

# АНАЛИЗ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ КОНТРОЛЛИНГА НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ РАЗВИТИЯ

Т.А. Худякова<sup>1</sup>, С.А. Шмидт<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Южно-Уральский государственный университет, г. Челябинск, Россия

<sup>2</sup> Санкт-Петербургский государственный университет, г. Санкт-Петербург, Россия

В настоящее время, время глобализации экономики, повышения неопределенности среды функционирования предприятий, возникновения глобальной конкуренции, устойчивое развитие хозяйствующих субъектов невозможно без стратегического управления, базирующегося на новых подходах и принципах. В этой связи растёт интерес к новой концепции управления – к контроллингу. Однако, не смотря на то, что первые упоминания контроллинга встречаются еще в XV веке, до сих пор нет четкого представления о данной категории, в том числе и о её функциональных особенностях, которые постоянно трансформируются под воздействием развития научной мысли и изменения состояния экономики.

В то же время наличие большого количества попыток российских и зарубежных учёных описать функционал категории «контроллинг» позволяет провести расширенный анализ и выявить наиболее важные элементы управления, позволяющие обеспечить устойчивое развитие современных предприятий с учетом специфики текущего состояния науки и окружающей среды.

В статье проведен критический анализ существующих российских и зарубежных научных и практических подходов к определению функциональных особенностей контроллинга на современном этапе развития общества. На основании анализа выявлены основные функциональные отличия российской и зарубежной модели контроллинга, а также сделаны выводы относительно наиболее важных функций контроллинга, которые должны применяться современными предприятиями и корпорациями для целей устойчивого развития. Кроме того, проведен сравнительный анализ наиболее востребованных функций с позиции научного подхода и подхода, базирующегося на мнении руководителей современных предприятий реального сектора экономики.

**Ключевые слова:** контроллинг, система контроллинга, функционал контроллинга, устойчивость, устойчивое развитие, возмущающие воздействия.

## Введение

Развитие общества, расширение транснациональных отношений, общая глобализация пространства негативно влияют на среду функционирования современных предприятий, увеличивая степень ее неопределенности. Этот факт резко повышает необходимость разработки новых подходов к управлению, позволяющих снизить степень возможного влияния негативных факторов с целью повышения общей эффективности деятельности хозяйствующего субъекта, а также повышения его экономической и финансовой устойчивости.

Одним из инструментов, позволяющих решить данную проблему, может стать контроллинг. Однако до текущего момента времени нет четкого определения данной дефиниции, а также функциональных особенностей, закладываемых в неё.

В этой связи представляется необходимым рассмотреть существующие научные и практические взгляды на данную категорию, выявить наиболее востребованные функции с позиции представителей научного мира и реального сектора экономики.

## 1. Влияние зарубежных научных школ на формирование функциональных особенностей контроллинга

Контроллинг – понятие уже не новое. Впервые о нём упоминается в документах XV века, ко-

гда при английском королевском дворе была введена новая должность контролера. В его обязанности входило вести учёт и контроль за товарными и денежными потоками государства [5].

Еще одно упоминание контроллинга возникло в Соединенных Штатах Америки в конце XVIII века, когда была создана первая организация Comptroller, Auditor, Treasurer and six Commissioners of Accounts (1778 г.). Эта концепция управления была уже в большей степени похожа на современную, однако обладала крайне ограниченным функционалом, включая в него функции управления хозяйством и контроль за использованием финансовых ресурсов [5, 7, 22].

Изменения, происходящие в обществе, в том числе и под воздействием научно-технического прогресса, усложнения производственной структуры в США в начале XIX века не могли не отразиться на дальнейшей эволюции контроллинга, когда крупнейшие американские компании начали активно вводить в штат персонала предприятий контроллеров. В качестве примера первых американских компаний, которые ввели должность контроллера, могут стать: Atchison, Topeka and Santa Fe Railroad (1880 г.), General Electric Company (1882 г.) [8].

Однако еще больший интерес к развитию контроллинга и применению его в практической

области были обусловлены периодом грандиозной нестабильности экономики США, пришедшейся на 1929–1933 годы, – периодом «Великой депрессии». Резкий спад производства, рост безработицы, сокращение ВВП, рост количества банкротств предприятий и домашних хозяйств [16] заставили задуматься о разработке нового инструментария, позволяющего повысить устойчивость хозяйствующих субъектов к кризису за счет усиления учётной функции контроллинга, а также внутрифирменного планирования.

Мировой кризис начала XX века стал своеобразным толчком для расширения функционала контроллинга, добавив к нему функции, обеспечивающие ориентацию на будущее – планирование и контроль [16].

Наряду с американским подходом к определению функционала контроллинга существует немецкая модель, которая исторически появилась позже (в середине 50-х годов XX века), но при этом наделяла контроллеров значительно большим функционалом, зачатую практически приравнивая их к управленцам.

В то же время немецкий подход к управлению предприятием посредством применения контроллинга получил гораздо большее развитие в дальнейшем за счет развития теоретических основ. В то время как в англо-американской модели контроллинг рассматривается исключительно в прикладном аспекте.

Анализ теоретических основ развития концепции контроллинга в зарубежной практике представлен в табл. 1.

На основе проведенного анализа, частично представленного в табл. 2, подтверждена гипотеза о том, что, несмотря на то, что немецкая модель возникла позднее, нежели англо-американская

модель, и изначально пришла в Германию именно из американской экономики в ходе послевоенной экспансии, однако со временем контроллинг в рамках немецкой модели стал обладать более широким функционалом.

Американская модель в большей степени нацелена на управленческий учет, в то время как немецкая модель нацелена именно на поддержку принятия решений с использованием функционала контроллинга.

Аналогичный вывод можно сделать на основе анализа высказывания Петера Хорвата, который отмечает, что «...в немецкоязычной бизнес-среде функция контроллинга понимается как функция управленческого сервиса – т. е. поддержки руководства в области стратегического и оперативного управления компанией. В США управленческий учет (Management Accounting) ограничивается поставкой менеджменту оперативной управленческой информации из системы (бухгалтерского) учета. В настоящее время американские компании приходят к выводу, что этого недостаточно. Американский «управленческий бухгалтер» (Management Accountant) превращается в «бизнес-партнера» (Business Partner) – наподобие немецкого контроллера. Многие публикации в американской прессе призывают перенимать лучший опыт у немецкого контроллера» [14].

В любом случае «контроллинг» не тождествен «контролю». Так председатель наблюдательного совета Controller Akademie AG Мартин Хаузер отметил: «Контроллинг – это значительно больше, чем контроль. Контроллинг – это целенаправленное планирование и управление компанией. Контроллинг «озабочен» выстраиванием будущего компании» [13].

А Эльмар Майер указал, что «под контрол-

Таблица 1

Эволюция функциональных особенностей контроллинга в зарубежной науке (немецкая школа)

Исследователь	Функционал контроллинга
Райхман Т. (Reichmann T.)	Сбор и обработка информации, разработка и контроль выполнения производственных планов, ориентация на конечный результат, в том числе и ликвидность [9, 23]
Дитгер Хан (Dietger Hahn)	Информационное обеспечение управления предприятием, нацеленным на результат [12, 17]; планирование и контроль [12]; внутрифирменный учет; разделение контроллинга на стратегический и оперативный
Петер Хорват (Peter Horváth)	Информационная функция для целей обеспечения руководства информацией для координирования, реагирования и адаптации к переменным условиям внешней среды предприятия. В большей степени предлагается использование контроллинга в ходе операционной деятельности организации [18, 19]
Куппер Х.Ю. (Kupper H.U.)	Координация системы управления предприятием посредством информационного обеспечения, планирования, контроля, управления кадрами на основе разработанной системы целевых показателей [20, 21]
Вебер Й. (Weber J.)	Планирование, контроль и информирование для целей координации и поддержки принятия решений [24]

лингом следует понимать руководящую концепцию эффективного управления фирмой и обеспечения ее долгосрочного существования» [6].

## 2. Особенности формирования функциональных особенностей контроллинга в России

В России контроллинг начал появляться в 90-х гг. XX века. Открытие границ способствовало проникновению западных учений в переходную российскую экономику. А возросшая неопределенность, вызванная сменой политических формаций, еще в большей степени подстегнуло необходимость применения на практике новых подходов к управлению предприятиями.

Еще больший интерес к развитию и внедрению контроллинга появился во время кризиса 1998 год, когда на российских предприятиях черной и цветной металлургии, а также нефтяной, газовой, легкой и пищевой промышленности стали внедрять систему контроллинга.

Российский контроллинг в большей степени схож с немецкой моделью. Основные этапы эволюции функционала российского контроллинга можно представить в виде табл. 2.

## 3. Анализ современных научных взглядов на функциональные особенности контроллинга

В настоящее время вопросам организации эффективных контроллинговых служб, разработке теоретических подходов к контроллингу стало уделяться всё большее внимание. В рамках исследования нами был проведен анализ современных научных представлений о контроллинге и его функционале [15].

На основе проведенного анализа российских подходов к понятийной категории «контроллинг», а также функционала контроллинга были выявлены следующие тенденции, представленные на рис. 1.

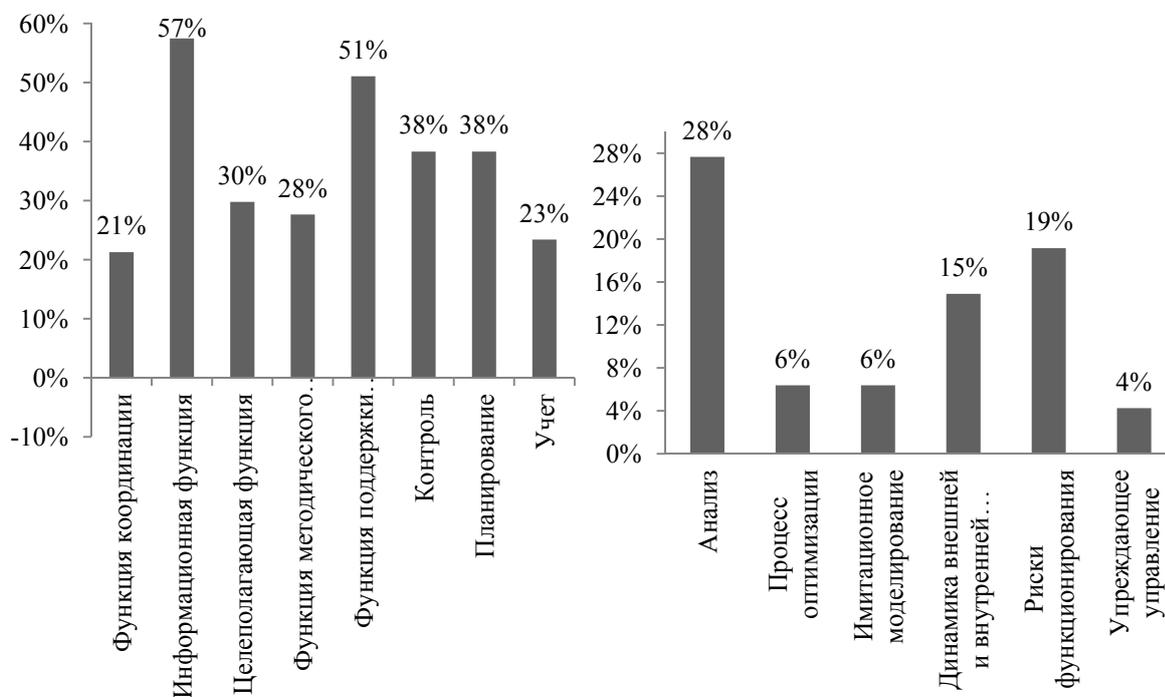


Рис. 1. Доля учёных, приписывающих данный функционал контроллингу. Составлено авторами

Таблица 2  
Изменение функционала российского контроллинга в разрезе временного аспекта\*

Период, годы	Функционал
1991–1995	Учет затрат
1996–1997	Учет затрат и результатов деятельности предприятия
1998–2000	Учет и управление затратами, учёт результатов деятельности предприятия, бюджетирование, планирование
2000–2010	Учет и управление затратами, учёт результатов деятельности предприятия, бюджетирование, планирование, информационная и координационная функция

\* Составлено авторами на основании [10, 11].

Наиболее часто используемые функции контроллинга и принципы его применения в реальном секторе экономики\*

Критерий	Варианты ответов	Респонденты, %
Источник информации	Бухгалтерская отчетность	91
	Внутренние информационные отчеты	85
	Финансовые планы	50
	Прочие источники	5
Периодичность формирования отчетности	Постоянно	90
	Не менее раза в месяц	74
	Менее раза в месяц	16
Используемый тип контроллинга (в разрезе временного континуума)	Оперативный	93
	Стратегический	74
Используемый тип контроллинга (в разрезе сферы деятельности предприятия)	Финансовый	98
	Внутрифирменный	74
	Инвестиционный	60

\* Составлено авторами на основании [1–4].

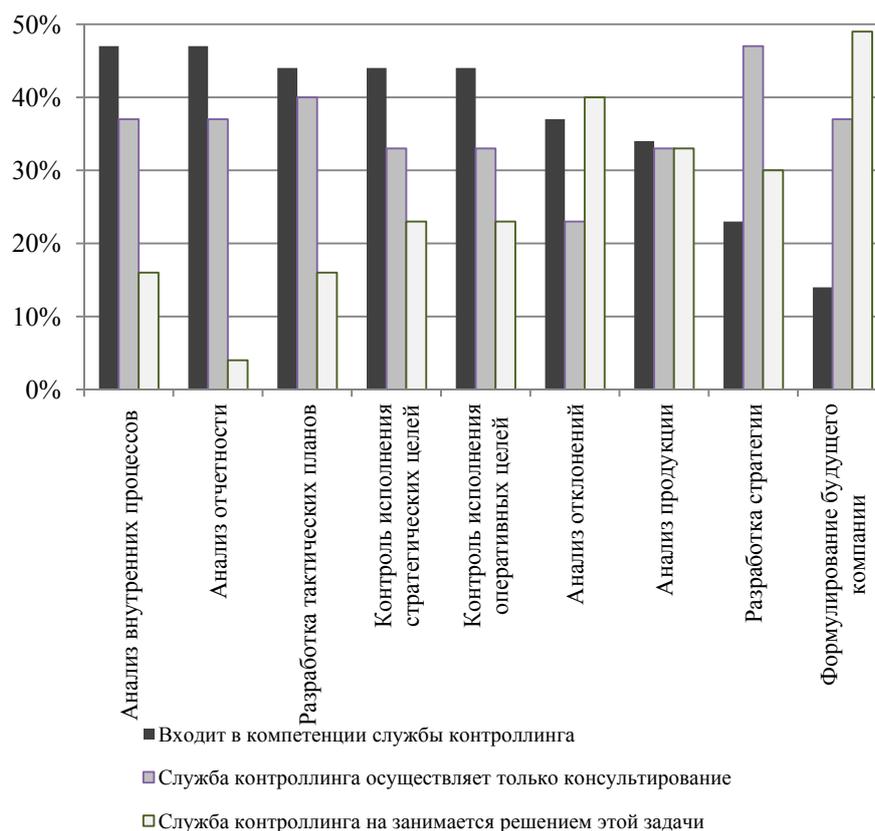


Рис. 2. Функционал контроллинговых служб на предприятиях Чехии. Составлено авторами на основании [1–4]

Как видно из рис. 1, большинство исследователей отмечают, что контроллинг должен помогать менеджменту предприятий принимать управленческие решения за счет осуществления информационной функции.

Однако помимо привычных функций, таких как информирование, планирование, учет и т. д. концепция развития контроллинга начинает включать в себя новые, ранее не типичные функции: целеполагание, оптимизацию, имитационное мо-

делирование, упреждающее управление, анализ рисков и другие.

#### 4. Анализ современных потребностей менеджмента предприятий в функциональных особенностях контроллинга

Проведя анализ научных подходов к определению функционала контроллинга, нам представляется важным и интересным сопоставление полученных результатов с потребностями менеджмента предприятий из реального сектора экономики. Целью данного анализа является выявление семантических разрывов между функционалом, приписываемым контроллингу учеными и исследователями, и потребностями в функционале, предъявляемыми представителями реального сектора экономики.

На основе информации из отчета компании CEEC Research (Чехия), в котором учтены мнения более 100 руководителей предприятий, был выявлен ряд закономерностей (табл. 3).

В то же время интересно, какие функции возлагают на службу контроллинга руководители западных предприятий (рис. 2). Как видно из рисунка, на контроллеров в основном возлагаются функции анализа и контроля. За разработку стратегических планов в своем большинстве они не отвечают.

Как следует из проведенного нами анализа, в реальном секторе экономики функционал контроллинга зачастую ограничен стандартным инструментарием финансового анализа и бухгалтерского учета. Функции прогнозирования пользуются лишь 40 % опрошенных предприятий (рис. 3).

Ограниченность функционала контроллинга, применяемого на практике, частично может быть объяснена тем, что всего лишь 25 % предприятий имеют собственную службу контроллинга. Но даже в этом случае у 17 % из них эта служба состоит из одного человека. На остальных 75 % опрошенных предприятий функции контроллеров выполняют сотрудники других подразделений, совмещая эти обязанности с основной работой.

Похожие выводы относительно применения контроллинга были получены и при анализе российских компаний.

#### Выводы

На основе проведенного анализа можно сделать ряд обоснованных выводов. Во-первых, функциональные особенности контроллинга сильно связаны с текущим состоянием экономики и развитием научной мысли. Функционал контроллинговых служб расширяется с каждым годом.

Во-вторых, подходы научного сообщества к наделению контроллинга важными функциями для целей устойчивого развития предприятий различаются по сравнению с мнением руководителей компаний. Последние на практике используют более ограниченный функционал, нежели предлагают исследователи. Это обуславливается следующими факторами:

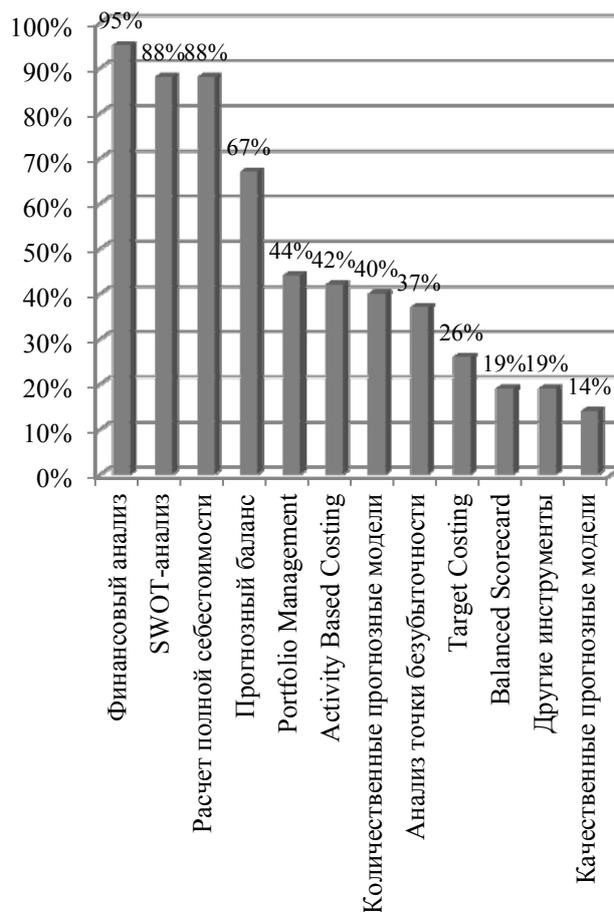


Рис. 3. Наиболее часто используемые инструменты и методы управления в рамках контроллинга на зарубежных предприятиях. Составлено авторами на основании [1–4]

- ✓ отсутствием кадров с соответствующей квалификацией на рынке труда (50 %);
- ✓ практически полным отсутствием программ повышения квалификации и переподготовки кадров в образовательных учреждениях (24 %);
- ✓ отсутствием сотрудников с креативным и системным мышлением (20 %);
- ✓ отсутствием культуры применения контроллинга;
- ✓ отсутствием понятного и легкого в использовании инструментария оценки, анализа и прогнозирования хозяйствующего субъекта с учетом вариативности внешней среды.

Однако никто из руководителей предприятий не говорит, о том, что нет необходимости в других, более сложных в применении и нетипичных функциях контроллинга.

Таким образом, проведенное нами исследование еще раз доказывает интерес к контроллингу, как инструменту повышения устойчивости и эффективности работы предприятия в условиях неопределенности внешней среды как со стороны научного сообщества, так и представителей реаль-

ного сектора экономики [15]. Единственное, что при разработке новых методических подходов необходимо руководствоваться принципами прозрачности и простоты применения нового функционала на практике.

Статья выполнена при поддержке Правительства РФ (Постановление №211 от 16.03.2013 г.), соглашение № 02.А03.21.0011.

Южно-Уральский государственный университет выражает благодарность за финансовую поддержку Министерству образования и науки Российской Федерации (грант № 26.9677.2017/БЧ).

### Литература

1. Бушина, Ф. Компании в машиностроении предпочитают внутренний контроль / Ф. Бушина, Е.Д. Коришнова // *Российский экономический интернет-журнал*. – 2015. – № 3. – С. 4–8. – <http://www.e-rej.ru/upload/iblock/4b1/4b1792d704e7416ca8032973bfc11998.pdf>.
2. Бушина, Ф. Организация контроллинговой деятельности в чешских машиностроительных компаниях / Ф. Бушина, Е.Д. Коришнова, А. Суричек // *Вестник МГТУ «Станкин»*. – 2015. – № 1 (32). – С. 134–138.
3. Бушина, Ф. Особенности восприятия контроллинга руководителями предприятий малого бизнеса в Чехии / Ф. Бушина // *Современные проблемы науки и образования*. – 2015. – № 1 (2). – <http://science-education.ru/ru/article/view?id=20126>.
4. Бушина, Ф. Роль контроллинга для предприятий машиностроения Чехии в условиях экономического кризиса / Ф. Бушина, Е.Д. Коришнова // *Управление экономическими системами: электронный научный журнал*. – 2015. – № 7 (79). – С. 1–10. – <http://uecs.ru/otraslevaya-ekonomika/item/3624-2015-07-04-06-21-47>.
5. Лапаева, М.Г. Факторы и тенденции, определяющие предпосылки становления и развития контроллинга на промышленном предприятии / М.Г. Лапаева, В.В. Носаева // *Вестник Оренбургского государственного университета*. – 2004. – № 10. – С. 99–103.
6. Майер, Э. Контроллинг как система мышления и управления / Э. Майер. – М.: Финансы и статистика, 1993. – 92 с.
7. Набок, Р. Американская и немецкая модели контроллинга / Р. Набок, А. Набок // *Финансовый директор*. – 2007. – № 12. – <http://www.econfin.ru/rus/library/corpsystems/acctmanage/index.php?6570>.
8. Нечехина, Н.С. Моделирование учетных событий в системе контроллинга на предприятиях промышленности: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05, 08.00.12 / Нечехина Надежда Семеновна. – Пермь, 2010. – 353 с.
9. Райхман, Т. Менеджмент и контроллинг. Одни цели – разные пути и инструменты / Т. Райхман // *Международный бухгалтерский учет*. – 1999. – № 5. – С. 26–36.
10. Фалько, С.Г. *Контроллинг в России: современное состояние и перспективы развития* / С.Г. Фалько // *Контроллинг на малых и средних предприятиях: сборник научных трудов IV Международного конгресса по контроллингу*. – М.: Некоммерческое партнерство «Объединение контроллеров», 2014. – С. 3–7.
11. Фалько, С.Г. *Контроллинг для руководителей и специалистов* / С.Г. Фалько. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 272 с.
12. Хан, Д. *Планирование и контроль: концепция контроллинга* / Д. Хан. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 799 с.
13. Хаузер, М. *Контроллинг – это целенаправленное планирование и управление компанией* / М. Хаузер // *Новости TUT.BY*. – <http://news.tut.by/economics/116110.html>.
14. Хорват, П. *Интервью с Петером Хорватом (Peter Horváth), основателем консалтинговой компании Horváth&Partners* / П. Хорват // *Академия контроллинга*. – [http://ca-controlling.ru/engine\\_static/controlling-akademie.ru/pdfint\\_px.doc](http://ca-controlling.ru/engine_static/controlling-akademie.ru/pdfint_px.doc).
15. Худякова, Т.А. *Генезис понятия «контроллинг устойчивости» промышленного предприятия в условиях вариабельной среды функционирования* / Т.А. Худякова // *Экономика и предпринимательство*. – 2015. – № 2 (55) – С. 585–588.
16. Худякова, Т.А. *Эволюция теории контроллинга в мировой практике* / Т.А. Худякова // *Экономика и менеджмент систем управления*. – 2015. – Т. 16. – № 2.2. – С. 300–305.
17. Hahn, D. *Controlling: Stand and Entwicklungstendenzen unter besonderer Berücksichtigung des CIM – Konzeptes* / D. Hahn. – Saarbrucker Arbeitstagung. Heidelberg, 1987. – P. 3–39.
18. Horvath, P. *Vahlens grosses Controllinglexikon* / P. Horvath, T. Reichmann. – Munchen, 1993.
19. Horvath, P. *Controlling* / P. Horvath, R. Gleich, M. Seiter. – Munchen: Franz Vahlen Verlag, 2015. – 517 p.
20. Küpper, H.U. *Konzeption des Controlling aus betriebswirtschaftlicher Sicht* / H.U. Küpper. – Heidelberg: Physica-Verlag, 1987. – P. 32–116.
21. Küpper, H.U. *Zum Verständnis und Selbstverständnis das Controlling: Thesen zur Konsensbildung* / H.U. Küpper, J. Weber, A. Zund // *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*. – 1990. – № 60. – P. 281–293.
22. Müller, R. *Determinants for External Communications of IT Project Managers* / R. Müller // *International Journal of Project Management*. – 2003. – № 21. – P. 345–354.
23. Reichmann, T. *Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten: Grundlagen einer systemgestützten Controlling-Konzeption* / T. Reichmann. – Munchen: Vahlen, 1997. – 680 p.
24. Weber, J. *Einführung in das Controlling* / J. Weber. – Stuttgart: Schaffer-Poeschel, 1998. – 410 p.

Худякова Татьяна Альбертовна, доктор экономических наук, доцент, заведующая кафедрой «Прикладная экономика», Южно-Уральский государственный университет (г. Челябинск), khudiakovata@susu.ru

Шмидт Светлана Андреевна, студент, Санкт-Петербургский государственный университет (г. Санкт-Петербург), lana0771711@gmail.com

Поступила в редакцию 9 августа 2019 г.

DOI: 10.14529/em190309

## ANALYSIS OF FUNCTIONAL FEATURES OF CONTROLLING AT THE PRESENT STAGE OF DEVELOPMENT

T.A. Khudyakova<sup>1</sup>, S.A. Shmidt<sup>2</sup>

<sup>1</sup> South Ural State University, Chelyabinsk, Russian Federation

<sup>2</sup> Saint Petersburg State University, Saint Petersburg, Russian Federation

Presently, during the globalization of economy, increasing uncertainty in the business environment and the emergence of global rivalry, sustainable development of economic entities is impossible without strategic management based on new approaches and principles. In this regard, there is a growing interest to the new management concept called controlling. However, despite the fact that the first mention of controlling dates back to the 15th century, there is still no clear idea about this category including its functional features, which are constantly transforming under the influence of the development of scientific thought and changes in the state of the economy.

Meanwhile, the presence of a large number of attempts by Russian and foreign scientists to describe the functionality of the "controlling" category allows to conduct an extended analysis and identify the most important elements of management that will provide the sustainable development of modern enterprises considering the specifics of the current state of science and the environment.

The article provides a critical analysis of existing Russian and foreign scientific and practical approaches to the definition of functional features of controlling at the modern stage of society development. Based on the analysis, the main functional differences between the Russian and foreign controlling models are revealed, as well as conclusions about the most important controlling functions that should be used by modern enterprises and corporations for sustainable development are made. In addition, a comparative analysis of the most demanded functions from the standpoint of the scientific approach and the approach based on the opinion of the heads of modern enterprises of the real economy sector is carried out.

**Keywords:** controlling, controlling system, functionality of controlling, sustainability, sustainable development, disturbing effects.

### References

1. Bushina F., Korshunova E.D., [Machinery companies prefer internal control]. *Rossiyskiy ekonomicheskiy internet-zhurnal* [Russian Economic Internet Journal], 2015, no. 3, pp. 4–8. (in Russ.). Available at: <http://www.e-rej.ru/upload/iblock/4b1/4b1792d704e7416ca8032973bfc11998.pdf>.
2. Bushina F., Korshunova E.D., Surinek A. [Organization of controlling activities in Czech engineering companies]. *Vestnik MGTU «Stankin»* [Vestnik MGTU "Stankin"], 2015, no. 1, vol. 32, pp. 134–138. (in Russ.)
3. Bushina F. [Features of the perception of controlling by the leaders of small businesses in the Czech Republic]. *Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya* [Modern problems of science and education], 2015, no. 1, vol. 2. (in Russ.) Available at: <http://science-education.ru/ru/article/view?Id=20126>.
4. Bushina F., Korshunova E.D. [The role of controlling for engineering enterprises of the Czech Republic in the context of the economic crisis]. *Upravlenie ekonomicheskimi sistemami: elektronnyy nauchnyy zhurnal* [Management of economic systems: electronic scientific journal], 2015, no. 7, vol. 79, pp. 1–10. (in Russ.) Available at: <http://uecs.ru/otraslevaya-ekonomika/item/3624-2015-07-04-06-21-47>.
5. Lapaeva M.G., Nosaeva V.V. [Factors and trends that determine the prerequisites for the formation and development of controlling in an industrial enterprise]. *Vestnik Orenburgskogo gosudarstvennogo universiteta* [Bulletin of the Orenburg State University], 2004, no. 10, pp. 99–103. (in Russ.)

6. Mayer E. *Kontrolling kak sistema myshleniya i upravleniya* [Controlling as a system of thinking and management]. Moscow, Finance and Statistics Publ., 1993. 92 p.
7. Nabok R., Nabok A. [The American and German models of controlling]. *Finansovyy direktor* [Financial Director], 2007, no. 12. (in Russ.) Available at: <http://www.econfin.ru/rus/library/corpsystems/acmanage/index.php?6570>.
8. Necheukhina N.S. *Modelirovanie uchetyh sobytij v sisteme kontrollinga na predpriyatiyah promyshlennosti* [Modeling accounting events in the controlling system at industrial enterprises]. Perm, 2010. 353 p.
9. Raikhman T. [Management and Controlling. Some goals are different paths and tools]. *Mezhdunarodnyy bukhgalterskiy uchet* [International Accounting], 1999, no. 5, pp. 26–36. (in Russ.)
10. Falco S.G. *Kontrolling v Rossii: sovremennoe sostoyanie i perspektivy razvitiya* [Controlling in Russia: current state and development prospects]. Moscow, 2014, pp. 3–7.
11. Falco S.G. *Kontrolling dlya rukovoditeley i spetsialistov* [Controlling for managers and specialists]. Moscow, Finance and Statistics Publ., 2008. 272 p.
12. Khan D. *Planirovanie i kontrol': koncepciya kontrollinga* [Planning and control: the concept of controlling]. Moscow, Finance and Statistics Publ., 1997. 799 p.
13. Hauser M. *Kontrolling – eto tselenapravlennoe planirovanie i upravlenie kompaniy* [Controlling is targeted planning and company management]. *News TYT.BY*. Available at: <http://news.tut.by/economics/116110.html>.
14. Horváth P. [Interview with Peter Horváth, founder of consulting company Horváth & Partners]. *Akademiya kontrollinga* [Academy of Controlling]. (in Russ.) Available at: [http://ca-controlling.ru/engine\\_static/controlling-akademie.ru/pdf/int\\_px.doc](http://ca-controlling.ru/engine_static/controlling-akademie.ru/pdf/int_px.doc)
15. Khudyakova T.A. [The genesis of the concept of “controlling sustainability” of an industrial enterprise in a variable operating environment]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo* [Economy and entrepreneurship], 2015, no. 2, vol. 55, pp. 585–588. (in Russ.)
16. Khudyakova T.A. [The evolution of the theory of controlling in world practice]. *Ekonomika i menedzhment sistem upravleniya* [Economics and Management Management Systems], 2015, vol. 16, no. 2.2, pp. 300–305. (in Russ.)
17. Hahn D. *Controlling: Stand and Entwicklungstendenzen unter besonderer Berücksichtigung des CIM – Konzeptes*. Saarbrucker Arbeitstagung. Heidelberg, 1987, pp. 3–39. DOI: 10.1007/978-3-642-48031-7\_1
18. Horvath P., Reichmann T. *Vahlens grosses Controllinglexikon*. Munchen, 1993.
19. Horvath P., Gleich R., Seiter M. *Controlling*. Munchen, Franz Vahlen Verlag, 2015. 517 p.
20. Küpper H.U. *Konzeption des Controlling aus betriebswirtschaftlicher Sicht*. Heidelberg, Physica-Verlag, 1987, pp. 32–116.
21. Küpper H.U., Weber J., Zund A. Zum Verständnis und Selbstverständnis das Controlling: Thesen zur Konsensbildung. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 1990, no. 60, pp. 281–293.
22. Müller R. Determinants for External Communications of IT Project Managers. *International Journal of Project Management*, 2003, no. 21, pp. 345–354. DOI: 10.1016/S0263-7863(02)00053-4
23. Reichmann T. *Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten: Grundlagen einer systemgestützten Controlling-Konzeption*. Munchen, Vahlen, 1997. 680 p.
24. Weber J. *Einführung in das Controlling*. Stuttgart, Schaffer-Poeschel, 1998. 410 p.

**Tatyana A. Khudyakova**, Doctor of Sciences (Economics), Associate Professor, Head of the Department of Applied Economics, South Ural State University, Chelyabinsk, [khudiakovata@susu.ru](mailto:khudiakovata@susu.ru)

**Svetlana A. Shmidt**, undergraduate student of Saint Petersburg State University, Saint Petersburg, [lan0771711@gmail.com](mailto:lan0771711@gmail.com)

*Received August 9, 2019*

---

### ОБРАЗЕЦ ЦИТИРОВАНИЯ

Худякова, Т.А. Анализ функциональных особенностей контроллинга на современном этапе развития / Т.А. Худякова, С.А. Шмидт // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». – 2019. – Т. 13, № 3. – С. 93–100. DOI: 10.14529/em190309

### FOR CITATION

Khudyakova T.A., Shmidt S.A. Analysis of Functional Features of Controlling at the Present Stage of Development. *Bulletin of the South Ural State University. Ser. Economics and Management*, 2019, vol. 13, no. 3, pp. 93–100. (in Russ.). DOI: 10.14529/em190309

---