



УДК 631.11:005.934

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.14320722>

Методичні засади моніторингу та контролінгу в системі управління агропідприємством

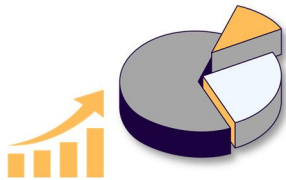
Носач Наталія Михайлівна

кандидат економічних наук, докторант Інституту тваринництва Національної академії аграрних наук України, Харків, 61000, Україна, <https://orcid.org/0000-0002-6784-9768>

Прийнято: 17.10.2024 | Опубліковано: 29.10.2024

Анотація. Статтю присвячено дослідженню та удосконаленню методичних засад моніторингу та контролінгу в системі управління агропідприємством. Метою дослідження є аналіз, систематизація та удосконалення наявних теоретико-методичних засад щодо впровадження систем моніторингу і контролінгу та розробка методології щодо їх функціонування.

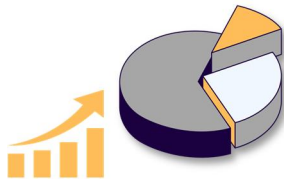
В статті розглянуто теоретико-методичні засади процесів моніторингу та контролінгу на агропромислових підприємствах як ключового елемента сучасного управління. В дослідженні представлено основні аспекти застосування моніторингу для забезпечення своєчасного відстеження ключових показників діяльності та контролінгу для формування стратегічних і тактичних управлінських рішень. Наведено опис методології збору, обробки та аналізу даних, яка враховує специфіку аграрного сектору, включаючи сезонність, природні фактори та ринкові умови. В дослідженні обґрунтовано необхідність впровадження автоматизованих систем, що дозволяють



підвищити точність і швидкість обробки інформації, оптимізувати виробничі процеси та мінімізувати ризики. Виявлено принципи ефективного моніторингу і контролінгу, зокрема систематичність, оперативність, об'єктивність і гнучкість, які є критичними для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємств.

Дослідження дозволило виявити ключові показники ефективності діяльності агропідприємств, які найбільш точно відображають їхній стан та динаміку розвитку. Визначено основні методи збору і обробки даних, такі як економіко-статистичний аналіз, застосування ERP-систем та інструментів Business Intelligence, що сприяють підвищенню прозорості управління та оперативності прийняття рішень. Наведено рекомендації щодо адаптації методик моніторингу та контролінгу до специфічних умов аграрного сектору, враховуючи природно-кліматичні фактори, сезонність виробництва та волатильність ринкових цін. Зроблено акцент на необхідності регулярного оновлення критеріїв і методів аналізу для підтримання актуальності отримуваних даних і гнучкості управлінської системи. Дослідження підтвердило доцільність системного підходу до впровадження моніторингу і контролінгу як невід'ємних елементів управління агропідприємствами. Це дозволяє забезпечити стабільність їхнього функціонування, підвищити рівень рентабельності та досягти стратегічних цілей у динамічному ринковому середовищі.

Ключові слова: моніторинг, контролінг, система управління, система моніторингу і контролінгу, агропідприємства, методологія, конкурентоспроможність



Methodological principles of monitoring and controlling in the management system of an agricultural enterprise

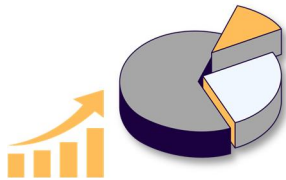
Nosach Nataliia Mykhailivna

Candidate of Sciences in Economics, doctoral student, Livestock Farming Institute of National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine, Kharkiv, 61000, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0002-6784-9768>

Abstract. The article is devoted to the study and improvement of the methodological principles of monitoring and controlling in the management system of an agricultural enterprise. The aim of the study is to analyze, systematize, and improve the existing theoretical and methodological foundations for implementing monitoring and controlling systems, as well as to develop a methodology for their functioning.

The article examines the theoretical and methodological principles of monitoring and controlling processes at agro-industrial enterprises as a key element of modern management. The study highlights the main aspects of applying monitoring to ensure timely tracking of key performance indicators and controlling to develop strategic and tactical management decisions. It provides a description of the methodology for collecting, processing, and analyzing data, taking into account the specific characteristics of the agricultural sector, including seasonality, natural factors, and market conditions. The study substantiates the need to implement automated systems to improve the accuracy and speed of information processing, optimize production processes, and minimize risks. Principles of effective monitoring and controlling are identified, including systematicity, timeliness, objectivity, and flexibility, which are critical to ensuring the stability and competitiveness of enterprises.

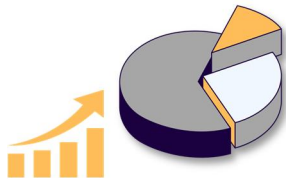
The research identifies key performance indicators of agricultural enterprises that most accurately reflect their condition and development dynamics. The main



methods of data collection and processing are outlined, such as economic and statistical analysis, the use of ERP systems, and Business Intelligence tools, which enhance management transparency and decision-making efficiency. Recommendations are provided for adapting monitoring and controlling methodologies to the specific conditions of the agricultural sector, considering natural and climatic factors, production seasonality, and market price volatility. Emphasis is placed on the need for regular updates to criteria and analysis methods to maintain the relevance of obtained data and the flexibility of the management system. The study confirms the expediency of a systematic approach to the implementation of monitoring and controlling as integral elements of agricultural enterprise management. This ensures the stability of their operations, increases profitability, and achieves strategic goals in a dynamic market environment.

Keywords: monitoring, controlling, management system, monitoring and controlling system, agricultural enterprises, methodology, competitiveness

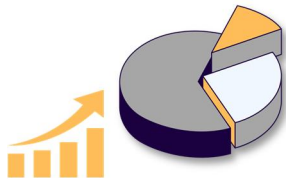
Постановка проблеми. Ефективне управління агропідприємствами є одним із ключових завдань у забезпеченні стабільності та конкурентоспроможності аграрного сектору в умовах сучасного економічного середовища. Динамічність ринків, кліматичні зміни, зростаюча конкуренція та необхідність дотримання екологічних стандартів вимагають від підприємств впровадження інноваційних підходів до управління. У цьому контексті важливу роль відіграє система моніторингу та контролінгу, яка дозволяє оперативно відстежувати ключові показники діяльності, аналізувати ризики та ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення. Актуальність дослідження обумовлена необхідністю розробки таких методичних підходів, які б забезпечували комплексний контроль за фінансовими, технологічними, екологічними та соціальними показниками діяльності агропідприємств. Це дозволить не лише підвищити їх ефективність, а й сприяти сталому розвитку галузі в цілому, дозволив агропідприємствам підвищувати свою стійкість до



зовнішніх викликів, адаптуватися до змін ринку та забезпечувати довгострокову стабільність, що робить його особливо важливим для сучасних умов.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Значний вклад у формування теоретичних основ і розробку методичних підходів до впровадження систем моніторингу та контролінгу в управління підприємством внесли такі видатні науковці, як Бруханський Р.Ф. [10], Головацька С. І. [7], Жук Ю.О. [2], Козуб О.В. [1], Кузенко Т. Б. [8], Куцик П. О. [7], Лобунець Т.В. [6], Ляшенко О.І. [2], Могильна Л. [11], Мочона Л.Г. [3], Ньюман К. [12], Пархомець М.К. [10], Пономарьова І.В. [5], Пуцентейло П.Р. [10], Ранд Дж. [12], Русановська О.А. [4], Сабліна Н. В. [8], Семенов Г.А. [1], Сидоренко-Мельник Г. М. [9], Тарп Ф. [12], Ткаченко В. [11], Трифковиц Н. [12] та інші.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значну кількість досліджень, що стосуються загальних аспектів управління, методичні засади моніторингу та контролінгу в діяльності агропідприємств досі залишаються недостатньо розробленими. Ця проблема стає особливо актуальною з огляду на специфіку аграрного сектору, яка суттєво відрізняється від інших галузей економіки. Агропідприємства працюють у умовах високої залежності від природно-кліматичних факторів, що зумовлює сезонність виробничих процесів, змінність обсягів та якості продукції, а також високий рівень ризиків. Однією з ключових проблем є відсутність єдиної методології, яка б враховувала унікальні особливості аграрного сектору. Розробка єдиної методології моніторингу та контролінгу, яка б враховувала специфіку аграрного сектору, є нагальною науково-практичною задачею. Така методологія має охоплювати аспекти адаптивного управління, інноваційного підходу до обробки даних, створення єдиного інформаційного середовища та інтеграції сучасних цифрових технологій у виробничі процеси. Це сприятиме



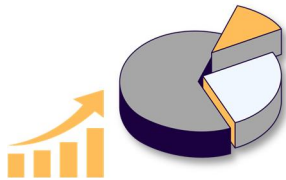
підвищенню ефективності діяльності агропідприємств, їх конкурентоспроможності та стійкості в умовах динамічних ринкових змін.

Метою дослідження є аналіз, систематизація та удосконалення наявних теоретико-методичних засад щодо впровадження систем моніторингу і контролінгу та розробка методології щодо їх функціонування.

Виклад основних результатів дослідження. Моніторинг і контролінг є невід’ємними елементами сучасної системи управління підприємством, спрямованими на забезпечення стабільного розвитку та ефективного використання ресурсів. Моніторинг виконує функцію безперервного спостереження за ключовими показниками діяльності, що дозволяє отримувати своєчасну інформацію про стан процесів та виявляти відхилення від запланованих результатів. Завдяки цьому керівництво має змогу оперативно реагувати на зміни і приймати обґрунтовані рішення. Контролінг, у свою чергу, є комплексною системою, що охоплює планування, контроль та аналіз усіх етапів діяльності, дозволяючи оцінювати досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства.

Роль контролінгу полягає не лише в ідентифікації відхилень, але й у розробці рекомендацій для їх коригування та вдосконалення процесів [1]. Ці інструменти управління допомагають визначити слабкі місця та ресурси, які можна оптимізувати для підвищення загальної результативності. Моніторинг і контролінг особливо актуальні в умовах динамічного ринкового середовища, де швидка реакція на зміни стає визначальною для забезпечення конкурентних переваг [2]. Завдяки системному підходу, моніторинг і контролінг сприяють підвищенню прозорості управління та зменшенню ризиків, пов'язаних з можливими кризовими ситуаціями. Вони дозволяють підприємству більш ефективно досягати своїх стратегічних цілей, забезпечуючи стабільність і довгострокову стійкість на ринку.

Розробка методології для регулярного збору, аналізу та оцінки показників, що визначають ефективність діяльності агропідприємств, є

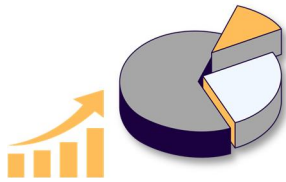


ключовим етапом для побудови надійної системи управління. Методологія має охоплювати всі аспекти діяльності підприємства, включаючи фінансові, виробничі, технологічні та екологічні показники, які відображають реальні процеси та результати. Ефективна методологія збору даних повинна враховувати специфіку аграрного сектору, де сезонність і природні фактори значно впливають на виробничі показники. Завдяки систематичному підходу до збору даних, підприємство отримує змогу проводити точний аналіз поточного стану та своєчасно виявляти можливі проблеми або ризики.

Методологія має включати вибір показників, які найбільш повно відображають ефективність діяльності агропідприємства, таких як урожайність, витрати на ресурси, обсяг продукції та інші ключові параметри. Для забезпечення надійності зібраних даних слід розробити чіткі інструкції щодо методів і періодичності збору інформації. Зокрема, варто визначити частоту збору даних залежно від типу показників: фінансові дані можна збирати щомісячно, тоді як виробничі показники - сезонно або після завершення виробничого циклу.

Аналіз зібраних даних повинен бути інтегрований у систему планування і контролю, що дозволить керівникам підприємства отримувати актуальну інформацію для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. Обробка інформації повинна здійснюватися за допомогою спеціалізованих програмних засобів, що спрощують процес аналізу та надають можливість автоматизувати розрахунки основних показників ефективності. Особливу увагу слід приділити аналізу відхилень від запланованих значень, щоб своєчасно коригувати виробничі процеси та запобігати зниженню ефективності.

Крім того, методологія повинна передбачати використання порівняльного аналізу для оцінки результатів у динаміці та визначення тенденцій розвитку підприємства. Порівняння показників з попередніми періодами або з середніми галузевими значеннями дозволяє зрозуміти, чи рухається підприємство у правильному напрямку та чи досягає запланованих



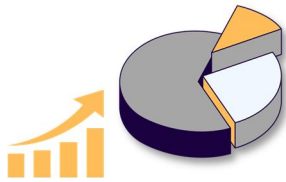
результатів. Такий підхід також сприяє виявленню слабких місць і потенційних зон для оптимізації.

Для забезпечення постійного вдосконалення методології слід регулярно переглядати та оновлювати критерії збору і аналізу даних, враховуючи зміни в технологіях та ринкових умовах. Важливо, щоб методологія залишалася гнучкою і могла адаптуватися до нових викликів, які виникають перед агропідприємствами [3]. Наприклад, у разі зміни умов постачання ресурсів або виходу на нові ринки, підходи до оцінки ефективності можуть потребувати коригування.

Оцінка зібраних показників повинна враховувати не лише внутрішні фактори, а й зовнішні впливи, такі як ринкові тренди, кліматичні умови та законодавчі обмеження. Таким чином, методологія має бути комплексною, щоб забезпечити всебічний огляд показників ефективності. Використання єдиної методології для збору та аналізу даних дозволяє підприємству забезпечити прозорість результатів і підвищити довіру до управлінських рішень.

Важливо, щоб методологія збору і аналізу показників не була занадто складною для впровадження та використання на практиці, адже це може стати перешкодою для її ефективного застосування [4, 5]. Оптимальний баланс між складністю методів і їхньою практичною цінністю дозволить агропідприємству ефективно управляти своїми ресурсами та досягати стратегічних цілей.

Ефективний моніторинг і контролінг є основними складовими системи управління, що забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства в умовах динамічного ринкового середовища [6, 7]. Ці процеси дозволяють відстежувати ключові показники, своєчасно ідентифікувати відхилення та розробляти обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на підвищення загальної продуктивності та конкурентоспроможності. Принципи ефективного моніторингу і контролінгу включають систематичний підхід до



збору даних, точність і своєчасність інформації, гнучкість у відповідь на зміни, а також залучення сучасних аналітичних інструментів для обробки інформації.

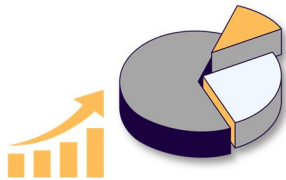
Принципи ефективного моніторингу і контролінгу:

- Систематичність
- Оперативність
- Об'єктивність і точність
- Гнучкість

Принципи ефективного моніторингу і контролінгу відіграють важливу роль у забезпеченні успішного управління підприємством, особливо в умовах динамічних змін ринку [8]. Систематичність моніторингу означає регулярне відстеження змін ключових показників, що дозволяє зберігати актуальну картину діяльності. Регулярний моніторинг забезпечує можливість своєчасного виявлення відхилень та дозволяє передбачати потенційні ризики. Такий підхід сприяє стабільності, оскільки надає можливість постійно підтримувати показники діяльності на оптимальному рівні та контролювати виконання стратегічних цілей.

Другим важливим принципом є оперативність - здатність системи швидко реагувати на будь-які зміни та відхилення. Успішний моніторинг вимагає не лише регулярного відстеження, але й можливості негайного реагування. Оперативність забезпечує підприємству здатність швидко адаптуватися до непередбачуваних обставин, коригувати стратегію та мінімізувати можливі втрати. Здатність системи забезпечувати швидке реагування підвищує рівень управлінської ефективності, оскільки керівники мають можливість миттєво вносити зміни у процеси на основі актуальних даних.

Об'єктивність і точність даних є фундаментом для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. Об'єктивні дані відображають реальний стан процесів, що дозволяє уникати суб'єктивних помилок в оцінці ситуації. Точність даних, зібраних системою моніторингу, також має вирішальне



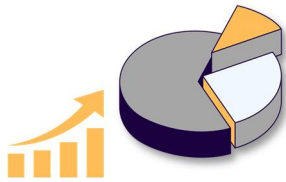
значення, адже від цього залежить коректність рішень. Для досягнення високого рівня об'єктивності та точності, система моніторингу повинна застосовувати перевірені методи збору інформації, що мінімізують ймовірність похибок. Таким чином, зібрані дані стають надійною основою для планування та контролю виробничих процесів.

Гнучкість у системі моніторингу та контролінгу є не менш вагомим принципом, оскільки забезпечує адаптацію методів і показників до умов ринку, що постійно змінюються [9]. Гнучка система моніторингу може оперативно оновлювати індикатори ефективності, що відповідають новим ринковим викликам. Цей підхід сприяє уникненню ситуацій, коли показники моніторингу втрачають актуальність або не відповідають реальним умовам. Гнучкість забезпечує підприємству адаптивність, яка є необхідною для виживання та успішного функціонування в умовах конкуренції.

Дотримання перелічених принципів дозволяє системі моніторингу і контролінгу виконувати свої функції максимально ефективно. Поєднання систематичного підходу, високої оперативності, об'єктивності та точності даних, а також гнучкості методів, формує комплексний інструмент управління, що забезпечує стабільність і стійкий розвиток підприємства. Така система надає можливість керівникам приймати стратегічно обґрунтовані рішення на основі точних даних, що знижує ризики та підвищує ефективність діяльності.

Для ефективного моніторингу діяльності підприємства необхідно забезпечити збір та аналіз даних, що дозволяють виявляти тенденції, оцінювати відхилення від запланованих показників та приймати своєчасні управлінські рішення. Існують різні методи збору і обробки даних, кожен з яких виконує свою специфічну роль у забезпеченні достовірності та релевантності (табл. 1).

Ефективний моніторинг та контролінг діяльності підприємств агропромислового виробництва є важливим компонентом сучасного



управління, що забезпечують стабільність і розвиток підприємства в умовах динамічних ринкових змін.

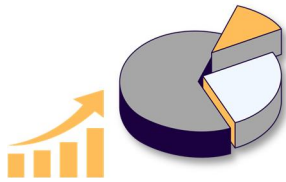
Таблиця 1

Методи збору і обробки даних для моніторингу

Методи збору та обробки даних для моніторингу	Характеристика
Первинний збір даних	Збір даних з виробничих процесів, фінансових звітів та ринкових аналізів для отримання первинної інформації.
Методи збору первинних даних	Використання методів спостереження, інтерв'ю, анкетування та експериментів для збору об'єктивних та суб'єктивних оцінок.
Вторинний аналіз даних	Обробка наявних даних для виявлення закономірностей та трендів, що підтримують довгострокове планування.
Методи обробки вторинних даних	Застосування економіко-статистичних методів, таких як трендовий та кореляційно-регресійний аналіз для аналізу вторинних даних.
Використання сучасних інформаційних технологій	Використання ERP-систем для автоматизації збору даних та централізованого контролю за діяльністю компанії.
ВІ-аналітика (Business Intelligence)	Використання ВІ-інструментів для аналізу та візуалізації даних, що підтримують прийняття управлінських рішень.
Обробка даних для виявлення тенденцій та відхилень	Регулярний статистичний аналіз для виявлення аномалій та прогнозування, що сприяє вчасній реакції на відхилення.
Аналіз ефективності управлінських рішень	Оцінка впливу управлінських рішень на доходи, витрати та якість продукції для коригування стратегій.
Забезпечення якості даних	Контроль якості даних для забезпечення достовірності та надійності висновків на основі інформації.
Системи контролю та звітності	Система регулярної звітності та контролю для інформування керівництва про поточний стан.

Джерело: складено автором на основі [2, 5, 7, 9]

У сфері агропромислового виробництва, де діяльність значною мірою залежить від сезонних факторів, природних умов і зовнішньоекономічної кон'юнктури, своєчасний аналіз даних та управління витратами мають вирішальне значення для досягнення ефективності та рентабельності. Методичні засади моніторингу та контролінгу включають систему показників,



яка дозволяє відслідковувати виконання планів, оцінювати фінансові та виробничі результати й приймати обґрунтовані управлінські рішення (рис. 1).



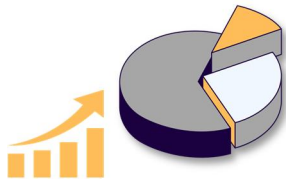


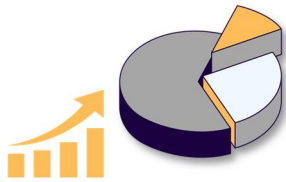
Рис. 1. Методичні засади моніторингу та контролінгу

Джерело: удосконалено автором

Адаптація методик до специфіки агропромислових підприємств є необхідною умовою для їх ефективності та стабільного розвитку в умовах динамічного ринку, який піддається впливу сезонних, природно-кліматичних та економічних факторів [10]. Особливості аграрного сектору потребують спеціального підходу, здатного враховувати сезонність, залежність від погодних умов і коливання цін на агропродукцію. У зв'язку з цим методики управління і планування повинні включати заходи з розподілу ресурсів для забезпечення готовності до пікових періодів активності та економії в міжсезоння.

Волатильність цін на агропродукцію є додатковим фактором ризику, який потребує ефективного прогнозування і впровадження стратегій для управління цінами, наприклад, шляхом контрактних угод на фіксовані ціни або хеджування. Це дозволяє мінімізувати вплив коливань на фінансові показники підприємства, забезпечуючи стабільність доходів і конкурентоспроможність.

Ще одним аспектом адаптації є гнучке налаштування методик залежно від масштабу підприємства, типу продукції та специфічних вимог ринку. Для великих агропідприємств, які охоплюють широкий спектр операцій, необхідна комплексна система управління ресурсами, яка дозволить контролювати виробничі процеси, зберігання та логістику. Водночас менші фермерські господарства можуть використовувати більш спрощені методики, орієнтовані на основні показники діяльності, такі як витрати та обсяг продажів. Крім того, необхідно враховувати специфіку продукції: рослинницькі та тваринницькі підприємства мають різні виробничі цикли та потребують різних підходів до управління. Гнучкість методик також важлива для швидкого реагування на зміну ринкових вимог, законодавчих умов та потреб клієнтів, що дозволяє

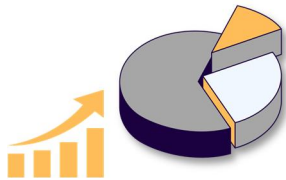


підприємству бути адаптивним і залишатися конкурентоспроможним у мінливих умовах.

Впровадження екологічних стандартів і соціальної відповідальності в методологію контролінгу стає важливим елементом адаптації для агропідприємств [11-15]. Сучасний бізнес піддається значному впливу з боку суспільства та регуляторів щодо відповідності екологічним стандартам, які включають скорочення викидів, раціональне використання води, обмеження використання хімічних добрив і пестицидів. Впровадження методів контролінгу, що враховують екологічні та соціальні показники, дозволяє не лише контролювати витрати, але й відстежувати вплив діяльності на довкілля. Такі методики можуть включати моніторинг викидів, управління відходами та застосування технологій точного землеробства для ефективного використання ресурсів.

Соціальна відповідальність в аграрному секторі охоплює підтримку місцевих громад, дотримання безпечних умов праці та захист прав працівників, що сприяє зміцненню репутації підприємства. Інтеграція цих аспектів у методологію управління створює передумови для стійкого розвитку агропромислових підприємств, позитивного впливу на довкілля.

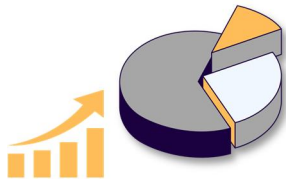
Висновки. Ефективний моніторинг і контролінг є основними елементами сучасного управління агропромисловими підприємствами, спрямованими на забезпечення стабільного розвитку, оптимізацію ресурсів і досягнення стратегічних цілей. Застосування сучасних методик збору та аналізу даних дозволяє підприємствам підвищувати ефективність виробничих і фінансових процесів, забезпечуючи гнучкість і конкурентоспроможність навіть в умовах динамічної ринкової кон'юнктури. Особливу увагу слід приділяти адаптації методів контролінгу до специфіки агросектору, де сезонні, природно-кліматичні та економічні чинники мають вирішальний вплив. Запропонована методологія моніторингу та контролінгу передбачає використання сучасних інформаційних технологій, таких як ERP-системи та



ВІ-інструменти, для автоматизації процесів управління, аналізу даних та формування обґрунтованих прогнозів. Систематичний підхід, точність даних, гнучкість і оперативність є ключовими принципами ефективного функціонування таких систем. Впровадження інтегрованих систем моніторингу та контролінгу сприятиме підвищенню прозорості управління, зниженню ризиків та забезпеченню довгострокової стійкості агропідприємств, що особливо актуально в умовах глобальних викликів та посилення конкуренції.

Список використаних джерел

1. Семенов Г.А., Козуб О.В. Удосконалення управління промисловими підприємствами на засадах контролінгу : монографія. Класичний приватний університет. Запоріжжя, 2011. 215 с.
2. Ляшенко О.І., Жук Ю.О. Теоретико-методичні засади побудови моніторингових систем оцінювання якості загальної середньої освіти: монографія. К.: ТОВ «КОНВІ ПРИНТ», 2018. 192 с.
3. Мочона Л.Г. Сучасні інструменти стратегічного контролінгу. *Бізнес Інформ.* 2015. № 11. С. 406-414.
4. Русановська О.А. Систематизація методів та інструментів оперативного контролінгу на підприємстві. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2014. № 789. С. 142-151
5. Пономарьова І.В. Формування збалансованої системи показників стратегічного управління підприємством. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2008. №10(128). С. 40-44
6. Лобунець Т.В. Контролінг. Київ : НУБіП, 2023. 147 с..
7. Куцик П. О., Головацька С. І. Теоретико-методичні засади обліково-інформаційного забезпечення стратегічного управління витратами підприємства. *Підприємництво і торгівля*, 2019. Вип. 25, С. 25-32.
<https://doi.org/10.36477/2522-1256-2019-25-03>



8. Сабліна Н. В., Кузенко Т. Б. Фінансовий контролінг. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 161 с.
9. Сидоренко-Мельник Г. М. Організаційно-методичні засади фінансового моніторингу ділової активності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2013. № 11. С. 372-376.
10. Бруханський Р.Ф., Пархомець М.К., Пуцентейло П.Р. Обліково-аналітичне і організаційно-правове забезпечення діяльності аграрних підприємств : монографія. Тернопіль : Крок, 2015. 300 с.
11. 1 Могильна Л., Ткаченко В. Міжнародні стандарти впровадження екологічних принципів соціальної відповідальності інноваційно активним бізнесом. *Економіка та суспільство*, 2022. Вип. 37. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-12>
12. Newman C., Rand J., Tarp F., Trifkovic N. Corporate Social Responsibility in a Competitive Business Environment. *The Journal of Development Studies*. 2020. Vol. 56 (8). P. 1455-1472. <https://doi.org/10.1080/00220388.2019.1694144>.
13. Берідзе Т. М., Мезенцева Н. М. Базові моделі моніторингу в системі стратегічного управління підприємством . *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 7. С. 50–54.
14. Роскладка Н. О., Роскладка А. А., Пушкарьова А. В. Система моніторингу ключових показників ефективності діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. №12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.12.6>
15. Задорожна, Р. П. Контролінг як концепція управління фінансово-господарською діяльністю підприємства. *Вісник Київського інституту бізнесу і технологій*. 2010. № 1. С. 46-50.