

**КОНТРОЛІНГ ЯК ІННОВАЦІЙНЕ РІШЕННЯ В РОЗВИТКУ ТЕОРІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Встановлено походження та етимологію терміну «контролінг», наведений його історичний розвиток, починаючи зі світових країн і закінчуючи Україною, досліджено концепцію терміну «контролінг», наведена його характеристика та визначено його основні властивості, встановлений рівень інноваційності даного терміну. Термін «контролінг» розглянутий як концепція, що базується на функціях менеджменту, а також як певна інновація для підприємства загалом. Встановлено переваги застосування даної концепції в управлінській діяльності.

**Ключові слова:** *контролінг, інновація, менеджмент, стратегія, інформаційна система, аналіз фінансово-економічних показників.*

Установлено происхождение и этимологию термина «контроллинг», приведен его историческое развитие, начиная с мировых стран и заканчивая Украиной, исследованы концепцию термина «контроллинг», приведена его характеристика и определены его основные свойства, установленный уровень инновационности данного термина. Термин «контроллинг» рассмотрен как концепция, базирующаяся на функциях менеджмента, а также как определенная инновация для предприятия в целом. Установлено преимущества применения данной концепции в управленческой деятельности.

**Ключевые слова:** *контроллинг, инновации, управление, стратегия, информационные системы, анализ финансовых и экономических показателей.*

**Established origin and etymology of the term "controlling", given its historical development, starting with the countries of the world and ending with Ukraine, studied the concept of the term "controlling", given its characteristics and its main properties, set the level of innovativeness of the term. The term "controlling" seen as a concept, based on the functions of management, as well as some innovation for the enterprise as a whole. The advantage of applying this concept in management.**

**Key words:** *controlling, innovation, management, strategy, information systems, analysis of financial and economic indicators.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Сучасній світовій економіці характерні риси ринкової економіки, де попит і пропозиція врівноважуються між собою в умовах жорсткої конкуренції. Наявність суворих конкурентних умов існування характеризується ще й тим, що зі 40 тисяч товарних позицій в супермаркеті сім'ї для задоволення більшості особистих потреб потрібно лише 150 з них. Тобто 39850 товарних позицій стають запеклими конкурентами тих необхідних 150 товарів [1, ст. 11].

Тому, враховуючи сучасні ринкові умови, керівництво кожного підприємства, прагнучого не лише встояти на ринку, втримавши конкурентні позиції, але й отримати прибуток, повинно докласти максимум зусиль задля досягнення життєво необхідних цілей. Відтак, керівники повинні вдаватися до всіх можливих методів і способів покращення діяльності підприємства, це насамперед «йти в ногу з часом», тобто слідкувати за розвитком ринку, застосовувати нові способи організації роботи підприємства такі як бенчмаркінг, аутсорсинг, реінжиніринг, різноманітні інноваційні ведення, зокрема 4D інженерія, контролінг, а також все це повинно базуватись на вже провірених концепціях, які заслужили хорошу репутацію і довіру, та неодноразово доказали свою ефективність. До таких концепцій можна віднести менеджмент, маркетинг, логістику тощо.

Особливої уваги тут заслуговує контролінг, який повністю проникнувши в підприємство, дозволяє спрямувати його діяльність на рентабельність і прибутковість, саме тому дуже важливим постає сьогодні проблема поглибленого вивчення концепції контролінгу як на теоретичному рівні так і в практичному застосуванні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми.** Дослідженням проблематики застосування контролінгу займалися такі вчені як О. Осідач [2], А.Г. Загородній [3], А. Дайле [4], М.С. Пушкар [5], І.С. Давидович [6], Ю.П. Яковлев [7], С.Н. Петренко [8], А.М. Карминський, С.Г. Фалько [9]. Проте в роботах даних науковців недостатньо висвітлена проблема контролінгу як інноваційного рішення для підприємства, не розглянутий контролінг зі сторони менеджменту, який базується на його функціях, однак, дана проблематика є дуже важливою як для підприємств в практичному розумінні так і для науковців — в теоретичному. Тому, зважаючи на актуальність, дана проблематика потребує подальшого дослідження і вивчення.

До основних **цілей** написання статті відносимо:

- дослідити етимологію та історію терміну «контролінг», його еволюційний розвиток;

- розглянути контролінг зі сторони менеджменту як концепція, яка базується на функціях менеджменту;
- визначити рівень інноваційності контролінгу для підприємства;
- дослідити властивості контролінгу.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Все більшої популярності набуває сьогодні застосування контролінгу на підприємствах. Історія виникнення даної концепції бере початок з 30-х рр. ХХст. Еволюція контролінгу почалась зі створення відомства «Controller, Auditor, Treasurer and six Commissioner of Accounts» у 1778 р., суть існування якого полягала у керуванні державним господарством та контролі за використанням коштів держави.

У 1880 р. — вперше була введена посада контролера на залізничному підприємстві "Atchison Topeka and Santa Fe Railway System", де функції контролера припадали на виконання фінансово-економічних завдань.

1892 р. — контролінг був вперше впроваджений на підприємстві індустріального типу, це було підприємство "General Electric". [6, ст. 12-13].

Проте, згідно іншого джерела, ще у ХУ ст. при дворі англійського короля існувала посада контролера, який слідкував за матеріальними і фінансовими витратами [2, ст. 828]. Якраз в цей період виник контролінг і у Франції [8, ст. 7].

Незважаючи на свої коріння широкого розповсюдження контролінг набуває лишень після економічної кризи в США 1929-1932 рр. Коли історично склалось так, що економіка потребувала новизни, яка б «пожвавила», покращила діяльність підприємств. Саме тоді еволюційний розвиток підприємництва відчув потребу в застосуванні концепції контролінгу в управлінні підприємствами.

У Західній Німеччині Контролінг набув розповсюдження наприкінці 60-х рр. ХХ ст. Проте бум контролінгу припав на 80-ті рр. ХХ ст. [2, ст. 828-829]. В Україні спроби вперше застосувати контролінг з'явилися на початку 90-х рр. ХХст., причому в основному концепцію контролінгу можна було зустріти в банківській сфері [7, ст. 11].

Визначити сутність контролінгу, встановити його теоретичні та практичні межі допоможе опрацювання, аналіз та оцінка тих властивостей, яких надавали йому різні автори.

Досліджуючи концепцію контролінгу, перш за все слід розглянути етимологію слова «контролінг».

«Контролінг» походить від англійського «to control», що перекладається як управляти, контролювати, регулювати, настроювати, іменник — перевірка, керівництво, модуляція. Уже з самих тільки варіантів перекладу слова «to control» можна сказати, що сутність контролінгу полягає в управлінні діяльністю, її контролюванні, перевірці на відповідність виконання і виконанні виявлених відхилень, недоліків, настроюванні недосконало налаштованої діяльності підприємства. Незважаючи на те, що контролінг має англійське походження, даний термін в США і Великобританії вживають дуже рідко, там більшої популярності здобув «управлінський облік», який вважається його синонімом. В країні СНД термін «контролінг» прийшов з Німеччини, де здобув офіційне визнання В Україні ж вживають обидва терміни: «контролінг» і «управлінський облік» [2, ст. 353].

У табл. 1 наведені основні визначення поняття «контролінг».

Таблиця 1

**Основні визначення поняття «контролінг»**

Автор, який запропонував визначення терміну	Визначення терміну
О. Осідач	«Контролінг — позафункціональний інструмент управління, який завдяки цілеспрямованому збору та обробці інформації допомагає у процесі прийняття управлінських рішень та управлінні підприємством».
Фінансово-економічний словник А.Г. Загородній	«Контролінг — функціонально відокремлений напрям економічної роботи на підприємстві, пов'язаний з реалізацією фінансово-економічної інформаційної функції в менеджменті, для прийняття оперативних та стратегічних управлінських рішень».
А. Дайле	Контролінг — це діяльність, спрямована на реалізацію цілей та планів підприємства, а також на формування підрозділу всередині підприємства, який буде визначати його становище на ринку, шляхом порівняння та аналізу планових показників з фактичними, а також введення певних коректив при необхідності.
М.С. Пушкар	Контролінг — це діяльність, спрямована на створення інформаційної системи підприємства, з метою забезпечення його стратегічного розвитку і надання йому рис постійності і сталості в умовах несталого середовища.
І.Є. Давидович	«Контролінг — це спеціально сконструйована система, на основі інтеграції методів планування, обліку, аналізу, нормування контролю та управління, яка забезпечує отримання, опрацювання та узагальнення інформації про діяльність підприємства».
Ю.П. Яковлев	Контролінг — це філософія мислення, спрямована на прибутковість підприємства, шляхом формування стратегії і тактики підприємства, та необхідної інформаційної системи, і має циклічний характер.
С.Н. Петренко	Контролінг — це новітня концепція управління підприємством, сутність якої полягає у забезпеченні підприємства обліково-аналітичною інформацією на основі планування, контролювання та аналізування стратегічної та оперативної діяльності.
А.М. Карминський, С.Г. Фалько	Контролінг — інформаційно-аналітична система підтримки управління підприємством, яка забезпечує керівництво необхідними інструментами та методами на довготермінову перспективу.

На основі опрацьованих літературних джерел можна описати властивості контролінгу:

по-перше, контролінг – це інформаційна система. Сутність контролінгу полягає в забезпеченні керівництва підприємства необхідною інформацією для прийняття управлінських рішень;

по-друге, контролінг – це аналітична система. Тобто контролінг передбачає аналіз фінансово-економічної інформації, та видає менеджерам уже готову інформацію про фінансово-економічний стан підприємства для прийняття управлінських рішень;

по-третє, контролінг – це діяльність на перспективу, тобто стратегічна діяльність. Завдяки аналізу фінансово-економічного стану підприємства і на основі отриманої інформації можна приймати не лише поточні рішення, але й скласти план дій на перспективу, звідси впливає наступна властивість контролінгу;

по-четверте, контролінг – це діяльність, яка пов'язана з плануванням. Тобто контролінг включає в себе порівняння планових показників з фактичними, а також дозволяє приймати стратегічні рішення, тобто стає інструментом при побудові майбутнього плану дій підприємства;

по-п'яте, контролінг – це певна філософія в забезпеченні прибутковості підприємства, тобто контролінг має повністю проникнути в культуру підприємства, в мислення працівників, тим самим забезпечивши повну інтеграцію цілей працівників з цілями підприємства, спрямованих на підвищення його рентабельності, стабільності і процвітання.

Таким чином, можна беззаперечно стверджувати, що контролінг – це життєво необхідне рішення в системі менеджменту підприємства.

Класичний менеджмент базується на п'ятьох основних функціях: планування, організування, мотивування, контролювання і регулювання [10, ст.45]. Контролінг застосовує три з них:

- планування – це порівняння планових показників з фактичними, визначення розбіжностей між планами підприємства і фактичним станом речей, аналіз «вузьких місць», забезпечення формування стратегії підприємства на основі отриманої інформації за допомогою контролінгу, тому саме функція планування виступає першою функцією менеджменту через яку контролінг включається в процес діяльності підприємства;
- контролювання – контролінг виконує контролювання діяльності підприємства, тобто слідкує за виконанням планів, стратегії підприємства, встановлює відповідність «сучасного підприємства» плановому тощо, визначає «вузькі місця»;
- регулювання – діяльність контролінгу спрямована на регулювання помилок, незбіжностей, особливо у «вузьких» місцях через які можуть гальмуватись всі ніші процеси на підприємстві, а відповідно і діяльність підприємства загалом.

Отже, узагальнивши, можна сказати, що контролінг — це певна філософія діяльності підприємства, яка забезпечує його фінансово-економічною інформацією, необхідною для прийняття стратегії підприємства і реалізується шляхом виконання функцій менеджменту (планування, контролювання, регулювання).

Тому, можна стверджувати, що контролінг є необхідним введенням на підприємстві. Проте, перш, ніж вводити контролінг, слід визначитись як це вплине на працівників, якою буде їхня реакція, чи це сприйметься як незначна зміна в діяльності підприємства чи як цілковита інновація? Адже, володіючи такою інформацією, можна передбачити небажаний опір, вчасно його придушити, а то й запобігти його появі, вдало застосувавши систему менеджменту [11, ст. 132].

Згідно з Законом України «Про інноваційну діяльність» інновацією та інноваційною діяльністю вважається:

- «інновації – новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери;
- інноваційна діяльність – діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг».

Таким чином, опираючись на визначення поняття інновації можна стверджувати, що контролінг виступає інноваційним рішенням в управлінні підприємством, оскільки:

- контролінг – це технологія збору і аналізу фінансово-економічної інформації, яка застосовується в прийнятті управлінських рішень; тобто це визначений алгоритм дій, з встановленою метою і цілями, організований на досягнення певного результату на благо підприємства;
- контролінг включає в себе і приймання організаційно-технічних рішень щодо регулювання виявлених помилок, розбіжностей, відхилень тощо;
- вдале застосування контролінгу на підприємстві дозволяє поліпшити його діяльність, тобто знайти розбіжності, визначити розмір відхилень фактичних показників від планових, проаналізувати їхній характер, усунути небажані відхилення і як результат підвищити ефективність діяльності підприємства по кожному підрозділі і загалом.

На основі наведених аргументів, можна беззаперечно стверджувати, що контролінг виступає інноваційним рішенням в діяльності підприємства, який по своїй суті дозволяє покращити, вдосконалити діяльність підприємства, причому не лише на оперативному рівні, але й на довгострокову перспективу — стратегічний рівень [12].

Якщо спробувати визначити рівень інноваційності для контролінгу, то на основі [13, ст. 38] контролінг можна віднести за природою інновацій до технологічних, за ступенем ринкової новизни (масштабом інновації) — нові для підприємства, за місцем в системі — інновації системної структури підприємства, за видом ефекту від інновації (інноваційний ефект) — комерційний, за проходженням інновацій (інноваційна ініціатива) — інновації, які вимагає попит.

Визначення рівня інноваційності контролінгу для підприємства дозволяє краще встановити місце даної концепції в структурі підприємства загалом, а також визначитись з рівнем опору працівників і підготувати їх до нововведень.

Краще розуміння поняття контролінг допоможе схематичне зображення сутності даного терміну (рис. 1).



Рис. 1. Схематичне зображення властивостей поняття «контролінг»

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку.** В результаті проведених досліджень було встановлено, що контролінг постає важливою концепцією в управлінні сучасним підприємством, яка дозволяє забезпечити його стабільність, підняти рівень рентабельності та прибутковості, дослідити відповідність розвитку підприємства вимогам ринку. Дуже важливим в застосуванні контролінгу виступає визначення його сутності та властивостей для забезпечення безпомилкового проникнення даної концепції в усі підрозділи підприємства, а також не менш важливим при впровадженні контролінгу виступає встановлення його інноваційності для працівників підприємства, що допоможе уникнути небажаного їхнього опору новій філософії підприємства. Відтак, можна беззаперечно стверджувати, що контролінг є необхідною концепцією в управлінні підприємством, особливо в сьогднішніх конкурентних ринкових умовах. Проте наука і підприємництво перебувають в постійно розвитку і переживають свою еволюцію, тому дана проблематика потребує подальших напрацювань і досліджень.

#### Література

1. Крикавський Є.В., Чорнописька Н.В. *Логістичні системи: Навч. посібник.* – Львів: Видавництво національного університету «Львівська політехніка», 2009. – 264 с.
2. *Економічна енциклопедія. Том 1* Мочерний С. В.: – К.: Видавничий центр «Академія», 2000. – 864 с.
3. Загородній А.Г. *Фінансово-економічний словник / А.Г. Загородній, Г.Л. Вознюк. – 3-тє вид., доп. та перероб.* – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. – 844 с.
4. Дайле А. *Практика контролінга: Пер. с нем. / Под ред. И с предисл. М.Л. Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой.* – М.: Финансы и статистика, 2003. – 336 с. – Пер. изд.: Dayhle A. *Controller – Praxis. – Management Service.*
5. Пушкар М. С., Пушкар Р. М. *Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: Монографія.* – Тернопіль: Карт-бланш, 2004. – 370 с.
6. Давидович І.Є. *Контролінг: Навчальний посібник.* – К.: Центральної літератури, 2008. – 552 с.

7. *Контролінг на базі інформаційних технологій: Навчальний посібник.* / Яковлев Ю. П. – К.: Кондор, 2008. – 400 с.
8. *Петренко С. Н. Контролінг / Учебное пособие.* – К.: Ника-Центр, Сльга, 2003. – 328 с.
9. *Контролінг: учебник* / А. М. Карминский, С. Г. Фалько, А. А. Жевага, Н. Ю. Иванова; под ред. А.М. Карминского, С. Г. Фалько. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 336 с.: ил.
10. *Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навчальний посібник. – 2-е вид. доп. і перероб.* – Львів: Національний університет «Львівська політехніка» (Інформаційно-видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ+» Інституту післядипломної освіти), «Інтелект-Захід», 2003. – 352 с.
11. *Захарченко В.І., Корсікова Н.М., Меркулов М.М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки. Навч. посіб.* – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 448 с.
12. *Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002.*
13. *Чухрай Н., Патора Р. Інновації та логістика товарів: Монографія.* – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2001. – 264 с.

УДК 343

Ю.А. Комісарчук,  
О.В. Ряшко  
к. ю. н.,

*Львівський державний університет внутрішніх справ*

## ПРИЙНЯТТЯ ПРОЦЕСУАЛЬНИХ РІШЕНЬ ЯК ЗАСІБ ПОЗИТИВНОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ ЗАСАДИ ПРЕЗУМПЦІЇ НЕВИНУВАТОСТІ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОВЕДЕНОСТІ ВИНИ

Досліджено характер процесуальних рішень слідчого, що стосуються обмеження прав і свобод громадян, а також вплив вимог засади презумпції невинуватості та забезпечення доведеності вини на законність, обґрунтованість і умотивованість процесуальних рішень.

**Ключові слова:** *процесуальне рішення, засада презумпції невинуватості, доказова інформація.*

Исследован характер процессуальных решений следователя, касающиеся ограничения прав и свобод граждан, а также влияние требований основы презумпции невиновности и обеспечение доказанности вины на законность, обоснованность и мотивированность процессуальных решений.

**Ключевые слова:** *процесуальное решение, начало презумпции невиновности, доказательная информация.*

**The nature of procedural decisions of the investigator concerning the rights and freedoms of citizens, and the impact of the requirements of the principles of presumption of innocence and proof of guilt of the legality, validity and Reasons procedural decisions.**

**Key words:** *procedural decision, principle of presumption of innocence, evidence-based information.*

**Постановка проблеми.** Проблемам реалізації кримінальних процесуальних засад (принципів), у кримінальному провадженні приділено досить уваги багатьма вченими. Використовуючи теоретичні положення про сутність засад, автори досліджень пропонували і практичні рекомендації з їх впровадження в діяльність суб'єктів кримінального судочинства.

Разом з тим питання реалізації саме засади презумпції невинуватості та доведеності вини в стадії досудового розслідування спеціально не розглядалися. На нашу думку, у рамках даного дослідження найбільш повним і практично корисним буде розгляд вказаної засади за допомогою її відображення на системі процесуальних рішень, прийнятих слідчим.

**Стан дослідження.** Так, С.А. Альперт, використовуючи аналіз принципів, робить висновки про правові статуси учасників кримінального процесу [1, с. 64-69], Гриненко, С. О. показує вплив принципів на поведінку учасників судочинства та досліджує реалізацію принципів на досудових стадіях кримінального провадження [2], Дерев'янкін С.Л. розглядає систему принципів стосовно до обвинувальної діяльності [3], Навроцька В.В. досліджує проблемні питання реалізації засад у судових стадіях кримінального провадження [4], Нор В.Т. розглядає засади кримінального провадження як основу кримінального судочинства в Україні [5, с. 427-428], С.А. Шейфер з позицій практичного застосування кримінально-процесуальних начал аналізує слідчі помилки, відзначаючи при цьому, що вони у всіх випадках є результатом невірної представлення про роль принципів у досудових стадіях [6, с. 83-92], Шилю О.Г. розглядає реалізацію конституційних засад під час здійснення досудового розслідування і судового провадження [7, с. 115-118].