

Хасаншин Фаиль Раилевич

студент, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Казанский (Приволжский) федеральный университет», г. Казань

Усманов Ралиф Раифович

студент, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Казанский (Приволжский) федеральный университет», г. Казань

ИСТОРИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ КОНТРОЛЛИНГА КАК ИНСТРУМЕНТА УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ БИЗНЕСА

Аннотация. В статье рассматривается история развития контроллинга, начиная с первой половины 20-го века до настоящего времени, с описанием шести этапов, каждый из которых выделяется характерными изменениями. Отмечен немецкий экономист Шляго Н.Н., внесший вклад в возникновение самого понятия контроллинга и развивавший собственную модель. Так же в статье продемонстрировано сравнение американской, немецкой и российской моделей контроллинга. Объяснены причины отставания российской модели контроллинга от других, в основном из-за преобладания плановой экономики до конца 20-го века. Отмечены особенности российской модели в виде тесной связи с системой нормативного учета затрат и упора на оперативный контроллинг.

Ключевые слова: контроллинг, история развития контроллинга, сравнение моделей контроллинга, особенности контроллинга в России.

Annotation. The article examines the evolution of controlling from the first half of the 20th century to the present day, outlining six distinct stages characterized by specific changes. It highlights the contribution of the German economist N.N. Schlägo, who played a role in the emergence of the concept of controlling and

developed his own model. Additionally, the article compares the American, German, and Russian models of controlling and explains the reasons why the Russian model has lagged behind the others—primarily due to the dominance of a planned economy until the end of the 20th century. The distinctive features of the Russian model are noted, specifically its close link to the standard costing system and its emphasis on operational controlling.

Keywords: controlling, history of the development of controlling, comparison of controlling models, specific features of controlling in Russia.

Контроллинг в современной экономической науке рассматривается как комплексная система информационно-аналитической поддержки управления предприятием, обеспечивающая координацию процессов планирования, учета, контроля и анализа. Несмотря на то, что активное развитие концепции контроллинга связано преимущественно со второй половиной XX века, отдельные элементы данной системы возникли значительно раньше и были обусловлены необходимостью контроля за движением финансовых и материальных ресурсов [5, с. 22; 6, с. 12].

Первые предпосылки формирования контроллинга появились еще в XV веке в Великобритании, где при королевском дворе существовали должности, связанные с контролем денежных и товарных потоков. В 1778 году в США было создано государственное ведомство «Controller, Auditor, Treasurer and six Commissioners of Accounts», осуществлявшее контроль доходов и расходов государственного бюджета. На данном этапе контроллинг носил преимущественно контрольный и учетный характер [7; 8].

Развитие контроллинга в коммерческом секторе началось в конце XIX века. Одной из первых компаний, внедривших должность контроллера, стала General Electric Company в 1892 году. Первоначально функции контроллера были связаны с финансовым учетом, ревизией и контролем затрат. Однако экономический кризис 1929 года показал необходимость более глубокого внутрифирменного планирования и анализа, что стало важным этапом

трансформации контроллинга из системы финансового контроля в инструмент управления предприятием [8; 12].

Существенный вклад в развитие концепции контроллинга внесли американские и немецкие экономисты. Согласно мнению Шляго Н.Н. [7], контроллинг позволяет определять степень устойчивости компании в определённый период в каждом конкретном бизнес-процессе. Это в свою очередь становится важным фактором при принятии решений об отказе либо внедрении в производство новых видов продукции, расширении или диверсификации продаж. Американская модель контроллинга была ориентирована преимущественно на финансовый контроль, управление прибылью и обеспечение ликвидности предприятия. Немецкая модель, напротив, рассматривала контроллинг как координирующую систему поддержки менеджмента, обеспечивающую интеграцию планирования, учета, анализа и контроля. Именно немецкий подход в дальнейшем оказал наиболее значительное влияние на развитие контроллинга в России [1, с. 111; 3, с. 14]. Более детальное сравнение моделей представлено в таблице 1.1.1.

Таблица 1.1.1

Сравнение моделей контроллинга в зарубежной и российской практике

Критерий	Американская модель	Немецкая модель	Российская практика
Основная направленность	Контроллинг ориентирован преимущественно на финансовый результат, прибыль и ликвидность предприятия.	Контроллинг рассматривается как система координации планирования, учета, анализа и контроля.	Преобладает оперативный контроллинг, ориентированный на бюджетирование и анализ отклонений.
Роль контроллера	Контроллер выполняет функции финансового аналитика и внутреннего аудитора.	Контроллер выступает координатором информационных потоков и поддержки управления.	Контроллер чаще всего совмещает аналитические, плановые и учетные функции.
Основные инструменты	Финансовый анализ, контроль затрат, отчетность, оценка прибыли.	KPI, бюджетирование, стратегическое планирование, анализ отклонений.	Бюджетирование, нормативный учет затрат, план-фактный анализ.

Горизонт управления	Преимущественно краткосрочный и финансово ориентированный.	Сочетание стратегического и оперативного управления.	Преимущественно оперативный характер управления.
---------------------	--	--	--

Источник: составлено автором на основе данных [11, с. 14-15].

Сравнительный анализ показывает, что российская практика контроллинга во многом опирается на немецкую концепцию, однако сохраняет выраженный оперативный и затратный характер. В российских организациях контроллинг чаще всего ассоциируется с бюджетированием, контролем затрат и анализом отклонений, тогда как стратегический контроллинг и долгосрочное планирование развиты значительно слабее.

Во второй половине XX века контроллинг начинает активно развиваться на крупных промышленных предприятиях Германии. С 1950-х годов создаются специализированные службы контроллинга, а уже в 1970-е годы контроллинг становится обязательным элементом системы управления большинства крупных компаний. На данном этапе его функции выходят за рамки традиционного учета затрат и включают бюджетирование, анализ отклонений, контроль исполнения планов и поддержку принятия управленческих решений [9; 10].

Современные исследователи выделяют несколько основных этапов развития контроллинга в мировой практике.

Первый этап (начало XX века - 1950-е годы) характеризуется как этап контроля затрат. Основной задачей контроллинга являлось обеспечение контроля себестоимости продукции и финансовых результатов деятельности предприятия. Основными инструментами выступали учет затрат и бюджетирование.

Второй этап (1950-1960-е годы) связан с развитием управления затратами. Контроллинг начинает использоваться как система информационного обеспечения менеджмента по центрам ответственности. В этот период развивается концепция директ-костинга, ориентированная на

разделение переменных и постоянных затрат и повышение эффективности управленческих решений.

Третий этап (1960-1980-е годы) представляет собой этап управления качеством и совершенствования бизнес-процессов. Контроллинг интегрируется с системами управления качеством, развивается анализ затрат по процессам и направлениям деятельности, усиливается внимание к эффективности использования ресурсов.

Четвертый этап (1985-1995-е годы) связан с внедрением процессного подхода и ABC-анализа. На данном этапе особое внимание уделяется распределению затрат по бизнес-процессам, анализу добавленной стоимости и формированию системы управления затратами в условиях ограниченности ресурсов [9; 10].

Пятый этап (с середины 1990-х годов до начала 2010-х годов) характеризуется развитием стратегического контроллинга. В расцвет капитализма контроллинг становится инструментом обеспечения устойчивого развития предприятия, поддержки долгосрочных управленческих решений и повышения стоимости бизнеса. Активно развиваются системы KPI, сбалансированная система показателей, стратегическое планирование и инвестиционный анализ [2; 10].

Шестой этап, продолжающийся в настоящее время, можно определить как этап устойчивого и цифрового интегрированного контроллинга. Его особенностью является широкое использование цифровых технологий, ERP-систем, BI-платформ, интеллектуальной аналитики и автоматизированных систем поддержки принятия решений. Контроллинг постепенно трансформируется из системы контроля финансовых результатов в систему комплексного управления эффективностью предприятия. Одновременно возрастает значение ESG-подхода, предполагающего учет экологических, социальных и управленческих факторов деятельности предприятия [2; 5; 6].

В России развитие контроллинга началось значительно позже, чем в странах Европы и США. Активный интерес к данной концепции возник в

начале 1990-х годов в условиях перехода к рыночной экономике. Изначально контроллинг воспринимался преимущественно как система учета затрат и бюджетирования, однако в дальнейшем его функции существенно расширились.

Особенностью российского контроллинга стала его тесная связь с системой нормативного учета затрат, сложившейся еще в советский период. В отличие от западных стран, где стратегический контроллинг развивался достаточно активно, российские предприятия в большей степени ориентировались на оперативный контроль затрат, анализ отклонений и бюджетирование. Это было обусловлено высокой нестабильностью экономической среды, необходимостью быстрого реагирования на изменения внешних условий и ограниченностью финансовых ресурсов [4; 6]. Так же виной была плановая экономика того периода, лишавшая работников на местах мотивации разбираться в процессах глубже.

Таким образом, эволюция контроллинга отражает переход от простого финансового контроля к комплексной системе управления эффективностью бизнеса. Современный контроллинг представляет собой интегрированную систему информационно-аналитической поддержки управления, ориентированную на достижение стратегических и оперативных целей предприятия, повышение устойчивости его деятельности и адаптацию к условиям цифровой экономики.

Список литературы

1. Хан, Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Д. Хан ; пер. с нем. – Москва : Финансы и статистика, 1997. – 800 с.
2. Шагаев, А. И. Контроллинг стратегии развития предприятия / А. И. Шагаев. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 351 с.
3. Кюппер, Х.-Ю. Controlling: Konzeption, Aufgaben und Instrumente / H.-Ю. Küpper. – Stuttgart : Schäffer-Poeschel Verlag, 1995. – 430 с.

4. Вебер, Й. Введение в контроллинг / Й. Вебер. – Москва : НП «Объединение контроллеров», 2004. – 416 с.
5. Чесалин, Д. С. Формирование и развитие контроллинга на предприятиях газовой отрасли : дис. ... канд. экон. наук / Д. С. Чесалин. – Москва, 2012. – 225 с.
6. Белоцерковский, М. Я. Планирование в системе контроллинга на предприятиях газотранспортной отрасли : дис. ... канд. экон. наук / М. Я. Белоцерковский. – Нижний Новгород, 2011. – 152 с.
7. Плакидин, И. С. Исторические аспекты возникновения и развития концепции контроллинга в зарубежных странах / И. С. Плакидин // Экономика и управление. – 2010. – № 4. – с. 20–24.
8. Дудинец, М. С. Генезис и сущность контроллинга / М. С. Дудинец // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. – 2011. – № 3. – с. 12–18.
9. Худякова, Т. А. Генезис теории контроллинга: зарубежный аспект / Т. А. Худякова // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия «Экономика и менеджмент». – 2012. – № 22. – с. 17–21.
10. Васенев, К. П. Эволюция контроллинга / К. П. Васенев // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2010. – № 15. – с. 10–15.
11. Американская и немецкая модели контроллинга / С. Г. Фалько // Контроллинг. – 2009. – № 2. – с. 14–15.
12. Генезис понятия «контроллинг» / С. Г. Фалько // Контроллинг. – 2011. – № 1. – с. 10–14.

References

1. Hahn, D. Planning and Control: The Controlling Concept / D. Hahn; trans. from German. – Moscow: Finansy i Statistika, 1997. – 800 p.
2. Shagaev, A. I. Controlling Enterprise Development Strategies / A. I. Shagaev. – Moscow: UNITY-DANA, 2008. – 351 p.
3. Küpper, H.-U. Controlling: Konzeption, Aufgaben und Instrumente / H.-U. Küpper. – Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 1995. – 430 p.

4. Weber, J. Introduction to Controlling / J. Weber. – Moscow: NP "Association of Controllers", 2004. – 416 p.
5. Chesalin, D. S. Formation and Development of Controlling in Gas Industry Enterprises: Diss. ... Cand. Econ. Sci. / D. S. Chesalin. – Moscow, 2012. – 225 p.
6. Belotserkovsky, M. Ya. Planning within the Controlling System of Gas Transmission Enterprises : Diss. ... Cand. Sc. (Econ.) / M. Ya. Belotserkovsky. – Nizhny Novgorod, 2011. – 152 p.
7. Plakidin, I. S. Historical Aspects of the Emergence and Development of the Controlling Concept in Foreign Countries / I. S. Plakidin // Economics and Management. – 2010. – No. 4. – P. 20–24.
8. Dudinets, M. S. The Genesis and Essence of Controlling / M. S. Dudinets // Bulletin of Moscow University. Series 6: Economics. – 2011. – No. 3. – P. 12–18.
9. Khudyakova, T. A. Genesis of the theory of controlling: the foreign aspect / T. A. Khudyakova // Bulletin of South Ural State University. Series "Economics and Management". – 2012. – No. 22. – pp. 17–21.
10. Vasenev, K. P. Evolution of controlling / K. P. Vasenev // Financial Analytics: Problems and Solutions. – 2010. – No. 15. – pp. 10–15.
11. American and German models of controlling / S. G. Falko // Controlling. – 2009. – No. 2. – pp. 14–15.
12. Genesis of the concept of "controlling" / S. G. Falko // Controlling. – 2011. – No. 1. – pp. 10–14.