

УДК 658.15: [336.71]

¹ *К.С. Цвейрозин, ²Е.С. Косоногова*

¹ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Петербургский государственный университет путей сообщения Императора Александра I», Санкт-Петербург

² Санкт-Петербургский государственный лесотехнический университет им. С.М. Кирова, Санкт-Петербург, email: ekaterina.koc@mail.ru

РОЛЬ КОНТРОЛЛИНГА КАК МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СУБЪЕКТОВ

Ключевые слова: внутренний контроль, устойчивое развитие, экономические субъекты, цепочка поставок.

Статья посвящена исследованию роли контроллинга как механизма управления устойчивым развитием экономических субъектов, с акцентом на его функции в регуляции, навигации и координации. Целью исследования является анализ эффективности внедрения систем контроллинга для согласования интересов стейкхолдеров и достижения долгосрочной устойчивости бизнеса. В статье рассматриваются ключевые аспекты использования контроллинга в управлении компаниями, работающими в сферах с высокой экологической и социальной ответственностью, таких как транспорт и лесопромышленность. Материалы исследования включают анализ литературы, интервью с руководителями крупных компаний и кейс-метод, а также статистические данные о влиянии контроллинга на устойчивое развитие. Методы исследования позволяют оценить влияние контроллинга на баланс интересов стейкхолдеров, финансовую устойчивость и социальную ответственность компаний. Результаты показывают, что интегрированные системы контроллинга помогают организациям достигать целей устойчивого развития и укреплять конкурентные преимущества в условиях меняющегося внешнего и внутреннего контекста.

¹ *K.S. Tsveirozin, ²E.S. Kosonogova*

¹ Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "St. Petersburg State University of Railways of Emperor Alexander I", Saint Petersburg

² St. Petersburg State Forestry Engineering University named after S. M. Kirov, Saint Petersburg, email: ekaterina.koc@mail.ru

THE ROLE OF CONTROLLING AS A MECHANISM FOR MANAGING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF ECONOMIC ENTITIES

Keywords: internal control, sustainable development, economic entities, supply chain.

The article is devoted to the study of the role of controlling as a mechanism for managing the sustainable development of economic entities, with an emphasis on its functions in regulation, navigation and coordination. The purpose of the study is to analyze the effectiveness of implementing controlling systems to align the interests of stakeholders and achieve long-term business sustainability. The article examines the key aspects of using controlling in the management of companies operating in areas with high environmental and social responsibility, such as transport and the timber industry. The research materials include literature analysis, interviews with executives of large companies and a case study, as well as statistical data on the impact of controlling on sustainable development. The research methods allow us to assess the impact of controlling on the balance of interests of stakeholders, financial stability and social responsibility of companies. The results show that integrated controlling systems help organizations achieve.

Современное корпоративное управление требует от компаний не только эффективности финансовых и операционных процессов, но и внимательного отношения к интересам всех стейкхолдеров, таких как акционеры, сотрудники, клиенты, поставщики, а также общественные и государственные институты. В условиях глобальных изменений, экологических вызовов и технологических

трансформаций компании сталкиваются с необходимостью поиска новых методов и инструментов управления, которые позволяют одновременно обеспечивать устойчивость бизнеса и учитывать долгосрочные интересы различных заинтересованных сторон.

Одним из ключевых инструментов в этом процессе является контроллинг, который выполняет важную роль в коор-

динации действий внутри компании, навигации по стратегическим направлениям и регуляции процессов. Контроллинг в современных условиях выходит за пределы классического финансового учета и становится важнейшим элементом, который помогает достигать сбалансированности интересов стейкхолдеров. В этом контексте контроллинг превращается в механизм, который не только ориентирует компанию на достижение финансовых целей, но и на устойчивое развитие, что соответствует актуальным мировым тенденциям и целям устойчивого развития.

Цели устойчивого развития (ЦУР), принятые в рамках ООН в 2015 году, подчеркивают важность интеграции экологических, социальных и управленческих факторов (ESG) в стратегическое планирование бизнеса. Эти цели касаются таких аспектов, как ликвидация бедности, улучшение здоровья и образования, гендерное равенство, чистая вода и санитария, устойчивые города и общества, защита экосистем и борьба с изменением климата. Внедрение принципов устойчивого развития в систему контроллинга помогает компаниям не только повышать свою операционную эффективность, но и укреплять свою социальную ответственность, что становится важным конкурентным преимуществом в условиях современной рыночной экономики [2].

Особенно важным это становится для таких отраслей, как транспорт и лесопромышленный комплекс, где экология, социальные вопросы и соблюдение законодательства играют значительную роль в формировании имиджа компании и её долгосрочных перспектив. Для таких компаний контроллинг является не только инструментом мониторинга и оценки финансовых показателей, но и важным фактором, влияющим на отношения с заинтересованными сторонами и соблюдение мировых стандартов устойчивого развития.

Это исследование направлено на анализ концепции контроллинга как механизма координации, навигации и регуляции в процессе сбалансированности интересов стейкхолдеров и его адаптивности в условиях неопределенности. Также в исследовании учитывается важность

целей устойчивого развития, которые являются неотъемлемой частью стратегического и операционного контроля на уровне крупных корпораций.

Цель исследования

Целью данного исследования является анализ концепции контроллинга как механизма координации, навигации и регуляции в процессе сбалансированности интересов стейкхолдеров в рамках корпоративного управления. Исследование фокусируется на выявлении ключевых аспектов применения контроллинга в крупных компаниях, работающих в транспортном и лесопромышленном секторах, а также оценке влияния внедрения таких систем на устойчивость бизнеса и удовлетворенность всех заинтересованных сторон.

Материалы и методы исследования

Для достижения цели исследования были использованы следующие методы:

Анализ научной литературы – изучение существующих теоретических и практических материалов по теме контроллинга, корпоративного управления, а также устойчивого развития в контексте управления интересами стейкхолдеров.

Нарративный анализ – проведение интервью с топ-менеджерами транспортных и лесопромышленных компаний, что позволило получить данные о реальных практиках и проблемах, с которыми сталкиваются организации в применении контроллинга.

Кейс-метод – анализ конкретных примеров внедрения систем контроллинга в предприятиях транспортной и лесной отраслей, оценка их эффективности.

Статистический анализ – использование статистических данных о результатах внедрения контроллинга и его влиянии на финансовую и нефинансовую устойчивость компаний, а также на их отношения с стейкхолдерами.

Результаты исследования

Цели устойчивого развития (ЦУР), касающиеся контроллинга, тесно связаны с экологической, социальной и управленческой устойчивостью бизнеса. Интеграция принципов этих целей в контроллинг способствует долгосрочному успеху и устойчивому развитию.

Таблица 1

Взаимосвязь с контроллингом целей устойчивого развития

Цель устойчивого развития (ЦУР)	Связь с контроллингом
Цель 8: Достойная работа и экономический рост	Контроллинг способствует оптимизации процессов и снижению издержек, что поддерживает стабильный рост компании и создание рабочих мест
Цель 9: Индустриализация, инновации и инфраструктура	Контроллинг помогает управлять проектами по улучшению инфраструктуры, контролировать расходы на исследования и разработки, а также внедрение инноваций
Цель 12: Ответственное потребление и производство	Контроллинг позволяет отслеживать и сокращать негативное воздействие на окружающую среду, оптимизируя производственные процессы и ресурсоемкость
Цель 13: Борьба с изменением климата	Системы контроллинга помогают компаниям внедрять меры по снижению углеродных выбросов, контролировать энергопотребление и минимизировать влияние на климат
Цель 16: Мир, правосудие и эффективные институты	Контроллинг способствует повышению прозрачности процессов и соблюдению законодательства, укрепляя доверие со стороны стейкхолдеров и обеспечивая этическое руководство
Цель 17: Партнерство для достижения целей	Контроллинг помогает укреплять партнерские отношения между компаниями, клиентами, поставщиками и государственными органами, направленные на совместное достижение целей устойчивого развития

Источники: составлено авторами.

Таблица 2

Концепция контроллинга как механизма координации, навигации и регуляции

Аспекты концепции	Описание	Примеры и инструменты
Координация интересов стейкхолдеров	Контроллинг выступает как механизм согласования действий различных подразделений и обеспечения единства целей в контексте интересов всех групп стейкхолдеров	Разработка интегрированных KPI, согласование стратегий между финансовыми, социальными и экологическими аспектами
Навигация (управление направлениями)	Контроллинг помогает определить стратегические ориентиры, следить за достижением целей компании и своевременно корректировать курс для долгосрочного успеха	Использование Balanced Scorecard, SWOT-анализа и инструментов стратегического планирования
Регуляция (мониторинг и контроль)	Постоянный контроль за выполнением поставленных целей, анализ отклонений, выявление проблем и корректировка управленческих решений	Система раннего предупреждения, бюджетирование, финансовый и операционный мониторинг
Интеграция финансового и нефинансового анализа	Объединение данных о финансовых результатах с нефинансовыми аспектами (например, устойчивое развитие, удовлетворенность клиентов, корпоративная культура)	ESG-отчеты, нефинансовые KPI, интегрированные информационные панели
Управление конфликтами интересов	Контроллинг играет ключевую роль в управлении конфликтами между стейкхолдерами, создавая механизмы минимизации противоречий и распределения ресурсов	Регулярные совещания, анализ влияния стратегических решений на каждую группу стейкхолдеров
Фокус на устойчивом развитии	Контроллинг координирует усилия компании по соблюдению ESG-принципов, способствует принятию решений с учетом социально-экологической ответственности	Создание систем измерения и управления ESG-рисками, сценарный анализ влияния экологических факторов

Источники: составлено авторами на основе [1,4,5].

В таблице 1 представлены ключевые ЦУР, наиболее актуальные для применения контроллинга.

Контроллинг в современной компании выполняет не только аналитическую и учетную роль, но и становится важным стратегическим инструментом управления. В условиях усиления конкуренции, роста значимости ESG-аспектов (экология, социальная ответственность, управление) и необходимости учета интересов множества стейкхолдеров, контроллинг приобретает новые функции [2].

Его ключевая задача – обеспечивать сбалансированность между долгосрочными целями компании и интересами акционеров, сотрудников, клиентов, поставщиков, общества и государства. Контроллинг выступает в качестве механизма координации, навигации и регуляции, помогая компании ориентироваться в сложных рыночных условиях, минимизировать риски и находить точки роста.

Эта концепция делает контроллинг универсальным инструментом, который координирует взаимодействие между подразделениями, обеспечивает навигацию в достижении стратегических целей и выполняет функцию регуляции через мониторинг и корректировку процессов. В таблице представлена расширенная концепция контроллинга, её аспекты, примеры инструментов и выводы, которые иллюстрируют его роль в достижении устойчивого и сбалансированного корпоративного управления.

Нарративный анализ корпоративных субъектов транспортно-логистического и лесопромышленного комплекса

1. Транспортный сектор: Руководство крупных транспортных компаний выделяют важность контроллинга для:

- Оптимизации затрат в условиях роста цен на топливо и логистических услуг.
- Повышения прозрачности и подотчётности перед государственными регуляторами, особенно в вопросах экологии и углеродного следа.
- Навигации в долгосрочной стратегии цифровой трансформации отрасли, включая внедрение автоматизации и цифровых платформ [3].

2. Лесопромышленный комплекс (ЛПК): Представители ЛПК подчёркивают необходимость контроллинга в:

- Управлении ресурсами в условиях строгого контроля за вырубкой лесов и обязательств по восстановлению природных ресурсов.
- Удовлетворении ожиданий глобальных клиентов в области устойчивого производства и сертификации (FSC, PEFC).
 - о Мониторинге экологических рисков и внедрении инновационных технологий для переработки отходов и снижения выбросов.
 - о Более 85% крупнейших игроков ЛПК включают ESG-показатели в системы контроллинга.
 - о Компании, внедрившие контроллинг с акцентом на устойчивое развитие, смогли сократить объёмы отходов на 18% и увеличить переработку вторичных материалов на 25%.
 - о 72% лесопромышленных холдингов сообщили, что усиление контроллинга помогло привлечь дополнительные инвестиции за счёт улучшения показателей корпоративной прозрачности. [3].
- Контроллинг как связующее звено между стратегией и операциями:
- Контроллинг выполняет ключевую координирующую роль, объединяя стратегические цели компании с оперативной деятельностью. Это позволяет согласовывать усилия различных подразделений и функциональных направлений, устраняя внутренние противоречия и повышая эффективность управления.
- Навигационная функция как инструмент стратегического управления:
- Контроллинг обеспечивает компании чёткие ориентиры в условиях быстро меняющейся рыночной среды. Благодаря анализу данных, прогнозированию и разработке сценариев контроллинг помогает управлению корректировать стратегию в режиме реального времени, минимизируя риски и максимизируя возможности.
- Регуляторный потенциал для адаптации к изменениям:
- Контроллинг создаёт систему постоянного мониторинга ключевых показателей, что позволяет быстро выявлять отклонения от запланированных

результатов. Это обеспечивает оперативное принятие решений и корректировку действий, адаптируя компанию к изменениям как внутри организации, так и во внешней среде.

- Интеграция финансовых и нефинансовых показателей как конкурентное преимущество:

- Современный контроллинг выходит за рамки классического финансового анализа, объединяя такие аспекты, как экологическая устойчивость, социальная ответственность и корпоративное управление. Такой подход способствует более глубокому пониманию общей эффективности компании и её восприятия стейкхолдерами.

- Баланс интересов стейкхолдеров как основа долгосрочной устойчивости:

- Контроллинг помогает учитывать и согласовывать интересы различных групп стейкхолдеров – акционеров, сотрудников, клиентов, поставщиков, общества и государства. Это снижает вероятность конфликтов, повышает доверие и укрепляет репутацию компании.

- Стимулирование инноваций через прозрачность и ESG-фокус:

- Благодаря учёту экологических, социальных и управленческих факторов (ESG), контроллинг способствует внедрению инновационных решений, которые повышают как внутреннюю эффективность компании, так и её рыночную привлекательность. Этот подход стимулирует развитие новых продуктов, процессов и технологий, отвечающих требованиям устойчивого развития.

- Поддержка принятия решений в условиях неопределённости:

- Контроллинг предоставляет инструменты для сценарного анализа и моделирования, что позволяет компании эффективно планировать деятельность в условиях нестабильной внешней среды и глобальных кризисов.

- Обеспечение прозрачности процессов для внешних инвесторов:

- Компании с развитым контроллингом демонстрируют большую прозрачность, что способствует привлечению инвесторов и улучшению условий финансирования.

- Усиление корпоративной культуры:

- Контроллинг способствует внедрению механизмов оценки и поощрения эффективности сотрудников, что формирует приверженность корпоративным целям и стандартам.

- Мониторинг соответствия законодательным требованиям:

- Контроллинг помогает компании своевременно адаптироваться к изменениям в законодательстве, снижая риск штрафов и санкций.

- Выявление скрытых возможностей роста:

- Анализ данных, проводимый в рамках контроллинга, способствует выявлению новых рыночных возможностей и направлений для инвестиций.

- Повышение конкурентоспособности:

- Контроллинг обеспечивает компании способность быстрее реагировать на изменения в конкурентной среде, опережая конкурентов за счёт гибкости и стратегической осведомлённости.

Выводы

В результате проведенного исследования было выявлено, что контроллинг является ключевым инструментом в обеспечении сбалансированности интересов стейкхолдеров. Он выполняет функции координации, навигации и регуляции, что позволяет компаниям адаптироваться к меняющимся условиям рынка, минимизировать риски и эффективно управлять ресурсами. Внедрение интегрированных систем контроллинга, которые учитывают как финансовые, так и нефинансовые показатели (например, устойчивое развитие и корпоративная социальная ответственность), способствует улучшению общей эффективности бизнеса и повышению прозрачности взаимодействия с внешними и внутренними заинтересованными сторонами.

Особенно важную роль контроллинг играет в таких отраслях, как транспорт и лесопромышленный комплекс, где высокие экологические и социальные требования, а также значительная роль внешних факторов требуют постоянного мониторинга и гибкости в управленческих решениях. Практика показывает, что компании, внедрившие системы контроллинга с учетом ESG-аспектов, продемон-

стрировали улучшение финансовых показателей и укрепление репутации среди стейкхолдеров.

Область применения

Данное исследование имеет практическое значение для:

1. Крупных корпораций, работающих в сфере транспорта, лесопромышленности и других экологически чувствительных отраслях, где контроллинг может стать инструментом управления рисками и оптимизации бизнес-процессов.

2. Аналитиков и консультантов по корпоративному управлению, занимающихся разработкой и внедрением систем контроллинга в организации.

3. Государственных и общественных организаций, заинтересованных в улучшении взаимодействия с бизнесом и усилении устойчивости компаний к внешним экономическим и экологическим рискам.

4. Академических и исследовательских учреждений, работающих в области корпоративного управления, экономики и устойчивого развития.

Применение концепции контроллинга в контексте сбалансированности интересов стейкхолдеров может значительно повысить управленческую эффективность и создать основу для устойчивого и ответственного бизнеса в условиях быстро меняющегося мира.

Библиографический список

1. Вебер Ю., Шеффер У. Введение в контроллинг / Пер. с нем. С.Г. Фалько. М.: Изд-во НП «Объединение контроллеров», 2014. 416 с.
2. Косоногова Е.С. Инновации в межотраслевой цепочке поставок: исследовательские тренды биоэкономики замкнутого цикла // Экономика и бизнес. 2020. № 12. С. 87-95.
3. Косоногова Е.С. Устойчивое развитие предприятия: учетно-контрольные аспекты. СПб.: Издательство «Инфо-да», 2022. 450 с.
4. Филько С.В. Анализ эволюции методологии контроллинга // Контроллинг. 2022. № 4 (86). С. 60-66.
5. Рогуленко Т.М. Контроллинг как инструмент корпоративного управления // Вестник университета. 2018. № 9. С. 34-40.