

УДК 338.2

А. Е. Логунов

## Адаптация системы контроллинга с учетом специфики различных типов хозяйствующих субъектов

Совершенствование управленческих процессов является одной из ключевых задач современного менеджмента. Одной из концепций управления, ориентированных на обеспечение согласованности функционирования системы управления, является контроллинг. Вместе с тем любая концепция управления не является универсальной и требует адаптации исходя из особенностей хозяйствующего субъекта. В этой связи актуальным представляется выделение в концепции контроллинга двух содержательных блоков: «ядро» концепции и адаптированная надстройка. Второй блок концепции формируется с учетом особенностей конкретного вида хозяйствующего субъекта. Для выявления изменяемых параметров концепции контроллинга проведен ретроспективный анализ становления указанной концепции. На основании структурного подхода определены и систематизированы критерии, в разрезе которых формируется адаптированная надстройка концепции контроллинга. Соответствующие критерии разделены на две группы – критерии структуры и критерии условий. Использование выявленных критериев позволит адаптировать концепцию контроллинга к различным типам хозяйствующих субъектов и, как следствие, повысить ее эффективность.

**Ключевые слова:** контроллинг, концепция управления, критерии контроллинга, промышленность, интеграционные объединения

A. E. Logunov

## Adaptation of the controlling system, taking into account the specificity of different types of economic entities

Improvement of management processes is one of the key tasks of modern management. One of the management concepts focused on ensuring the consistency of the management system is controlling. However, there is no a universal management concept, and every term requires to be adjusted to the characteristics of the economic entity. In this regard, it is important to highlight two content blocks in the controlling concept: the «core» of the concept and the adapted add-in. The second block of the concept is formed taking into account the peculiarities of a particular type of economic entity. To identify the changing parameters of the controlling concept, a retrospective analysis of the formation of this concept has been carried out. Based on the structural approach, the criteria have been defined and systematized, in the context of which an adapted superstructure of the controlling concept has been formed. The relevant criteria are divided into two groups – the structure criteria and the conditions criteria. The use of the identified criteria will allow to adapt the concept of controlling to different types of economic entities and, as a result, to increase its efficiency.

**Key words:** controlling, management concept, controlling criteria, industry, integration associations

## Введение

**Н**а современном этапе развития теории и практики управления предприятием все больше внимания уделяется совершенствованию и оптимизации управленческих процессов.

Одной из наиболее активно развивающихся концепций управления является контроллинг, который в процессе своего становления прошел путь от концепции информационного обеспечения менеджмента компании до концепции построения метасистемы управления и обеспечения рациональности принимаемых управленческих решений. При этом ключевым элементом формируемых концепций контроллинга на протяжении всего периода его становления являлись функции контроллинга и, в особенности, расставляемые в рамках обозначенных концепций функциональные акценты.

На сегодняшний день в современной научной литературе отсутствует единство точек зрения по вопросу содержательного наполнения концепции контроллинга. Вместе с тем, по мнению автора настоящей статьи, содержательная характеристика исследуемой концепции напрямую зависит от особенностей хозяйствующего субъекта, в отношении которого применяется концепция контроллинга.

В этой связи задачей настоящей статьи является выявление факторов, под влиянием которых происходит уточнение содержательного наполнения концепции контроллинга и корректировка функциональных акцентов. Анализ обозначенных факторов позволит определить характеристики хозяйствующих субъектов, которые необходимо учитывать при адаптации концепции контроллинга к конкретному типу хозяйствующего субъекта. В целях решения поставленной задачи предлагается использовать ретроспективный анализ становления исследуемого феномена.

В качестве основного импульса к внедрению контроллинга в практику управления предприятиями, по мнению большинства ученых, выступил промышленный рост в США на рубеже XIX – XX веков. В результате, рост предприятий и усложнение производственных процессов повлекли за собой необходимость совершенствования используемых методов управления и их переосмысления. Так, первым зафиксированным фактом применения контроллинга в системе управления коммерческим предприятием является введение должности контроллера в железнодорож-

ной компании «Atchison, Topeka and Santa Fe Railway» в 1880 году [1, с. 46].

Функционал контроллера в этот период был ограничен решением финансово-экономических вопросов, в том числе в области управления финансовыми вложениями предприятия. Впоследствии, в 1892 году, должность контроллера со схожим функционалом впервые вводится на промышленном предприятии – в компании «General Electric» [2, с. 10].

В начале XX века функционал контроллеров был обособлен от функций казначея и переориентирован на информационное обеспечение органов управления предприятием – Совета директоров и общего собрания акционеров. Именно в этот период происходит концептуальное оформление контроллинга и формирование учетно-аналитической концепции, в которой акцент был сделан на информационном обеспечении менеджмента компании на основе данных бухгалтерского учета [3].

Вплоть до 1930 года регистрация информации и ее предоставление руководству компании, то есть информационное обеспечение менеджмента на основе данных учета, являлось приоритетной функцией контроллера. Таким образом, деятельность контроллеров была сконцентрирована на работе с информацией об уже свершившихся событиях, что по факту является аналогом деятельности современных бухгалтеров [4].

Однако мировой экономический кризис 1930-х годов послужил причиной для эволюции взглядов на контроллинг и осознанию необходимости его переориентации с исторически-бухгалтерского подхода к подходу, ориентированному на развитие компании в долгосрочной перспективе. Так, по мнению Ю. Вебера, «бухгалтерский учет превратился из инструмента записи и мониторинга в инструмент, ориентированный на будущее» [5, с. 17]. С учетом обозначенных изменений функционал контроллера был существенно расширен в части углубления аналитической функции и выделения функции планирования. Таким образом, в рамках указанного временного этапа происходит уточнение и расширение учетно-аналитической концепции контроллинга.

Учитывая расширенный функционал контроллеров, возникла потребность в разграничении функциональных областей во избежание дублирования контроллерами функций иных подразделений предприятия. В этой связи в 1946 году первой профессиональной организацией в области контроллинга – «Controllers Institute of America», которая впо-

следствии была переименована в «Financial Executive Institute» (FEI), проведена работа по систематизации задач контроллера [6, с. 7]. Первый перечень задач контроллера, сформулированный FEI, включал в себя 17 позиций, однако впоследствии он был переформатирован и сокращен до 7 позиций: планирование; составление и интерпретация отчетов; оценка и консультирование; решение вопросов в сфере налогообложения; подготовка отчетов для государственных служб; обеспечение сохранности имущества (внутренний контроль и ревизия); проведение экономических исследований [7, с. 113 – 114].

Наделение контроллера функциями планирования и контроля привело к усилению его позиций в иерархии компании и закреплению за ним статуса советника менеджера. Стоит отметить, что указанное событие было негативно воспринято противниками контроллинга, которые были убеждены, что его внедрение на предприятии приводит исключительно к усилению контроля [8].

При этом необходимо отметить, что в указанный период основной функциональный акцент контроллинга по-прежнему делался на информационном обеспечении менеджеров компании в целях принятия ими адекватных и своевременных управленческих решений. Так, по мнению одного из основателей немецкой школы контроллинга А. Дайле, основной задачей контроллера является оказание содействия управленческому аппарату в определении «местонахождения» предприятия и разработке, при необходимости, корректирующих мероприятий, в том числе на основании результатов реализации функции контроля [9, с. 299].

В дальнейшем постепенно происходит расширение источников информации, на основании которых реализуется функция информационного обеспечения управленческого аппарата. Наряду с данными бухгалтерского учета начинает использоваться количественная и качественная информация, полученная из различных внутренних и внешних источников и необходимая для аргументации управленческих решений. В этой связи формируется расширенная концепция информационного обеспечения менеджмента компании, в рамках которой функционал подразделения контроллинга в части информационного обеспечения управленческого аппарата значительно расширяется. В частности, речь идет о необходимости соотнесения и регулирования спроса и предложения информации, то есть выявление

информационной потребности и требуемых источников информации, а также исключение из информационного оборота лишней информации [10].

Кроме того, период с начала 60-х годов XX века характеризуется усилением процессов компьютеризации и автоматизации систем управления производством. В частности, речь идет о создании системы планирования потребности в материально-технических запасах (material requirements planning – MRP) и ее последующем развитии – MRP II и система управления ресурсами предприятия (enterprise resource planning – ERP) [11]. Указанные факторы также оказали существенное влияние на усложнение информационной системы предприятия и корректировку подходов к работе по информационному обеспечению менеджмента.

В свою очередь период 80 – 90-х годов XX века характеризуется постепенным внедрением в практику управления предприятием принципов проектного менеджмента и развитием матричных организационных структур [12, с. 13].

В результате, в начале 80-х годов XX века акцент контроллинга смешивается с информационного обеспечения на координационную составляющую [13]. Формируется концепция, ориентированная на координацию подсистем планирования, контроля и информационного обеспечения, основоположником которой стал немецкий экономист П. Хорват. В рамках указанной концепции роль контроллера заключается в «настройке» систем планирования и контроля на достижение поставленных целей и обеспечения менеджмента компании необходимой для этого информацией [14, с. 18].

Начало 90-х годов XX века ознаменовало собой существенные изменения в концепции контроллинга, которые, по большей части, связаны с переходом систем управления предприятий на новый этап своего развития, характеризующийся постепенной интеграцией системы менеджмента [15]. В качестве причин протекающих интеграционных процессов можно выделить: усиление влияния внешней и внутренней среды на эффективность деятельности предприятий; изменчивость внешней среды; усиление конкуренции на рынке [16]. Все это приводит к расширению сферы ответственности менеджера и, соответственно, сферы мониторинга и анализа контроллера.

Кроме того, в условиях обострившейся конкуренции активно развиваются интеграционные формы организации хозяйственной дея-

тельности – кластеры, холдинги, консорциумы и т.д. Современный этап развития экономики, по мнению английского экономиста Д. Даннинга, можно охарактеризовать таким понятием как «альянсовый капитализм», т.е. организация совместной деятельности организаций при сохраняющейся конкуренции [17].

Укрупнение предприятий, в том числе посредством их включения в состав интеграционных объединений, приводит к децентрализации управления и, как следствие, усилению значимости координационной составляющей контроллинга.

В рамках соответствующего временного периода основное развитие получили: концепция построения метасистемы управления и концепция обеспечения рациональности принимаемых управленческих решений. В рамках первой концепции координационная составляющая контроллинга не ограничивается подсистемами планирования, контроля и информационного обеспечения, а направлена на координацию всей системы управления хозяйствующим субъектом [18]. В основе второй концепции функциональный акцент сделан на поддержке управления и рефлексии управленческих решений, то есть осмыслении и анализе принимаемых менеджментом организации решений [19, с. 25].

### Материалы и методы

В рамках проведенного исследования сделан вывод о целесообразности выделения двух уровней содержательной характеристики концепции контроллинга:

- «ядро» концепции, остающееся неизменным независимо от особенностей хозяйствующего субъекта, в рамках которого формируется система контроллинга;
- адаптированная к особенностям хозяйствующего субъекта надстройка концепции, определяющая специфику системы контроллинга и функциональные акценты в рамках конкретного типа хозяйствующего субъекта.

Методологическим подходом к определению содержательной характеристики адаптированной надстройки концепции контроллинга был избран структурный подход, предусматривающий формирование критериев, разработанных на основании результатов проведенного ретроспективного анализа концепции контроллинга и в разрезе которых делается вывод о специфике контроллинга, применяемого в отношении конкретного типа хозяйствующего субъекта.

### Результаты

На основании результатов проведенного ретроспективного анализа автором настоящей статьи выделены следующие ключевые факторы, оказавшие влияние на формирование различных подходов к концептуальному оформлению контроллинга и смену функциональных акцентов:

- увеличение размеров хозяйствующих субъектов, в том числе посредством их включения в различные формы интеграционных объединений;
- усложнение организационной структуры хозяйствующих субъектов и децентрализации управления;
- расширение информационной базы, используемой для обеспечения рациональности принимаемых управленческих решений и информационного обеспечения менеджмента, а также усложнение информационной системы в целом;
- усиление влияния внешней среды на функционирование хозяйствующих субъектов и необходимость обеспечения оперативной адаптации системы их управления к соответствующим изменениям.

Концепция контроллинга ориентирована на формирование в системе управления хозяйствующим субъектом механизма, обеспечивающего поддержку менеджмента и рациональность принимаемых управленческих решений. Указанный тезис выступает «ядром» концепции контроллинга и остается неизменным для всех типов хозяйствующих субъектов, в отношении которых соответствующая концепция применяется.

В свою очередь адаптированная надстройка концепции контроллинга формируется с учетом специфики хозяйствующего субъекта. С учетом выявленных факторов автором настоящей статьи разработана система критериев, в разрезе предлагается делать выводы о содержательной характеристике адаптированной надстройки концепции контроллинга.

Разработанная система критериев включает в себя две группы взаимосвязанных критериев – критерии структуры и критерии условий функционирования. К критериям структуры отнесены: уровень централизации и характер существующих взаимосвязей; однородность элементов и постоянство структуры; степень декомпозиции целей. Группа критериев условий представлена такими критериями как сопоставимость информа-

ционных условий и единство экономических условий.

Первым критерием, в разрезе которого предлагается делать выводы о содержательной характеристике адаптированной надстройки концепции контроллинга, определен уровень централизации и характер существующих взаимосвязей внутри хозяйствующего субъекта.

Необходимость выделения указанного критерия обусловлена зависимостью специфики и подходов к организации контроллинговой работы от размера хозяйствующего субъекта и особенностей отношений между структурными элементами. Основной акцент при проведении оценки хозяйствующего субъекта в разрезе рассматриваемого критерия предлагается делать на следующих параметрах: количество центров принятия управленческих решений, сформированных на разных уровнях организационной структуры; уровень самостоятельности соответствующих центров в принятии решений; степень взаимосвязанности структурных элементов и характер выстроенных между ними отношений.

Чем больше предприятие и чем сложнее его организационная структура и система управления в целом, тем выше степень децентрализации управления, и, как следствие, выше значимость координационной работы. В свою очередь характер выстроенных внутрифирменных отношений влияет на наличие или отсутствие административных барьеров при организации контроллинговой работы.

Таким образом, для небольших предприятий функциональный акцент в системе контроллинга смещается в сторону реализации информационно-консультационной функции, служба контроллинга имеет упрощенную организационную структуру и свободно функционирует в рамках существующей системы управления. В свою очередь для крупных предприятий и интеграционных объединений приоритетными являются функции интеграции и координации, ориентированные на обеспечение согласованности всех элементов системы управления и их объединения в единый управленческий контур. Служба контроллинга действует в условиях административных ограничений и имеет разветвленную организационную структуру.

Вторым критерием, в разрезе которого делаются выводы о содержательной характеристике адаптированной надстройки концепции контроллинга, определена однородность элементов и постоянство структуры хозяйствующего субъекта.

Выделение указанного критерия обусловлено сложившейся тенденцией к интеграции хозяйствующих субъектов и формированию экономических объединений. Так, если классическое предприятие представляет собой совокупность взаимосвязанных подразделений, действующих в рамках единой организационной структуры, то различные формы интеграции предполагают объединение в единую систему самостоятельных, зачастую независимых друг от друга, структур. Соответствующий фактор напрямую влияет на целостность организационной структуры системы контроллинга и сопоставимость ее элементов.

Третьим критерием, который необходимо учитывать при определении содержательной характеристики адаптированной надстройки концепции контроллинга, определена степень декомпозиции целей хозяйствующего субъекта.

Как отмечает американский экономист Майкл Мескон, «формальное управление редко имеет дело с организациями, имеющими только одну цель. Сложные организации имеют набор взаимосвязанных целей» [20, с. 20]. В этой связи представляется важным выделение функции контроллинга, в соответствии с которой будет проводиться работа по обеспечению согласованности целей всех уровней. Однако потребность в реализации указанной функции, ее приоритетность по отношению к иным функциям контроллинга и специфика реализации напрямую зависят от особенностей хозяйствующего субъекта, разветвленности его системы целей и подхода к декомпозиции целей верхнего уровня.

Четвертым критерием, в разрезе которого делается вывод о содержательной характеристике адаптированной надстройки концепции контроллинга, определена сопоставимость информационных условий, созданных в рамках системы управления хозяйствующим субъектом.

Необходимость выделения указанного критерия обусловлена изначальной ориентацией контроллинга на информационное обеспечение управленческого аппарата предприятия. В этой связи характеристика информационных условий, в которых действует хозяйствующий субъект, а также сопоставимость и открытость элементов информационной системы играют существенную роль при определении подходов к реализации информационно-консультационной функции.

Пятым критерием, в разрезе которого раскрывается содержательная характеристика адаптированной надстройки концепции кон-

троллинга, определено единство экономических условий, в которых действует хозяйствующий субъект.

В первую очередь необходимость выделения указанного критерия обусловлена расширением географии присутствия компаний на региональном и международном рынках, а также популяризацией интеграционных форм хозяйствования, предполагающих объединение самостоятельных экономических субъектов, зачастую функционирующих в разных экономических условиях. Обозначенные факторы напрямую влияют на реализацию аналитической функции контроллинга, необходимой для консультации управленческого аппарата хозяйствующего субъекта, в части требуемого к учету количества макроэкономических факторов, а также перечня субъектов внешней среды, влияющих на деятельность хозяйствующего субъекта в целом или его отдельных структурных элементов.

### Обсуждение результатов

На сегодняшний день в экономической литературе отсутствует единый подход к определению содержательного наполнения концепции контроллинга. Специалисты, занимающиеся изучением вопросов в исследуемой области, на протяжении всего периода становления контроллинга стремились сформировать комплексное определение указанного понятия. Это привело к появлению различных концепций контроллинга, которые формировались под влиянием определенных изменений во внутренней и внешней среде хозяйствующих субъектов.

Проведенный ретроспективный анализ показал, что содержательное наполнение контроллинга и функциональные акценты формируются под влиянием изменений внутренней и внешней среды хозяйствующих субъектов и потребностей менеджмента. Исходя из этого сделан вы-

вод, в соответствии с которым существующие концепции контроллинга не являются взаимоисключающими, а ориентированы на различные типы хозяйствующих субъектов.

В этой связи актуальным представляется использование разработанной системы критериев, через призму которых предлагается рассматривать хозяйствующие субъекты, в рамках системы управления которыми происходит внедрение контроллинга, и осуществлять корректировку содержательного наполнения концепции контроллинга.

### Заключение

Контролинг на сегодняшний день представляет собой активно развивающуюся концепцию управления предприятием, которая прошла путь от информационного обеспечения менеджмента компании на основе данных бухгалтерского учета до концепции комплексного управления предприятием, ориентированной на координацию всех элементов системы управления и интеграцию процессов в единый контур управления. Соответствующие изменения в позиционировании контроллинга обусловлены изменениями внутренней и внешней среды функционирования хозяйствующих субъектов.

В целях адаптации концепции контроллинга к особенностям различных типов хозяйствующих субъектов разработана система критериев, в разрезе которых предлагается корректировать содержательное наполнение концепции контроллинга. Разработанные критерии структурированы на две группы – критерии структуры и критерии условий. В состав первой группы вошли: уровень централизации и характер существующих взаимосвязей; однородность элементов и постоянство структуры; степень декомпозиции целей. В состав второй группы включены: сопоставимость информационных условий и единство экономических условий.

### ЛИТЕРАТУРА

1. Попова Л.В., Маслова И.А., Вандина О.Г., Кулешова И.Б. Контролинг: учебник, 2-е изд., перераб. и доп. М.: Дело и сервис, 2016. 256 с.
2. Карминский А.М., Фалько С.Г. Контролинг: учебник. М. Финансы и статистика, 2006. 336 с.
3. Ларионов В.Г., Мельников О.Н., Ганькин Н.А. Развитие контроллинга с позиции организации производства // Контролинг. 2016. No. 62. С. 43-50.
4. Фалько С.Г., Ассадулин Р.А. Перспективы развития контроллинга // Контролинг. 2006. No. 19. С. 10-13.
5. Вебер Ю., Шеффер У. Введение в контролинг: Пер. с нем. Под ред. и предисловием проф., д.э.н. С.Г. Фалько. М.: Изд-во НП «Объединений контроллеров», 2014. 416 с.
6. Живаева Т.В., Игнатова Т.В. Контролинг: учебное пособие. Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2016. 84 с.
7. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер. с нем. Под ред. и с предисловиями А.А. Турчака, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича. М.: Финансы и статистика, 1997. 765 с.
8. Шеффер У. Должен ли контролинг выполнять функцию контроля? // Проблемы теории и практики управления. 2002. No. 5. С. 63-70.
9. Дайле А. Практика контроллинга: Пер. с нем. Под ред. и с предисловиями М.Л. Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой. М.: Финансы и статистика, 2003. 336 с.

10. Жидкова Е.А. Концепции контроллинга: прошлое и настоящее // Известия Санкт-Петербургского государственного аграрного университета. 2015. No. 38. С. 165-169.
11. Боргардт Е.А., Вишнякова М.В. Система контроллинга как современная концепция управления // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. 2015. No. 1 (31). С. 78-86.
12. Аньшин В.М., Ильина О.Н. Управление проектами: фундаментальный курс: учебник. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2013. 620 с.
13. Vuko T., Ojvan I. Controlling and business efficiency // Croatian Operational Research Review (CRORR). 2013. No. 4. pp. 44-52.
14. Хорват П. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование: Пер. с нем., 2-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. 269 с.
15. Гусева Т.В. Интеграция как закономерный этап развития систем менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. 2003. No. 5. С. 75-86.
16. Королев В.А., Калашников А.А., Передерева Е.В. Анализ концептуальных основ контроллинга: понятие, сущность, методы и инструменты // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2018. No. 3. С. 30-35.
17. Dunning J.H. The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future // Int. J. of the Economics of Business, 2001. No. 8. pp. 173-190.
18. Hubert B. Controlling-Konzeptionen. Ein schneller Einstieg in Theorie und Praxis. 2015. 47 p.
19. Павленков М.Н. Контроллинг. Изд-во, ННГУ, 2016. 167с.
20. Мескон М., Альберт М, Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. М.: Издательство «ДЕЛО», 2004. 492 с.

## REFERENCES

1. Popova L.V., Maslova I.A., Vandina O.G., Kuleshova I.B. Controlling: a textbook. Moscow, Business and service Publ., 2016. 256 p. (in Russ.).
2. Karminskiy A.M., Fal'ko S.G. Controlling: a textbook. Moscow, Finance and Statistics Publ., 2006. 336 p. (in Russ.).
3. Larionov V.G., Mel'nikov O.N., Gan'kin N.A. Development of controlling from the position of the production organization. *Controlling*. 2016. No. 62. Pp. 43-50. (in Russ.).
4. Fal'ko S.G., Assadulin R.A. Prospects of development of controlling. *Controlling*. 2006. No. 19. Pp. 10-13. (in Russ.).
5. Veber Yu., Sheffer U. Introduction to controlling. Moscow, Publishing house NP «Associations of controllers», 2014. 416 p. (in Russ.).
6. Zhivaeva T.V., Ignatova T.V. Controlling: a textbook. Krasnoyarsk, Siberian Federal University Publ., 2016. 84 p. (in Russ.).
7. Khan D. Planning and control: the concept of controlling. Moscow, Finance and Statistics Publ., 1997. 765 p. (in Russ.).
8. Sheffer U. Should controlling perform a control function? *Problems of theory and practice of management*. 2002. No. 5. Pp. 63-70. (in Russ.).
9. Dayle A. Practice of controlling. Moscow, Finance and Statistics Publ., 2003. 336 p. (in Russ.).
10. Zhidkova E.A. Controlling concept: past and present. *News of St. Petersburg State Agrarian University*. 2015. No. 38. Pp. 165-169. (in Russ.).
11. Borgardt E.A., Vishnyakova M.V. Controlling system as a modern concept of management. *Science vector of Togliatti State University*. 2015. No. 1 (31). Pp. 78- 86. (in Russ.).
12. An'shin V.M., Il'ina O.N. Project Management: Fundamental Course: a textbook. Moscow, Publishing House of the Higher School of Economics, 2013. 620 p. (in Russ.).
13. Vuko T., Ojvan I. Controlling and business efficiency. *Croatian Operational Research Review (CRORR)*. 2013. No. 4. Pp. 44-52.
14. Horvat P. The concept of controlling: Management accounting. Reporting system. Budgeting. Moscow, Alpina Business Books, 2006. 269 p. (in Russ.).
15. Guseva T.V. Integration as a regular stage in the development of management systems. *Management in Russia and abroad*. 2003. No. 5. Pp. 75-86. (in Russ.).
16. Korolev V.A., Kalashnikov A.A., Peredereva E.V. Analysis of the conceptual fundamentals of controlling: concept, nature, methods, and tools. *Bulletin of the Voronezh State University. Series: Economics and Management*. 2018. No. 3. Pp. 30-35. (in Russ.).
17. Dunning J.H. The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future. *Int. J. of the Economics of Business*. 2001. No. 8. Pp. 173 – 190.
18. Hubert B. Controlling-Konzeptionen. Ein schneller Einstieg in Theorie und Praxis. 2015. 47 p.
19. Pavlenkov M.N. Controlling. Nizhny Novgorod, Publishing house of Nizhny Novgorod State University, 2016. 167 p. (in Russ.).
20. Meskon M., Al'bert M, Hedouri F. Management. Moscow, Publishing «Delo», 2004. 492 p. (in Russ.).

### Информация об авторе

Логунов Антон Евгеньевич  
(Россия, г. Омск)

Аспирант кафедры экономики и финансовой  
политики

Омский государственный университет им. Ф.М.  
Достоевского

E-mail: log.a.e.93@gmail.com

### Information about the author

Anton E. Logunov  
(Russia, Omsk)

Postgraduate Student,

Department of Economics and Financial Policy  
Omsk State University

named after F.M. Dostoevsky  
E-mail: log.a.e.93@gmail.com