, 234-235; Глухова, 2011, 226; Грачева, 2020, 8; Залеская, 2020, 152; Лысенко, 2021, 54; Силина, 2021, 57]

Направление деятельности	Деятельность, связанная с освоением бюджетных средств	Приносящая доход и иная деятельность
Выработка прикладного инструментария стратегического планирования	риск-ориентированное планирование; управление по целям; бюджетирование, ориентированное на результат адаптация и применение системы сбалансированных показателей (ССП) для государственных некоммерческих организаций; формирование совместно с руководителем философии (ценностей и культуры) организации; выработка методик и моделей поведения на основе принципа преемственности (соответствующих деятельности конкретной организации).	
	анализ потенциала; анализ стратегических разрывов (GAP-анализ); разработка сценариев будущего (сценарный подход).	применение теории игр (при условии понимания под конфликтной ситуацией выбор между социальной эффективностью и получением прибыли); проведение анализа конкурентов; применение механизма портфельного анализа, включая анализ сильных и слабых сторон, конкурентных сил Портера, поиска конкурентных преимуществ; SWOT-анализ.
Автоматизация системы контроллинга	автоматизация процесса актуализации нормативных правовых и иных актов организации в соответствии с изменениями российского законодательства; установление норм обеспечения имуществом и перераспределение имущества в более перспективные сферы деятельности; ведение реестра сотрудников управленческого аппарата во избежание продвижения на должности родственников и членов одной семьи, причинения имущественного и имиджевого вреда организации; интеграция внутренних (локальных) документов, в том числе документооборота, и национальных информационных систем;	

Направление деятельности	Деятельность, связанная с освоением бюджетных средств	Приносящая доход и иная деятельность
	установление единых требований к получаемой информации и правил проверки достоверности источников получения информации (автоматизированные механизмы определения такой информации); создание и обеспечение функционирования «почтового ящика» для реализации функции обратной связи; создание и обеспечение функционирования дополнительного канала связи с учредителем; разработка индикаторов, отражающих непредвиденные обстоятельства деятельности (неисполнение расходов, предписаний); создание систем защиты информации в локальных и внешних сетях.	
Оценка эффективности деятельности организации	применение принципа системности к построению системы показателей эффективности, в том числе результатов системы бюджетирования; разработка системы целевых показателей и проведение сравнительного анализа; бенчмаркинг в сфере потенциальных и принятых управленческих решений; альтернативное моделирование в сфере принятых управленческих решений; оценка качества функционирования системы ресурсного обеспечения, в том числе по центрам финансовой ответственности; стандартизация и регламентация системы контроллинга, в том числе разработка стандартов, норм и правил оценки эффективности деятельности управленческого аппарата, эффективности и результативности составления штатного расписания для управленческого аппарата. Формирование механизма привязки оказания социальных услуг (социально значимых функций и полномочий) к результатам деятельности организаций.	
Выработка системы обратной связи	определение центров ответственности по сферам деятельности; проведение опросов работников учреждения о качестве функционирования системы управления и ресурсного обеспечения; обработка отчетности и компиляция финансовой и нефинансовой информации для управленческого аппарата; составление информационных сообщений для внешних пользователей, в том числе о значимых социально-экономических эффектах деятельности организации; формирование уникальных корпоративных (внутриведомственных) принципов взаимодействия системы контроллинга с управленческим аппаратом.	разделение показателей KPI и KRI; определение показателя гудвилл; применение механизма кривой опыта; выработка и внедрение стратегии стратегического предпринимательства.

Для организаций государственного сектора стратегические карты могут иметь следующий вид, адаптированный к специфике деятельности указанных организаций (рис. 1). Более того, рассматриваемая система может быть признана определенным связующим звеном между стратегическим и оперативным уровнями контроллинга, так как она призвана выполнять координирующую функцию [Петрова, 2019, 46]. В своем внедрении и координации такая система призвана пройти следующие стадии:

- интеграция в общую систему управления в виде встраивания в системы отчетности и непосредственного принятия управленческих решений;
- каскадирование по иерархии – от подразделений до отдельных сотрудников;
- «индукционный» контроль и корректировка отклонений – снизу вверх [Гусарова, 2021, 41].

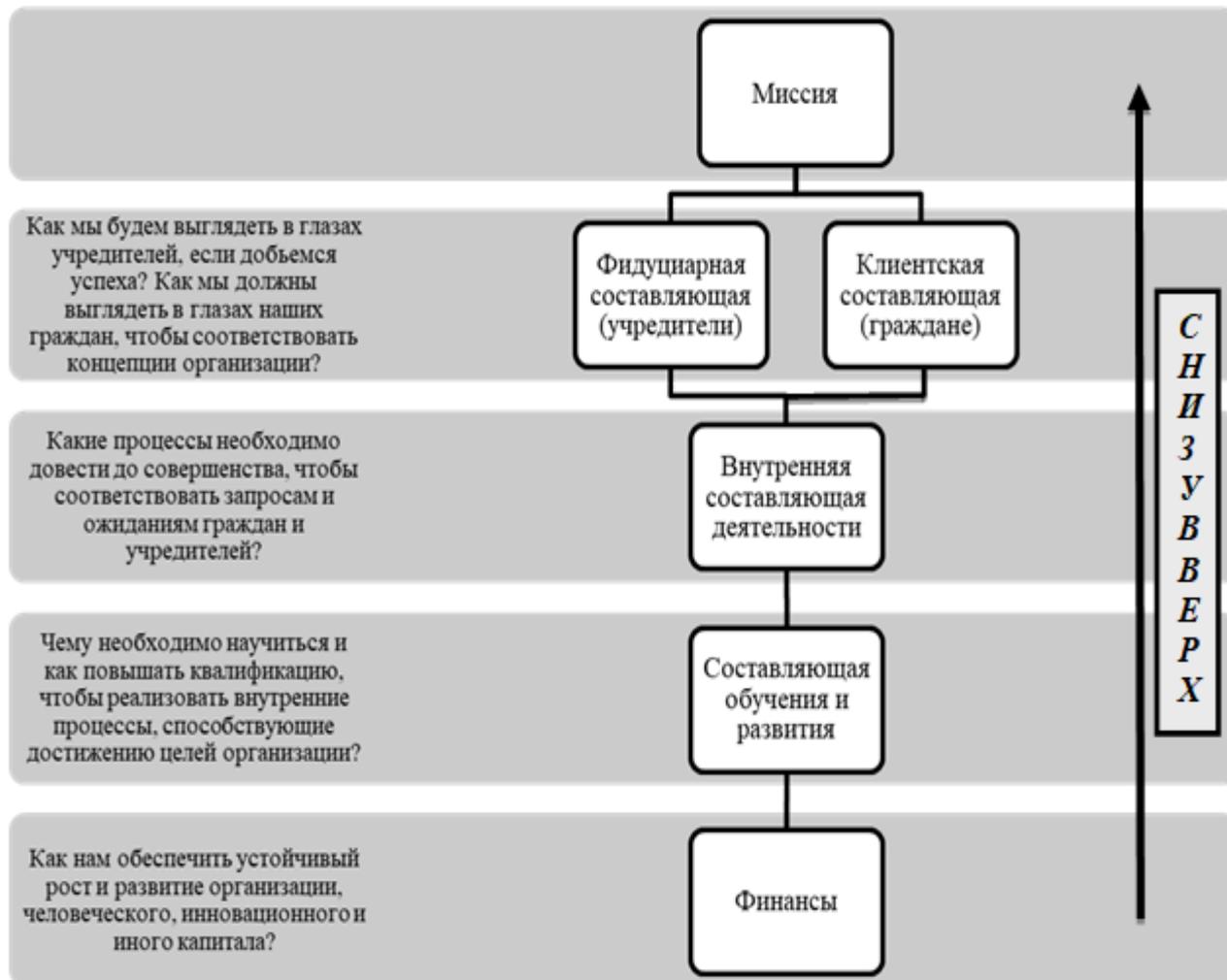


Рисунок 1 - Стратегическая карта для государственных некоммерческих организаций [Составлено автором по данным источника: Kaplan, 2004]

Следует отметить, что каждой государственной некоммерческой организации необходимо выбрать форму организации и функционирования службы контроллинга. На сегодняшний день существуют несколько таких форм:

- организация самостоятельного структурного подразделения в структуре хозяйствующего субъекта – так называемое «бомбометание» (наиболее быстрая и рискованная форма, так как может встретить сопротивление со стороны работников хозяйствующего субъекта);
- наделение полномочиями имеющихся структурных подразделений или должностных лиц хозяйствующего субъекта – способ «малыми шагами» (менее рискованный, но более длительный процесс внедрения);
- сочетание двух описанных подходов в виде «планируемой эволюции» внедрения системы контроллинга [Силина, 2022, 116].

Критерии выбора находятся в зависимости от различных факторов: размер хозяйствующего субъекта, восприятие работниками миссии службы контроллинга, объем возложенных на структурные подразделения полномочий, внутриорганизационное сопротивление и иные [Лысенко, 2021, 53].

Заключение

Таким образом, удалось сформировать перечень универсальных практических рекомендаций для государственных некоммерческих организаций для построения системы контроллинга на стратегическом уровне управления. Рассматриваемые рекомендации обладают гибкостью и адаптивностью к отраслевой специфике деятельности государственных некоммерческих организаций. Формулировка некоторых итогов внедрения системы контроллинга в процессных терминах способствует реализации принципов непрерывности функционирования службы контроллинга и способности самой системы к самообучению и самокорректировке посредством адаптации реализуемых функций и полномочий друг к другу и к внешней среде. Более того, преимуществом и последующим элементом эффективности внедрения системы контроллинга в организациях сектора государственного управления является отсутствие необходимости привязки деятельности указанной системы к стадии жизненного цикла, как это наблюдается в случае с коммерческими хозяйствующими субъектами.

Библиография

1. Аннадурдыев М.Ш., Ерохина Е.В. Исследование стратегического контроллинга как подсистемы стратегического управления // KANT. 2018. № 2 (27). С. 233-236.
2. Глухова М.Г. Понятие стратегического контроллинга // Научно-исследовательский центр «Technical Innovations». 2022. № 9-2. С. 222-229.
3. Грачева А.А. Аудит экономической безопасности предприятий // Научно-практические исследования. 2020. № 6-4 (29). С. 7-10.
4. Гусарова Л.В. Оценка результативности деятельности Федерального казначейства на основе системы сбалансированных показателей // Экономика и управление: проблемы, решения. 2021. № 9 (117). С. 37-42.
5. Гусева И.Б., Далекин П.И. Стратегический контроллинг при построении прогнозов промышленных предприятий // Современные тенденции и инновации в науке и производстве. 2019. С. 1-7.
6. Жеребцов В.И., Миронов С.В., Миронова Н.Н. Оперативный и стратегический контроллинг как инструмент управления организацией // Вестник национального института бизнеса. 2020. № 39. С. 137-143.
7. Залеская А.А. Проблемы использования инструментов стратегического контроллинга в современных организациях // Вестник национального института бизнеса. 2020. № 40 (40). С. 151-156.
8. Исаев Э.А. (ред.) Контроллинг в государственном секторе: теория и практика. М.: Прометей, 2021. 145 с.
9. Лысенко А.А. Организационные аспекты внедрения системы контроллинга в контрольных органах государственного сектора // Контроллинг. 2021. № 3 (81). С. 52-61.
10. Миронова Н.Н., Харламова Т.В. Управление затратами в системе стратегического контроллинга // Вестник национального института бизнеса. 2020. № 40 (40). С. 86-91.
11. Пашкова Ю.И. Сущность стратегического контроллинга // Экономика. Общество. Человек. 2019. С. 127-132.
12. Петрова Я.Г. Контроллинг как информационно-аналитическая система обеспечения процесса реализации стратегического управления на предприятии // Экономика, политика, право: актуальные вопросы, тенденции и перспективы развития. 2019. С. 45-48.
13. Силина О.В. Механизм реализации функций контроллинга в системе стратегического управления организацией // Modern science. 2022. № 2-1. С. 115-119.
14. Силина О.В. Роль контроллинга в системе стратегического управления организацией // Инновации. Наука. Образование. 2021. № 30. С. 55-60.
15. Смирнова О.О. Формирование отечественной модели индикативного планирования // Модернизация. Инновации. Развитие. 2020. № 3. С. 266-279.
16. Тимкин Т.Р. Систематизация задач и учет результатов как основа эффективного внедрения контроллинга в организациях сектора государственного управления // Контроллинг. 2021. № 3 (81). С. 36-43.
17. Фалько С.Г. Контроллинг в процессе внедрения и оптимизации производственных систем // Контроллинг. 2017. № 63. С. 2-5.
18. Фалько С.Г., Чугунов В.С. Контроллинг: представление и использование знаний в управлении организацией // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (Новочеркасского политехнического института). 2017. № 3. С. 4-11.
19. Kaplan R.S. Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Boston: Harvard Business School Press, 2004. 454 p.

Practical recommendations on the organization of a controlling system at the strategic management level in state institutions and state corporations

Mariya S. Rachek

Graduate Student, Laboratory Researcher,
Department of Financial Control and Treasury,
Financial University under the Government of the Russian Federation,
125167, 49, Leningradskii ave., Moscow, Russian Federation;
e-mail: rachek.marya@yandex.ru

Abstract

The author considers the specifics of the construction and subsequent implementation of the controlling system as an element of the management system in public institutions and public corporations. The strategic level of management is chosen as the starting point for building the controlling system as a whole. Some practical recommendations have been developed on the formation, implementation and operation of the strategic controlling system in public institutions and public corporations, considering two areas of activity of these forms of economic entities: activities related to the development of budgetary funds and income-generating activities. It was possible to form a list of universal practical recommendations for state non-profit organizations for building a controlling system at the strategic level of management. The recommendations under consideration are flexible and adaptable to industry-specific activities of state non-profit organizations. The formulation of some results of the implementation of the controlling system in process terms contributes to the implementation of the principles of the continuity of the functioning of the controlling service and the ability of the system itself to self-learn and self-correct by adapting the implemented functions and powers to each other and to the external environment. Moreover, the advantage and subsequent element of the effectiveness of the implementation of the controlling system in organizations of the public administration sector is the absence of the need to link the activities of the specified system to the stage of the life cycle, as is the case with commercial economic entities.

For citation

Rachek M.S. (2022) Prakticheskie rekomendatsii po organizatsii sistemy kontrollinga na strategicheskom urovne upravleniya v gosudarstvennykh uchrezhdeniyakh i gosudarstvennykh korporatsiyakh [Practical recommendations on the organization of a controlling system at the strategic management level in state institutions and state corporations]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 12 (7A), pp. 134-144. DOI: 10.34670/AR.2022.96.65.015

Keywords

State corporation, state institution, controlling, controlling service, strategic controlling, strategic management.

References

1. Annadurdyev M.Sh., Erokhina E.V. (2018) Issledovanie strategicheskogo kontrollinga kak podsistemy strategicheskogo upravleniya [Research of strategic controlling as a subsystem of strategic management]. *KANT*, 2 (27), pp. 233-236.
2. Fal'ko S.G. (2017) Kontrolling v protsesse vnedreniya i optimizatsii proizvodstvennykh sistem [Controlling in the process of implementation and optimization of production systems]. *Kontrolling* [Controlling], 63, pp. 2-5.
3. Fal'ko S.G., Chugunov V.S. (2017) Kontrolling: predstavlenie i ispol'zovanie znaniy v upravlenii organizatsiei [Controlling: representation and use of knowledge in the management of an organization]. *Vestnik Yuzhno-Rossiiskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta (Novocherkasskogo politekhnicheskogo instituta)* [Bulletin of the South Russian State Technical University (Novocherkassk Polytechnic Institute)], 3, pp. 4-11.
4. Glukhova M.G. (2022) Ponyatie strategicheskogo kontrollinga [The concept of strategic controlling]. *Nauchno-issledovatel'skii tsentr «Technical Innovations»* [Technical Innovations Research Center], 9-2, pp. 222-229.
5. Gracheva A.A. (2020) Audit ekonomicheskoi bezopasnosti predpriyatii [Audit of the economic security of enterprises]. *Nauchno-prakticheskie issledovaniya* [Scientific and practical research], 6-4 (29), pp. 7-10.
6. Gusarova L.V. (2021) Otsenka rezul'tativnosti deyatelnosti Federal'nogo kaznacheistva na osnove sistemy sbalansirovannykh pokazatelei [Evaluation of the performance of the Federal Treasury based on the balanced scorecard]. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya* [Economics and Management: Problems, Solutions], 9 (117), pp. 37-42.
7. Guseva I.B., Dalekin P.I. (2019) Strategicheskii kontrolling pri postroenii prognozov promyshlennykh predpriyatii [Strategic controlling in the construction of forecasts of industrial enterprises]. In: *Sovremennyye tendentsii i innovatsii v nauke i proizvodstve* [Modern trends and innovations in science and production].
8. Isaev E.A. (ed.) (2021) *Kontrolling v gosudarstvennom sektore: teoriya i praktika* [Controlling in the public sector: theory and practice]. Moscow: Prometei Publ.
9. Kaplan R.S. (2004) *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.
10. Lysenko A.A. (2021) Organizatsionnye aspekty vnedreniya sistemy kontrollinga v kontrol'nykh organakh gosudarstvennogo sektora [Organizational aspects of the implementation of the controlling system in the control bodies of the public sector]. *Kontrolling* [Controlling], 3 (81), pp. 52-61.
11. Mironova N.N., Kharlamova T.V. (2020) Upravlenie zatratami v sisteme strategicheskogo kontrollinga [Cost management in the system of strategic controlling]. *Vestnik natsional'nogo instituta biznesa* [Bulletin of the National Institute of Business], 40 (40), pp. 86-91.
12. Pashkova Yu.I. (2019) Sushchnost' strategicheskogo kontrollinga [The essence of strategic controlling]. In: *Ekonomika. Obshchestvo. Chelovek* [Economics. Society. Human].
13. Petrova Ya.G. (2019) Kontrolling kak informatsionno-analiticheskaya sistema obespecheniya protsessa realizatsii strategicheskogo upravleniya na predpriyatii [Controlling as an information-analytical system for ensuring the process of implementing strategic management at an enterprise]. In: *Ekonomika, politika, pravo: aktual'nye voprosy, tendentsii i perspektivy razvitiya* [Economics, politics, law: current issues, trends and development prospects].
14. Silina O.V. (2022) Mekhanizm realizatsii funktsii kontrollinga v sisteme strategicheskogo upravleniya organizatsiei [The mechanism for implementing controlling functions in the system of strategic management of an organization]. *Modern science*, 2-1, pp. 115-119.
15. Silina O.V. (2021) Rol' kontrollinga v sisteme strategicheskogo upravleniya organizatsiei [The role of controlling in the system of strategic management of an organization]. *Innovatsii. Nauka. Obrazovanie* [Innovations. The science. Education], 30, pp. 55-60.
16. Smirnova O.O. (2020) Formirovanie otechestvennoi modeli indikativnogo planirovaniya [Formation of the domestic model of indicative planning]. *Modernizatsiya. Innovatsii. Razvitie* [Modernization. Innovation. Development], 3, pp. 266-279.
17. Timkin T.R. (2021) Sistematizatsiya zadach i uchet rezul'tatov kak osnova effektivnogo vnedreniya kontrollinga v organizatsiyakh sektora gosudarstvennogo upravleniya [Systematization of tasks and accounting of results as a basis for the effective implementation of controlling in organizations of the public administration sector]. *Kontrolling* [Controlling], 3 (81), pp. 36-43.
18. Zalesskaya A.A. (2020) Problemy ispol'zovaniya instrumentov strategicheskogo kontrollinga v sovremennykh organizatsiyakh [Problems of using strategic controlling tools in modern organizations]. *Vestnik natsional'nogo instituta biznesa* [Bulletin of the National Institute of Business], 40 (40), pp. 151-156.
19. Zherebtsov V.I., Mironov S.V., Mironova N.N. (2020) Operativnyi i strategicheskii kontrolling kak instrument upravleniya organizatsiei [Operational and strategic controlling as a tool for managing an organization]. *Vestnik natsional'nogo instituta biznesa* [Bulletin of the National Institute of Business], 39, pp. 137-143.