

---

**Т.Г. ХОДАСЕВИЧ**

---

## *ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНТРОЛЛИНГА: ИСТОРИЯ ВОЗНИКНОВЕНИЯ*

---

Слово “контроллинг” произошло от английского to control — контролировать, управлять, которое в свою очередь происходит от французского слова, означающего “реестр, проверочный список”. Тем не менее в англоязычных источниках термин “контроллинг” практически не используется: в Великобритании и США укоренился термин “управленческий учет” (managerial accounting, management accounting), хотя работников, в чьи должностные обязанности входит ведение управленческого учета, там называют контроллерами (controller) [1, 6]. Собственно термин “контроллинг” принят в Германии.

Ряд специалистов, изучающих экономическую историю, склонны видеть возникновение прототипа контроллинга в средних веках в области государственного управления. Так, уже в XV в. при дворе английского короля существовала должность с названием “Controllour”. В задачи чиновника, который занимал эту должность, входили документирование и контроль денежных и товарных потоков.

В 1778 г. законодательно было утверждено ведомство “Comptroller, Auditor, Treasurer and six Commissioners of Accounts” (США), в задачи которого входило управление государственным хозяйством и контроль за использованием средств. [2, 15].

Первая попытка использовать контроллинг для решения финансово-экономических задач, управления финансовыми вложениями и основным капиталом на предприятии осуществлена в 1880 г. в американской железнодорожной компании “Atchison, Topeka and Santa Fe Railroad”, где была введена должность контроллера [3, 13]. В 1892 г. должность контроллера вводит компания “General Electric Company”.

Развитие американской промышленности, значительный рост отдельных предприятий и сложности производств потребовали улучшения методов управления, что вызвало необходимость разработки адекватных и научно обоснованных методов производственного учета и финансового контроля и тем самым способствовало возникновению контроллинга. Экономический кризис 1929 г. подчеркнул остроту данной проблемы.

В 1931 г. был основан институт “Controller’s Institute of America” как профессиональная организация контроллеров, сменившая в 1962 г. название на “Financial Executive Institute” (FEI). В начале 60-х гг. здесь же были систематизированы современные задачи казначея и контроллера и разработан их каталог. В 1934 г. основан журнал “The Controller”, сегодня именуемый “The Financial Executive”; а с 1944 г. существует исследовательский институт “Controllorship Foundation” (в настоящее время — “Financial Executives Research Foundation”).

В немецкоязычную литературу идеи контроллинга пришли из практики его применения на дочерних предприятиях американских корпораций. Преобладающим считается мнение, что концепция контроллинга как совокупность целей, задач, инструментов, субъектов и организации была перенесена на немецкую почву лишь в середине 50-х гг. [4, 112]. В конце 70 — 80-х гг. XX в. по Европе прокатилась волна банкротств, и это подтолкнуло предпринимателей к пониманию необходимости внедрения на предприятиях современных инструментариев планирования и управления. Крупные предприятия занялись децентрализацией управления, что сразу же привело к необходимости внедрить систему координации деятельности хозяйственных единиц. Возникла необходимость в разработке информационных систем, обеспечивающих менеджеров оперативной и достоверной

информацией о состоянии предприятия в различных аспектах деятельности. Постепенно определялся основной круг обязанностей служб контроллинга. Повышение спроса на услуги в области контроллинга в Германии привело к появлению ряда научных и образовательных организаций. Первым возник Controller-Institut zur Ausbildung in Unternehmensplanung und Rechnungswesen GmbH, Cauting (Институт контроллеров по вопросам образования в области планирования предприятия и учета), занимающийся вопросами подготовки кадров в сфере планирования предприятия и учета. С 1971 г. частные и общественные семинары проводит Controller-Akademie (Академия контроллеров). В 1975 г. основан Controller-Verein e.V. (Союз контроллеров), а с 1989 г. основан журнал "Controller" с целью внедрить и развивать идеи и философию контроллинга.

Если в США контроллинг рассматривался исключительно в прикладном смысле, т.е. был ориентирован на практику, то в Германии и других немецкоязычных странах в 70-х гг. прошлого века стала развиваться теоретическая концепция контроллинга [4, 112]. Это оказало влияние на различие подходов и формирования двух моделей контроллинга: американской и немецкой (см. рисунок).



Отличительные особенности американской и немецкой моделей контроллинга  
Источник: [1, 17]

В немецкой модели отделы, ориентированные на информацию для внешних пользователей (финансовая бухгалтерия, налоги и страхование, информационные технологии), и внутренняя ревизия отделены от контроллинга, в то время как американские экономисты осуществление данных функций включают в понятие "контроллинга".

Разработки в области контроллинга немецких экономистов П. Хорвата, Т. Райхмана, Х.-Ю. Кюппера, Й. Вебера, Д. Шнайдера, а также переводные труды Д. Хана, Р. Манна, Э. Майера, Х.-Й. Фольмута стали основой для развития теории и практики контроллинга в России, где интерес к нему начал проявляться в 90-х гг. с переходом на рыночные принципы хозяйствования. Наибольший интерес проявлялся со стороны банков как наиболее динамично развивающегося сектора экономики. В дальнейшем контроллинг начал внедряться и в других отраслях экономики. На симпозиуме "Контроллинг как философия и методология эффективного управления государственных организаций и частного бизнеса" 09.11. 2000 г. было принято решение о создании, а 21.03. 2001 г. зарегистрировано

Объединение контроллеров, включающее людей, профессионально работающих в области контроллинга на предприятиях и в организациях различных отраслей народного хозяйства. С этого же года стал выпускаться журнал “Контроллинг в России” в рамках журнала “Российское предпринимательство”, а с 2002 г. как самостоятельное издание — журнал “Контроллинг” ([www.controlling.ru/index.html](http://www.controlling.ru/index.html)).

Наиболее значимыми в области контроллинга являются исследования российских экономистов А.М. Карминского, Н.И. Оленева, А.Г. Примака, С.Г. Фалько, Н.Г. Данилочкиной, Е.А. Ананькиной, С.В. Данилочкина. Также в последнее время появилось много публикаций молодых российских ученых и экономистов-практиков, касающихся вопросов финансово-стоимостного анализа, трансфертного ценообразования, информационно-аналитического обеспечения и анализа эффективности деятельности кредитных учреждений и в частности банков. Наиболее интересными из них являются работы А.А. Арсланбекова-Федорова, М.А. Помориной, В.В. Зражевского, В.Б. Пантелеевой и А.В. Зубарева.

В Республике Беларусь отдельные публикации по контроллингу стали появляться лишь во второй половине 90-х гг. XX в., и до настоящего времени контроллинг у нас не нашел широкого распространения. Теоретические основания контроллинга разрабатываются отдельными учеными (П. Лебедев, Ю. Ясинский, Г. Уварова, В. Анташов, Н. Ясинская), на практике лишь отдельные предприятия и банки пытаются внедрить концепцию контроллинга. Белорусские ученые, как и их российские коллеги, придерживаются немецкой модели контроллинга. Использование и обобщение опыта российских и немецких ученых позволило белорусским экономистам подойти комплексно к разработке контроллинга, определив его как систему управления экономикой предприятия, ориентированную на выполнение оперативных и стратегических целей и достижение заданных результатов, объединяющую информационное обеспечение, планирование, контроль и анализ [3, 15]. Тем не менее различие экономических условий и законодательства требует адаптации зарубежного опыта для возможности его применения в Республике Беларусь, а также осуществления собственных разработок. Основная задача на данном этапе — создание системы управленческого учета как основного источника информационной поддержки принятия управленческих решений, в том числе разработка контрольных показателей и способов предоставления управленческой информации, а также аналитических инструментов контроллинга, адаптированных к применению в Республике Беларусь.

### Литература

1. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е.А. Ананькина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина и др.; Под ред. Н.Г. Данилочкиной. М., 2002.
2. Контроллинг в бизнесе. Методические и практические основы построения контроллинга в организациях / А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примака, С.Г. Фалько. 2-е изд. М., 2002.
3. *Лебедев П.В.* Контроллинг: теория, методика, практика. Мн., 2001.
4. *Хан Д.* Планирование и контроль: концепция контроллинга / Пер. с нем.; Под ред. и с предисл. А.А. Гурчака, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича. М., 1997.