

*Кинчак Александр Васильевич магистрант  
2 курс, Финансовый университет при Правительстве Российской  
Федерации,  
Россия, г. Москва*

## **СИСТЕМА КОНТРОЛЛИНГА КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

***Аннотация:** В работе рассматривается контроллинг – комплексная система, объединяющая аналитическое обеспечение, планирование и регулирование в единый управленческий контур. Также анализируется, как трактовки этого понятия менялись от немецкой учетно-плановой традиции к более широкому управленческому пониманию англосаксонской школы. На основе открытой отчетности ПАО «Сбербанк» за 2024 год изучается, как элементы системы контроллинга (финансовый мониторинг, риск-менеджмент, KPI) работают в одной из крупнейших кредитных организаций страны. Фиксируются проблемные места – нефинансовые данные фактически выведены за рамки оперативного управления, межсегментная координация в условиях экосистемной архитектуры не отлажена. Предлагается три авторских направления – предиктивная система скользящего прогнозирования, интегрированный контроллинг ESG-показателей и федеративная модель управленческого контроля на уровне бизнес-единиц.*

***Ключевые слова:** контроллинг, управленческий учет, ПАО Сбербанк, KPI, стратегическое управление, система показателей, финансовый мониторинг.*

***Abstract:** This paper examines controlling—a comprehensive system that integrates analytical support, planning, and regulation into a single management framework. It also analyzes how interpretations of this concept have evolved from the German accounting and planning tradition to the broader management understanding of the Anglo-Saxon school. Using Sberbank's 2024 public reporting, the paper examines how the elements of the controlling system (financial monitoring, risk management, and KPIs) operate at one of the country's largest credit institutions. Problem areas are identified: non-financial data is effectively excluded from operational management, and intersegment coordination within an ecosystem architecture is poorly established. Three areas of research are proposed: a predictive rolling forecasting system, integrated controlling of ESG indicators, and a federated model of management control at the business unit level.*

***Keywords:** controlling, management accounting, Sberbank, KPIs, strategic management, performance indicators, financial monitoring.*

## **Введение**

Ключевая ставка Банка России по итогам 2024 года удерживалась на историческом максимуме – 21% [2]. В таких условиях стандартный управленческий набор инструментов, сложившийся в период низких ставок, оказывается явно недостаточным – организации вынуждены перестраивать логику принятия решений куда быстрее, чем раньше. Именно здесь обнаруживается практическая ценность контроллинга: концепция, сводящая воедино планирование, учет, аналитику и регулирование, позволяет не реагировать постфактум, а управлять упреждающе. Что особенно заметно при сравнении организаций разного уровня зрелости – те, у кого система контроллинга выстроена, проходят турбулентные периоды заметно ровнее.

ПАО Сбербанк – удобный объект для подобного разбора. Чистая прибыль группы за 2024 год составила 1 580,3 млрд рублей, рентабельность капитала – 24%, отношение расходов к доходам держалось на уровне 30,3% [7]. И все это при рекордных дивидендных выплатах годом ранее (свыше 750

млрд рублей) и откровенно жестких регуляторных условиях во второй половине года. Указанные результаты не возникают сами по себе, за ними стоит вполне конкретная инфраструктура управленческого контроля.

Цель работы – рассмотреть теоретическое содержание контроллинга, оценить, как он реализован в Сбербанке, и сформулировать рекомендации по его улучшению.

## **1. Теоретические основы контроллинга: содержание, функции, концептуальные подходы**

Единой трактовки у понятия «контроллинг» нет – это один из немногих случаев в управленческой науке, когда терминологическая дискуссия не утихает уже несколько десятилетий. Немецкая школа в лице Х. Й. Фольмута видит в нем систему плановых расчетов и управленческого учета, призванную снабжать руководство информацией, необходимой для принятия решений [10, с. 104]. Д. Хан и Х. Хунгенберг добавляют к этому координирующую функцию: контроллинг согласует частные цели подразделений с общей стратегической рамкой организации [9, с. 285]. Американская традиция исторически шла от другого – от финансовой отчетности перед советом директоров, однако со временем планово-аналитический и контрольный блоки в ней слились воедино.

В отечественной литературе А. М. Карминский и Н. И. Оленев характеризуют контроллинг как самостоятельное функциональное направление, обеспечивающее принятие решений и на оперативном, и на стратегическом уровне [4, с. 96]. Важно отметить, что речь идет именно о системе – не об отдельной процедуре и не о конкретном подразделении. Р. Манн и Э. Майер акцентируют интегративную природу этой системы; контроллинг не подменяет ни планирование, ни учет, но создает между ними работающую связку [5, с. 147]; это методологически точнее – хотя в реальной корпоративной жизни граница между координирующей и исполнительной ролью контроллера нередко оказывается размытой.

Классическое деление – стратегический и оперативный контроллинг. Первый занят долгосрочной жизнеспособностью: анализом внешней среды, стратегическим позиционированием, мониторингом долгосрочных целей. Второй сосредоточен на текущем периоде – бюджетировании, контроле отклонений, управлении затратами. Как следует из анализа источников, в банковской сфере эти два уровня переплетены сильнее, чем в большинстве других отраслей: квартальное сужение процентной маржи способно сделать трехлетние стратегические ориентиры нереалистичными буквально за несколько месяцев.

Инструментарий контроллинга достаточно разнообразен. Ключевое место занимает сбалансированная система показателей (BSC) Нортон и Каплана [3, с. 25], функционально-стоимостной анализ, бюджетирование по результатам и классический анализ план–факт. В банковском контексте к ним добавляется специфика – трансфертное ценообразование, управление активами и пассивами, стресс-тестирование.

Отдельный вопрос – кто несет эту функцию организационно. В крупных компаниях, как правило, создается специализированное подразделение. Некоторые специалисты рассматривают контроллинг как функцию распределенную, не сводимую к одному департаменту [1, с. 515]. На практике именно это чаще всего и происходит, функции контроллера делят между собой финансово-экономический блок, внутренний аудит и стратегическое подразделение. Риск такого распределения двойной – и дублирование усилий, и белые пятна в аналитическом покрытии.

## **2. Анализ системы контроллинга в ПАО Сбербанк**

Система управленческого контроля в Сбербанке многоуровневая. Если смотреть по существу – не по терминологии, – она функционально воспроизводит то, что в теории называется контроллингом, даже если само это слово в документации банка не встречается. Согласно годовому отчету за 2024 год, в контрольный контур входят Наблюдательный совет, его профильные комитеты, Правление, служба внутреннего контроля и комплаенс-функция [7].

Каждый из этих элементов закрывает отдельный пласт задач, которые в классической теории относятся к зоне ответственности контроллинга.

Финансовый мониторинг строится на регулярной управленческой отчетности по МСФО. Базовые ориентиры – рентабельность капитала (ROE), соотношение расходов и доходов (CIR), достаточность капитала по нормативу Н20.0. По итогам 2024 года все три попали в целевые диапазоны: ROE – 24%, CIR – 30,3%, Н20.0 – 13,3% [7].

Ключевые показатели Группы Сбер за 2024 год сведены в таблицу 1.

*Таблица 1.*

### **Ключевые финансовые показатели Группы Сбер, 2024 г.**

Показатель	Значение
Чистая прибыль	1 580,3 млрд руб.
Рентабельность капитала (ROE)	24%
Отношение расходов к доходам (CIR)	30,3%
Собственный капитал	7,2 трлн руб.
Достаточность капитала (Н20.0)	13,3%
Кредитный портфель (розничный)	18,1 трлн руб.
Кредитный портфель (корпоративный)	27,7 трлн руб.
Средства физических лиц	27,8 трлн руб.

Источник: [7].

Корпоративный кредитный портфель вырос на 19% – и при этом CIR остался на прежнем уровне. Такое сочетание свидетельствует о высокой операционной дисциплине, которую трудно поддерживать без зрелой системы оперативного мониторинга.

### **2.3. Управление рисками как элемент системы контроллинга**

Риск-менеджмент выделен в самостоятельный раздел отчетности и охватывает кредитный, рыночный, операционный и регуляторный риски. Теоретически это соответствует принципу, согласно которому риск – эндогенная переменная системы управления, а не внешнее возмущение, которому реагируют постфактум.

Система фрод-мониторинга достигла эффективности 99,8%, предотвратив мошенничества на сумму свыше 300 млрд рублей за год [7]. Такой результат недостижим без непрерывного аналитического слежения за

транзакционными потоками в режиме реального времени, то есть без того, что по существу является операционным контроллингом.

Применение ИИ в задачах контроллинга ПАО Сбербанк представлено в таблице 2.

**Таблица 2.**

**Применение ИИ в задачах контроллинга ПАО Сбербанк, 2024 г.**

Направление применения	Функция контроллинга	Характер эффекта
Управление кредитным риском	Контроль и мониторинг	Снижение уровня проблемной задолженности
Фрод-мониторинг	Операционный контроль	Предотвращение потерь >300 млрд руб.
Оптимизация процессов	Управление затратами	Сокращение операционных расходов
Персонализация продуктов	Маркетинговый контроллинг	Рост доходности клиентской базы
ИИ-ассистенты для сотрудников	Кадровый контроллинг	Повышение производительности труда

Источник: [7].

В реальных условиях ИИ-решения уже закрывают значительную долю контроллинговых задач. Совокупный финансовый эффект от их применения в 2024 году превысил 450 млрд рублей – основная часть приходится на точность управления кредитным риском, остальное – на оптимизацию процессов и персонализацию [7]. Прогнозирование дефолтов, оценка оттока клиентов, мониторинг затрат – все это уже автоматизировано.

**3. Ограничения действующей системы контроллинга**

Первая проблема – разрыв между финансовым и нефинансовым измерением деятельности. Банк раскрывает большой массив ESG-данных и метрик клиентской удовлетворенности, однако то, как они влияют на конкретные управленческие решения, остается непрозрачным. Отчетность по устойчивому развитию существует рядом с управленческим учетом – не внутри него. Нефинансовые индикаторы скорее фиксируют итоги, чем направляют решения.

В концепции Нортон и Каплана клиентская, процессная перспективы и перспектива развития – это опережающие индикаторы будущих финансовых результатов. Иными словами, падение NPS должно корректировать плановые

параметры доходности розничного блока до того, как это отразится в отчете о прибылях и убытках. На практике это проявляется в совершенно иной логике планирования, чем та, которая прослеживается в публичных документах банка.

Банк развивает экосистему последовательно – совокупный объем эквайринга, платежей и переводов приблизился к 110 трлн рублей, число розничных клиентов – 109,9 млн человек [7]. При такой диверсификации межсегментный контроллинг становится отдельной нетривиальной задачей.

СберПрайм (22,4 млн подписчиков), СберБанк Онлайн (85,5 млн MAU) и нефинансовые сервисы управляются по собственным KPI. Риск очевидный: локальная оптимизация по сегменту не равнозначна оптимальности по системе в целом. Удержание клиента в нефинансовом сервисе через субсидированное ценообразование перераспределяет ресурсы так, что это не всегда попадает в поле зрения централизованного финансового контроля. А значит – остается неуправляемым.

Стратегия банка рассчитана до 2026 года [7]. При этом 2024 год показал, насколько быстро все может измениться: регуляторное ужесточение во второй половине года заметно охладило розничное кредитование буквально за несколько месяцев. Трехлетние ориентиры без гибких механизмов пересмотра текущих плановых параметров делают систему избыточно инерционной.

Х. Й. Фольмут описывает базовую функцию контроллинга через образ штурвала – непрерывная корректировка курса по мере поступления новых данных [10, с. 99]. На практике это требует скользящих прогнозов, а не жесткой фиксации показателей на начало года.

#### **4. Направления совершенствования: авторские предложения**

У банка уже есть мощная ИИ-инфраструктура – аудитория GigaChat MAX превысила 20 млн пользователей, нейросетевые модели обрабатывают огромные массивы данных [7]. Однако их применение в управленческом планировании остается ограниченным. Здесь есть очевидный незакрытый потенциал.

Предлагается выстроить модуль скользящего прогноза (rolling forecast), который пересчитывает целевые значения CIR, ROE и достаточности капитала не реже раза в неделю – на основе текущего состояния портфеля, клиентского поведения и макроэкономических входных данных. Пороги отклонений, при которых автоматически формируется управленческий сигнал, задаются заранее; это не реактивная отчетность – это механизм раннего предупреждения. Ряд европейских банков уже двигается в эту сторону, хотя в российском банковском секторе систематического применения подобных моделей пока не наблюдается.

ESG-показатели в нынешней конфигурации – это отдельный мир, существующий параллельно основной управленческой отчетности. Чтобы они превратились в инструмент контроллинга, нужно единое хранилище данных, агрегирующее показатели углеродного следа операций (частично уже раскрываются [8]), индексы социального воздействия кредитных программ, динамику удовлетворенности персонала в разрезе подразделений.

Каждый из этих индикаторов должен иметь плановое значение, систему мониторинга отклонений и конкретного ответственного менеджера; это основа для решений об аллокации капитала с учетом долгосрочных регуляторных и репутационных рисков. В публично доступных документах банка такой уровень системы в явном виде не описан.

Централизованный контроллинг при экосистемном масштабе неизбежно теряет оперативность. Альтернатива – модель, при которой каждая значимая бизнес-единица (SberCloud, нефинансовые сервисы, СберПрайм) располагает собственным аналитическим функционалом, но работает в единой методологической рамке, задаваемой сверху.

Это не децентрализация в чистом виде. Центр устанавливает стандарты измерения, горизонт планирования и форматы управленческих отчетов. Распределенные узлы обеспечивают скорость реакции на локальные изменения. В зарубежной литературе такая архитектура описывается как

«федеративный контроллинг» – она органична для матричных структур, характерных для крупных диверсифицированных корпораций.

217 тыс. сотрудников на конец 2024 года [7]. При таком масштабе кадровые данные – производительность, текучесть, отдача от обучения – не могут оставаться сугубо нефинансовой информацией в ESG-разделе. Они должны быть привязаны к конкретным бизнес-результатам.

Предлагается система показателей кадрового контроллинга, где инвестиции в персонал соотнесены с измеримым финансовым эффектом на уровне подразделений. Пример – стоимость подготовки ИИ-специалиста – объем выручки, дополнительно генерируемой им в первый год. Методология HR ROI хорошо разработана в западной управленческой науке, в российской банковской практике стандартом не стала.

### **Заключение**

Контроллинг – не надстройка над системой управления, это ее несущий элемент. Сбербанк демонстрирует это наглядно – чистая прибыль 1 580,3 млрд рублей и ROE 24% при исторически максимальной ключевой ставке – достаточно красноречивое свидетельство того, что развитый финансовый мониторинг, риск-менеджмент и автоматизированный операционный контроль реально работают.

Вместе с тем три структурных разрыва никуда не исчезают. Нефинансовые данные существуют отдельно от управленческого ядра. Горизонтальная координация между сегментами экосистемы остается незакрытой задачей. Планировочный цикл инерционен для той скорости изменений, с которой пришлось работать в 2024 году. Предложенные направления – модуль скользящего прогноза (rolling forecast), интегрированный ESG-контроллинг, федеративная модель и HR ROI – закрывают именно эти пробелы, не пересекаясь с тем, что банк уже реализует.

### **Использованные источники:**

1. Ангелина И. А. Особенности внедрения системы контроллинга в организациях в условиях современных вызовов / И. А. Ангелина, А. В. Кретьова // Вестник Академии знаний. – 2024. – № 5(64). – С. 514-516.
2. Банк России: Ключевая ставка Банка России [Электронный ресурс] URL: [https://cbr.ru/hd\\_base/KeyRate/](https://cbr.ru/hd_base/KeyRate/) (дата обращения: 11.04.2026).
3. Гизатуллина Е. Н. Система контроллинга как инструмент повышения эффективности управления предприятием / Е. Н. Гизатуллина, Е. П. Чучко // Промышленность и сельское хозяйство. – 2021. – № 8(37). – С. 24-29.
4. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А. М. Карминский, Н. И. Оленев, А. Г. Примак, С. Г. Фалько. – 2-е издание. – М.: Издательство "Финансы и статистика", 2002. – 256 с.
5. Манн Р. Контроллинг для начинающих / Р. Манн, Э. Майер; Перевод с нем. Ю. Г. Жукова; Под ред. и с предисл. В. Б. Ивашкевича. - 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 1995. – 300 с.
6. Остафейчук Е. Д. Контроллинг: сущность, функции, инструменты / Е. Д. Остафейчук // Учет, анализ и аудит: проблемы теории и практики. – 2024. – № 32. – С. 109-115.
7. ПАО «Сбербанк»: Годовой отчет Сбера – 2024 [Электронный ресурс] URL: [https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/\\_new\\_site/com/gosa2025/sber-ar-2024-ru.pdf](https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/_new_site/com/gosa2025/sber-ar-2024-ru.pdf) (дата обращения: 11.04.2026).
8. ПАО «Сбербанк»: Итоги года для частных инвесторов – 2024 [Электронный ресурс] URL: [https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/\\_new\\_site/com/gosa2025/itogi\\_2024\\_investor.pdf](https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/_new_site/com/gosa2025/itogi_2024_investor.pdf) (дата обращения: 11.04.2026).
9. ПиК. Планирование и контроль: Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга. Практическое издание / Д. Хан, Х. Хунгенберг, М. Л. Лукашевич [и др.]. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 926 с.

10. Фольмут Х. Инструменты контроллинга от А до Я / Хильмар Й. Фольмут; Пер. с нем., под ред. и с предисл. М. Л. Лукашевича, Е. Н. Тихоненковой. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 285 с.