



УДК 658.5.012.7(477)+657.92

## Контролінг в управлінні вартістю підприємства: сучасна диспозиція і можливості впровадження в Україні

Петро Олексійович Куцик,  
перший проректор, професор кафедри бухгалтерського обліку  
Львівської комерційної академії,  
кандидат економічних наук, професор

**Анотація.** Розглянуто проблемні аспекти визначення контролінгу. Визначено різні цілі контролінгу й управлінського обліку для потреб менеджменту. Досліджено, що протягом останніх років велику популярність мають ті концепції контролінгу, які найбільше координують та інтегрують діяльність підприємств (компаній) з метою максимізації вартості їх бізнесу. Визначено термін «контрольно-аналітичні системи», що базується на формуванні прикладної системи, яка виконує одночасно функції планування, обліку, аналізу, контролю та регулювання. Охарактеризовано концепцію контролінгу ланцюга створення вартості. Обґрунтовано наслідок інтеграції контролінгу та управління, заснованого на створенні вартості, яким буде новий підхід до виділення центрів відповідальності в управлінському обліку, серед яких – центри створення вартості. Зроблено припущення, що сучасне призначення контролінгу потребує розроблення нової концепції обліку.

**Ключові слова:** контролінг, управлінський облік, інтегрована система управління, ланцюг створення вартості, вартість підприємства.

**Постановка проблеми.** Використання відповідної наукової термінології є однією з найбільш поширених проблем сучасних наукових досліджень у сфері прикладних економічних дисциплін. Цьому сприяє, насамперед, масова поява перекладної літератури з обліку і контролю, фінансів, мікроекономіки, ціноутворення, інформатики тощо.

З багатьох першоджерел і ще численніших компіляцій ми отримуємо безліч визначень таких термінів, як «управлінський облік» (англ. Management accounting), «виробничий облік» (нім. Betriebsabrechnung) або «контролінг» (англ., нім. Controlling). Водночас, сутність цих термінів часто залишається нерозкритою або, що ще гірше, спотвореною.

Значною мірою нерозкритим залишається також зміст контролінгу – поняття, що фонетично нагадує звичне слово «контроль», але є відмінним як від нього, так і від інших понять, з якими його часто ототожнюють, зокрема, від управлінського обліку. Також недостатньо дослідженим є співвідношення таких понять, як контролінг та управління, враховуючи їх етимологічну близькість (англ. термін *to control* має різні значення, від «контролювати» до «управляти» і «регулювати»). На цьому тлі виявляються проблематичними всі зусилля, спрямовані на створення несуперечливої теорії контролінгу, а також створення відповідних служб контролінгу на практиці. Це призводить до необхідності систематизувати та дослідити сучасні підходи до визначення контролінгу і його впровадження у вітчизняних реаліях.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Вивчення наукових джерел показує, що найбільший поштовх до розвитку теорії і практики контролінгу зробили розвинені англосовні країни, такі як Велика Британія і США, а також континентальна Німеччина. Розглядаючи причини розбіжностей у підходах, характерних для цих країн, доцільно зазначити таке. У Німеччині традиційно значний вплив на розвиток контролінгу мали

університети, які сформували його академічний обрис і теоретичне підґрунтя. Контролінг у німецькому виконанні завжди був більш ґрунтовним і «статусним»: у багатьох компаніях його керівники є членами ради директорів із великими повноваженнями і владою. Що ж до англосовних країн, то тут контролінг майже ніколи не виходив за межі практичної діяльності. При цьому найбільший вплив на контролінг мали бухгалтерські професійні організації, такі як Королівський інститут спеціалістів з управлінського обліку (СІМА) або Інститут фахівців з управлінського обліку (ІМА). Відповідно, програми навчання, наукова та методична література англосовних країн більшою мірою зосереджувалися на прикладних аспектах управлінського обліку, ніж на питаннях, пов'язаних з управлінням бізнесом, що так характерно для багатьох німецьких авторів.

Найбільш відомі праці, в яких розглядаються проблеми контролінгу та його сучасні тенденції, написали вчені: Д. Хан [1], Н. Г. Данілочкіна [4], А. М. Кармінський [9], А. Дайле [10], Р. Манн і Е. Майер [13]. Водночас, відсутність єдиного розуміння контролінгу зарубіжними авторами і не завжди повне розуміння його змісту вітчизняними науковцями призвели до фрагментарності та розбалансованості поглядів на контролінг, а тим більше його місця в системі управління вартістю компаній.

**Мета статті** – уточнення змісту контролінгу та обґрунтування його значення для управління вартістю підприємства (компанії).

**Обґрунтування отриманих наукових результатів.** У різних джерелах наукової літератури можна побачити, що контролінг розглядають як: функцію (або навіть метафункцію) управління, інтегровану систему планування і контролю, механізм саморегулювання, «управління управлінням», парадигму або концепцію управління, управлінський аналіз тощо (табл.).



Основні визначення і ключові характеристики контролінгу

№ пор.	Визначення	Автор(и)	Ключова характеристика
1.	Контролінг як функція управління полягає в рефлексії рішень, які стосуються інших управлінських функцій, і рефлексії внутрішньофункціонального узгодження цих рішень, що виходять за межі тієї чи іншої функції [6, с. 105]	Г. Піч, Е. Шерм	Контролінг як функція управління
2.	Це певна функція всередині системи управління такого підприємства, яка координує систему виконання переважно за допомогою планів. Виконується контролінгом функція – координація. Вона охоплює структури всіх управлінських підсистем, усі процеси узгодження між ними, а також координацію усередині самих підсистем [6, с. 104]	Ю. Вебер	Контролінг – це функція координації
3.	Контролінг виступає як інтегрована система планування та контролю, що базується на безперервному потоці внутрішньої і зовнішньої інформації [1, с. 5]	Д. Хан	Контролінг – інтегрована система планування та контролю
4.	Контролінг на підприємстві виконує метафункцію управління, яка дозволяє координувати процеси менеджменту: контроль, планування, мотивацію й організацію. Координація полягає в узгодженні підсистем і покликана забезпечити зворотний зв'язок у контурі регулювання [5, с. 5]	Л. А. Малишева	Контролінг – мета функція управління, орієнтована на координацію
5.	Перебуваючи на перетині обліку, інформаційного забезпечення, контролю та координації, контролінг ... пов'язує воедино всі ці функції, інтегрує і координує їх, причому не підмінює собою управління підприємством, а лише переводить його на якісно новий рівень ... Контролінг (управління управлінням) є своєрідним механізмом саморегулювання на підприємстві, що забезпечує зворотний зв'язок у контурі управління [4, с. 7]	Н. Г. Данілочкіна	Контролінг – механізм саморегулювання, управління управлінням
6.	Контролінг забезпечує інтеграцію та координацію робіт при функціонуванні систем і процесів на підприємстві на всіх стадіях циклу управління на основі стандартних процедур [2, с. 42]	О. А. Дєдов	Контролінг – інструмент інтеграції та координації робіт
7.	Контролінг може виступати як парадигма управління в швидко мінливих зовнішнього середовища ... Контролінг ... створюючи єдину систему управління, адаптує цю систему під нові вимоги зовнішнього середовища, що змінюється [8, с. 11]	Є. Н. Скляр та ін.	Контролінг – парадигма управління
8.	Контролінг – це «нова концепція системного управління», що забезпечує «методичну й інструментальну базу для підтримки основних функцій менеджменту: планування, контролю, обліку і аналізу, оцінки ситуації для прийняття управлінських рішень» [3, с. 8]	А. М. Кармінський та ін.	Контролінг – концепція системного управління
9.	Сучасний управлінський аналіз (контролінг) включає в себе встановлення мети підприємства, поточний збір та обробку інформації для прийняття управлінських рішень, здійснення функцій контролю відхилень фактичних показників діяльності підприємства від планових, а також підготовку рекомендацій для прийняття управлінських рішень [7, с. 3]	Л. В. Попова та ін.	Контролінг як управлінський аналіз і засіб внутрішнього саморегулювання
10.	Контролінг – це процес, який розуміється як оволодіння економічною ситуацією на підприємстві ... Це, насамперед зіставлення фактичних і планових показників [10]	А. Дайле	Контролінг – це процес
11.	Контролінг – це наука про успішне управління підприємством, інструментарій ринкової економіки, за якої знижується необхідність у централізованому адмініструванні [15]	Г. І. Андрєєв, В. А. Тихомиров	Контролінг – це наука про управління
12.	Контролінг – це система управління процесом досягнення кінцевих цілей і результатів діяльності фірми, тобто в економічному відношенні, з деякою часткою умовності, це система управління прибутком підприємства [13, с. 6]	В. Б. Івашкевич	Контролінг – система управління прибутком підприємства

Примітка. Сформовано автором.

Множинність визначень контролінгу, що об'єктивно існує у вітчизняній науковій літературі, супроводжується розмиванням цього поняття між іншими економічними категоріями. На нашу думку, пошук «правильного» визначення контролінгу повинен відштовхуватися від його призначення, тобто відповіді на питання «Для кого і з якою метою створюється контролінг?»

Основним користувачем контролінгу, так само, як і управлінського обліку, є менеджмент підприємства (компанії). Водночас, контролінг й управлінський облік служать різним цілям. Якщо останній виконує функцію забезпечення менеджменту потрібною інформацією, то контролінг координує та інтегрує діяльність компанії (підприємства) з метою максимізації вартості бізнесу.

Дослідження свідчать, що протягом останніх років велику популярність мають ті концепції контролінгу,

які найбільше координують та інтегрують діяльність підприємств (компаній) з метою максимізації вартості їх бізнесу. Так, для великих корпоративних клієнтів консалтингова компанія Horvath & Partners розробила концепцію контролінгу ланцюга створення вартості (Value Chain Controlling, далі – контролінг ЛСВ). Сутність цієї концепції – побудова повністю інтегрованої системи управління, сфокусованої на раннє виявлення загроз і можливостей для бізнесу протягом усього циклу створення вартості.

Контролінг ланцюга створення вартості дозволяє:

- поєднати операційні та стратегічні аспекти управлінського контролю;
- побудувати інформаційні канали для корпоративного управління через весь ланцюг створення вартості в компанії (на підприємстві);



- забезпечити можливість адекватних управлінських дій у відповідь на індикатори раннього попередження;
- виявити причинно-наслідкові зв'язки між зовнішніми (ринковими) чинниками і показниками продуктивності;
- зосередитися на координуванні й оптимізації всіх бізнес-процесів компанії, а не на окремих функціях чи процесах.

Концепція контролінгу ЛСВ передбачає формалізацію відповідних об'єктів корпоративного управління, таких як бізнес-процеси та функції, групи товарів і клієнтів, а також створення відповідних елементів інформаційного забезпечення, насамперед, ключових показників ефективності (KPIs). Користувачі, що належать до різних рівнів структури корпоративного управління компанією (підприємством), у межах своїх інформаційних потреб і відповідно до наданих ним повноважень, мають змогу отримати доступ до управлінських звітів і вибраних показників у найбільш зручній візуальній формі.

Корпоративне планування, як і управлінський контроль, передбачає наскрізне охоплення всіх ланок створення вартості в компанії та використовує найбільш адекватні методи відображення причинно-наслідкових відносин між фінансовими і нефінансовими показниками. У цьому аспекті контролінг ЛСВ базується на таких відомих управлінських технологіях, як стратегічні карти (Strategic Maps) і збалансована система показників (Balanced Scorecard).

У межах концепції контролінгу ЛСВ компанією повинен бути розроблений єдиний набір контрольно-аналітичних показників, що відображає ефективність фірми в довгостроковому і короткостроковому періодах, із позицій як стратегічних цілей, так і тактичних завдань. Для цього використовується, насамперед, управлінський облік, який, по-перше, формує дані про стан ключових показників, а по-друге, виконує функцію зворотного зв'язку, відстежуючи відповідність фактичних результатів стратегічним і тактичним орієнтирам. Якщо контрольно-аналітична система продукує сигнали про невідповідність результатів тактичного управління стратегії, у систему зв'язків вбудовуються активні процеси розбудови організаційної структури з тим, щоб досягти вказаної відповідності.

Проведені дослідження свідчать, що в сучасних умовах система управлінського обліку розширює свої функції від власне облікових до управлінських. При цьому на підприємстві формується деяка прикладна система, що виконує одночасно функції планування, обліку, аналізу, контролю та регулювання. Ураховуючи те, що подібні системи деякими авторами ототожнюються з контролінгом, для їх вирішення доцільно, на нашу думку, вживати термін «контрольно-аналітичні системи».

Розвиток сучасних досліджень щодо оцінки ефективності компанії (підприємства) із застосуванням контрольно-аналітичних систем, на наш погляд, іде за двома напрямками: перший – це вдосконалення оцінки фінансових вимірників, відомий під загальною на-

звою «управління», заснованого на створенні вартості (Value-Based Management – далі VBM); другий напрям – це створення комплексних систем, націлених на вимірювання досягнень (Performance Measurement).

Розвиток контрольно-аналітичних систем управління вартістю підприємства обумовлюється низкою причин. Насамперед, це зміна управлінської парадигми, яка більше не розглядає отримання прибутку як основну мету компанії. Нова економічна теорія, заснована на принципах інституціоналізму, стверджує, що суб'єкти господарювання є обмежено раціональними, інформація – асиметричною, а здійснення угод усередині та поза межами підприємства породжує трансакційні витрати. У цих умовах прибуток стає не метою, а умовною бухгалтерською категорією, варіанти розрахунку якої дають різні значення. Основний показник, максимізація якого необхідна у стратегічному контексті, – це довгострокова вартість (цінність) підприємства (фірми).

Метою VBM стає створення інформаційної бази для стратегічних і оперативних рішень за допомогою показників, що ідентифікують збільшення або зменшення вартості компанії. При цьому всі інструменти менеджменту підпорядковуються завданню максимізації ринкової вартості. Процес прийняття управлінських рішень також базується на ключових факторах вартості [16, с. 46].

Поширення показників вартості викликано причинами розбіжності в оцінках балансової (бухгалтерської) та ринкової вартості активів і, як наслідок, капіталу [17]. Така розбіжність виникає, насамперед, через підвищення ролі нематеріальних активів (ділової репутації, інтелектуальних розробок) і невідчутних активів (імідж організації, наявність ресурсів впливу, потенціал розвитку тощо). Якщо наявні методи обліку дозволяють оцінити і врахувати об'єкти першої категорії (наприклад, за справедливою вартістю, прийнятою в МСФЗ), то друга категорія кількісної та вартісної оцінки практично не піддається. Водночас, оцінка компанії за ринковою вартістю дає можливість отримати більш об'єктивні результати.

Контролінг, що базується на використанні VBM, ураховує вартість не тільки позикового, а й власного капіталу; орієнтується на ринкові сигнали та оцінює пов'язані з ними економічні й фінансові ризики; тяжіє до врахування динаміки показників і прогнозів; в обчисленнях надає перевагу вимірювачам, що оперують «живим» грошовим потоком, а не умовним бухгалтерським категоріям прибутку.

Побудова контролінгу на основі вартісного підходу передбачає створення його моделі щонайменш із трьох складових частин – методологічної, організаційної і технічної. Методологічна складова визначає, чим (якими об'єктами) і як (на підставі яких принципів) необхідно керувати. Організаційна складова визначає, хто буде керувати. Технічна – які технічні засоби потрібні для функціонування системи контролінгу.

У сукупності ці складові повинні забезпечити таку систему контролінгу, яка, безумовно, сприяє поліпшенню результатів фірми, дозволяє планувати діяль-



ність з метою підвищення ефективності використання ресурсів, своєчасно отримувати точну інформацію, потрібну для прийняття управлінських рішень.

Одним із найбільш ефективних методів упровадження контролінгу є поетапна трансформація інформаційних потоків та управлінських впливів усередині підприємства. Це передбачає послідовне проведення низки заходів, ефективність кожного з яких можна оцінити відразу після здійснення.

При цьому умовно можна виділити чотири етапи: 1) визначення цілі; 2) упровадження управлінського обліку і звітності; 3) упровадження процедур планування; 4) упровадження процедур і механізмів контролю.

На першому етапі (визначення цілі – цілеутворення) визначаються цілі впровадження контролінгу в компанії, особливо в контексті підвищення конкурентоспроможності та максимізації створеної вартості. Непрямим свідченням ефективності рішень, пов'язаних із контролінгом, є позитивна динаміка продажу інформаційних систем, які підтримують його функціонал (продукти Oracle, SAP тощо). Упровадження таких систем разом із налагодженими механізмами виробництва, постачання та логістики збільшує прибутковість як окремих компаній, так і цілих галузей економіки.

Інша позитивна віддача від упровадження контролінгу полягає у скороченні часу, потрібного керівництву для ухвалення обґрунтованих тактичних і стратегічних рішень; підвищенні якості прийнятих рішень; скороченні рівня матеріальних запасів; виробленні обґрунтованих критеріїв оцінки ефективності підрозділів та окремих фахівців; зниженні рівня транзакційних витрат; поліпшенні управління витратами; спрощенні взаємодії підрозділів тощо.

Залежно від цілей обирається набір інструментів контролінгу, які будуть впроваджуватися, і визначаються терміни впровадження.

На наступному етапі (упровадження управлінського обліку та звітності) вирішуються такі завдання, як: своєчасне одержання керівництвом поточної інформації про діяльність підприємства (у зручному форматі); скорочення часу прийняття управлінських рішень, зважаючи на зменшення невизначеності; поліпшення мотивації співробітників; збільшення виробітку; зниження трудомісткості операцій; зменшення величини запасів і потреби в ресурсах; оптимізація використання виробничих потужностей; оптимізація споживання фінансових, матеріальних і трудових ресурсів [18].

Структурне моделювання компанії дозволяє виділити вхідні і вихідні інформаційні потоки, а також бази даних усередині підрозділів (за принципом «як є»). Далі задаються основні вимоги до системи управлінської звітності («як має бути»). Зокрема, встановлюються користувачі для різної інформації, періодичність і формат вхідних інформаційних потоків підрозділів (повинен виконуватися принцип зменшення кількості інформації, що надається з рухом вгору по ієрархічній драбині), періодичність і формат вихідних інформаційних потоків.

На третьому етапі (упровадження процедур планування) розробляють формати планів і завдань для різних підрозділів із залученням усіх рівнів керівництва. Крім того, визначають методики підготовки цих планів. Планування повинно охоплювати ключові показники діяльності компанії, включаючи постачання, продажі, бюджети накладних витрат, інвестиційні програми тощо.

До переліку планів доцільно включити: цільові плани (товари і послуги, фінансові результати, ліквідність, оборотність коштів, соціальні цілі тощо); стратегічні плани (ділові, функціональні та регіональні стратегії; зміни організаційної та юридичної структури; удосконалення структури управління компанією); оперативні плани (асортиментно-продуктовий план у вартісному та натуральному вираженні, плани за підрозділами – збут, виробництво, матеріально-технічне постачання, транспортно-складське господарство, персонал тощо); загальний (зведений) план фінансових результатів (план із прибутку, виручки, витрат, баланс, план грошових потоків, план інвестицій); планові значення ключових показників (залежно від застосовуваних інструментів, наприклад, Balanced Scorecard).

Механізми планування повинні використовувати дані впровадженого управлінського обліку і складатися в аналогічному форматі.

На четвертому етапі відбувається впровадження процедур і механізмів контролю, які базуються на виявленні відповідності фактичних показників плановим, а також розробка системи раннього попередження. Для цього доречним може бути інтеграція концепції VBM із комплексними системами, націленими на вимірювання результативності (Performance Measurement). Хоча останні з'явилися на початку 1990-х років як відповідь на суто практичні запити окремих компаній, частина з них була суттєво дороблена, впроваджена і апробована на глобальному міжнародному рівні.

Сучасні системи вимірювання результативності розрізняються за цілями, інструментами реалізації, сферами застосування, складності й іншими параметрами. Однак можна визначити і загальні для них риси: комплексність оцінки діяльності фірми як складної комунікативної системи; широке використання фінансових і нефінансових вимірників; контроль відповідності за такими напрямками, як стратегія, тактика, операційний результат; часова і просторова збалансованість вимірників; наявність вбудованих інструментів мотивації персоналу та менеджерів.

**Висновки.** Інтеграція концепцій контролінгу та систем VBM, на наш погляд, має зміст із двох причин: по-перше, забезпечується рівновага фінансових і нефінансових інструментів в управлінні, по-друге, створюється комплексна система, що дозволяє одночасно задіяти всі елементи циклу управлінської комунікації. При цьому можливі різні рівні використання показників вартості в контролінгу:

- стратегічний (як цільовий орієнтир досягнень компанії; надалі він поділяється на складові, на основі яких визначаються тактичні завдання

та ключові вимірники для різних рівнів організаційної структури і сфер діяльності);

- тактичний (використання системи показників вартості як вимірників ефективності конкретних сегментів, підрозділів чи напрямів діяльності);
- операційний (показники вартості використовуються для оцінки поточної ефективності; вони є низовою ланкою, що визначається іншими тактичними і стратегічними показниками).

Важливим наслідком інтеграції контролінгу та VBM може стати новий підхід до виділення центрів

відповідальності. Зокрема, поряд із традиційними центрами прибутку, доходу, витрат та інвестицій, у компаніях можуть з'явитися центри створення вартості (ЦСВ). Під ними слід розуміти елемент управлінської структури організації (департамент, сферу діяльності тощо), що володіє конкурентними перевагами, які дозволяють створювати і збільшувати вартість компанії. Поява цього нового елемента вимагає нових підходів до організації контролінгу на основі ЦСВ. Ці підходи передбачають розроблення концепції обліку за ЦСВ, механізм оцінки таких об'єктів, як конкурентні переваги, якісні параметри вартості, що створюється, планово-нормативні завдання тощо.

#### Список використаних джерел

1. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга : [пер. с нем.] / Д. Хан ; [под ред. и с предисл. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича]. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 800 с.
2. Дедов О. А. Организационно-методические решения комплексной задачи модернизации управления промышленным предприятием / О. А. Дедов // Контролинг. – 2006. – № 1. – С. 32–47.
3. Контролинг в бизнесе: методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А. М. Карминский, Н. И. Оленев, А. Г. Примак, С. Г. Фалько. – 2-е изд. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 256 с.
4. Контролинг как инструмент управления предприятием / [под ред. Н. Г. Данилочкиной]. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 279 с.
5. Малышева Л. А. Какой контролинг нужен предприятиям? [Электронный ресурс] / Л. А. Малышева // Директор информационной службы. Настольный журнал ИТ-руководителя. – Режим доступа : <http://www.osp.ru/cio/2002/07-08>. – 2002.
6. Пич Г. Уточнение содержания контроллинга как функции управления и его поддержки / Г. Пич, Э. Шерм // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 3. – С. 102–107.
7. Попова Л. В. Современный управленческий анализ. Теория и практика контроллинга : учеб. пособие / Л. В. Попова, Т. А. Головина, И. А. Маслова. – М. : Дело и сервис, 2006. – 272 с.
8. Скляр Е. Н. Теоретические основы формирования системы интегрированного контроллинга на промышленном предприятии / Е. Н. Скляр, И. О. Зверкович, Т. Д. Хрычкова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 2. – С. 9–15.
9. Контролинг : учебник / А. М. Карминский, С. Г. Фалько, А. А. Жевага и др. ; [под ред. А. М. Карминского, С. Г. Фалько]. – М. : Финансы и статистика, 2006. – 336 с.
10. Дайле А. Практика контроллинга : пер. с нем. / А. Дайле. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 336 с.
11. Малышева Л. А. Контролинг на предприятии / Л. А. Малышева // Открытие системы. – 2000. – № 1–2. – С. 26–32.
12. Кораблёва А. А. Контролинг на понятийном уровне: почему мы употребляем те или иные понятия и как определить, что такое контролинг / А. А. Кораблёва // Омский научный вестник. – 2004. – № 2 (27). – С. 157.
13. Манн Р. Контролинг для начинающих / Р. Манн, Э. Майер ; [под ред. В. Б. Ивашкевича] ; пер. с нем. Ю. Г. Жукова. – [2-е изд., перераб. и доп.] – М. : Финансы и статистика, 1995. – 304 с.
14. Одегов Ю. Г. Аудит и контролинг персонала : учеб. пособие / Ю. Г. Одегов, Т. В. Никонова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Альфа-Пресс, 2010. – 672 с.
15. Основы управления предприятием. Современные тенденции в управлении : учеб. пособие / под ред. Г. И. Андреева, В. А. Тихомирова. – М. : Финансы и статистика, 2005. – Кн. 1. – 400 с.
16. Щербакова О. Н. Методы оценки и управления стоимостью компании, основанные на концепции добавленной стоимости / О. Н. Щербакова // Финансовый менеджмент. – 2003. – № 3. – С. 46–54.
17. Корягин М. В. Бухгалтерський облік у системі управління вартістю підприємства: теоретико-методологічні концепції : монографія / М. В. Корягін. – Львів : Інтерсервіс, 2012. – 389 с.
18. Куцик П. О. Финансовый та управлінський облік як інформаційна база контролінгу / П. О. Куцик // Вісник : науковий журнал Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського / [ред. кол. Шубін О. О., Садеков А. А., Оліфіров О. В. та ін.]. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2011. – Вип. 4 (52). – С. 331–341. – (Серія : Економічні науки).

**Summary.** Considered the problematic aspects of the definition of controlling. Different goals of controlling and management accounting for the needs of management are identified. Researched, in recent years the great popularity enjoyed by those controlling concepts that are most coordinate and integrate the activities of enterprises (companies) to maximize the value of their business. Defined the term «control- analytical system», based on the formation of the



application system that simultaneously performs functions of planning, accounting, analysis, control and regulation. The value creation chain concept of controlling is characterized. Substantiated the consequence integration of controlling and management, based on creating value, which is a new approach to the allocation of responsibility centers in management accounting, including the centers of value creation. It was assumed that the modern purpose of controlling requires the development of new accounting concept.

**Keywords:** controlling, management accounting, integrated management system, value creation chain, enterprise value.