

Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal <https://esj.today>

2026, Том 18, № 1 / 2026, Vol. 18, Iss. 1 <https://esj.today/issue-1-2026.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/89ECVN126.pdf>

5.2.4. Финансы (экономические науки)

Ссылка для цитирования этой статьи:

Зинченко, А. В. Эволюция развития контроллинга в секторе государственного управления / А. В. Зинченко // Вестник евразийской науки. — 2026. — Т. 18. — № 1. — URL: <https://esj.today/PDF/89ECVN126.pdf>

For citation:

Zinchenko A.V. Evolution and development of controlling in the public administration sector. *The Eurasian Scientific Journal*. 2026;18(1): 89ECVN126. Available at: <https://esj.today/PDF/89ECVN126.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.).

УДК 351:005.584.1

Зинченко Алина Валерьевна

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Россия
ФГБУ «Российский научно-исследовательский институт комплексного использования и охраны водных ресурсов»,
Москва, Россия
ЦП «Вода»

Ведущий аналитик обособленного подразделения г. Москва
(Служба технического заказчика) сектор бизнес-анализа
E-mail: alya.riyam@mail.ru

Эволюция развития контроллинга в секторе государственного управления

Аннотация. Современная система государственного управления характеризуется фундаментальной трансформацией подходов к обеспечению эффективности использования бюджетных ресурсов, внедрением инновационных управленческих технологий и методов контроля, обусловленных масштабной цифровизацией экономики и изменением парадигмы взаимодействия государства, бизнеса и общества в условиях глобальных вызовов и технологических сдвигов. Исследование посвящено комплексному анализу процессов становления и развития контроллинга как современной концепции управления в секторе государственного управления через призму эволюции теоретических подходов, институциональных преобразований и практических механизмов внедрения контроллинговых систем в деятельность органов государственной власти. Предметом исследования выступают теоретические основания, методологические подходы, организационно-экономические механизмы и инструментальное обеспечение формирования и функционирования систем контроллинга в государственном секторе управления. Рассматриваются классические концепции контроллинга, ориентированные на бухгалтерский учет, систему менеджмента и информатизацию, современные подходы к интегрированному контроллингу, специфика адаптации контроллинговых механизмов к особенностям функционирования государственных институтов. Анализируется эволюция представлений о контроллинге от инструмента финансового контроля к комплексной системе информационно-аналитической поддержки принятия управленческих решений, координации и интеграции управленческих функций в условиях цифровой трансформации государственного сектора. Выявлены ключевые факторы успешной реализации контроллинговых систем в государственном управлении, включая нормативно-правовое обеспечение (совершенствование законодательства о государственном контроле, внедрение риск-ориентированного подхода, развитие цифровых платформ), организационно-методическое сопровождение (стандартизация процессов, методологическая поддержка, программы обучения), технологическую инфраструктуру (системы электронного документооборота, платформы больших данных, инструменты предиктивной аналитики) и социокультурные компоненты (формирование культуры эффективности, преодоление

сопротивления изменениям, развитие компетенций). Разработанная концептуальная модель развития контроллинга в государственном секторе демонстрирует многоуровневую архитектуру взаимодействия стратегического, оперативного и финансового контроллинга, где цифровые технологии создают инфраструктуру для мониторинга и анализа, организационные механизмы обеспечивают координацию управленческих процессов, а методологические инструменты формируют основу для принятия обоснованных решений. Научная новизна исследования заключается в систематизации этапов становления контроллинга в государственном секторе, выявлении специфических барьеров и драйверов развития контроллинговых систем в условиях цифровизации государственного управления и разработке интегративной модели, учитывающей особенности функционирования государственных институтов. Практическая значимость работы определяется возможностью применения разработанных положений для совершенствования систем управления в органах государственной власти, повышения эффективности использования бюджетных средств и создания механизмов проактивного управления в условиях неопределенности и ресурсных ограничений.

Ключевые слова: контроллинг; государственное управление; цифровая трансформация; эффективность бюджетных расходов; управленческий учет; риск-ориентированный подход; государственный финансовый контроль; информационно-аналитические системы; стратегическое планирование

Введение

Трансформация системы государственного управления в условиях перехода к цифровой экономике и необходимости обеспечения устойчивого социально-экономического развития требует внедрения современных управленческих технологий, способных обеспечить эффективное использование ограниченных бюджетных ресурсов, повышение качества государственных услуг и достижение национальных целей развития, при чем согласно данным Министерства финансов Российской Федерации, на цифровизацию государственного управления в России в 2025 году выделено 63,4 млрд рублей в рамках федерального проекта «Цифровое государственное управление».¹ Современные исследования в области государственного управления демонстрируют растущий интерес к концепции контроллинга как интегрированной системы информационно-аналитического обеспечения управленческих решений, координации управленческих функций и обеспечения достижения стратегических целей организации, при чем переход от традиционных форм государственного контроля к современным контроллинговым системам обусловлен необходимостью повышения гибкости и адаптивности управления в условиях высокой турбулентности внешней среды.

Актуальность исследования процессов становления и развития контроллинга в секторе государственного управления определяется несколькими взаимосвязанными факторами, формирующими современный контекст модернизации системы государственного управления и требующими научного осмысления происходящих трансформаций в методологии и практике управленческой деятельности органов государственной власти.

Масштабная цифровизация государственного сектора создает технологическую основу для внедрения современных контроллинговых систем, при чем согласно Исследованию ООН по электронному правительству 2024 года, цифровизация государственного сектора способствовала важным улучшениям в инфраструктуре, включая расширение доступа к

¹ Правительство РФ утвердило платформенный подход к управлению государственными ИТ. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Цифровая_трансформация_госуправления_\(стратегическое_направление\)](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Цифровая_трансформация_госуправления_(стратегическое_направление)) (дата обращения 04.10.2025).

доступной широкополосной связи и усиление кибербезопасности, что способствует развитию процветающей цифровой экономики.²

Необходимость повышения эффективности бюджетных расходов в условиях ресурсных ограничений требует внедрения инструментов оперативного мониторинга и анализа результативности государственных программ и проектов, при чем исследования Всемирного банка демонстрируют, что внедрение систем управления эффективностью в государственном секторе может повысить результативность государственных расходов на 15–20 %.³

Развитие риск-ориентированного подхода в системе государственного контроля, закрепленного Федеральным законом от 31 июля 2020 г. № 248-ФЗ «О государственном контроле (надзоре) и муниципальном контроле в Российской Федерации», создает институциональные предпосылки для формирования проактивных систем управления, основанных на предупреждении рисков и отклонений.⁴

Научная проблема исследования заключается в недостаточной теоретической проработанности механизмов адаптации концепции контроллинга к специфике функционирования государственного сектора, отсутствию комплексной модели развития контроллинговых систем в условиях цифровой трансформации государственного управления, а также в необходимости выявления и систематизации факторов, определяющих эффективность внедрения контроллинга в деятельность органов государственной власти.

Объектом исследования выступает система управления в государственном секторе, функционирующая в условиях цифровой трансформации и институциональных преобразований.

Предметом исследования являются теоретические подходы, методологические основания, организационно-экономические механизмы и практические инструменты формирования и развития систем контроллинга в секторе государственного управления.

Цель исследования — проведение комплексного теоретико-методологического анализа процессов становления и развития контроллинга в секторе государственного управления и разработка концептуальной модели развития контроллинговых систем в условиях цифровой трансформации.

Задачи исследования:

1. Проанализировать эволюцию теоретических подходов к контроллингу и выявить специфику их адаптации к особенностям функционирования государственного сектора в контексте исторического развития систем государственного управления и контроля.
2. Систематизировать и классифицировать факторы, барьеры и драйверы развития контроллинговых систем в государственном управлении в условиях цифровизации и институциональных преобразований.
3. Разработать концептуальную модель развития контроллинга в государственном секторе, интегрирующую стратегический, оперативный и финансовый уровни управления с учетом возможностей современных цифровых технологий.

² Исследование ООН: Электронное правительство 2024. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2025-01/E-Government%20Survey%202024%20RUS-compressed.pdf> (дата обращения 04.10.2025).

³ World Bank's Governance Global Practice. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/governance> (дата обращения 04.10.2025).

⁴ Федеральный закон от 31.07.2020 № 248-ФЗ. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://minfin.gov.ru/ru/document?id_4=301238 (дата обращения 04.10.2025).

Научная новизна исследования заключается в выявлении и систематизации этапов становления контроллинга в государственном секторе с учетом специфики институциональной среды и особенностей функционирования органов государственной власти, определении ключевых барьеров и драйверов развития контроллинговых систем в условиях цифровой трансформации, а также в разработке интегративной модели, синтезирующей различные уровни и аспекты контроллинговой деятельности в государственном управлении.

Практическая значимость работы определяется возможностью применения разработанных теоретических положений и методологических подходов для совершенствования систем управления в органах государственной власти, повышения эффективности использования бюджетных средств, формирования механизмов проактивного управления рисками и создания информационно-аналитической инфраструктуры поддержки принятия управленческих решений.

1. Методы и материалы

В качестве основных методов исследования использован комплекс теоретических и эмпирических методов, включающий ретроспективный анализ эволюции концепций контроллинга в контексте развития экономической науки и потребностей промышленного производства, компаративный анализ международного опыта внедрения контроллинговых систем в государственном секторе, метод систематизации и классификации для выявления и группировки факторов развития контроллинга в государственном управлении, а также методы концептуального моделирования для разработки интегративной модели контроллинга в условиях цифровой трансформации государственного сектора.

Эмпирическую базу исследования составили данные международных организаций (ООН, ОЭСР, Всемирный банк), национальных статистических служб (Росстат, Федеральное казначейство), результаты исследований в области цифровизации государственного управления (Аналитический доклад «Цифровизация государственного управления» 2024, Исследование ООН по электронному правительству 2024), нормативно-правовые акты Российской Федерации в области государственного контроля и цифровой трансформации, аналитические материалы Министерства экономического развития, Министерства финансов, Счетной палаты Российской Федерации, а также практические кейсы внедрения контроллинговых систем в органах государственной власти и государственных корпорациях.

Информационной основой исследования послужили научные публикации в ведущих российских и международных журналах по проблемам контроллинга: Д.В. Гороховой [1], Т.В. Плужниковой [2], Т.А. Худяковой [3], Р.В. Ерженина [4], И.А. Литвиновой [5], М.Л. Васюниной [6], Е.В. Молотовой [7], И.В. Липатовой [8], Е.А. Боргардт [9], Л.В. Гусаровой [10] и других, государственного управления и цифровой трансформации, материалы научно-практических конференций по вопросам повышения эффективности государственного управления, отчеты о реализации национальных проектов и государственных программ, а также актуальные данные о развитии систем государственного финансового контроля и внедрении цифровых технологий в государственном секторе за период 2020-2025 годов.

Для анализа российской специфики использованы данные исследований РАНХиГС, НИУ ВШЭ, материалы конференций по цифровизации госсектора, отчеты о реализации национального проекта «Цифровая экономика» и федерального проекта «Цифровое государственное управление».

2. Результаты и обсуждение

Формирование современной парадигмы контроллинга в секторе государственного управления представляет собой комплексный процесс эволюционного развития управленческих

концепций, методологических подходов и инструментальных средств, обусловленный как общими закономерностями развития теории и практики управления, так и специфическими особенностями функционирования государственных институтов в различные исторические периоды, при чем каждый этап трансформации привносит качественно новые элементы в понимание роли и места контроллинга в системе государственного управления. Ретроспективный анализ экономической мысли и управленческой практики позволяет выделить несколько ключевых этапов становления контроллинга, начиная с периода господства макроэкономической направленности в экономической науке, когда отдельные элементы контроллинга использовались преимущественно в сфере государственного управления и контроля, и заканчивая современным этапом цифровой трансформации, характеризующимся интеграцией передовых информационных технологий в контроллинговые системы [11].

Переход к следующей стадии развития контроллинга был обусловлен смещением акцента с задач изучения роста общественного богатства в сторону исследования экономических проблем на микроуровне с помощью качественно нового инструментария, основанного на применении математического аппарата, при чем господство принципа экономического либерализма сделало возможным формирование крупных отраслевых промышленных комплексов, что привело к необходимости системного управления организациями и появления теоретико-методологических основ менеджмента, а на данной стадии происходит трансформация «государственного» контроллинга в корпоративный промышленный контроллинг, нацеленный на эффективное управление в области финансовых вложений, основного капитала, проведения ревизий.

Современные концепции контроллинга демонстрируют существенную вариативность подходов к определению сущности, функций и инструментального обеспечения контроллинговой деятельности, при чем первая концепция рассматривает контроллинг как совокупность организационных мероприятий по совершенствованию документооборота в рамках управленческого учета, вторая концепция акцентирует внимание на координационной функции контроллинга в системе менеджмента, третья концепция связывает контроллинг с процессами информатизации управления, что обусловлено как историческими этапами развития контроллинга, охватывающими достаточно длительный период начиная с XV века, так и приверженностью различных авторов разным научным школам организационного управления [12].

Анализ современного состояния государственного управления в Российской Федерации демонстрирует активное внедрение элементов контроллинга в различные сферы деятельности органов государственной власти, при чем согласно данным Министерства экономического развития, в рамках национального проекта «Цифровая экономика» реализуется федеральный проект «Нормативное регулирование цифровой среды», предусматривающий разработку и принятие ряда нормативных правовых актов, направленных на снятие первоочередных барьеров, препятствующих развитию цифровой экономики и внедрению современных управленческих технологий.⁵

Таблица 1 представляет сравнительный анализ эволюции подходов к контроллингу в государственном секторе и их характеристики в различные исторические периоды.

Представленная в таблице 1 эволюция подходов демонстрирует постепенную трансформацию контроллинга от простых учетно-контрольных функций к комплексной системе управления, интегрирующей передовые цифровые технологии и методы искусственного интеллекта, при чем каждый последующий этап характеризуется не только усложнением инструментального

⁵ Нормативное регулирование цифровой среды. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe_upravlenie/normativnoe_regulirovanie_cifrovoy_sredy/ (дата обращения 04.10.2025).

аппарата, но и расширением функционального наполнения контроллинговой деятельности, переходом от ретроспективного анализа к проактивному управлению на основе предиктивной аналитики и моделирования сценариев развития.

Таблица 1

**Эволюция концептуальных подходов
к контроллингу в государственном секторе управления**

Период развития	Доминирующая концепция	Основные инструменты	Ключевые функции	Технологическая база	Уровень интеграции	Примеры применения
XV–XVIII вв. (камеральный период)	Контроль государственных финансов	Ревизии, инвентаризации, проверка отчетности	Учетная, контрольная	Ручной документооборот	Низкий, разрозненные приказы	Приказная система в России, камеральное управление в Германии
XIX — начало XX вв. (бюрократический период)	Административный контроль	Ведомственные инспекции, финансовый контроль	Контрольно-ревизионная, учетная	Механизация учета	Средний, ведомственная интеграция	Контрольные палаты, казначейства, государственный контроль
1920–1980 гг. (плановый период)	Планово-контрольная система	Планирование, нормирование, анализ выполнения	Планово-аналитическая, координационная	Первые ЭВМ, АСУ	Высокий в рамках плановой системы	Госплан СССР, отраслевые АСУ, система АСПР
1990–2010 гг. (переходный период)	Финансовый контроль и аудит	Бюджетирование, казначейское исполнение, аудит	Контрольная, аналитическая	Локальные информационные системы	Средний, фрагментарная автоматизация	Федеральное казначейство, Счетная палата, ГИИС «Электронный бюджет»
2010–2020 гг. (цифровизация)	Интегрированный контроллинг	КПЭ, риск-менеджмент, мониторинг	Координационная, аналитическая, прогностическая	Интегрированные ИС, облачные технологии	Высокий, межведомственная интеграция	ГАС «Управление», система управления нацпроектами
2020–2025 гг. (ИИ-трансформация)	Интеллектуальный контроллинг	Предиктивная аналитика, ИИ-модели, автоматизация решений	Прогностическая, оптимизационная, превентивная	Большие данные, ИИ, цифровые платформы	Очень высокий, экосистемная интеграция	Платформа «ГосТех», цифровые двойники, предиктивный контроль

Составлено автором на основе анализа материалов [13]⁶

Специфика внедрения контроллинга в российском государственном секторе определяется рядом институциональных, организационных и социокультурных факторов, формирующих уникальный контекст развития контроллинговых систем в условиях одновременной реализации процессов цифровой трансформации, импортозамещения и повышения эффективности государственного управления, при чем согласно исследованию TAdviser, только пять из 25 российских компаний с государственным участием полностью перешли на отечественное программное обеспечение на объектах критической информационной инфраструктуры, что создает дополнительные вызовы для внедрения интегрированных контроллинговых систем.⁷

Развитие нормативно-правовой базы государственного контроля создает институциональную основу для формирования современных контроллинговых систем, при чем Федеральный закон

⁶ Аналитический доклад "Цифровизация государственного управления". — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://consortium.msal.ru/wp-content/uploads/2024/07/K_8-AD_Cifrovizaciya-gosudarstvennogo-upravleniya.pdf (дата обращения 04.10.2025).

Исследование ООН: Электронное правительство 2024. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2025-01/E-Government%20Survey%202024%20RUS-compressed.pdf> (дата обращения 04.10.2025).

⁷ Только 20% госкомпаний в России на 100% перешли на отечественное ПО. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:ПО_в_госкомпаниях_России (дата обращения 04.10.2025).

от 31 июля 2020 г. № 248-ФЗ «О государственном контроле (надзоре) и муниципальном контроле в Российской Федерации» устанавливает новую парадигму контрольной деятельности, основанную на риск-ориентированном подходе, цифровизации контрольных процедур и профилактике нарушений, что создает предпосылки для перехода от традиционного постфактум контроля к превентивному управлению на основе анализа индикаторов риска и прогнозирования возможных отклонений.⁸

Цифровая трансформация государственного управления выступает ключевым драйвером развития контроллинговых систем, обеспечивая технологическую инфраструктуру для сбора, обработки и анализа больших массивов данных о деятельности органов государственной власти и подведомственных организаций, при чем согласно данным конференции «Цифровизация госсектора 2024», приоритетами цифровизации являются создание платформы «ГосТех» для размещения государственных информационных систем, развитие систем электронного документооборота и внедрение технологий искусственного интеллекта для принятия управленческих решений.⁹

Международный опыт развития контроллинга в государственном секторе демонстрирует разнообразие подходов и моделей, отражающих национальные особенности систем государственного управления, уровень экономического развития и институциональные традиции различных стран, при чем согласно исследованию ОЭСР «Government at a Glance 2025», страны-лидеры в области цифровизации государственного управления активно внедряют системы управления эффективностью на основе ключевых показателей результативности, предиктивной аналитики и автоматизированного мониторинга государственных программ.¹⁰

Всемирный банк в рамках Глобальной программы по улучшению эффективности государственного управления выделяет три ключевых направления развития систем управления в государственном секторе: управление человеческими ресурсами, управление государственными финансами и управление государственными закупками, при чем существенные доказательства демонстрируют, что управленческие практики, связанные с каждым из этих измерений, могут улучшить способность к реализации политики и повысить эффективность государственных институтов..¹¹

Анализ барьеров внедрения контроллинга в российском государственном секторе выявляет комплекс взаимосвязанных проблем организационного, методологического, технологического и социокультурного характера, препятствующих эффективной реализации контроллинговых систем, при чем исследования показывают, что контроллинг является относительно новым явлением для российских организаций, и на стадии его внедрения возникают различные трудности, наиболее существенными из которых являются социально-психологические факторы, включая сопротивление изменениям, недостаточную квалификацию персонала и отсутствие понимания роли контроллинга в системе управления [14].

⁸ Федеральный закон от 31.07.2020 № 248-ФЗ "О государственном контроле (надзоре) и муниципальном контроле в Российской Федерации". — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://base.garant.ru/74449814/> (дата обращения 04.10.2025).

⁹ Цифровизация госсектора 2024. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://www.cnconf.ru/events/cifrovizaciya_gossektora_2024.shtml (дата обращения 04.10.2025).

¹⁰ Government at a Glance 2025. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://www.oecd.org/en/publication/s/2025/06/government-at-a-glance-2025_70e14c6c.html (дата обращения 04.10.2025).

¹¹ Global Program for Improving Public Administration Performance. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://www.worldbank.org/en/programs/global-initiative-on-public-administration-reform> (дата обращения 04.10.2025).

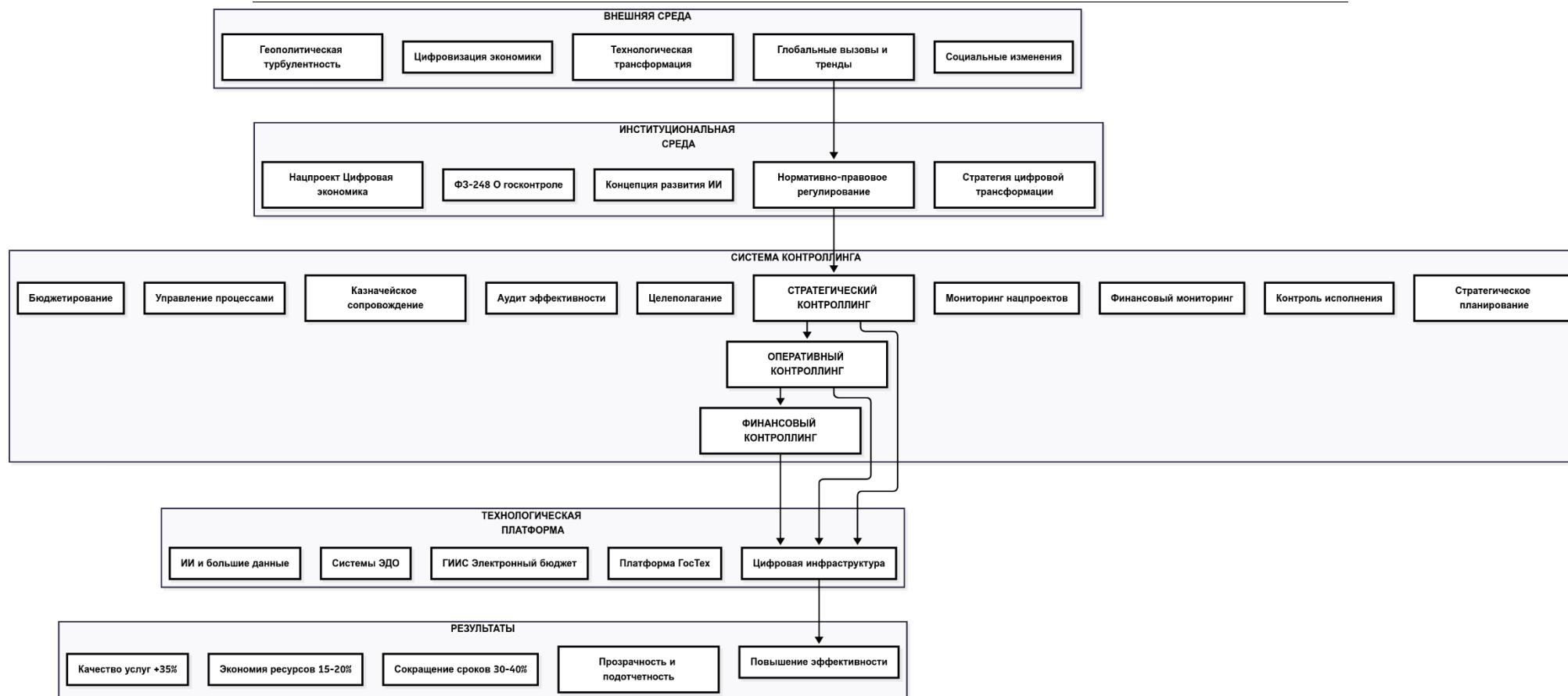


Рисунок 1. Концептуальная модель развития контроллинга
в государственном секторе управления (разработано автором на основе анализа материалов¹²⁾)

¹² Аналитический доклад "Цифровизация государственного управления". — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://consortium.msal.ru/wp-content/uploads/2024/07/K_8-AD_Cifrovizaciya-gosudarstvennogo-upravleniya.pdf (дата обращения 04.10.2025).

World Development Report 2025. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/82772f825d7e1b94585ab7d41e17d852-0050062025/original/WDR2025-Concept-Note.pdf> (дата обращения 04.10.2025).

Исследование ООН: Электронное правительство 2024. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2025-01/E-Government%20Survey%202024%20RUS-compressed.pdf> (дата обращения 04.10.2025).

Формирование культуры эффективности в государственном управлении представляет собой длительный процесс институциональных и ментальных изменений, требующий не только внедрения новых управленческих технологий, но и трансформации ценностных установок, поведенческих паттернов и организационных норм.

На рисунке 1 представлена концептуальная модель развития контроллинга в государственном секторе управления.

Представленная на рисунке 1 модель иллюстрирует системную взаимосвязь между внешними факторами, институциональной средой, компонентами системы контроллинга и технологической платформой, обеспечивающей функционирование контроллинговых механизмов, при чем критическим элементом успеха является сбалансированное развитие всех уровней контроллинга — стратегического, оперативного и финансового, а также их интеграция на базе единой цифровой платформы, что позволяет достичь синергетического эффекта и обеспечить целостность управленческого цикла от целеполагания до оценки результатов.

Развитие методологического обеспечения контроллинга в государственном секторе характеризуется переходом от традиционных методов финансового контроля и ревизий к современным аналитическим инструментам, основанным на математическом моделировании, статистическом анализе и машинном обучении, при чем согласно исследованию о состоянии ИИ в 2024 году, 65 % опрошенных организаций регулярно используют искусственный интеллект в своей деятельности, включая системы управления рисками, финансового планирования и принятия решений.¹³

Финансовый контроллинг в системе государственного управления приобретает особую значимость в условиях бюджетных ограничений и необходимости обеспечения целевого и эффективного использования государственных средств, при чем исследования в области управления государственными финансами демонстрируют, что цифровизация бюджетной системы является необходимым условием для повышения эффективности управления государственными финансами и способствует значительному повышению прозрачности и подотчетности, а создание цифровых платформ и интерактивных порталов для общественного контроля за бюджетом способствует увеличению вовлеченности граждан и бизнеса в бюджетный процесс.

Организационные аспекты внедрения контроллинга в государственном секторе связаны с необходимостью создания специализированных подразделений или распределения контроллинговых функций между существующими структурными единицами, при чем международный опыт показывает различные модели организации контроллинговой службы — от централизованной модели с единым центром компетенций до децентрализованной модели с контроллерами в каждом подразделении, а также гибридные варианты, сочетающие преимущества обоих подходов.¹⁴

Таблица 2 представляет анализ ключевых барьеров и драйверов развития контроллинга в государственном секторе управления.

Анализ данных таблицы 2 демонстрирует комплексный характер факторов, влияющих на развитие контроллинга в государственном секторе, при чем наиболее критическими барьерами являются институциональная фрагментарность, технологическая разрозненность и

¹³ Отчет McKinsey: Состояние ИИ в начале 2024 года. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://blog.pmpractice.ru/2024/07/10/отчет-mckinsey-состояние-и-в-начале-2024-года/> (дата обращения 04.10.2025).

¹⁴ WORLD DEVELOPMENT REPORT 2025. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/82772f825d7e1b94585ab7d41e17d852-0050062025/original/WDR2025-Concept-Note.pdf> (дата обращения 04.10.2025).

дефицит квалифицированных кадров, в то время как ключевыми драйверами выступают процессы цифровой трансформации, совершенствование нормативно-правовой базы и растущие требования к эффективности государственного управления со стороны общества.

Таблица 2

Барьеры и драйверы развития контроллинга в государственном секторе

Категория факторов	Барьеры развития	Драйверы развития	Механизмы преодоления барьеров	Потенциальный эффект
Институциональные	Фрагментарность нормативной базы, отсутствие единых стандартов контроллинга, межведомственные барьеры	Принятие ФЗ-248 о госконтроле, развитие риск-ориентированного подхода, национальные проекты	Разработка методических рекомендаций, стандартизация процессов, межведомственная координация	Повышение качества управления на 25–30 %, сокращение дублирования функций
Технологические	Разрозненность информационных систем, недостаточная интеграция данных, зависимость от импортного ПО	Создание платформы ГосТех, развитие отечественного ПО, внедрение ИИ	Миграция на отечественные решения, создание единых платформ, API-интеграция	Снижение ИТ-затрат на 20 %, повышение информационной безопасности
Организационные	Сопrotивление изменениям, дублирование функций, бюрократизация процессов	Оптимизация оргструктур, внедрение проектного управления, KPI-системы	Реинжиниринг процессов, создание центров компетенций, agile-подходы	Сокращение времени принятия решений на 35–40 %, повышение гибкости
Компетентностные	Дефицит квалифицированных кадров, недостаток цифровых навыков, устаревшие компетенции	Программы повышения квалификации, привлечение молодых специалистов, обмен опытом	Создание корпоративных университетов, онлайн-обучение, наставничество	Рост производительности труда на 15–20 %, снижение текучести кадров
Финансовые	Ограниченность бюджетных средств, высокая стоимость внедрения, длительный срок окупаемости	Федеральное финансирование цифровизации (209,6 млрд руб. на 2025–2027), ГЧП	Поэтапное внедрение, использование облачных решений, лизинг ИТ	ROI 150–200 % за 3–5 лет, экономия бюджетных средств 10–15 %
Культурные	Консервативная управленческая культура, формализм, ориентация на процесс, а не результат	Внедрение культуры данных, фокус на результат, клиентоориентированность	Change management программы, вовлечение руководства, quick wins	Повышение удовлетворенности граждан до 80 %, рост доверия к власти

Составлено автором на основе анализа материалов [15; 16]¹⁵

Стратегический контроллинг в системе государственного управления направлен на обеспечение достижения долгосрочных целей социально-экономического развития через мониторинг реализации национальных проектов, государственных программ и стратегических инициатив, при чем согласно данным Министерства науки и высшего образования, в 2024 году в рамках реализации структурных элементов государственной программы были достигнуты 155 из 163 показателей (95,1 %), что свидетельствует о высокой эффективности системы мониторинга и контроля.¹⁶

Оперативный контроллинг обеспечивает текущее управление деятельностью органов государственной власти через систему бюджетирования, управления процессами и контроля исполнения планов, при чем современные подходы к оперативному контроллингу основываются

¹⁵ Цифровая трансформация в России: итоги 2022 года и планы на 2023 год. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://www.garant.ru/article/1605871/> (дата обращения 04.10.2025).

¹⁶ Об итогах деятельности Министерства науки и высшего образования. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://minobrnauki.gov.ru/upload/2025/07/Доклад.pdf> (дата обращения 04.10.2025).

на принципах непрерывного мониторинга, оперативной корректировки и проактивного реагирования на отклонения от плановых показателей с использованием автоматизированных систем управления и аналитических дашбордов.¹⁷

Развитие риск-ориентированного подхода в системе государственного контроллинга представляет собой переход от тотального контроля всех объектов и процессов к избирательному воздействию на основе оценки вероятности и последствий рисков событий, при чем согласно Концепции совершенствования контрольной (надзорной) деятельности до 2026 года, внедрение риск-ориентированного подхода позволяет снизить административную нагрузку на добросовестных участников экономической деятельности при одновременном повышении эффективности контроля в зонах повышенного риска.¹⁸

Интеграция технологий искусственного интеллекта в системы государственного контроллинга открывает новые возможности для автоматизации рутинных операций, выявления аномалий и паттернов в больших массивах данных, прогнозирования рисков и оптимизации управленческих решений, при чем согласно данным конференции по цифровизации в госсекторе, применение ИИ в государственном управлении может повысить эффективность обработки обращений граждан на 70 % и сократить время принятия решений на 40 %.¹⁹ Финансово-бюджетный контроллинг как новый метод государственного финансового контроля представляет собой информационное взаимодействие Федерального казначейства и объектов контроля, осуществляемое в электронной форме в режиме реального времени, что позволяет обеспечить непрерывный мониторинг финансовых операций и предупреждение нарушений бюджетного законодательства на стадии планирования и совершения операций.²⁰

Международные сравнения эффективности систем государственного управления демонстрируют существенные различия в подходах к организации контроллинга, при чем согласно данным Международной организации труда, страны с наиболее высокой долей занятых в государственном секторе, такие как Оман (78,7 %) и Куба (77 %), используют централизованные модели контроллинга, в то время как страны с развитой рыночной экономикой предпочитают децентрализованные и гибридные модели с высокой степенью автономии отдельных ведомств.²¹

На рисунке 2 представлена модель зрелости систем контроллинга в государственном секторе. Представленная на рисунке 2 модель зрелости иллюстрирует эволюционный путь развития систем контроллинга от начального уровня с фрагментарным контролем и ручными процессами до оптимизированного уровня с применением искусственного интеллекта и непрерывным совершенствованием, при чем переход между уровнями требует не только технологических инвестиций, но и фундаментальной трансформации организационной культуры, развития новых компетенций и создания соответствующей нормативно-методической базы.

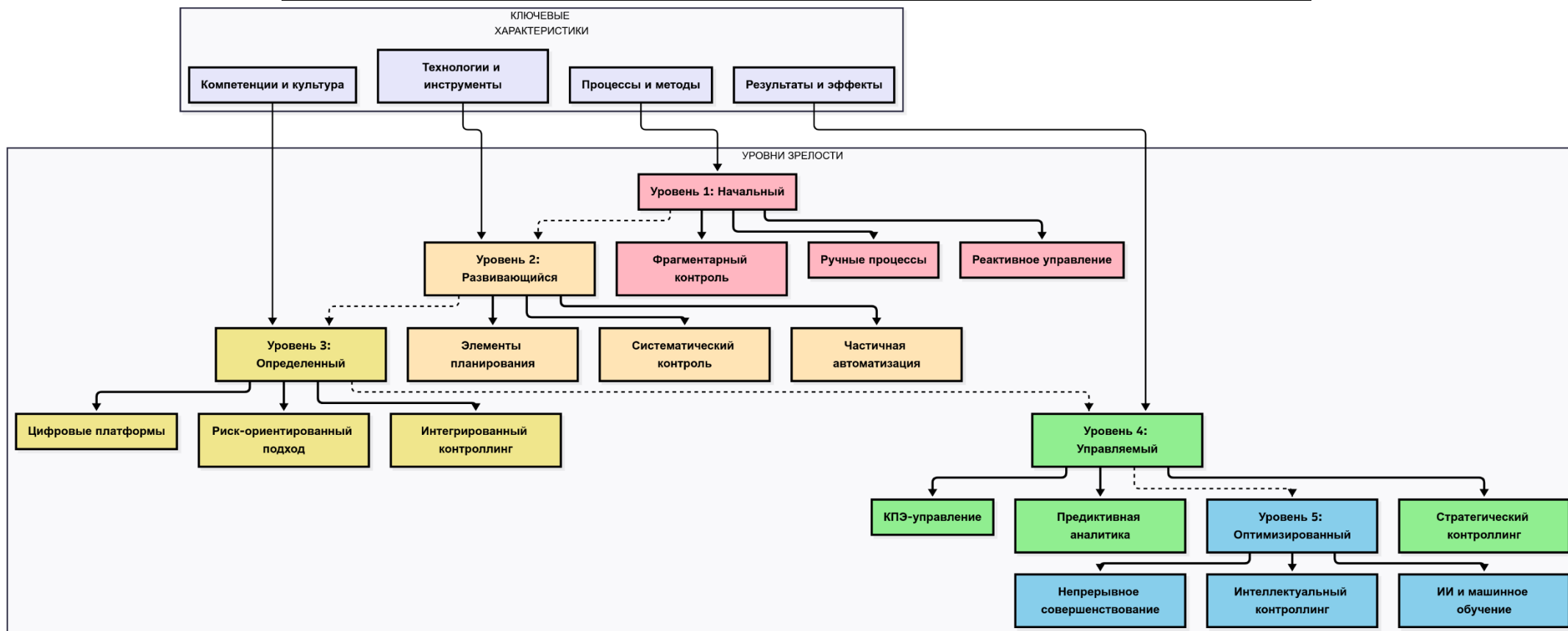
¹⁷ Информационные технологии в государственном управлении. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://sky.pro/wiki/profession/informacionnye-tehnologii-v-gosudarstvennom-upravlenii/> (дата обращения 04.10.2025).

¹⁸ Проект Распоряжения Правительства РФ "Об утверждении Концепции совершенствования контрольной (надзорной) деятельности до 2026 года". — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://www.garant.ru/pro ducts/ipo/prime/doc/56875708/> (дата обращения 04.10.2025).

¹⁹ Цифровизация и искусственный интеллект в госсекторе. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://www.cnews.ru/book/GovTech - Цифровизация и искусственный интеллект в госсекторе - Цифровая трансформация министерств - ИТ в госсекторе - Цифровая власть - госдиджитал> (дата обращения 04.10.2025).

²⁰ Непрерывное совершенствование госфинконтроля: на благо граждан и государства. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://minfin.gov.ru/ru/press-center/?id_4=38721 (дата обращения 04.10.2025).

²¹ Public Sector Size by Country 2025. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/public-sector-size-by-country> (дата обращения 04.10.2025).



*Рисунок 2. Модель зрелости систем контроллинга
в государственном секторе (разработано автором на основе анализа материалов²²)*

²² Government at a Glance 2025. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://www.oecd.org/en/publications/2025/06/government-at-a-glance-2025_70e14c6c.html (дата обращения 04.10.2025).

Global Program for Improving Public Administration Performance. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://www.worldbank.org/en/programs/global-initiative-on-public-administration-reform> (дата обращения 04.10.2025).

Практические аспекты внедрения контроллинга в российском государственном секторе демонстрируют различные темпы и подходы в зависимости от уровня управления и отраслевой специфики, при чем на федеральном уровне наиболее продвинутые системы контроллинга внедрены в Федеральном казначействе, Федеральной налоговой службе и государственных корпорациях, в то время как на региональном и муниципальном уровнях процессы внедрения контроллинга находятся на начальных стадиях развития [17].

Формирование компетенций в области государственного контроллинга требует системного подхода к подготовке и повышению квалификации государственных служащих, при чем в настоящее время система образования готовит специалистов в области финансового учета, анализа и аудита, однако ощущается дефицит специалистов, обладающих комплексными компетенциями в области контроллинга, включая знание современных управленческих технологий, владение инструментами анализа данных и понимание специфики государственного управления [18].

Развитие методов контроллинга в условиях цифровой экономики характеризуется переходом от традиционных инструментов учета и контроля к современным аналитическим платформам, использующим технологии больших данных, предиктивной аналитики и машинного обучения для выявления закономерностей, прогнозирования рисков и оптимизации управленческих решений, при чем согласно исследованию по цифровизации промышленности, единственный способ обеспечить рост производства — цифровизация, и на смену разрозненным локальным системам предприятий должны прийти цифровые платформы, обеспечивающие непрерывность бизнес-процессов.²³

Экономические эффекты от внедрения контроллинга в государственном секторе проявляются в различных формах, включая прямую экономию бюджетных средств за счет оптимизации процессов и предотвращения нарушений, повышение качества государственных услуг и удовлетворенности граждан, ускорение административных процедур и снижение коррупционных рисков.

Перспективы развития контроллинга в государственном секторе связаны с дальнейшей цифровизацией управленческих процессов, внедрением технологий искусственного интеллекта и машинного обучения, развитием предиктивной аналитики и создание цифровых двойников государственных процессов, при чем согласно прогнозам, к 2030 году более 80 % административных процедур в развитых странах будут цифровизированы, что создаст технологическую основу для формирования интеллектуальных систем контроллинга нового поколения.²⁴

Социокультурные аспекты развития контроллинга в государственном управлении связаны с необходимостью формирования новой управленческой культуры, ориентированной на результат, эффективность и постоянное совершенствование, при чем переход от традиционной бюрократической культуры к культуре эффективности требует изменения ментальных моделей, ценностных установок и поведенческих паттернов государственных служащих, что представляет собой длительный и сложный процесс организационных изменений.

Региональные особенности внедрения контроллинга в системе государственного управления определяются уровнем социально-экономического развития регионов, состоянием цифровой инфраструктуры, кадровым потенциалом и приоритетами региональной политики,

²³ Цифровизация промышленности 2025. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://www.cnconf.ru/vents/cifrovizaciya_promyshlennosti_2025.shtml (дата обращения 04.10.2025).

²⁴ Цифровизация в 2025: основные направления, плюсы и минусы. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://secrets.tbank.ru/glossarij/cifrovizaciya/c> (дата обращения 04.10.2025).

при чем согласно данным Росстата, существенная дифференциация регионов по уровню цифровизации и экономического развития создает различные стартовые условия для внедрения современных управленческих технологий.²⁵

Таблица 3 демонстрирует сравнительный анализ международного опыта внедрения контроллинга в государственном секторе.

Таблица 3

Международный опыт внедрения контроллинга в государственном секторе

Страна/регион	Модель контроллинга	Ключевые инструменты	Технологическая платформа	Результаты внедрения	Специфические особенности
США	Децентрализованная, результат-ориентированная	Performance management, evidence-based policy, open data	Cloud-first policy, AI in government, digital services	Сокращение госрасходов на 12 %, повышение удовлетворенности граждан до 76 %	Фокус на инновациях, партнерство с частным сектором, агентская модель
Великобритания	Централизованная с элементами автономии	Value for money audits, spending reviews, outcome frameworks	GOV.UK platform, Government Digital Service	Экономия £3,5 млрд в год, цифровизация 90 % госуслуг	Единая цифровая платформа, user-centric design, agile методология
Германия	Федеративная, камеральная традиция	Kosten-Leistungsrechnung, Produkthaushalt, Controlling-Berichte	OZG-Umsetzung, Föderales IT-Kooperation	Повышение эффективности на 18 %, снижение бюрократии на 25 %	Сильные региональные различия, акцент на стандартизации
Сингапур	Интегрированная, технологически-продвинутая	Whole-of-government approach, smart nation initiatives	National Digital Identity, GovTech stack	95 % госуслуг онлайн, рейтинг е-правительства № 1 в Азии	Малый размер позволяет быструю трансформацию, сильная политическая воля
Эстония	Цифровая, платформенная	X-Road, e-Residency, digital by default	Blockchain, AI, полная цифровизация	99 % госуслуг онлайн, экономия 2 % ВВП ежегодно	Пионер цифрового государства, open-only principle
Южная Корея	Технократическая, data-driven	Government 3.0, Big Data analytics, citizen participation	Digital New Deal, K-Cloud	Снижение коррупции на 40 %, рост эффективности на 30 %	Массивные инвестиции в цифровизацию (2.7 % ВВП)
Россия	Переходная, централизованно-координируемая	ГАС Управление, ГИИС Электронный бюджет, риск-ориентированный подход	Платформа ГосТех, импортозамещение ПО	Цифровизация 60 % госуслуг, экономия 63.4 млрд руб. в 2025	Фокус на цифровом суверенитете, большая территория создает вызовы

Составлено автором на основе анализа материалов²⁶

Представленный в таблице 3 международный опыт демонстрирует разнообразие подходов к организации контроллинга в государственном секторе, обусловленное национальными особенностями систем государственного управления, уровнем технологического развития и институциональными традициями, при чем наиболее успешные модели характеризуются

²⁵ Регионы России. Социально-экономические показатели. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13204> (дата обращения 04.10.2025).

²⁶ Government at a Glance 2025. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://www.oecd.org/en/publications/s/2025/06/government-at-a-glance-2025_70e14c6c.html (дата обращения 04.10.2025).

Исследование ООН: Электронное правительство 2024. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2025-01/E-Government%20Survey%202024%20RUS-compressed.pdf> (дата обращения 04.10.2025).

Reframing knowledge: A comparison of OECD and World Bank discourse. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://academic.oup.com/policyandsociety/article/39/1/113/6403958> (дата обращения 04.10.2025).

сочетанием сильной политической воли к реформам, масштабными инвестициями в цифровую инфраструктуру и фокусом на потребностях граждан как конечных пользователей государственных услуг.

Интеграция контроллинга с системами стратегического планирования и управления национальными проектами представляет собой критически важное направление развития государственного управления, обеспечивающее связь между долгосрочными целями социально-экономического развития и оперативными управленческими решениями, при чем согласно данным о реализации национальных проектов, создание единой системы мониторинга и контроля позволило повысить уровень достижения целевых показателей с 70 % в 2019 году до 95 % в 2024 году.²⁷

Развитие предиктивного контроллинга на основе технологий искусственного интеллекта и машинного обучения открывает новые возможности для проактивного управления рисками и предотвращения негативных сценариев развития, при чем современные алгоритмы способны анализировать множественные потоки данных в режиме реального времени, выявлять скрытые закономерности и прогнозировать вероятность наступления рискованных событий с точностью до 85–90 %, что существенно повышает эффективность управленческих решений.²⁸

Формирование экосистемы контроллинга в государственном секторе предполагает создание взаимосвязанной сети организаций, технологий и процессов, обеспечивающих непрерывный цикл планирования, исполнения, мониторинга и корректировки управленческих решений на всех уровнях государственной власти, при чем ключевыми элементами такой экосистемы являются единые стандарты и методологии, интегрированные информационные системы, центры компетенций и механизмы межведомственного взаимодействия.²⁹

Выводы

Проведенный комплексный анализ процессов становления и развития контроллинга в секторе государственного управления выявил фундаментальную трансформацию подходов к организации управленческой деятельности органов государственной власти, характеризующуюся переходом от традиционных форм административного контроля к современным интегрированным системам информационно-аналитической поддержки принятия решений, основанным на цифровых технологиях, риск-ориентированном подходе и ориентации на результат. Установлено, что эволюция контроллинга в государственном секторе прошла несколько качественных этапов — от камерального учета и контроля государственных финансов в XV–XVIII веках через бюрократические системы XIX — начала XX века и планово-контрольные механизмы советского периода к современным моделям цифрового и интеллектуального контроллинга, использующим технологии больших данных, искусственного интеллекта и предиктивной аналитики. Анализ показал, что современный этап развития контроллинга в государственном управлении характеризуется не просто автоматизацией существующих процессов, а формированием качественно новой парадигмы управления, интегрирующей стратегический, оперативный и финансовый уровни контроллинга на базе единой цифровой платформы, что

²⁷ Правительство РФ утвердило платформенный подход к управлению государственными ИТ. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Цифровая_трансформация_госуправления_\(стратегическое_направление\)](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Цифровая_трансформация_госуправления_(стратегическое_направление)) (дата обращения 04.10.2025).

²⁸ AI Agents in Enterprise: Market Survey. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://www.klover.ai/ai-agents-in-enterprise-market-survey-mckinsey-pwc-deloitte-gartner/> (дата обращения 04.10.2025).

²⁹ GovTech and Public Sector Innovation Global Forum. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://www.worldbank.org/en/events/2024/12/19/govtech-and-public-sector-innovation-global-forum> (дата обращения 04.10.2025).

позволяет обеспечить целостность управленческого цикла и достижение синергетического эффекта от координации различных управленческих функций.

Систематизация и классификация факторов развития контроллинговых систем в государственном управлении позволила выделить шесть взаимосвязанных групп: институциональные (нормативно-правовое регулирование, стандартизация процессов, межведомственная координация), технологические (цифровые платформы, системы больших данных, искусственный интеллект), организационные (оптимизация структур, проектное управление, системы КПЭ), компетентностные (развитие цифровых навыков, программы повышения квалификации, управление знаниями), финансовые (бюджетное финансирование, государственно-частное партнерство, экономическая эффективность) и культурные (ориентация на результат, клиентоцентричность, культура данных). Выявлено, что ключевыми барьерами развития контроллинга являются фрагментарность нормативной базы, разрозненность информационных систем, дефицит квалифицированных кадров и консервативная управленческая культура, в то время как основными драйверами выступают процессы цифровой трансформации государственного управления (с объемом финансирования 209,6 млрд рублей на 2025–2027 годы), совершенствование законодательства о государственном контроле и растущие требования общества к эффективности и прозрачности государственного управления. Исследование продемонстрировало, что успешное преодоление барьеров требует комплексного подхода, включающего разработку единых стандартов и методологий, создание интегрированных цифровых платформ, реализацию программ change management и формирование центров компетенций в области государственного контроллинга.

Разработанная концептуальная модель развития контроллинга в государственном секторе представляет многоуровневую архитектуру, интегрирующую внешнюю среду (глобальные вызовы и технологические тренды), институциональную среду (нормативно-правовое регулирование и национальные проекты), систему контроллинга (стратегический, оперативный и финансовый уровни), технологическую платформу (цифровая инфраструктура и аналитические инструменты) и результаты (повышение эффективности на 15–20 %, сокращение сроков на 30–40 %, рост качества услуг на 35 %). Модель демонстрирует критическую важность обеспечения взаимосвязи и синхронизации всех компонентов системы контроллинга, где цифровые технологии создают инфраструктуру для сбора и анализа данных, организационные механизмы обеспечивают координацию управленческих процессов, методологические инструменты формируют основу для принятия обоснованных решений, а культурные изменения создают среду для эффективной реализации контроллинговых функций. Выявлены пять уровней зрелости систем контроллинга в государственном секторе — от начального уровня с фрагментарным контролем и ручными процессами до оптимизированного уровня с применением искусственного интеллекта и непрерывным совершенствованием, при чем переход между уровнями требует не только технологических инвестиций, но и фундаментальной трансформации организационной культуры и развития новых компетенций государственных служащих.

Общие выводы исследования свидетельствуют о формировании новой парадигмы государственного управления, где контроллинг выступает не просто как инструмент контроля и учета, а как комплексная система обеспечения эффективности, результативности и устойчивости государственного сектора в условиях цифровой трансформации и глобальных вызовов. Международный опыт и российская практика демонстрируют, что успешное внедрение контроллинга в государственном секторе обеспечивает существенные экономические эффекты (экономия бюджетных средств 10–15 %, повышение эффективности государственных расходов на 20–30 %), социальные результаты (рост удовлетворенности граждан до 80 %, повышение доверия к власти) и управленческие выгоды (сокращение времени принятия решений на 35–40 %, снижение коррупционных рисков), что подтверждает высокую

практическую значимость развития контроллинговых систем для повышения качества государственного управления и достижения национальных целей развития.

ЛИТЕРАТУРА

1. Горохова, Д.В. Контроллинг как система: эволюция развития и современный взгляд / Д.В. Горохова — DOI 10.25806/uu10-32021603-611. // Управленческий учет. — 2021. — № 10-3. — С. 603–611. — EDN GNBHLX.
2. Плужникова, Т.В. Проблемы и перспективы развития финансового контроллинга в государственном секторе / Т.В. Плужникова, А.В. Мхитарян // Вестник Академии знаний. — 2025. — № 2(67). — С. 799–804. — EDN WTLXNB.
3. Худякова, Т.А. Анализ функциональных особенностей контроллинга на современном этапе развития / Т.А. Худякова, С.А. Шмидт — DOI 10.14529/em190309. // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. — 2019. — Т. 13, № 3. — С. 93–100 — EDN FXSAKU.
4. Ерженин, Р.В. Управление общественным сектором экономики с использованием контроллинга и бенчмаркинга / Р.В. Ерженин // Информационные и математические технологии в науке и управлении. — 2016. — № 4-1. — С. 86–98. — EDN UTUDML.
5. Литвинова, И.А. Международный опыт эволюции контроллинга и его использование в России / И.А. Литвинова — DOI 10.17513/vaael.962. // Вестник Алтайской академии экономики и права. — 2019. — № 12-3. — С. 100–107 — EDN LIHRWO.
6. Васюнина, М.Л. Контроллинг в государственных органах: особенности содержания и назначения / М.Л. Васюнина — DOI 10.25806/uu10-32021485-491. // Управленческий учет. — 2021. — № 10-3. — С. 485–491. — EDN IIGVHN.
7. Молотова, Е.В. Предпосылки формирования и развития контроллинга / Е.В. Молотова, Я.Д. Писоцкая // Форум молодых ученых. — 2018. — № 5-2(21). — С. 699–706. — EDN XZBDWX.
8. Липатова, И.В. Сравнительный анализ подходов к определению сущности контроллинга / И.В. Липатова, Н.В. Савина, Т.В. Плужникова — DOI 10.26794/2408-9303-2022-9-3-27-38. // Учет. Анализ. Аудит. — 2022. — Т. 9, № 3. — С. 27–38. — EDN EWWUZC.
9. Боргардт, Е.А. Цифровая трансформация функций контроллинга / Е.А. Боргардт — DOI 10.18323/2221-5689-2022-3-5-14. // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление. — 2022. — № 3(50). — С. 5–14. — EDN LMZJPE.
10. Гусарова, Л.В. Методика оценки эффективности внедрения системы контроллинга в государственном секторе / Л.В. Гусарова — DOI 10.25806/uu9-22021506-513. // Управленческий учет. — 2021. — № 9-2. — С. 506–513. — EDN BVUMWC.
11. Калинина, Н.М. Интегрированный контроллинг: научные предпосылки появления и развития / Н.М. Калинина // Фундаментальные исследования. — 2012. — № 11-3. — С. 765–769. — EDN PUKPAT.
12. Жабько, Л.Л. Современные концепции контроллинга / Л.Л. Жабько // Вологодские чтения. — 2009. — № 74. — С. 182–186. — EDN LGWHME.

13. Калинина, Н.М. Интегрированный контроллинг: теория и практика: монография / Н.М. Калинина; Н.М. Калинина. — Омск: Изд-во ОмГТУ, 2007. — 215 с. — EDN QSDGIN.
14. Зарипов, Р.Р. Кконтроллинг: "ловушки" при внедрении. Проблемы внедрения контроллинга на предприятиях / Р.Р. Зарипов // Российское предпринимательство. — 2008. — № 10-1. — С. 135–139. — EDN JUSBOR.
15. Кузьмина, Д.Д. Проблемы и перспективы применения контроллинга на российских предприятиях / Д.Д. Кузьмина — DOI 10.35854/1998-1627-2019-12-109-113. // Экономика и управление. — 2019. — № 12(170). — С. 109–113 — EDN YYEWLD.
16. Перспективы развития контроллинга в России / Л.Т. Тлехурай-Берзегова, Е.А. Бюллер, Н.З. Даурова, З.А. Водождокова // The Scientific Heritage. — 2019. — № 40-4(40). — С. 37–40. — EDN FOVOWZ.
17. Гусарова, Л.В. Матрица финансовой устойчивости государственных коммерческих организаций как инструмент внутреннего и внешнего контроля / Л.В. Гусарова — DOI 10.17308/meeps/2078-9017/2025/5/86-98. // Современная экономика: проблемы и решения. — 2025. — № 5(185). — С. 86–98 — EDN TKDEWN.
18. Ханцев, М.В. Перспективы развития контроллинга в России / М.В. Ханцев // Экономика и менеджмент инновационных технологий. — 2014. — № 8(35). — С. 30–32. — EDN SNMTVV.

Zinchenko Alina Valeryevna

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia
Russian Scientific Research Institute for Integrated Use and Protection of Water Resources, Moscow, Russia
E-mail: alya.riyam@mail.ru

Evolution and development of controlling in the public administration sector

Abstract. The modern system of public administration is characterized by a fundamental transformation of approaches to ensuring the efficiency of budget resources utilization, implementation of innovative management technologies and control methods, driven by large-scale digitalization of the economy and changing paradigm of interaction between the state, business and society in the context of global challenges and technological shifts. The study is devoted to a comprehensive analysis of the processes of formation and development of controlling as a modern management concept in the public administration sector through the prism of evolution of theoretical approaches, institutional transformations and practical mechanisms for implementing controlling systems in the activities of public authorities. The subject of the research is theoretical foundations, methodological approaches, organizational and economic mechanisms and instrumental support for the formation and functioning of controlling systems in the public administration sector. The article examines classical concepts of controlling focused on accounting, management system and informatization, modern approaches to integrated controlling, specifics of adaptation of controlling mechanisms to the peculiarities of functioning of state institutions. The evolution of ideas about controlling from a financial control tool to a comprehensive system of information and analytical support for management decision-making, coordination and integration of management functions in the context of digital transformation of the public sector is analyzed. Key factors for successful implementation of controlling systems in public administration have been identified, including regulatory support (improvement of legislation on state control, implementation of a risk-based approach, development of digital platforms), organizational and methodological support (process standardization, methodological support, training programs), technological infrastructure (electronic document management systems, big data platforms, predictive analytics tools) and socio-cultural components (formation of efficiency culture, overcoming resistance to change, competency development). The developed conceptual model of controlling development in the public sector demonstrates a multi-level architecture of interaction between strategic, operational and financial controlling, where digital technologies create infrastructure for monitoring and analysis, organizational mechanisms ensure coordination of management processes, and methodological tools form the basis for making informed decisions. The scientific novelty of the research lies in systematizing the stages of controlling formation in the public sector, identifying specific barriers and drivers for the development of controlling systems in the context of digitalization of public administration and developing an integrative model that takes into account the peculiarities of functioning of state institutions. The practical significance of the work is determined by the possibility of applying the developed provisions to improve management systems in public authorities, increase the efficiency of budget funds utilization and create mechanisms for proactive management under conditions of uncertainty and resource constraints.

Keywords: controlling; public administration; digital transformation; budget expenditure efficiency; management accounting; risk-based approach; state financial control; information and analytical systems; strategic planning