

УДК 336.148

*Ш.А. Текеев*

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва,  
email: tekeev.sh@yandex.ru

## **КОНТРОЛЛИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ВНУТРЕННЕГО ГОСУДАРСТВЕННОГО (МУНИЦИПАЛЬНОГО) ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЯ**

**Ключевые слова:** контроль, методика, инструменты, контроллинг, стратегия, управление, эффективность.

Стратегия системы внутреннего государственного (муниципального) финансового контроля предусматривает развитие его форм, способов и приемов для повышения качества контрольной деятельности, предотвращения недостатков и нарушений законодательства в области бюджетного финансирования предприятий, получающих государственную поддержку. В статье представлены результаты исследования одного из современных инструментов контроля, а именно, контроллинга. Проанализирован его текущий уровень развития, перспективные направления в соответствии со стратегическими задачами контролируемых органов. Изучены свойства контроллинга, его принципы и приемы, направленные на совершенствование системы управления бюджетными ресурсами, его роль в совершенствовании управления финансовой политикой участников бюджетных платежей. Обосновано применение системного подхода к организации и этапам осуществления контроллинга, сформулированы мероприятия по его развитию с учетом особенностей контролируемого объекта.

*S.A. Tekeev*

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow,  
email: tekeev.sh@yandex.ru

## **CONTROLLING AS A TOOL OF THE DEVELOPMENT STRATEGY OF INTERNAL STATE (MUNICIPAL) FINANCIAL CONTROL**

**Keywords:** control, methodology, tools, controlling, strategy, management, efficiency.

The strategy of the internal state (municipal) financial control system provides for the development of its forms, methods and techniques to improve the quality of control activities, prevent shortcomings and violations of legislation in the field of budget financing of enterprises receiving state support. The article presents the results of a study of one of the modern control tools, namely controlling. Its current level of development, promising directions are analyzed in accordance with the strategic objectives of the controlled bodies. The properties of controlling, its principles and techniques aimed at improving the system of managing budgetary resources, its role in improving the management of the financial policy of participants in budgetary payments are studied. The application of a systematic approach to the organization and stages of controlling is substantiated, measures for its development are formulated, taking into account the characteristics of the controlled object.

Контроллинг является одним из инструментов современной системы внутреннего государственного (муниципального) финансового контроля (ВГ(М)ФК), который способствует совершенствованию системы управления контрольной деятельностью. В отличие от предприятий и организаций, где контроллинг достаточно сформировал свою базовую основу в системе управления бизнес-процессами, в ВГ(М)ФК он характеризуется новационным элементом, с недостаточной разработанностью, как в организационном, так и в методическом аспектах, что обуславливает актуальность исследований в данной области

и ставит задачи, направленные на поиск более прогрессивных способов и приемов контроллинга, способствующих решению текущих и стратегических государственных вопросов, связанных с финансовой и экономической безопасностью государства, эффективным использованием ресурсов, рациональным распределением бюджетных средств.

### **Цель исследования**

Целью исследования является оценка уровня развития контроллинга в бюджетной сфере, целесообразность его применения на современном этапе в процессе разработки бюджета, исполнения

бюджетных обязательств и предписаний, а также разработка методического инструментария контроллинга, способствующего регулированию финансовых отношений контролируемых и контролируемых субъектов.

### Материал и методы исследования

Формирование системы контроллинга в механизме управления контрольной деятельностью обусловлено постоянными изменениями внутренней и внешней среды [3], увеличением информационных потоков, переходом внутреннего контроля от формы предварительного к оценке операций и последствий их осуществления в будущем. Кроме того, к причинам появления новационных способов контроля относятся: повышение сложности работы с контролируемым объектом; более изощренные способы проявления коррупционных сделок, легализации доходов, полученных преступным путем; наличие фактов нецелевого использованием бюджетных средств; увеличение видов и объемов бюджетного финансирования юридических и физических лиц.

Развитие цифровых технологий, увеличение автоматизированных систем, внедрение специализированных программных продуктов расширяет возможности внедрения и использования системы контроллинга, результативность которого зависит от эффективности сформированного инструментария, выбранных методических подходов, обеспечивающих решение поставленных вопросов.

В экономической литературе существуют довольно разнообразные подходы к трактовке контроллинга, способам его применения в системе менеджмента в зависимости от специфики предприятий и видов деятельности. Одними авторами контроллинг определяется, как учетная подсистема, позволяющая формировать достоверную и прозрачную информацию для осуществления контрольных действий и процедур с бюджетными ресурсами, финансовыми ресурсами, выделенными юридическим и физическим лицам на осуществление деятельности из бюджетов разных уровней. Другими авторами контроллинг рассмотрен с позиции финансового ме-

неджмента, направленного на повышение качества проверок, выявление нарушений законодательства в области целевого использования бюджетных средств.

Хруцкой В.Е., характеризуя контроллинг, определяет его как систему «внутреннего контроля и оценки исполнения бюджета, включающую всю структуру формальных и (или) неформальных процедур, предназначенных для анализа и оценки эффективности управления ресурсами, затратами, обязательствами структурных подразделений и компании в целом в течение бюджетного периода» [8].

В трудах Д. Хана, С.Г. Фалько и А.М. Карминского контроллинг рассматривается с двух позиций:

- во-первых, с позиции формирования определенного направления мышления руководства компании, а именно, как управленческая философия, которая обеспечивает рациональный менеджмент с разумным использованием ресурсов для получения эффективного результата в перспективном периоде;

- во-вторых, с позиции создания информационно-аналитической и методической системы для менеджеров предприятия, обеспечивающих информативность всех процессов деятельности организации для разработки своевременных мероприятий для достижения запланированных результатов.

Кунах Ю.В. и Романюта И.В., рассматривая контроллинг в бюджетной сфере, характеризуют его как инструмент, посредством которого предусматривается достижение поставленной конкретной цели с использованием способов и приемов внутреннего контроля и проведения оценки результатов исполнения бюджетов [4].

Павленков И.М. формулирует понятие контроллинга как инструмент управления «позволяющий эффективно координировать, интегрировать и направлять деятельность системы управления» [6].

В системе ВГ(М)ФК контроллинг, прежде всего, выполняет функцию управления контрольной деятельностью. Сформированная авторская позиция характеризует контроллинг как инструмент сопровождения ВГ(М)ФК в оперативном, текущем и перспективном периодах, обеспечивающий процес-

сы контроля информационными данными для оценки бюджетных обязательств и предписаний и принятия управленческих решений в текущем и перспективном периодах.

### **Результаты исследования и их обсуждение**

Современные концепции развития контроллинга в системе ВГ(М)ФК позволяют сформулировать интегрированный подход к последовательности его организации, ориентированного на повышение эффективности контрольной деятельности органов Федерального казначейства РФ на разных уровнях управления, способствующего результативности распределения и использования бюджетных средств главным распорядителем и подведомственными ему распорядителям бюджетных средств для осуществления предусмотренных законодательством видов финансирования, а также повышению ответственности получателей бюджетных средств за целевое их использование.

По мнению авторов, суть интегрированного подхода в бюджетном контроллинге заключается в возможности объединения в системе ВГ(М)ФК оперативного и стратегического контроллинга, что позволит принимать оперативные управленческие решения с учетом стратегических задач, принятых планов и программ, сформированных бюджетов. Схема интегрированного подхода к последовательности построения и реализации системы бюджетного контроллинга представлена на рисунке 1.

Представленные виды бюджетного контроллинга, а именно оперативный, который носит предупреждающий характер и стратегический бюджетный контроллинг, определяющий долгосрочный характер проведения взаимосвязаны единой целью контроля, направленной на качественные результаты в будущем. Другими словами, это два взаимосвязанных блока в управлении контрольной деятельностью, связанных единой целью и задачами, несмотря на применение разных методов и приемов в различных временных периодах.

Логика интегрированного подхода бюджетного контроллинга заключается в объединении функций каждого вида

контроля на взаимосвязи различных методов в формировании информационных потоков в системе управления контрольной деятельностью.

Блок оперативного контроллинга является инструментом предупреждающего контроля, его задачей является обеспечение ВГ(М)ФК качественными оперативными данными для принятия своевременных решений на разных уровнях управления. Сбор таких данных должен осуществляться на законодательной основе.

В связи с чем, применение новых подходов к организации и проведению ВГ(М)ФК ведет к изменению законодательно-правовых основ для получения необходимой информации по контролируемым объектам, а также методам и приемам получения данных, формирования необходимых документов, достоверных материалов, формирующих информационный банк данных [2].

В настоящее время решение вопросов оперативности осуществляется посредством цифровизации и автоматизации контрольных функций [5]. Одним из направлений решения поставленных проблем является реализация ведомственного проекта «Электронный СМАРТ-контроль (контроллинг) и учет государственных финансов для управленческих решений», рассчитанный на пятилетний период с 2022 года по 2027 год включительно.

Целевыми установками проекта являются:

- прозрачность и обоснованность ассигнований, выделенных из федерального бюджета посредством использования сформированного формата обоснований с прозрачной методикой расчета с целью учета сумм ассигнований в процессе планирования расходной части в федеральном бюджете, а также для разработки оперативных мероприятий для принятия решений по управлению их исполнением. Другими словами, предусматривается разработка механизма формирования информации о бюджетном ассигновании, которая позволит осуществлять взаимосвязь этапов выделения бюджетных средств с ожидаемыми результатами их использования, а также принимать оперативные корректирующие решения (период до 2025 г.) [9];

– разработка законодательных актов, регламентирующих функции создания единой информационной системы, основанной на единой электронной системе формирования данных (СФАД). Формирование электронной системы предполагает централизацию бухгалтерского учета и формирование бухгалтерской отчетности по разработанной новой модели учетной политики, отвечающей требованиям федеральных бухгалтерских стандартов с учетом направлений развития цифровизации и информатизации, совершенствования способов обработки данных. С этой целью участники централизованного учета должны быть подключены к электронной системе СФАД, которая будет сформирована в качестве составляющего информационного элемента ГИИС «Электронный бюджет» для бюджетных организаций (период до 2027 г.) [9];

– реализация мероприятий по созданию единой электронной СФАД-среды для организации и проведения электронного контроллинга в автоматизированной системе с использованием результатов анализа данных бюджетного бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности, основанного на новых разработанных методиках и алгоритмах, позволяющих оценивать результативность по отчетным данным в электронной среде. Для проведения анализа потребуется разработка новых форматов документов, системы критериальных оценочных характеристик, состава показателей, характеризующих финансовое состояние бюджетных организаций, состав активов, обязательств с учетом интересов внешних пользователей (период до 2027 г.) [9].

Решению поставленных задач будет способствовать разрабатываемая система SMART-контроллинга, применение которого планируется в электронной среде в системе ГИИС «Электронный бюджет».

Система SMART-контроллинга предназначена для развития и повышения качества предупреждающего контроля, диагностические методы которого позволят на основе электронного банка данных своевременно выявлять риски возможных нарушений законода-

тельства и недостатков в организации и ведении бухгалтерского учета, составлении бюджетной отчетности, распределении и использовании бюджетного финансирования.

Структура построения системы SMART-контроллинга должна опираться на методический инструментарий, включающий следующие компоненты: нормативно-законодательную базу, информационный банк данных в электронной среде, методы и алгоритмы расчетов и анализа, мероприятия и рекомендации по предотвращению выявленных рисков (рис. 2).

Вместе с тем, несмотря на то, что «акцент с последующего контроля смещен на предварительный и текущий контроль как наиболее эффективные виды контроля, существенно влияющие на результаты деятельности учреждения в целом» [1], в системе ВГ(М)ФК возникает необходимость стратегического контроллинга, который является не менее актуальным направлением контрольной деятельности, соответствующим инновационному пути развитию Федерального казначейства. Результатами инноваций является широкий спектр мероприятий по цифровизации и автоматизации действий и процедур ВГ(М)ФК, трансформация форм и методов контроля, направленных на реализацию мероприятий предусмотренных Стратегической картой Казначейства России, сформированной на период 2022 – 2030 годы [7].

Переход к развитию стратегического контроллинга ориентирован на решение следующих проблем:

- повышение информативности процесса разработки перспективных мероприятий для принятия стратегических решений по бюджетному финансированию;

- повышение качества контроля в будущем на основе взаимосвязи с предупреждающим контролем, а именно, с оперативным контроллингом, используя его результаты для снижения рисков ситуаций;

- обеспечение реализации финансовой политики государства для стабилизации экономики;

- финансовое обеспечение и государственная поддержка наиболее нуждающихся секторов экономики.

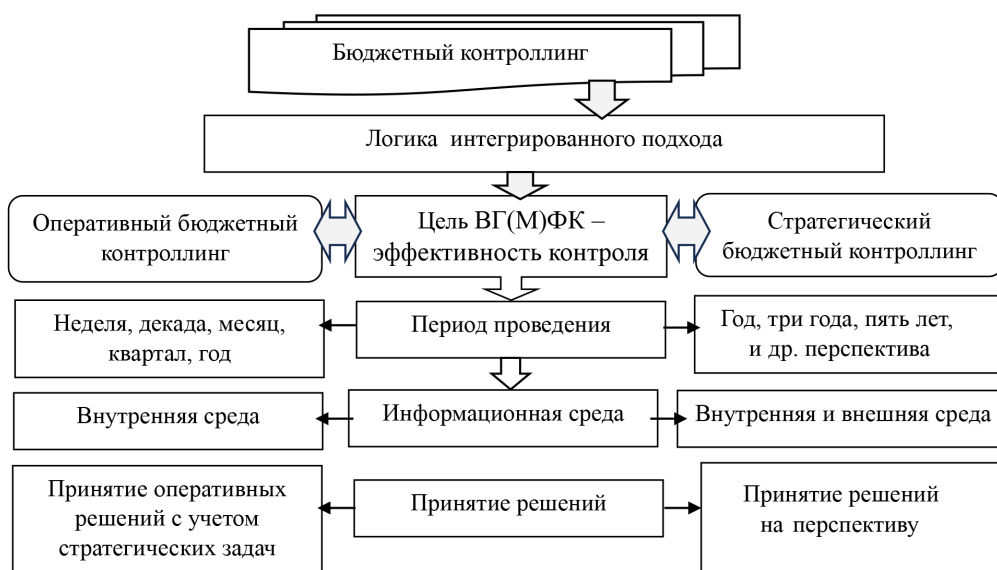


Рис. 1. Интегрированный подход к построению системы бюджетного контроллинга (составлено автором)

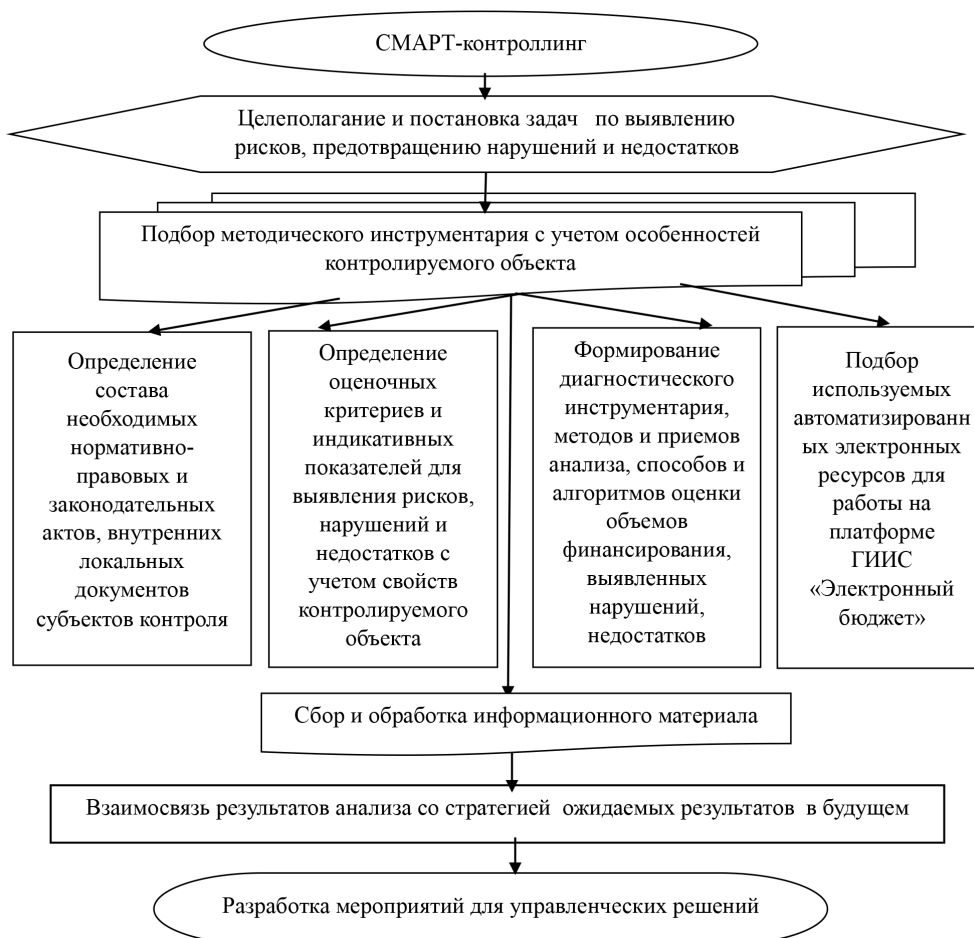


Рис. 2. Структурная схема построения и проведения СМАРТ-контроллинга в системе ВГ(М)ФК (составлено автором)

Обозначенные проблемы и их решение тесным образом переплетаются с направлениями Стратегической карты Казначейства России, которые включают:

1) в области транзакционной системы: создание единой бюджетной электронной платформы для формирования единой базы данных для участвующих и не участвующих в бюджетном процессе субъектов; разработка единых принципов и единой платформы для исполнения исполнительных документов в единой системе; создание предпосылок осуществления бюджетного мониторинга отдельных проверок и результативности контрольной деятельности в целом; создание единого налогового счета; осуществление прогнозного анализа возможных рисков [8];

2) в области управления финансовыми бюджетными ресурсами: развитие направлений цифровизации контрольной деятельности посредством использования популярных способов и приемов оценки информации: реализация мероприятий по созданию единого информационного пространства; трансформация различных управленческих функций, связанных с созданием платежного календаря в электронной системе, электронных документов, электронных отчетов с учетом интересов пользователей;

3) в системе организации и управления государственными и муниципальными закупками: создание единой электронной среды для проведения закупок участниками разного уровня, включая муниципальные, государственные и закупки организаций с государственным участием; внедрение инновационных механизмов закупок (процедур

маркетплейса по товарным закупкам, инструментария платежных сервисов, системы «Риск-мониторинга» и др.);

4) в области учета и отчетности: создание централизованной системы бухгалтерского учета с раскрытием информации по начисленным и выплаченным вознаграждениям по оплате труда сотрудникам бюджетных организаций; формирование новой учетной политики, отвечающей требованиям федеральных стандартов бюджетного учета и отчетности; повышение прозрачности расходной части бюджетов; снижение нагрузки бюджетных организаций при составлении бухгалтерской отчетности.

### Выводы

В проведенном исследовании раскрыты современные подходы формирования и развития бюджетного контроллинга, представленного в авторской концепции посредством взаимосвязанных двух его направлений: оперативного контроллинга и стратегического контроллинга. Взаимосвязь этих направлений определяется единой стратегической целью ВГ(М)ФК, предусматривающей повышение эффективности и качества контрольной деятельности. По результатам исследования сделан ряд рекомендаций:

– развитие системы бюджетного контроллинга необходимо осуществлять во взаимосвязи оперативного и стратегического контроллинга;

– совершенствовать способы и приемы внедрения цифровых и информационных технологий в контрольную деятельность органов внутреннего государственного (муниципального) контроля.

### Библиографический список

1. Беспалов М.В. Система контроллинга в органах Федерального казначейства: понятия, виды контроля, механизм проведения контрольных мероприятий // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. 2013. № 20. С. 23-32.
2. Зенцова Е. Новые направления и инструменты трансформации системы внутреннего государственного финансового контроля. [Электронный ресурс]. URL: <https://bftcom.com/services/expert/materials/32562/?ysclid=llp2iklx9r286683227> (дата обращения: 20.08.2023).
3. Елфимова И.Ф., Исаева О.В. Контролинг: учебное пособие. Воронеж: ФГБОУ ВПО «Воронежский государственный технический университет», 2013. 144 с.
4. Кунах Ю., Романюта И.В. Роль контроллинга в системе бюджетного управления // Экономический вестник Ростовского государственного университета. 2007. Т. 5 № 4. Ч. 3. С. 224-226.

5. Лытнева Н.А., Кыштымова Е.А., Киданова Н.Л. Практико-ориентированный подход к планированию внутреннего государственного (муниципального) финансового контроля // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2023. № 1. С. 103-110.
6. Павленко И.М. Методы контроллинга реализации функций муниципального образования // Московский экономический журнал. 2019. № 12. С. 88.
7. Стратегическая карта Казначейства России на 2022 – 2030 годы. [Электронный ресурс]. URL: <https://sudact.ru/law/strategicheskaja-karta-kaznacheistva-rossii-na-2022-/> (дата обращения: 24.08.2023).
8. Трысячный В.И. Повышение устойчивости функционирования бюджетной системы как фактор обеспечения национальной безопасности // Управленческий учет. 2023. № 6. С. 392-398.
9. Электронный СМАРТ-контроль (контроллинг) и учет государственных финансов для управленческих решений. Направление (подпрограмма) «Повышение качества управления бюджетным процессом и эффективности управления общественными финансами». [Электронный ресурс]. URL: [https://minfin.gov.ru/ru/performance/projects/electronic\\_SMART\\_control/?ysclid=llp55z8k4c678019708](https://minfin.gov.ru/ru/performance/projects/electronic_SMART_control/?ysclid=llp55z8k4c678019708) (дата обращения: 18.08.2023).