

ПОБУДОВА СИСТЕМИ МОНІТОРИНГУ ТА КОНТРОЛІНГУ НА АГРО-ПІДПРИЄМСТВІ

НОСАЧ Наталія Михайлівна

кандидат економічних наук, докторант
Інститут тваринництва Національної академії аграрних наук України
<https://orcid.org/0000-0002-6784-9768>

ЄГІОЗАР'ЯН Артур Генріхович

кандидат економічних наук, заступник начальника офісу
Північно-східний офіс Держаудитслужби
<https://orcid.org/0009-0006-2245-8858>

Статтю присвячено питанням побудови системи моніторингу та контролінгу на агро-підприємстві. Метою дослідження є аналіз систематизація та узагальнення наявних теоретико-методичних засад впровадження моніторингу та контролінгу в діяльність агро-підприємств та побудова ефективною системи моніторингу та контролінгу на агропідприємстві, яка відповідає сучасним викликам економічного середовища, є адаптивною до змінюваних умов та забезпечує комплексне управління підприємством на всіх рівнях його функціонування.

В статті розглянуто основні аспекти впровадження систем моніторингу та контролінгу в управлінні агропідприємствами, зокрема їх роль у забезпеченні стабільного функціонування та досягненні стратегічних цілей. В дослідженні представлено детальний аналіз відмінностей між моніторингом та контролінгом, їх взаємодії та синергії в процесі управлінських рішень. Виявлено, що моніторинг виконує функцію безперервного спостереження за ключовими показниками підприємства, зокрема, за продуктивністю, використанням ресурсів та дотриманням установлених норм. Контролінг, на відміну від моніторингу, охоплює більш широкі функції, зокрема, координацію між різними функціональними підрозділами, що забезпечує їх синергію в досягненні спільних цілей. В статті наведено механізм зворотного зв'язку між моніторингом та контролінгом, що дозволяє здійснювати корекцію діяльності підприємства на основі результатів моніторингу та адаптувати стратегію до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Дослідження дозволило виявити ключові типи систем моніторингу та контролінгу, які є важливими для агропідприємств, зокрема фінансові, виробничі, стратегічні та операційні. Кожен із цих типів має специфічні завдання, які сприяють досягненню стратегічних цілей та забезпеченню адаптивності підприємства. Фінансовий контролінг фокусується на забезпеченні фінансової стабільності підприємства, виробничий - на оптимізації ресурсів та підвищенні якості виробничих процесів, а стратегічний контролінг - на забезпеченні відповідності діяльності підприємства довгостроковим цілям.

Розглянуто ієрархічну структуру системи моніторингу та контролінгу на агропідприємствах. Виявлено, що ефективно управління на всіх рівнях, від стратегічного до оперативного, є можливим лише за умови інтеграції даних та інформації з усіх рівнів управлінської діяльності. Така структура дозволяє забезпечити гнучкість і оперативність, адже кожний рівень управління, починаючи від стратегічного планування до оперативних дій, взаємопов'язаний і підтримує цілісність системи. Дослідження показало, що адаптація систем моніторингу та контролінгу до умов нестабільного економічного середовища є критично важливою для забезпечення стійкості підприємства.

Ключові слова: моніторинг, контролінг, агропідприємство, система моніторингу і контролінгу, стратегічне планування, адаптивність.

DEVELOPMENT OF MONITORING AND CONTROLLING SYSTEM AT AN AGRICULTURAL ENTERPRISE

NOSACH Natalia

Livestock Farming Institute of National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine

YEHIOZARIAN Artur

North-Eastern Office of the State Audit Service of Ukraine

This article is dedicated to the issues of building a monitoring and controlling system at an agricultural enterprise. The aim of the study is to analyze, systematize, and generalize existing theoretical and methodological foundations for the implementation of monitoring and controlling in the activities of agricultural enterprises and to build an effective monitoring and controlling system that addresses the current challenges of the economic environment, is adaptive to changing conditions, and ensures comprehensive management of the enterprise at all levels of its operations.

The article examines the main aspects of implementing monitoring and controlling systems in agricultural enterprise management, particularly their role in ensuring stable operations and achieving strategic goals. The study presents a detailed analysis of the differences between monitoring and controlling, their interaction, and synergy in the decision-making process. It is found that monitoring performs the function of continuous observation of key enterprise indicators, such as productivity, resource usage, and adherence to established norms. Controlling, unlike monitoring, covers broader functions, including coordination between different functional units, ensuring their synergy in achieving common goals. The article presents the feedback mechanism between monitoring and controlling, which allows for the correction of enterprise activities based on monitoring results and adaptation of the strategy to changes in both the internal and external environments.

The study revealed key types of monitoring and controlling systems that are important for agricultural enterprises, including financial, production, strategic, and operational systems. Each of these types has specific tasks that contribute to

achieving strategic goals and ensuring the adaptability of the enterprise. Financial controlling focuses on ensuring the financial stability of the enterprise, production controlling on optimizing resources and improving production processes, and strategic controlling on ensuring the alignment of enterprise activities with long-term goals

The hierarchical structure of the monitoring and controlling system at agricultural enterprises is discussed. It is revealed that effective management at all levels, from strategic to operational, is only possible if data and information from all levels of management activity are integrated. This structure ensures flexibility and operational efficiency, as each level of management, from strategic planning to operational actions, is interconnected and supports the integrity of the system. The study shows that adapting monitoring and controlling systems to the unstable economic environment is critical for ensuring the sustainability of the enterprise.

Keywords: monitoring, controlling, agricultural enterprise, monitoring and controlling system, strategic planning, adaptability.

НОСАЧ, Н., & ЄГІОЗАР'ЯН, А. (2024). ПОБУДОВА СИСТЕМИ МОНІТОРИНГУ ТА КОНТРОЛІНГУ НА АГРО-ПІДПРИЄМСТВІ. *Development Service Industry Management*, (3), 254–259. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(43\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(43))

NOSACH, N., & YEHIOZARIAN, A. (2024). DEVELOPMENT OF MONITORING AND CONTROLLING SYSTEM AT AN AGRICULTURAL ENTERPRISE. *Development Service Industry Management*, (3), 254–259. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(43\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(43))

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах глобалізації та високої конкуренції аграрні підприємства стикаються з необхідністю підвищення ефективності управління ресурсами та процесами для забезпечення своєї стабільності та сталого розвитку. Однією з важливих складових цього процесу є впровадження ефективної системи моніторингу та контролінгу, яка дозволить оперативніше оцінювати стан різних аспектів діяльності підприємства і своєчасно коригувати стратегії і тактики управління. На жаль, багато аграрних підприємств досі не мають належних інструментів для систематичного моніторингу та контролю, що призводить до неефективного використання ресурсів, уповільнення адаптації до змін у ринковому середовищі, а також до втрат у якості продукції та збитків через невірні рішення у сфері фінансів, виробництва та логістики. Відсутність єдиної системи моніторингу та контролінгу, яка забезпечує збір, обробку та аналіз даних на різних рівнях підприємства, призводить до фрагментованості управлінських процесів і низької оперативності реагування на внутрішні та зовнішні зміни. Це створює додаткові ризики, що можуть суттєво вплинути на фінансову стабільність та конкурентоспроможність агропідприємства, отже дослідження та побудова ефективної системи моніторингу та контролінгу на аграрних підприємствах є важливим кроком для підвищення їх ефективності, зниження ризиків, покращення фінансових результатів і забезпечення сталого розвитку в умовах сучасних викликів.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Вагомий внесок у розвиток теоретичних положень та методичних засад впровадження процесів моніторингу зробили Берідзе Т. М. [5], Корнійчук Г. В. [3], Мезенцева Н. М. [5], Щебель А. [4], Якимова Н.С. [2] та інші. В свою чергу Гусєва І. [9], Дем'яненко Т. І. [12], Жовнович Р. І. [6], Задорожна, Р. П. [8], Одноволик В. І. [10], Смирнова Л.Д. [11], Чередніченко М. Г. [6], Штейнхубел В. [7] та інші присвятили свої дослідження обґрунтуванню положень щодо інтеграції контролінгу в управління підприємствами.

Незважаючи на значну кількість досліджень, присвячених впровадженню моніторингу та контролінгу в управлінні підприємствами, ще залишаються ряд аспектів, що не висвітлені в повній мірі та потребують ґрунтовного аналізу, систематизації та узагальнення. В літературі не представлено побудови єдиної системи моніторингу та контролінгу, яка б максимально відповідала специфіці агропідприємств, зокрема, враховувала б особливості їх функціонування в умовах сучасних економічних та екологічних викликів. Такі аспекти, як інтеграція сучасних технологій для збору і обробки даних, механізми адаптації системи до змінюваних ринкових умов, а також ефективне використання інформації на всіх рівнях управлінської ієрархії, потребують детального обґрунтування та дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Актуальність заданої тематики та наявність невирішених раніше частин загальної проблеми обумовлюють мету дослідження, а саме аналіз систематизації та узагальнення наявних теоретико-методичних засад впровадження моніторингу та контролінгу в діяльність агро-підприємств та побудова ефективної системи моніторингу та контролінгу на агропідприємстві, яка відповідає сучасним викликам економічного середовища, є адаптивною до змінюваних умов та забезпечує комплексне управління підприємством на всіх рівнях його функціонування.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Моніторинг та контролінг в системі управління підприємством є багатовимірними й охоплюють широкий спектр завдань, що спрямовані на забезпечення стабільного функціонування та досягнення стратегічних цілей. Моніторинг виконує функцію безперервного спостереження за ключовими показниками, здійснює збір і обробку актуальних даних про діяльність підприємства, що є основою для оперативного аналізу ситуаційних змін. Цей процес включає в себе відстеження продуктивності, використання ресурсів, а також відповідність фактичних показників установленим нормам, що дозволяє своєчасно ідентифікувати потенційні ризики та відхилення [1-5]. На відміну від моніторингу, контролінг має більш комплексний характер, охоплюючи координацію між різними функціональними підрозділами, забезпечуючи їхню синергію в досягненні спільних цілей.

Контролінг також виконує функцію стратегічного планування, враховуючи довгострокові орієнтири та цілі, що забезпечує узгодженість між поточними операційними завданнями та глобальними напрямками розвитку підприємства [6-12]. Важливою функцією контролінгу є управління на основі результатів моніторингу, що дозволяє проводити обґрунтовану корекцію діяльності та здійснювати ефективну адаптацію до змінних ринкових умов. Ця адаптація включає в себе не лише реагування на зовнішні фактори, такі як коливання попиту або зміни цін на ресурси, але й внутрішню реорганізацію процесів для підвищення гнучкості та ефективності підприємства. Функціонування контролінгу в інтеграції з моніторингом забезпечує циклічний процес удосконалення управління, де кожний новий цикл базується на результатах попереднього етапу, сприяючи таким чином стійкому розвитку підприємства.

У сучасних умовах взаємозв'язок між моніторингом та контролінгом являє собою складний системний процес, де моніторинг відіграє роль фундаментального елемента, що забезпечує основу для ефективного функціонування контролінгу. Моніторинг, збираючи та надаючи актуальні дані, є критично важливою частиною системи контролінгу, оскільки саме зібрані в його рамках дані дозволяють контролінгу здійснювати порівняльний аналіз та виявлення відхилень від планових показників. Оперативний моніторинг, що забезпечує поточну інформацію, дозволяє контролінгу швидко адаптуватися до змінних умов шляхом корекції управлінських рішень та планових показників. Контролінг, своєю чергою, базуючись на даних моніторингу, реалізує механізм зворотного зв'язку, що є необхідним для здійснення стратегічного та оперативного управління і дозволяє своєчасно впроваджувати корективи як у плани, так і в процеси організації, забезпечуючи тим самим їхню відповідність цілям та зовнішнім умовам (рис. 1).



Рис. 1. Цикл взаємодії моніторингу та контролінгу в процесі управління

Джерело: розроблено автором

У військових умовах розвитку економічної системи України, зокрема в умовах підвищення вимог до ефективного управління, зростає значення побудови комплексних систем моніторингу та контролінгу. Вони є невід'ємними елементами систем управління, які спрямовані на забезпечення своєчасного збору, обробки та аналізу інформації для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Типи систем моніторингу та контролінгу класифікуються за різними критеріями, такими як рівень охоплення, частота аналізу, функціональне призначення та глибина інтеграції в управлінські процеси. Кожен із цих типів відіграє специфічну роль у забезпеченні стабільного функціонування організації, сприяючи ефективному контролю за виконанням цілей та адаптації до змін зовнішнього середовища. Різноманітність систем моніторингу та

контролінгу дозволяє обирати оптимальні моделі для кожної конкретної організації з урахуванням її структури, сфери діяльності та стратегічних цілей. Важливість вибору типу системи обумовлена потребою у відображенні реального стану об'єкта управління, що, своєю чергою, підвищує якість контролю та управління ресурсами. Отже, дослідження типів систем моніторингу та контролінгу є актуальним і необхідним для розробки ефективної системи управління, яка сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та адаптивності сучасних організацій.

Залежно від специфіки діяльності підприємства, масштабу та галузі системи моніторингу та контролінгу поділяються на фінансові, виробничі, стратегічні, операційні.

Фінансовий контролінг є важливою складовою управлінського процесу, яка спрямована на забезпечення фінансової стійкості та ефективності діяльності підприємства через постійний моніторинг ключових фінансових показників. Основна увага приділяється аналізу доходів, витрат і грошових потоків, що дозволяє оперативно реагувати на зміни в фінансових умовах та забезпечувати ліквідність. Фінансовий контролінг сприяє підтримці оптимального співвідношення між прибутковістю та ризиками, знижуючи рівень невизначеності при прийнятті рішень. Завдяки ефективній системі фінансового контролінгу підприємство отримує можливість здійснювати прогнозування та бюджетування, що є основою для планування фінансової діяльності в коротко- та довгостроковій перспективі. Одним з важливих аспектів є також контроль за дотриманням встановлених фінансових нормативів та показників, що дозволяє запобігати потенційним кризам і фінансовим дисбалансам.

Виробничий контролінг, у свою чергу, концентрується на управлінні ресурсами, забезпеченні оптимальної продуктивності та підвищенні якості виробничих процесів. Основна мета виробничого контролінгу полягає у встановленні та контролі за виконанням стандартів продуктивності, що дозволяє досягти максимального використання виробничого потенціалу. Моніторинг витрат на виробництво, витрат матеріалів, енергоресурсів та робочої сили дозволяє виявляти фактори, які негативно впливають на рентабельність. Виробничий контролінг також сприяє оптимізації технологічних процесів, усуваючи недоліки та забезпечуючи відповідність виробничих процесів високим стандартам якості, що є основою для формування конкурентних переваг.

Стратегічний контролінг забезпечує комплексну оцінку діяльності компанії з позиції її відповідності місії, баченню та довгостроковим цілям, що є важливим аспектом стратегії розвитку. Він орієнтований на оцінку зовнішніх факторів, ринкових умов та конкурентного середовища, що впливає на здатність компанії досягати поставлених стратегічних цілей. Стратегічний контролінг включає аналіз рентабельності окремих напрямків діяльності, оцінку ризиків та можливостей на ринку, що дозволяє адаптувати стратегію відповідно до змін. Крім того, стратегічний контролінг створює передумови для вдосконалення організаційної структури та процесів прийняття рішень, спрямованих на досягнення синергетичного ефекту в діяльності компанії. Отже, інтеграція фінансового, виробничого та стратегічного контролінгу дозволяє створити цілісну систему управління, яка забезпечує стабільний розвиток підприємства, адаптуючи його до динамічних умов зовнішнього середовища.

Ієрархія системи моніторингу та контролінгу являє собою багаторівневу структуру, що забезпечує комплексне управління та контроль на різних організаційних рівнях, починаючи від стратегічного планування до оперативного управління (рис. 2). На верхньому рівні знаходиться стратегічний моніторинг і контролінг, який орієнтований на довгострокове планування, оцінку ринкових тенденцій, аналіз зовнішнього середовища та узгодження діяльності компанії з її стратегічними цілями. Цей рівень покликаний забезпечити відповідність загальних напрямків розвитку підприємства його місії, баченню та конкурентним позиціям на ринку, що дозволяє компанії реагувати на глобальні зміни та адаптувати стратегії розвитку.

Наступним рівнем є тактичний моніторинг і контролінг, що охоплює середньострокові цілі, які визначаються в рамках стратегічних планів. Він спрямований на координацію ресурсів, управління окремими підрозділами та впровадження політик, що сприяють досягненню стратегічних показників ефективності. Цей рівень забезпечує контроль за процесами реалізації проєктів, дозволяючи коригувати заходи залежно від результатів моніторингу і надаючи керівництву можливість впливати на процеси в межах визначених стратегічних цілей.

На операційному рівні система моніторингу та контролінгу функціонує в режимі реального часу, фокусуючись на поточних процесах та операціях, що здійснюються у межах щоденної діяльності підприємства. Операційний рівень передбачає детальний моніторинг фінансових та виробничих показників, таких як продуктивність, витрати, якість продукції чи послуг, що дозволяє здійснювати точний контроль та своєчасно виявляти відхилення від плану.

Така структура (рис. 2) забезпечує інтеграцію даних з усіх рівнів управління, що дозволяє досягти синергетичного ефекту в процесі прийняття рішень і забезпечує гнучкість та оперативність організації. Кожна роль на всіх рівнях взаємопов'язана з іншими, забезпечуючи цілісну систему управління, де стратегічні цілі перетворюються на тактичні завдання, а потім — на оперативні дії.

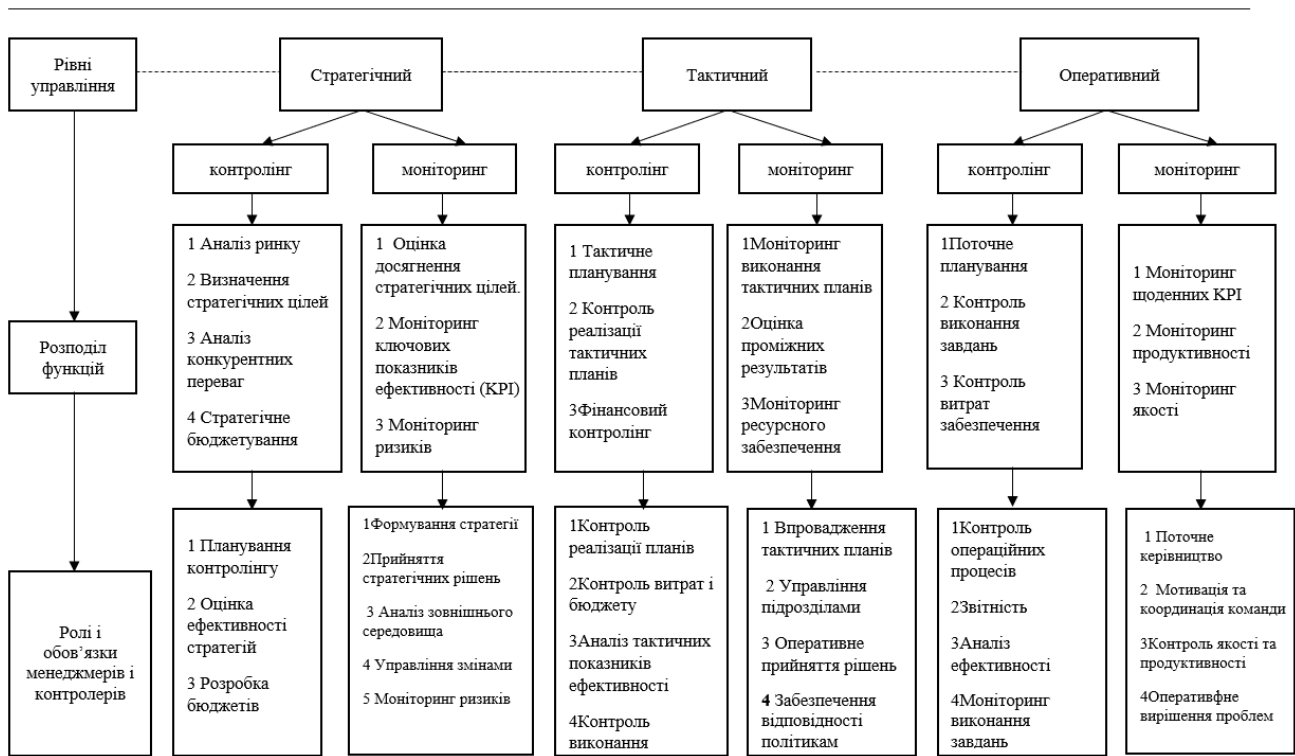


Рис. 2. Ієрархія системи моніторингу і контролінгу на агро-підприємстві

Джерело: авторська розробка

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Моніторинг та контролінг є невід'ємними складовими системи управління підприємством, сприяючи стабільному функціонуванню та досягненню стратегічних цілей. Взаємодія між моніторингом і контролінгом забезпечує комплексне управління, де моніторинг виступає як основа для збору актуальної інформації, що потім аналізується в рамках контролінгу для прийняття управлінських рішень. Цей циклічний процес взаємодії створює можливість для оперативного коригування діяльності та адаптації до змінних умов, що, в свою чергу, забезпечує ефективність використання ресурсів і підвищення конкурентоспроможності підприємства. Особливу актуальність моніторинг та контролінг набувають в умовах економічних викликів, зокрема в умовах підвищених вимог до управління в Україні. Залучення різноманітних типів систем моніторингу та контролінгу дозволяє здійснювати детальний аналіз різних аспектів діяльності підприємства: від фінансів і виробництва до стратегічного управління.

Інтеграція фінансового, виробничого та стратегічного контролінгу допомагає створити цілісну структуру управління, що забезпечує гнучкість, оперативність та стабільний розвиток організації, сприяючи адаптації до динамічних змін зовнішнього середовища. Ієрархія системи моніторингу та контролінгу на підприємстві створює багаторівневу структуру, де стратегічний, тактичний та операційний рівні взаємодіють, забезпечуючи злагоджене управління на всіх етапах діяльності підприємства. Така система управління дозволяє ефективно трансформувати стратегічні цілі в тактичні завдання та оперативні дії, забезпечуючи високий рівень адаптивності та результативності.

Література

1. Проектування систем моніторингу та принципи раціональної організації спостережень. URL: https://stud.com.ua/135905/ekologiya/proektuvannya_sistem_monitoringu_printsipt_ratsionalnoyi_organizatsiyi_sposterezenh
2. Якімова Н.С. Моніторинг поведінкових моделей суб'єктів ринку праці в системі інформаційно-аналітичного забезпечення державної політики. *Економіка і організація управління*. 2020. № 3 (39). С.278-287.
3. Корнійчук Г. В. Моніторинг у системі управління фінансовим потенціалом підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 13. С. 26–31
4. Щебель, А. Моніторинг і регулювання управлінських рішень щодо реалізації потенціалу підприємства. *ЛОГОΣ*. 2020. <https://doi.org/10.36074/2663-4139.09.07>
5. Берідзе Т. М., Мезенцева Н. М. Базові моделі моніторингу в системі стратегічного управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 7. С. 50–54.
6. Жовновач Р. І., Чередніченко М. Г. Система контролінгу у забезпеченні стабільного розвитку підприємств реального сектору економіки *Ефективна економіка*, 2017. № 9 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6201>

-
7. Steinhübel V. Definition Controlling system. URL: <https://www.brainguide.de/Controllingssystem/>
 8. Задорожна, Р. П. Контролінг як концепція управління фінансово-господарською діяльністю підприємства. *Вісник Київського інституту бізнесу і технологій*. 2010. № 1. С. 46-50.
 9. Гусєва І. Менеджмент і контролінг в системі управління підприємством / *Теорії і практики управління*. 2009. №3. С. 88-91
 10. Одноволик В. І. Контролінг - сучасна концепція забезпечення стабільного розвитку підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 6. С. 127-130.
 11. Смирнова Л.Д. Механізм гнучкого контролінгу в управлінні виробничо-господарськими системами : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Запоріжжя, 2009. – 24 с.
 12. Дем'яненко Т. І. Необхідність впровадження системи контролінгу на підприємствах України. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2022. № 2(81) DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.2.18>

References

1. Proektuvannia system monitorynhu ta pryntsyipy ratsionalnoi orhanizatsii sposterezhen. URL: https://stud.com.ua/135905/ekologiya/proektuvannya_sistem_monitoringu_printsyipy_ratsionalnoyi_organizatsiyi_sposterezhen
2. Iakymova N.S. Monitorynh povedinkovykh modelei subiektiv rynku pratsi v systemi informatsiino-analitychnoho zabezpechennia derzhavnoi polityky. *Економіка і організація управління*. 2020. № 3 (39). S.278-287.
3. Korniiichuk H. V. Monitorynh u systemi upravlinnia finansovym potentsialom pidpriemstva. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. 2018. № 13. S. 26-31
4. Shchebel, A. Monitorynh i rehuliuвання upravlinskykh rishen shchodo realizatsii potentsialu pidpriemstva. *ЛОНОС*. 2020. <https://doi.org/10.36074/2663-4139.09.07>
5. Beridze T. M., Mezentseva N. M. Bazovi modeli monitorynhu v systemi strateichnoho upravlinnia pidpriemstvom . *Investytsii: praktyka ta dosvid*. 2016. № 7. S. 50-54.
6. Zhovnovach R. I., Cherednichenko M. H. Systema kontrolinhu u zabezpechenni stabilnoho rozvytku pidpriemstv realnoho sektoru ekonomiky *Efektivna ekonomika*, 2017. № 9 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6201>
7. Steinhübel V. Definition Controlling system. URL: <https://www.brainguide.de/Controllingssystem/>
8. Zadorozhna, R. P. Kontrolinh yak kontseptsiiia upravlinnia finansovo-hospodarskoioi diialnistiu pidpriemstva. *Visnyk Kyivskoho instytutu biznesu i tekhnolohii*. 2010. № 1. S. 46-50.
9. Husieva I. Menedzhment i kontrolinh v systemi upravlinnia pidpriemstvom / *Teorii i praktyky upravlinnia*. 2009. №3. S. 88-91
10. Odnovolyk V. I. Kontrolinh - suchasna kontseptsiiia zabezpechennia stabilnoho rozvytku pidpriemstva. *Aktualni problemy ekonomiky*. 2009. № 6. S. 127-130.
11. Smyrnova L.D. Mekhanizm hnuchkoho kontrolinhu v upravlinni vyrobnycho-hospodarskymy systemamy : avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk : spets. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Запоріжжя, 2009. – 24 с.
12. Demianenko T. I. Neobkhidnist vprovadzhennia systemy kontrolinhu na pidpriemstvakh Ukrainy. *Visnyk Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu*. 2022. № 2(81) DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.2.18>