

СЕКЦІЯ 3
МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 658.14:93

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-4263/2025-3-9>

Аванесьян А.С.

*аспірант кафедри менеджменту організацій
Одеського національного економічного університету*

Avanesian Arthur

*Postgraduate Student at the Department of Organisational Management
Odesa National Economic University*

ІСТОРИЧНИЙ РОЗВИТОК КОНТРОЛІНГУ

HISTORICAL DEVELOPMENT OF CONTROLLING

АНОТАЦІЯ

Стаття присвячена історичному розвитку контролінгу як управлінської дисципліни. Розглянуто етапи становлення: від середньовічного обліку до сучасних цифрових систем. У XVIII–XIX ст. промислова революція заклала основи управлінського обліку. У XX ст. американська модель бюджетного контролю та німецька школа стратегічного управління сформували сучасний контролінг. Глобалізація та ERP-системи посилили його роль. У XXI ст. BigData, штучний інтелект та ESG-концепція трансформували контролінг у стратегічний інструмент. В Україні контролінг розвивався з 1990-х, адаптуючи західні моделі, але стикається з обмеженнями у МСБ. Стаття підкреслює адаптивність контролінгу до економічних і технологічних змін, його значення для конкурентоспроможності та перспективи розвитку в умовах сучасної цифровізації.

Ключові слова: контролінг, управлінський облік, історичний розвиток, бюджетний контроль, стратегічне управління, цифрова трансформація.

ANNOTATION

The article examines the historical development of controlling as a management discipline, tracing its evolution from rudimentary accounting practices to a sophisticated strategic tool. The study begins with the origins of controlling in the Middle Ages, when merchants in Italian city-states used basic record-keeping to track financial transactions. The introduction of double-entry bookkeeping by Luca Pacioli in 1494 laid the groundwork for systematic financial control. The Industrial Revolution in the 18th–19th centuries necessitated advanced cost accounting methods, marking the emergence of managerial accounting. In the early 20th century, the American model of budgetary control, pioneered by companies like DuPont and General Motors, introduced structured planning and variance analysis, while Frederick Taylor's scientific management principles shaped operational controlling. Concurrently, the German school, led by Eugen Schmalenbach and Albrecht Deyhle, emphasized cost calculation and strategic coordination, defining controlling as "management of management". The late 20th century saw controlling evolve under globalization and technological advancements, with tools like the Balanced Scorecard and ERP systems (e.g., SAP) enabling real-time data analysis and strategic alignment. In the 21st century, controlling has been transformed by Big Data, artificial intelligence, and ESG (Environmental, Social, Governance) principles, integrating sustainability metrics into performance evaluation. The role of controllers has shifted from data analysts to strategic partners in corporate decision-making. In Ukraine, controlling emerged in the 1990s during the transition to a market economy, with large enterprises like Metinvest adopting

Western models. However, small and medium-sized businesses face challenges due to limited resources and expertise. The article highlights controlling's adaptability to economic, technological, and social changes, underscoring its critical role in ensuring organizational competitiveness and outlining future prospects in the era of digitalization and sustainable development.

Keywords: controlling, management accounting, historical development, budget control, strategic management, digital transformation.

Постановка проблеми. Контролінг, як ключова управлінська дисципліна, відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності та конкурентоспроможності сучасних організацій. Його еволюція від простого фінансового обліку до комплексної системи стратегічного управління відображає реакцію на економічні, технологічні та соціальні зміни. Проте систематичне дослідження історичного розвитку контролінгу, яке б охоплювало як глобальні тенденції, так і регіональні особливості, зокрема в Україні, залишається недостатньо висвітленим. Відсутність комплексного аналізу етапів становлення контролінгу ускладнює розуміння його сучасних функцій і потенціалу в умовах цифровізації, глобалізації та сталого розвитку.

Основна проблема полягає в необхідності визначити, як історичні передумови, ключові концепції та зовнішні фактори сформували сучасну модель контролінгу, і як ці знання можуть бути застосовані для вдосконалення управлінських практик. В українському контексті додатковим викликом є адаптація західних моделей контролінгу до локальних економічних реалій, обмежених ресурсів малих і середніх підприємств, а також недостатньої кількості кваліфікованих фахівців. Крім того, інтеграція сучасних трендів, таких як Big Data, штучний інтелект і ESG-принципи, вимагає глибокого розуміння історичного досвіду для прогнозування майбутнього розвитку контролінгу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження історичного розвитку контролінгу ґрунтуються на аналізі еволюції бухгалтерського обліку, управлінських практик і технологічних інновацій. Пасько Т. О. [1] у своєму навчально-методичному посібнику детально описує історію бухгалтерського обліку, починаючи з середньовічних практик, що стали основою для зародження контролінгу. Автор наголошує на поступовому ускладненні облікових систем у відповідь на економічні зміни. Васільєва Л. М. [2] акцентує увагу на внеску Л. Пачолі, чий трактат 1494 року систематизував подвійну бухгалтерію, що стала передумовою для розвитку фінансового контролю.

Перга Ю. М. та Махно О. В. [3] досліджують вплив промислової революції XVIII–XIX століть на появу управлінського обліку, зазначаючи, що зростання виробництва спричинило потребу в калькуляції витрат і контролі рентабельності. Остап'юк М. Я., Лучко М. Р., Даньків Й. Я. [4] підкреслюють, що в цей період зародилися прототипи операційного контролінгу, хоча вони ще були обмежені фінансовими аспектами.

У контексті XX століття Ільїна С. Б. та Журба Т. С. [5] аналізують контролінг як управлінську функцію, що інтегрує планування, контроль і аналіз, зокрема в харчовій промисловості. Томас Дж. Х. [6] досліджує американську модель бюджетного контролю, запроваджену General Motors у 1920-х роках, яка ввела аналіз відхилень і ROI як ключові інструменти. Семендяк В. [7] звертає увагу на вплив принципів наукового менеджменту Ф. Тейлора, що сформували операційний контролінг через стандартизацію процесів.

Німецьку школу контролінгу досліджує Кперр Х.-У. та Маттессіх Р. [8], акцентуючи на внеску О. Шмаленбаха в розвиток калькуляції витрат і концепції «управління управлінням». Каплан Р. С. та Нортон Д. П. [9] у своїй роботі про Balanced Scorecard підкреслюють важливість інтеграції фінансових і нефінансових показників для стратегічного контролінгу, що стало революційним у 1990-х роках.

Проскуріна Н. М., Скорнякова Ю. Б., Зінкова С. С. [10] аналізують вплив цифрових технологій, зокрема ERP-систем, на автоматизацію контролінгу, що підвищило точність прогнозування та аналізу. Маркович І. Б. [11] досліджує сучасні тенденції, такі як використання Big Data та прогнозової аналітики для моделювання ризиків, що трансформують контролінг у прогностичний інструмент. Кіржецька М. С. та Кіржецький Ю. І. [12] аголошують на інтеграції ESG-критеріїв у стратегічний контролінг, що відображає зростання значення сталого розвитку.

В українському контексті Хомено І., Садчикова І., Колоток М. [13] досліджують адаптацію контролінгу до ринкової економіки після 1990-х років, зазначаючи його роль у забезпеченні конкурентоспроможності промислових підприємств. Автори вказують на виклики, пов'язані

з обмеженими ресурсами малих і середніх підприємств.

Сучасні дослідження охоплюють як історичні етапи розвитку контролінгу, так і його адаптацію до цифрових і соціальних змін. Проте бракує комплексного аналізу регіональних особливостей, зокрема в Україні, що залишає простір для подальших досліджень.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проблема історичного розвитку контролінгу як управлінської дисципліни є багатогранною, однак низка її аспектів залишаються недостатньо дослідженими, що обмежує повноцінне розуміння еволюції та сучасного потенціалу контролінгу. Хоча глобальні етапи становлення контролінгу – від середньовічного обліку до сучасних цифрових систем – частково висвітлені в літературі, бракує комплексного аналізу, який би інтегрував історичні, теоретичні та практичні аспекти з урахуванням регіональних особливостей.

Постановка завдання. Метою статті є систематичне дослідження історичного розвитку контролінгу як управлінської дисципліни, що відображає його трансформацію від елементарних методів обліку до сучасної системи стратегічного управління, з урахуванням глобальних тенденцій і регіональних особливостей, зокрема в Україні. Стаття прагне розкрити ключові етапи еволюції контролінгу, проаналізувати вплив економічних, технологічних і соціальних факторів на формування його теоретичних і практичних засад, а також визначити, як історичний досвід сприяє адаптації контролінгу до сучасних викликів, таких як цифрова трансформація та принципи сталого розвитку. Дослідження також спрямоване на висвітлення специфіки впровадження контролінгу в Україні, виявлення проблем адаптації західних моделей до місцевих умов і окреслення перспектив його розвитку в контексті глобальних управлінських практик.

Виклад основного матеріалу дослідження. Контролінг як управлінська концепція та практичний інструмент має багатогранну історію, що відображає еволюцію економічних, соціальних і технологічних умов. Його розвиток тісно пов'язаний із трансформацією управлінських підходів, ускладненням бізнес-процесів і зростанням потреби в ефективному управлінні ресурсами.

Зародження контролінгу можна простежити в епоху Середньовіччя, коли купецькі об'єднання та ремісничі цехи використовували базові методи обліку для фіксації фінансових операцій. У XIII–XIV століттях у Європі, зокрема в італійських містах-державках, таких як Венеція та Флоренція, купці вели облік доходів, витрат і боргів у спеціальних книгах. Ці записи були переважно описовими, але вже передбачали елементи контролю за рухом коштів [1].

Наприкінці XV століття італійський математик Л. Пачолі систематизував принципи

подвійної бухгалтерії, описавши їх у трактаті *Summa de arithmetica, geometria, proportioni et proportionalita* (1494). Подвійна бухгалтерія дозволяла чітко фіксувати активи й пасиви, що стало основою для більш точного фінансового контролю. Хоча ці методи ще не можна назвати контролінгом у сучасному розумінні, вони заклали фундамент для розвитку систем обліку та аналізу [2].

У XVIII–XIX століттях промислова революція кардинально змінила економічний ландшафт. Поява великих фабрик, зростання обсягів виробництва та розширення торгівлі вимагали нових підходів до управління. У цей період зароджуються елементи управлінського обліку, спрямовані на аналіз витрат і оцінку рентабельності. Наприклад, у Великобританії текстильні підприємства почали застосовувати методи калькуляції собівартості, що дозволяло визначати витрати на одиницю продукції та оптимізувати ціноутворення [3].

У цей же час у США та Європі з'являються перші спроби систематизації контролю за виробничими процесами. Власники підприємств використовували звіти про витрати матеріалів, робочої сили та обладнання, щоб оцінити ефективність діяльності. Ці практики стали прототипом операційного контролінгу, хоча їхньою основною метою залишався фінансовий облік [4].

На межі XIX–XX століть у США, де економічне зростання супроводжувалося появою великих корпорацій, контролінг почав набувати сучасних рис. Термін «контролінг» (controlling) виник у контексті фінансового контролю, але поступово його значення розширилося до управлінської функції [5]. Великі компанії, такі як Standard Oil, U.S. Steel і General Motors, потребували інструментів для координації складних бізнес-процесів і оцінки їхньої результативності.

У 1920-х роках американські компанії, зокрема DuPont і General Motors, запровадили системи бюджетного контролю. Ці системи передбачали складання бюджетів для різних підрозділів, аналіз відхилень фактичних показників від планових і розробку коригувальних заходів. Наприклад, у DuPont була створена модель аналізу рентабельності інвестицій (ROI), яка дозволяла оцінювати ефективність використання капіталу. Ці методи стали основою фінансового контролінгу, що фокусувався на оптимізації витрат і підвищенні прибутковості [6].

Паралельно ідеї наукового менеджменту Ф. Тейлора вплинули на розвиток операційного контролінгу. Тейлор пропонував стандартизацію виробничих процесів, вимірювання продуктивності праці та контроль за виконанням завдань. Його підхід до управління часом і ресурсами став основою для систем контролю ефективності на рівні цехів і заводів. Таким чином, американська модель

контролінгу поєднувала фінансові та операційні аспекти, створюючи комплексний підхід до управління [7].

У Європі, зокрема в Німеччині, контролінг розвивався в іншому напрямку, акцентуючи на теоретичних основах і системному підході. У 1920–1930-х роках німецький економіст О. Шмаленбах розробив концепцію калькуляції витрат, яка передбачала детальний аналіз собівартості та її впливу на управлінські рішення. Його ідеї лягли в основу німецької школи управлінського обліку, яка розглядала контролінг як інструмент підтримки керівництва [8].

Після Другої світової війни німецькі компанії, такі як Siemens, BASF і Volkswagen, активно впроваджували системи планування та контролю. У 1950–1960-х роках контролінг почав відокремлюватися від бухгалтерського обліку, набуваючи статусу самостійної функції. Німецькі економісти, зокрема А. Дейле, визначили контролінг як «управління управлінням», підкреслюючи його роль у координації планування, контролю й аналізу. Контролер у цій моделі виступав як посередник між топ-менеджментом і операційними підрозділами, забезпечуючи інформаційну підтримку [5].

Німецька школа також зробила акцент на інтеграції фінансових і нефінансових показників. Наприклад, у 1970-х роках з'явилися методи аналізу ланцюга створення вартості, які дозволяли оцінювати внесок кожного підрозділу в загальний результат компанії. Ці розробки заклали основу для сучасного стратегічного контролінгу.

У 1980-х роках глобалізація економіки та зростання конкуренції змусили компанії переосмислити підходи до управління. Контролінг почав охоплювати не лише внутрішні процеси, а й зовнішнє середовище, включаючи аналіз ринкових тенденцій, конкурентних позицій і довгострокових цілей. У цей період зароджується стратегічний контролінг, який передбачав оцінку стратегічних ініціатив і їхнього впливу на розвиток компанії.

Одним із ключових досягнень цього періоду стала розробка Balanced Scorecard (збалансованої системи показників) Р. Капланом і Д. Нортоном у 1992 році. Ця методика поєднувала фінансові показники (наприклад, прибуток і рентабельність) із нефінансовими (якість продукції, задоволеність клієнтів, ефективність процесів), створюючи комплексну систему оцінки діяльності. Balanced Scorecard стала популярною в усьому світі, оскільки дозволяла пов'язати стратегічні цілі з операційною діяльністю [9].

Іншим важливим інструментом стратегічного контролінгу став аналіз SWOT (сильні та слабкі сторони, можливості та загрози), який використовувався для оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища компанії. Ці методики посилили роль контролінгу в процесі стратегічного планування.

Розвиток інформаційних технологій у 1980–1990-х роках мав революційний вплив на контролінг. Впровадження ERP-систем (SAP, Oracle, Microsoft Dynamics) дозволило автоматизувати процеси збору, обробки та аналізу даних. Це сприяло підвищенню точності бюджетування, прогнозування та моніторингу ключових показників ефективності. Наприклад, компанії могли в реальному часі відстежувати відхилення від планових показників і швидко реагувати на зміни [10].

Інформаційні системи також сприяли інтеграції даних із різних підрозділів, що посилювало координаційну функцію контролінгу. Контролери отримали доступ до великих обсягів даних, що дозволило застосовувати більш складні методи аналізу, такі як прогнозне моделювання та аналіз сценаріїв.

На початку XXI століття контролінг увійшов у нову фазу розвитку, зумовлену цифровою трансформацією. Зростання обсягів даних, розвиток штучного інтелекту та машинного навчання відкрили нові можливості для аналізу та прогнозування. Сучасні інструменти аналітики дозволяють моделювати ринкові тенденції, оцінювати ризики та оптимізувати управлінські рішення в реальному часі [11].

Наприклад, компанії використовують алгоритми машинного навчання для прогнозування попиту, оптимізації ланцюгів постачання та оцінки фінансових ризиків. Ці технології посилюють роль прогнозного контролінгу, який фокусується на передбаченні майбутніх подій, а не лише на аналізі минулих результатів.

Ще однією сучасною тенденцією є інтеграція принципів сталого розвитку в системи контролінгу. Концепція ESG (Environmental, Social, Governance) передбачає оцінку впливу компанії на довкілля, суспільство та корпоративне управління [12]. Контролери все частіше включають нефінансові показники, такі як викиди CO₂, енергоефективність або соціальна відповідальність, у свої звіти. Це відображає

зростаючу потребу в балансуванні економічних, екологічних і соціальних цілей.

Сучасний контролер перестав бути лише аналітиком даних, перетворившись на стратегічного партнера керівництва. Його завдання включають не лише контроль і аналіз, а й активну участь у формуванні корпоративної стратегії, управлінні змінами та оцінці інноваційних проєктів. Контролінг став міждисциплінарною функцією, що поєднує економіку, менеджмент, інформаційні технології та психологію управління.

В Україні контролінг почав розвиватися після здобуття незалежності в 1991 році, коли перехід до ринкової економіки вимагав нових управлінських підходів. У радянський період економіка базувалася на централізованому плануванні, де функції контролінгу частково виконувалися через державний облік і контролю виконання планів. Однак ці методи не відповідали потребам ринкової економіки [13].

У 1990-х роках українські підприємства, особливо в промисловому секторі, почали адаптувати західні моделі управління. Великі компанії, такі як Метінвест і ДТЕК, впроваджували елементи бюджетного контролю та управлінського обліку, орієнтуючись на німецьку та американську школи. У 2000-х роках із поширенням ERP-систем (SAP, 1C) контролінг в Україні став більш систематизованим, охоплюючи планування, аналіз відхилень і оцінку KPI.

Сучасний контролінг в Україні розвивається під впливом глобальних трендів, таких як цифрова трансформація та ESG. Проте його впровадження ускладнюється обмеженим доступом до технологій у малих і середніх підприємствах, а також браком кваліфікованих фахівців. Попри це, великі українські компанії активно інтегрують прогнозний контролінг і аналітику даних, особливо в агропромисловому секторі (Кернел, МХП). За проведеним дослідженням створено таблицю 1 етапів розвитку контролінгу.

Таблиця 1

Етапи розвитку контролінгу в глобальному та українському контексті

Період	Глобальний контекст	Український контекст
Середньовіччя–XVIII ст.	Подвійна бухгалтерія, базовий облік у купецьких гільдіях	Облік у купецьких і ремісничих об'єднаннях, обмежений через феодалну систему
XIX ст.	Промислова революція, калькуляція собівартості, управлінський облік	Обмежений розвиток через залежність від Російської імперії, примітивний облік
1920–1930-ті рр.	Бюджетний контроль (США), калькуляція витрат (Німеччина)	Централізоване планування в СРСР, відсутність ринкового контролінгу
1950–1970-ті рр.	Стратегічний контролінг, німецька школа, інтеграція даних	Державний контроль у межах планової економіки, відсутність сучасного контролінгу
1980–1990-ті рр.	Глобалізація, Balanced Scorecard, ERP-системи	Перехід до ринкової економіки, перші спроби бюджетного контролю (1990-ті)
2000-ті рр.	Цифрова трансформація, Big Data, прогнозний контролінг	Впровадження ERP-систем, розвиток контролінгу у великих компаніях (Метінвест)
2010-ті–2020-ті рр.	ESG, штучний інтелект, аналітика в реальному часі	Інтеграція ESG, прогнозний контролінг у агросекторі, обмеження для МСБ

Джерело: складено за даними [1–13]

Історичний розвиток контролінгу відображає його адаптацію до економічних, технологічних і соціальних змін. Від простого обліку до комплексної системи управління контролінг став ключовим інструментом забезпечення ефективності компаній. В Україні контролінг розвивається з урахуванням глобальних трендів, але стикається з викликами, пов'язаними з нерівномірним доступом до ресурсів і технологій. Подальший розвиток контролінгу в Україні залежить від інтеграції цифрових технологій і підготовки кваліфікованих фахівців.

Висновки з проведеного дослідження. Історичний розвиток контролінгу є яскравим прикладом адаптації управлінських практик до мінливих економічних, технологічних і соціальних реалій. Від перших спроб обліку в середньовічних купецьких гільдіях і систематизації подвійної бухгалтерії Лукою Пачолі до сучасних систем прогнозного аналізу на основі штучного інтелекту, контролінг пройшов шлях від фіксації фінансових операцій до стратегічного інструменту, що забезпечує комплексне управління організаціями. Ключові етапи цього розвитку – промислова революція, американська модель бюджетного контролю, німецька школа інтегративного управління, а також глобалізація та цифрова трансформація – відображають поступове ускладнення бізнес-процесів і зростання потреби в точних, своєчасних і стратегічно орієнтованих рішеннях.

У XX столітті контролінг остаточно сформувався як міждисциплінарна функція, що поєднує фінансовий аналіз, операційну ефективність і стратегічне планування. Впровадження таких інструментів, як Balanced Scorecard, аналіз SWOT і ERP-системи, дозволило компаніям не лише контролювати поточну діяльність, а й прогнозувати майбутні виклики та оптимізувати ресурси. У XXI столітті контролінг продовжує еволюціонувати під впливом Big Data, машинного навчання та концепції ESG, що додають до традиційних завдань оцінку соціального й екологічного впливу бізнесу. Роль контролера трансформувалася від аналітика до стратегічного партнера, який бере активну участь у формуванні корпоративної стратегії та управлінні змінами.

В Україні контролінг почав активно розвиватися після переходу до ринкової економіки в 1990-х роках, адаптуючи західні моделі до локальних умов. Великі компанії, такі як Метінвест чи МХП, успішно впроваджують сучасні підходи, тоді як малі та середні підприємства стикаються з обмеженнями у вигляді браку ресурсів і кваліфікованих кадрів. Попри ці виклики, український контролінг поступово інтегрується в глобальні практики, особливо в таких перспективних напрямках, як прогнозна аналітика та сталий розвиток.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Пасько Т. О. Історія бухгалтерського обліку : навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. Суми : ВТД «Університетська книга», 2009. 141 с.
2. Васильєва Л. М. Внесок Луки Пачолі в розвиток бухгалтерського обліку. *Агросвіт*. 2014. № 7. С. 13–16.
3. Перга Ю. М., Махно О. В. Історія науки і техніки. Конспект лекцій : навч. посіб. для здобувачів ступеня бакалавра за освітніми програмами «Системний аналіз і управління», «Системний аналіз фінансового ринку» спеціальності 124 Системний аналіз. Електронний ресурс. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2024. 134 с.
4. Остап'юк М. Я., Лучко М. Р., Даньків Й. Я. Історія бухгалтерського обліку : навч. посіб. 2-ге вид., випр. і допов. Київ : Знання, 2009. 278 с.
5. Ільїна С. Б., Журба Т. С. Контролінг процесів господарської діяльності в харчовій промисловості : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2008. 592 с.
6. Thomas J. H. Management Accounting in an Early Multidivisional Organization: General Motors in the 1920s. *Business History Review*. 1978. Vol. 52, No. 4. P. 490–517. DOI: <https://doi.org/10.2307/3113416>.
7. Семендяк В. Сучасне сприйняття «Принципів наукового менеджменту» Ф. В. Тейлора. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-40>
8. Kpper H.-U., Mattessich R. Twentieth Century Accounting Research in the German Language Area. *Accounting, Business & Financial History*. 2005. Vol. 15, No. 3. P. 345–410.
9. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*. 1992. Vol. 70, No. 1. P. 71–79.
10. Проскуріна Н. М., Скорнякова Ю. Б., Зінькова С. С. Вплив цифрових інновацій на традиційні підходи до бухгалтерського обліку фінансових зобов'язань підприємства. *Сучасні перспективи розвитку обліку, фінансів, економіки, управління, права та інженерії* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (5–6 грудня 2024 р., м. Запоріжжя). Запоріжжя : ЗНУ, 2024. С. 40–42.
11. Маркович І. Б. Моделювання податкових ризиків у системах фінансового контролінгу: використання великих даних та прогновної аналітики. *Галицький економічний вісник*. 2025. № 92 (1). С. 93–99.
12. Кіржецька М. С., Кіржецький Ю. І. ESG-критерії в системі стратегічного контролінгу бізнесу. *Галицький економічний вісник*. 2025. № 92 (1). С. 28–33.
13. Хомено І., Садчикова І., Колоток М. Контролінг як інструмент підтримки достатнього рівня економічної безпеки та конкурентоспроможності промислового підприємства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 2 (26). С. 25–36.

REFERENCES:

1. Pasko T. O. (2009) Istorii bukhgalterskoho obliku: navchalno-metodychnyi posibnyk dlia samostiinoho vyvchennia dystsypliny [History of Accounting: Educational and Methodological Manual for Independent Study]. Sumy: VTD "Universytetska knyha", 141 p. (in Ukrainian)
2. Vasilieva L. M. (2014) Vnesok Luky Pacholi v rozvytok bukhgalterskoho obliku [Contribution of Luca Pacioli to the

- Development of Accounting]. *Ahrosvit*, no. 7, pp. 13–16. (in Ukrainian)
3. Perha Yu. M., Makhno O. V. (2024) *Istoriia nauky i tekhniki. Konspekt lektsii: navchalnyi posibnyk dlia zdobuvachiv stupenia bakalavra za osvithnimy proqramamy "Systemnyi analiz i upravlinnia", "Systemnyi analiz finansovoho rynku" spetsialnosti 124 Systemnyi analiz [History of Science and Technology. Lecture Notes: Educational Manual for Bachelor's Degree Students in the Programs "System Analysis and Management," "System Analysis of the Financial Market," Specialization 124 System Analysis]. Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskoho, 134 p. (in Ukrainian)*
 4. Ostapiuk M. Ya., Luchko M. R., Dankiv Yo. Ya. (2009) *Istoriia bukhhalterskoho obliku: navchalnyi posibnyk [History of Accounting: Educational Manual]. 2nd ed., revised and expanded. Kyiv: Znannia, 278 p. (in Ukrainian)*
 5. Illina S. B., Zhurba T. S. (2008) *Kontrolinh protsesiv hospodarskoi diialnosti v kharchovii promyslovosti: navchalnyi posibnyk [Controlling of Business Processes in the Food Industry: Educational Manual]. Kyiv: Profesional, 592 p. (in Ukrainian)*
 6. Thomas J. H. (1978) Management Accounting in an Early Multidivisional Organization: General Motors in the 1920s. *Business History Review*, vol. 52, no. 4, pp. 490–517. DOI: <https://doi.org/10.2307/3113416>.
 7. Semendiak V. (2022) Suchasne spryiniattia "Pryntsypiv naukovoho menedzhmentu" F. V. Teilora [Modern Perception of F. W. Taylor's "Principles of Scientific Management"]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-40> (in Ukrainian)
 8. Kpper H.-U., Mattessich R. (2005) Twentieth Century Accounting Research in the German Language Area. *Accounting, Business & Financial History*, vol. 15, no. 3, pp. 345–410.
 9. Kaplan R. S., Norton D. P. (1992) The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, vol. 70, no. 1, pp. 71–79.
 10. Proskurina N. M., Skorniakov Yu. B., Zinkova S. S. (2024) *Vplyv tsyfrovyykh innovatsii na tradytsiini pidkhody do bukhhalterskoho obliku finansovykh zoboviazan pidpriemstva [Impact of Digital Innovations on Traditional Approaches to Accounting for Financial Liabilities of Enterprises]. Suchasni perspektyvy rozvytku obliku, finansiv, ekonomiky, upravlinnia, prava ta inzhenerii: materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii (December 5–6, 2024, Zaporizhzhia). Zaporizhzhia: ZNU, pp. 40–42. (in Ukrainian)*
 11. Markovych I. B. (2025) Modeliuvannia podatkovykh ryzykiv u systemakh finansovoho kontrolinhu: vykorystannia velykykh danykh ta prohnoznoi analityky [Modeling Tax Risks in Financial Controlling Systems: Using Big Data and Predictive Analytics]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, no. 92 (1), pp. 93–99. (in Ukrainian)
 12. Kirzhetska M. S., Kirzhetskyi Yu. I. (2025) ESG-kryterii v systemi stratehichnoho kontrolinhu biznesu [ESG Criteria in the System of Strategic Business Controlling]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, no. 92 (1), pp. 28–33. (in Ukrainian)
 13. Khomenko I., Sadchykova I., Kolotok M. (2021) Kontrolinh yak instrument pidtrymky dostatnoho rinvia ekonomichnoi bezpeky ta konkurentospromozhnosti promyslovoho pidpriemstva [Controlling as a Tool for Supporting Sufficient Levels of Economic Security and Competitiveness of Industrial Enterprises]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, no. 2 (26), pp. 25–36. (in Ukrainian)