

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ФИНАНСОВЫЙ КОНТРОЛЛИНГ В СУБЪЕКТАХ РФ

*И.Н. ШВЕЦОВА, кандидат экономических наук, доцент, директор
Института экономики и управления, СГУ им. Питирима Сорокина
e-mail: irshv@mail.ru*

Аннотация

Статья направлена на развитие концепции контроллинга в государственном секторе РФ через внедрение стратегического финансового контроллинга на уровне субъектов РФ. Дополнено содержание понятия «стратегический финансовый контроллинг»; смоделирована архитектура системы стратегического финансового контроллинга на региональном уровне; предложены рекомендации по интеграции данной системы в управленческие практики субъектов РФ на основе использования программных комплексов и цифровых платформ.

Ключевые слова: оперативный финансовый контроллинг, стратегический финансовый контроллинг, риск-ориентированный подход, ключевые показатели эффективности, стратегии социально-экономического развития, субъекты РФ, программные комплексы.

DOI: 10.31429/2224042X_2025_79_65

Введение

Опыт зарубежных стран показывает, что стратегическое предвидение и упреждающий потенциал повышают устойчивость и адаптивность стран в нестабильных условиях [44]. В РФ стратегическое предвидение реализовано через систему документов стратегического планирования, к которым относятся стратегии социально-экономического развития субъектов РФ.

Анализ данных субъектов РФ за 2000–2023 гг. выявил ряд тенденций, который могут привести к финансовым рискам и создать угрозу для успешной реализации стратегий. Более высокий темп роста расходов консолидированных бюджетов субъектов РФ по сравнению с темпом роста доходов и сохранение дефицита усиливают дисбалансы [32]. Выборочные проверки Счетной палаты РФ

указывают на то, не все регионы обеспечивают достижение плановых значений показателей мероприятий национальных проектов и государственных программ [31].

Реализовать поставленные долгосрочные цели в соответствии с выделенным бюджетом на уровне субъектов РФ возможно только при условии эффективной системы управления финансовыми ресурсами и совершенствования действующего организационно-экономического механизма реализации стратегий, элементом которого является стратегический финансовый контроллинг.

Цель настоящей статьи – предложить направление развития концепции контроллинга в государственном секторе через переход к стратегическому финансовому контроллингу, что позволит обеспечить достижение ключевых индикаторов стратегий социально-экономического развития субъектов РФ.

Методология исследования

Исследование основано на системном подходе и включает в себя: теоретико-аналитический этап, а именно обзор нормативных документов и научной литературы; эмпирический этап и изучение кейсов отдельных субъектов РФ; а также разработку рекомендаций по внедрению стратегического финансового контроллинга на уровне субъектов РФ.

Обзор литературы

Теоретико-методологические основы финансового контроллинга в государственном секторе российские исследователи активно обсуждают примерно с 2022 г. Среди них И.П. Липатова, Н.В. Савина, Т.В. Плужникова, Д.В. Горохова, Н.Ф. Алтухова, Е.Г. Азманова, В.В. Даринская, Н.С. Пласкова, Э.А. Исаев, Е.А. Федченко,

В.А. Плотникова, Н.В. Парушина, С.А. Иразиханова, А.А. Воронов, В.В. Шнайдер, Н.В. Парушина, В. Ковалёва, А. Михаил, О. Огорокова и др. В монографии под научной редакцией И.А. Езангина доказана системность проблем и решений, связанных с дальнейшим совершенствованием стратегического финансового аудита на региональном уровне. Ряд исследований, в частности Б.К. Кушубаковой, В.А. Плотникова, Ю.Н. Макаровой, А.А. Зайцева, Ф. Дехкана, У. Ласло, сфокусированы на методологии оценки эффективности финансового контроля. Н.Ф. Алтухова, Е.Г. Азманова, Д.В. Горохова,

А.Г. Мурадян, Z. Zhelev, Е.А. Федченко обоснованно смещают внимание на цифровизацию управленческих процессов в рамках развития методологии контроллинга в государственном секторе. Международные работы, в частности, Н. Ма и др., П. Биаловский и др., дополняют российский контекст, акцентируя внимание на устойчивом развитии и финансовой стабильности.

Содержание научных исследований и учебно-методической литературы позволяет определить грань между финансовым контролем и финансовым контроллингом (табл. 1).

Таблица 1

Сравнительный анализ финансового контроля и финансового контроллинга в государственном секторе

Критерий	Финансовый контроль		Финансовый контроллинг	
	Особенности	Авторы, поддерживающие концепцию	Особенности	Авторы, поддерживающие концепцию
Цель	Проверка соблюдения законов, нормативов, целевого использования средств	Н.В. Парушина С.А. Иразиханова., П. Биаловский	Стратегическое управление финансами для достижения долгосрочных целей	Э.А. Исаев, Е.А. Федченко, Н. Ма, С. Bagwe
Горизонт времени	Реактивный	З. Желев, В.А.Плотников	Проактивный	В.В. Даринская, Р. Hui
Фокус	Выявление нарушений, ошибок, отклонений	В.В. Шнайдер, Л.А. Гаджимурдова	Оптимизация и повышение эффективности бюджетных процессов, управление рисками	Н.С. Пласкова, Н.Ю. Корнилова, В.В. Шнайдер
Методы	Аудит, ревизии, проверки документов, сравнение с нормативами	С.С. Бычков, Э.А. Исаев	Сценарное моделирование, определение ключевых показателей эффективности	Б.К. Кушубакова, А.Г. Мурадян
Инструменты	Отчеты о нарушениях, акты проверок, реестры штрафов	Н.В. Липчиу, Попова Л.В.	Цифровые платформы, ИИ-аналитика, матрицы стратегических целей	А.А. Воронов, А.Д. Штырикова
Результат	Меры ответственности	М.О. Пятков, Л.И. Великанова	Рост финансовой устойчивости и инвестиционной привлекательности региона	Ю.Н. Макарова, С.В. Панкова
Роль в управлении	Надзорная функция	Н.С. Пласкова, З. Желев.	Управленческая функция	В.А. Плотников, Д.В. Горохова, Р. Hui

Источник: составлено автором.

Результаты проведенного сравнительного анализа (табл. 1) демонстрируют ключевые отличия понятий финансового контроля и финансового контроллинга в государственном секторе. Финансовый контроль нацелен на обеспечение законности и целевого использования бюджетных средств и выполняет преимущественно надзорную функцию. Финансовый контроллинг, напротив, ориентирован на достижение финансовых целей, создание долгосрочной ценности на основе проактивных методов оптимизации процессов, управления рисками и повышения эффективности.

Исследователи расширяют содержательные рамки финансового контроллинга по сравнению с финансовым контролем и наделяют контроллинг управленческой функцией, в том числе функцией разработки системы показателей и их значений [46, с. 163].

Необходимость интеграции контроллинга в систему управления региональными финансами через внедрение программно-целевого подхода, ключевых показателей эффективности и цифровых технологий обоснована в работах С.А. Иразихановой [10], А.А. Воронова, А.Г. Сайдулаева [5]. Исследования М.О. Пяткова [30] и Н.Ю. Корниловой [14] указывают на необходимость стратегирования административно-территориального развития и теоретического обоснования контроллинга в государственном секторе. Хуэн П. и др. [45] анализируют влияние цифровых финансов на инновационный потенциал регионов.

Соглашаясь с определением финансового контроллинга, которые дано в работе [46], следует определить, что на уровне регионов стратегический финансовый контроллинг содержательно связан с постановкой финансовых целей, прогнозированием и планированием финансовых ресурсов для успешной реализации стратегий социально-экономического развития.

Эволюция концепции стратегического контроллинга в государственном секторе

В Европе (в частности, в ФРГ) контроллинг развивается примерно с середины

XX столетия как инструмент системы менеджмента корпоративного сектора экономики [13]. В России интерес к контролю возрос с начала 1990-х гг. в ходе экономических преобразований и изначально появился в банковском секторе [13].

Система финансового контроля на государственном (муниципальном) уровне в РФ активно развивалась, появлялись новые методы и инструменты контроля, в том числе системы мониторинга, обзоров и реестров. В 2016 г. была утверждена «Концепция повышения эффективности бюджетных расходов» [22], предусматривающая внедрение ключевых показателей эффективности и риск-ориентированного подхода.

Законодательно закреплены требования к стратегическому планированию, включая: разработку долгосрочных бюджетных прогнозов (на срок шесть и более лет), связь бюджетных ассигнований с национальными целями, внедрение системы мониторинга результативности [20]. Апробация передовых элементов финансово-бюджетного контроллинга и риск-анализа заявлена в Стратегической карте федерального казначейства на 2022–2030 гг. [35].

В рамках Плана деятельности Минфина России на 2024–2029 гг., утверждено Минфином России 18 июня 2024 г., включен проект «Электронный СМАРТ-контроль (контроллинг)» [21]. Счетная палата РФ по итогам аудита 2024 г. отметила потребность в совершенствовании контрольной работы [19]. Однако вопросы стратегического финансового контроллинга и контроля реализации мероприятий стратегий социально-экономического развития субъектов РФ на данном этапе решены не в полной мере.

Это подтверждается отсутствием мониторинговых показателей реализации мероприятий стратегий, отчетности на определенных этапах реализации стратегий, а также отсутствием показателей достижения результатов данного программного документа в показателях эффективности деятельности высших должностных лиц субъектов РФ.

Система стратегического финансового контроллинга в субъектах РФ: теория и методология

Обсуждая систему стратегического финансового контроллинга на субфедеральном уровне, обратим внимание на ряд отличий стратегического финансового контроллинга от оперативного финансового контроллинга (табл. 2).

Как видно из данных табл. 2, стратегический финансовый контроллинг на региональном уровне представляет собой новую стадию развития систем управления финансами в субъекте РФ, интегрирующую функции контроля в широкий контекст стратегического планирования, с акцентом на результативности, эффективности

и адаптивности при использовании аналитических методов и цифровых инструментов.

В качестве объекта стратегического финансового контроллинга в субъектах РФ могут выступать: инвестиции в инфраструктуру, финансирование инвестиций и инноваций.

Оперативный финансовый контроллинг направлен на достижение плановых показателей в течение бюджетного цикла на период до 3-х лет на основе оценки экономической эффективности мероприятий, выявления слабых сторон, вызывающих отклонения фактических показателей проектов и программ от плановых значений.

В рамках функций стратегического финансового контроллинга лежит формирование

Таблица 2

Сравнительный анализ оперативного и стратегического финансового контроллинга в субъектах РФ

Критерий	Оперативный финансовый контроллинг	Стратегический финансовый контроллинг
Цель	Контроль текущих расходов, обеспечение исполнения бюджета в краткосрочной перспективе	Обеспечение достижения долгосрочных целей социально-экономического развития региона
Временной горизонт	Краткосрочный (месяц, квартал, год)	Долгосрочный
Фокус	Исполнение бюджета; Соблюдение нормативов; Оперативная корректировка расходов	Реализация стратегических программ; Оценка эффективности инвестиций; Управление рисками
Основные методы	Бюджетный мониторинг; Анализ отклонений; Оперативная отчетность	Сценарное планирование; Анализ ключевых показателей эффективности; Программно-целевое планирование
Инструменты	Финансовые отчеты; Системы казначейства	Стратегическая карта; Экономико-математические модели
Данные для анализа	Текущие финансовые показатели: доходы/расходы, остатки, лимиты	Прогнозные данные: демография, инвестиции, макроэкономические тренды, результаты нацпроектов
Участвующие структуры	Финансовые органы, казначейство, ревизионные комиссии	Администрации регионов, региональные министерства, контрольно-счетные органы, экспертные группы
Результаты	Снижение кассовых разрывов; Соблюдение бюджетной дисциплины	Повышение эффективности программ; Рост инвестиционной привлекательности региона

Источник: составлено автором.

Сравнительный анализ стратегического финансового контроллинга как функции, процесса и института

Критерий	Стратегический финансовый контроллинг как функция	Стратегический финансовый контроллинг как процесс	Стратегический финансовый контроллинг как институт
Определение	Роль или деятельности, направленные на достижение долгосрочных целей региона	Последовательность взаимосвязанных действий для реализации стратегии (планирование, мониторинг, анализ)	Формализованная система (структуры, нормы, регламенты), обеспечивающая управление стратегическими целями
Цель	Обеспечить согласованность решений со стратегией, минимизировать риски, оптимизировать ресурсы	Систематически преобразовывать стратегические цели в конкретные действия и контролировать их выполнение	Создать устойчивую среду для внедрения и поддержки стратегического управления
Фокус	На результатах: соответствие действий стратегическим приоритетам	На действиях: этапы реализации стратегии	Формирование условий для эффективного стратегического управления
Уровень реализации	Индивидуальный (ответственные лица: руководители, аналитики)	Коллективный (межведомственное взаимодействие)	Системный (институты власти, законодательство, профессиональные сообщества)
Временной аспект	Непрерывная деятельность, интегрированная в управленческие решения	Циклический (планирование → исполнение → контроль → корректировка)	Постоянный (институты существуют независимо от смены стратегий или кадров)

Источник: составлено автором

финансовых целей, поиск альтернативных решений на основе имеющейся информации, анализ экономической эффективности, координации разработки потребности в финансовых ресурсах для реализации стратегий.

Стратегический финансовый контроллинг в контексте управления социально-экономическим развитием региона, также выступает в роли функции управления. Данная функция связана с обеспечением согласования финансового механизма и приоритетами региональных стратегий.

В то же время, стратегический финансовый контроллинг представляет собой процесс, в рамках которого осуществляется долгосрочное планирование, контроль, корректировка показателей.

Внедряясь в рамках нормативно-правового регламентирования стратегический финансовый контроллинг приобретает черты института (табл. 2).

Данные табл. 3 подчеркивают многогранность стратегического финансового контроллинга, раскрывая его как целостную систему (функция, процесс, институт), где каждый элемент вносит вклад в реализацию стратегии региона. «Функция» сконцентрирована на содержании и целенаправленности, «процесс» акцентирует внимание на динамике и методологии, а «институт» обеспечивает стабильность и инфраструктуру. Система стратегического финансового контроллинга приобретает иерархическую структуру, в которой институциональная среда обуславливает

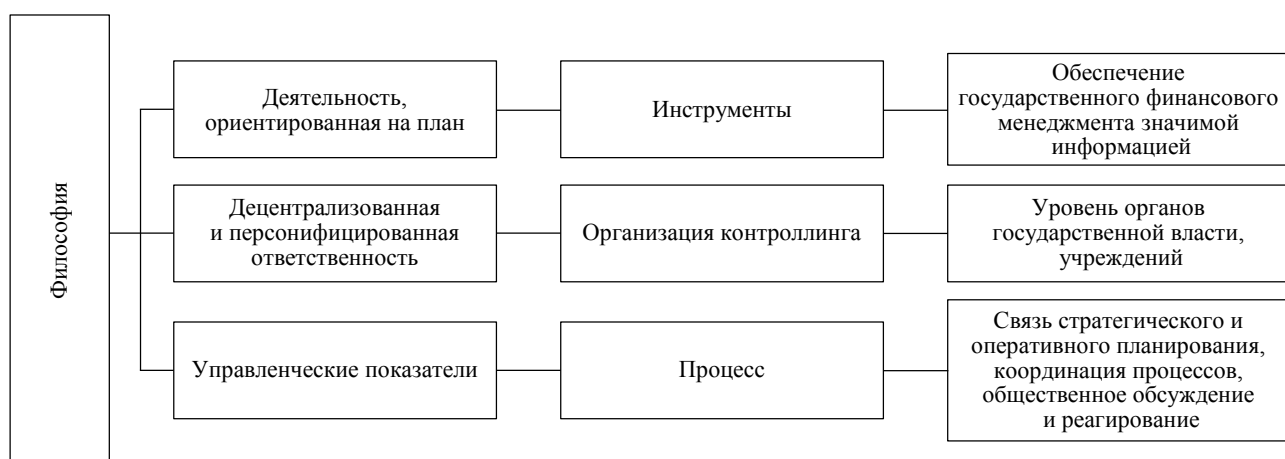


Рис. 1. Концепция стратегического финансового контроллинга на субфедеральном уровне

и поддерживает процессы, которые, в свою очередь, реализуют управленческую функцию; именно институциональный уровень определяет ключевые факторы риска, масштабы и временной горизонт управления региональными финансами.

Концепция стратегического финансового контроллинга на субфедеральном уровне включает в себя деятельность, ориентированную на план, децентрализацию и персонифицированную ответственность, а также управленческие показатели (рис. 1).

Представленная схема (рис. 1) раскрывает сущность контроллинга как элемента государственного финансового менеджмента, обеспечивающего связь стратегии с оперативной деятельностью через координацию, общественное взаимодействие и генерацию значимой информации для принятия управленческих решений в сфере региональных финансов.

В основу методологии стратегического финансового контроллинга следует заложить четыре подхода: стратегический подход как интеграция финансового планирования со стратегией регионального развития через инструменты стратегических дорожных карт; сценарный подход на основе моделирования сценария развития с учетом внешних факторов и внутренних возможностей; риск-ориентированный подход на основе идентификации и управления финансовыми рисками; цифровой подход на основе

использования больших данных и искусственного интеллекта для оптимизации процессов. В рамках аналитического обеспечения стратегического финансового контроллинга на уровне субъектов РФ необходимы показатели стратегической эффективности: инновационная активность, бюджетная эффективность проектов; индикаторы устойчивости, в том числе уровень долговой нагрузки; адаптивные инструменты: финансовые сценарии, динамическое бюджетирование, стресс-тестирование. Архитектура системы стратегического контроллинга в субъектах РФ (рис. 2) должна интегрировать ключевые элементы: стратегическое планирование, мониторинг ключевых показателей эффективности, цифровые инструменты анализа данных, механизмы корректировки бюджетных программ и обратную связь с заинтересованными сторонами.

Такая система обеспечивает прозрачность, адаптивность и устойчивость управления финансами, позволяя регионам оперативно реагировать на изменения внешней среды и достигать долгосрочных целей социально-экономического развития через согласованное использование ресурсов и технологий. Эффективная система стратегического контроллинга, позволяющая синхронизировать стратегические и финансовые процессы, должна включать: стратегическое планирование, бюджетирование, мониторинг, корректировку, отчетность (рис. 2).



Рис. 2. Архитектура системы стратегического финансового контроллинга в субъектах РФ.
Составлено автором

Схема, представленная на рис. 2, демонстрирует взаимосвязь стратегического планирования и бюджетирования в системе стратегического финансового контроллинга на региональном уровне. Стратегия интегрирована в оперативный контекст, где бюджетирование становится инструментом динамичного достижения целей через обратную связь и открытость. Реализация функций стратегического финансового контроллинга возможна на основе программных комплексов (табл. 4).

При наличии программных комплексов для реализации функций стратегического финансового контроллинга (табл. 4) необходимо сделать акцент на переходе от автоматизации текущих задач («БФТ. Бюджетный контроль») к сложной аналитике (например, оперативная корректировка бюджетов через «Проект-СМАРТ Про»). Дополнительный положительный эффект может обеспечить комплексная автоматизация и интеграция программных комплексов в федеральную цифровую инфраструктуру (Государственная единая облачная платформа (ГЕОП), активное использование аналитики и риск-ориентированных подходов, а также фокус на измеримых результатах (цифровая зрелость) в рамках программ цифровой трансформации [50].

В целом стратегический финансовый контроллинг представляет собой синтез теории финансового контроля и управленческих практик, направленный на обеспечение реализации стратегий социально-экономического развития субъектов РФ.

Научная литература отражает переход от теоретического осмысления контроллинга

к практико-ориентированным моделям для обеспечения устойчивости регионов в условиях глобализации и цифровой трансформации. Содержание понятия стратегического финансового контроллинга на субфедеральном уровне напрямую связано с реализацией стратегий социально-экономического развития субъектов РФ и имеет ряд ключевых отличий от понятий финансового контроля и аудита.

Стратегический финансовый контроллинг – ключевой инструмент повышения эффективности управления региональными финансами и адаптации регионов к глобальным вызовам.

Ключевая задача – обеспечить прозрачность, прогнозируемость и эффективность распределения финансовых ресурсов в рамках стратегических региональных приоритетов.

Для внедрения стратегического финансового контроллинга на уровне субъектов РФ предлагаются практические рекомендации:

1) определение целей и задач внедрения стратегического финансового контроллинга для анализа исполнения финансовых показателей и мониторинга мероприятий долгосрочных стратегий;

2) цифровизация процессов и внедрение сценарного моделирования, в том числе искусственного интеллекта для прогнозирования доходов, использование блокчейн для контроля целевого использования средств, цифровые двойники для моделирования последствий бюджетных решений;

3) включение в подсистему ГИИС «Электронный бюджет» модуля контроля

Таблица 4

Программные комплексы для реализации функций стратегического финансового
контроллинга в государственном секторе

Программные комплексы (ПК) / платформы	Характеристика	Разработчик/ Ресурс	Успешные практики
Модуль в системе «Электронный бюджет»	Система управления национальными проектами с использованием цифровой системы мониторинга с акцентом на анализ рисков и получение обратной связи от граждан и региональных органов власти (начиная с 2026 г.) [9].	URL: https://budget.gov.ru/	РФ
«Финконтроль-СМАРТ»	Реализация на базе ПК риск-ориентированного подхода и рейтингования объектов внутреннего финансового контроля и аудита.	URL: https://росту.рф/	Кировская область, Забайкальский край
«Проект-СМАРТ Про»	Комплексный ПК разработки, мониторинга и оценки эффективности реализации документов стратегического планирования, в том числе бюджетного прогноза.	URL: https://www.keysystems.ru/	Удмуртия
«Ревизор-СМАРТ»; «Смарт-бюджет» для анализа финансового состояния объектов контроля	Системы повышают эффективность контрольных мероприятий, обеспечивают автоматизацию текущих операций (проверки, ревизии), создание единых баз данных для анализа, идентификация рисков до выездных проверок, фокус на риск-ориентированном подходе.	URL: https://www.keysystems.ru/	Якутия
«БФТ. Бюджетный контроль»	Единая система финансового контроля на уровне субъекта РФ, муниципального образования и автоматизация комплекса контрольных процедур – от планирования до формирования отчетности [2].	URL: https://bft.ru/	Белгородская область, Тюменская область, Пермский край
Умный бюджет, Портал Открытых данных	Теория, наборы данных.	URL: https://data.mos.ru/ URL : https://budget.mos.ru/	Москва
Интерактивная карта	Интерактивная карта реализации национальных проектов	URL: https://mert.tatarstan.ru/	Республика Татарстан
ЕИС управления бюджетным процессом	Формирование цифрового профиля участника бюджетного процесса [34].	URL: https://lk63.minfin-samara.ru/	Самарская область

Источник: составлено автором на основе открытых источников данных

реализации стратегий социально-экономического развития субъектов РФ;

4) обучение сотрудников и создание центров компетенций по контроллингу в партнерстве вузами для координации стратегий и финансов;

5) мониторинг и аудит зрелости системы через внешних экспертов;

6) рассмотрение вопроса о сокращении количества бюджетных организаций первого уровня и возложение на отраслевые министерства больше ответственности за управление бюджетом в соответствии с мнением ОЭСР [49];

7) разработка типовых моделей контроллинга для разных типов регионов и внедрение рейтинга регионов по достижению целей стратегий;

8) стимулирование регионов и гранты за успешное внедрение контроллинга;

9) дифференцирование подходов в части внедрения стратегического финансового контроллинга в зависимости от региональной специфики (для сырьевых регионов сочетание риск-ориентированного подхода и рейтингов устойчивого развития; для дотационных регионов – активизация участия граждан в бюджетном процессе через инициативное бюджетирование); для крупных регионов – развитие стратегического финансового контроллинга на базе искусственного интеллекта и цифровых двойников;

10) разработка методического сопровождения процедур контроля реализации мероприятий стратегий социально-экономического развития субъектов и методических рекомендаций.

Внедрение стратегического финансового контроллинга в субъектах РФ открывает значительные возможности для укрепления их социально-экономической устойчивости и реализации стратегий социально-экономического развития.

Библиографический список

1. Алтухова Н.Ф., Азманова Е.Г. О трактовке терминов «СМАРТ-контроль» и «контроллинг» при организации государственного предупрежда-

ющего контроля // Имущественные отношения в Российской Федерации. 2024. № 11. С. 14–20.

2. БФТ. Бюджетный контроль. URL: <https://bft.ru> (дата обращения: 10.05.2025).

3. Ведомственный проект «Электронный СМАРТ-контроль (контроллинг) и учет государственных финансов для управленческих решений», утв. 21.05.2021 Минфином РФ. URL: <https://minfin.gov.ru> (дата обращения: 10.05.2025).

4. Великанова Л. И. Методы контроля в системе управления финансовыми потоками региона в условиях негативного воздействия внешних факторов // Экономика и предпринимательство. 2021. № 1(126). С. 370–372.

5. Воронов А.А., Сайдулаев А.Г. Специфика финансового контроля, принятия управленческих решений в системе стратегического и оперативно-го контроллинга // Экономика: теория и практика. 2024. № 3(75). С. 10–15.

6. Гаджимурадова Л.А., Ханчадарова А.Ш., Шахов И.Ш. Изменения и особенности осуществления государственного финансового контроля во всех регионах России // Журнал монетарной экономики и менеджмента. 2023. № 3. С. 70–76.

7. Горохова Д.В. Смарт-контроллинг в государственных учреждениях как инструмент управления государственными финансами. Сибирская финансовая школа. 2022. №(4). С. 25–33.

8. Даринская В. В. Эволюция концепции контроллинга // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. 2021. № 4. С. 64–70.

9. Зенцова Е.В. Нацпроекты: новый этап реализации — новые подходы к мониторингу // Бюджет.RU. 2025. № 5. URL: <https://bujet.ru/> (дата обращения 25.05.2025).

10. Иразиханова С. А. Организация государственного финансового контроля на региональном уровне: монография / С. А. Иразиханова. Махачкала: АЛЕФ, 2021.

11. Исаев Э.А. Актуальные вопросы к цифровизации контроля в финансово-бюджетной сфере // Вестник университета. 2022. № 8. С. 139–144.

12. Ковалева В. Д. Инструментарий контроллинга в моделировании финансовых потоков хозяйствующего субъекта // Экономика и управление: проблемы, решения. 2020. Т. 2, № 3(99). С. 97–101.

13. Концепция контроллинга: управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / науч. ред. В. Толкач; пер. с нем. В. Толкача, С. Данишевич, М. Гавриша. - 2-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс; Академия контроллинга, 2006.

14. Корнилова Н.Ю. Теоретические основы контроллинга в государственном секторе и его взаимосвязь с экономической теорией // Вестник науки. 2025. № 2 (83). С. 82–88.
15. Кушубакова Б.К. Государственный финансовый контроль: тенденции развития : монография / Уфа: РИЦ УУНиТ, 2024.
16. Липчиу Н.В. Финансовый мониторинг социально-экономического развития региона : монография / Н. В. Липчиу, С.В. Белоусов, К.И. Липчиу. Краснодар: КубГАУ, 2022.
17. Макарова Ю.Н., Зайцев А.А., Дехкан Ф., Ласло У. Экономико-математическое моделирование для оценки эффективности финансового контроля региональных систем в условиях взаимодействия с внешними рынками // Modern Economy Success. 2024. № 6. С. 204–213.
18. Мурадян А.Г. Современные методы оценки эффективности финансового контроля // Столыпинский вестник. 2023. Т. 5, № 6. С. 3642–3650.
19. Новации ИТ. Изменения нормативно-правовой базы // Бюджет. 2025. №2. URL: https://bujet.ru/article/498581.php?sphrase_id=29161734 (дата обращения 13.06.2025).
20. О стратегическом планировании в Российской Федерации: Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ // СПС «КонсультантПлюс». URL: <https://www.consultant.ru> (дата обращения: 10.05.2025)
21. О государственном контроле (надзоре) и муниципальном контроле в Российской Федерации: Федеральный закон от 31.07.2020 № 248-ФЗ // СПС КонсультантПлюс. URL: <https://www.consultant.ru> (дата обращения: 10.05.2025).
22. Об утверждении Концепции повышения эффективности бюджетных расходов в 2019–2024 годах: Распоряжение Правительства РФ от 31.01.2019 № 117-р // СПС «КонсультантПлюс». URL: <https://www.consultant.ru> (дата обращения: 10.05.2025).
23. Основные направления разработки и внедрения системы оценки результативности и эффективности контрольно-надзорной деятельности: Распоряжение Правительства Российской Федерации от 17.05.2016 № 934-р // СПС КонсультантПлюс. URL: <https://www.consultant.ru> (дата обращения: 10.05.2025).
24. Отчет о работе Счетной палаты Российской Федерации в 2024 году. URL: <https://ach.gov.ru> (дата обращения: 24.06.2025).
25. Панкова С.В., Дмитриев С.Ю. Значение финансового контроллинга для экономической безопасности субъектов государственного сектора // Развитие и взаимодействие реального и финансового секторов экономики в условиях цифровой трансформации: материалы Междунар. научн. практ. конф., Оренбург, 24 - 25 ноября 2021 года. Оренбург: Оренбургский государственный университет, 2021. С. 209–212.
26. План деятельности Министерства финансов Российской Федерации на 2024–2029 годы (утв. Минфином России 18.06.2024). URL: <https://www.consultant.ru> (дата обращения: 10.05.2025).
27. Пласкова Н.С. Становление контроллинга как направления экономической науки и управленческой практики // Бухучет в здравоохранении. 2020. № 11. С. 39–47.
28. Плотников В.А. Методический инструментарий оценки и анализа планирования деятельности органов внешнего финансового контроля в регионах // Естественно-гуманитарные исследования. 2023. № 2(46). С. 177–182.
29. Попова Л.В. Государственный аудит в системе регулирования развития региона // Комплексное развитие территориальных систем и повышение эффективности регионального управления в условиях цифровизации экономики: Материалы III Национальной (Всероссийской) научн. практ. конф. Орёл, 23 декабря 2020 года. Орёл: Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева, 2021. С. 432–437.
30. Пятков М.О. Стратегирование административно-территориального развития современной России // Теория и практика стратегирования : Сборник избранных науч. ст. и мат. VI Междунар. науч. практ. конф., Кемерово–Мариинск–Киселевск–Прокопьевск–Гурьевск–Новокузнецк–Москва, 19–21 марта 2023 года. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2023. С. 292–307.
31. Регионы должны нести ответственность за недостижение показателей по инфраструктурным проектам. URL: <https://rufincontrol.ru/> (дата обращения: 25.05.2025)
32. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2024: стат. сб. / Изд-во. М., 2024. URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 10.05.2025)
33. Роль программно-целевого подхода в управлении государственными финансами: региональный аспект: монография / И.А. Езангина, [и др.]. Курск: Из-во ЗАО «Университетская книга», 2021.
34. Собежанская О.В. Цифровой профиль: стань дирижером бюджетного процесса //

Бюджет. RU. 2025. № 5. URL: <https://bujet.ru/article/503467.php> (дата обращения: 25.05.2025)

35. Стратегическая карта Казначейства России на 2022–2030 годы (утв. Казначейством России 10.06.2022). URL: <https://roskazna.gov.ru/> (дата обращения: 24.05.2025).

36. Технологии принятия управленческих решений в регионе на основе повышения эффективности государственного финансового контроля и аудита общественных ресурсов : монография. Орел / Н. В. Парушина [и др]: ОрелГУЭТ, 2021.

37. Федченко Е.А. Контроллинг в госуправлении. Долгожданная методология от Финуниверситета // Бюджет.RU. 2025. № 1. URL: <https://bujet.ru> (дата обращения: 05.05.2025).

38. Федченко Е.А., Бурякова А.О. Теоретические основы контроллинга в государственном секторе // Вестник университета. 2024. № 1. С. 13–19.

39. Царева Л.М. Направления развития партнерских взаимоотношений при внедрении новых методов внутреннего государственного финансового контроля // Местное право. 2024. № 4. С. 28–35.

40. Шнайдер В.В. Концепция контроллинга: сущность, значение, целевые принципы и элементы // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2024. Т. 13, № 3(48). С. 99–101.

41. Штырикова, А.Д. Контроллинг как учетно-аналитическая система управления экономическим субъектом // Карельский научный журнал. 2023. Т. 12, № 1(42). С. 24–27.

42. Bagwe C. Assessing financial control systems-metrics and tools for evaluation // International Journal of Management (IJM). 2024. Vol. 15, № 1. DOI: https://doi.org/10.34218/IJM_15_01_020

43. Bialowolski P., Weziak-Bialowolska D., McNelly E. The role of financial fragility and financial control for well-being // Social Indicators Research. 2021. Т. 155. С. 1137–1157. URL: <https://link.springer.com> (дата обращения: 05.05.2025).

44. Building Anticipatory Capacity with Strategic Foresight in Government. Lessons from Lithuania, Italy, and Malta. URL: <https://www.oecd.org> (дата обращения 26.05.2025).

45. Hui P. et al. How does digital finance affect regional innovation capacity? A spatial econometric analysis // Economic Modelling. 2023. Vol. 122, №106250. URL: <https://www.sciencedirect.com> (дата обращения: 05.05.2025).

46. Kovaleva V., Rusetskiy M., Okorokova O., Frantsisko O., Antoshkina A. Historical and Cultural Aspects of Controlling // Journal of History Culture and Art Research. Vol.7. №3. September 2018. С. 163–174. URL: <https://www.researchgate.net> (дата обращения: 10.05.2025).

47. Ma H. et al. How does green finance affect the sustainable development of the regional economy? Evidence from China // Sustainability. 2023. Vol. 15, № 4. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15043776>

48. OECD Regulatory Policy Outlook 2025. URL: <https://www.oecd.org> (дата обращения 26.05.2025).

49. Organizational structure of budget management. URL: <https://www.sigmaxweb.org> (дата обращения: 05.05.2025).

50. Zhelev Z., Kostova S. Investigating the Application of Digital Tools for Information Management in Financial Control: Evidence from Bulgaria // Journal of Risk and Financial Management. 2024. Vol. 17, № 4. URL: <https://www.mdpi.com> (дата обращения: 05.05.2025).