

МОНІТОРИНГ І КОНТРОЛІНГ У ПРОЦЕСІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ

©2025 ПОЛЯКОВА Є. С.

УДК 658.5:005.7
JEL Classification: L10; L20

Полякова Є. С.

Моніторинг і контролінг у процесі управлінської трансформації підприємств

У статті досліджено роль моніторингу та контролінгу в управлінській трансформації підприємств. Підкреслено їхнє значення для підвищення ефективності управління, адаптації до динамічних змін ринку, підтримки стратегічного розвитку та забезпечення сталої діяльності. Визначено ключові проблеми, що перешкоджають їх реалізації, зокрема недостатнє фінансування, складність інтеграції систем у наявні організаційні структури, опір змінам з боку персоналу та низький рівень цифрової грамотності серед співробітників. Дослідження окреслює такі перспективи, як цифровізація бізнес-процесів, застосування штучного інтелекту, ERP-систем, платформ BI та Big Data для проведення аналізу та формування прогнозів у реальному часі. Підкреслено важливість адаптивних моделей управління, оскільки вони підвищують гнучкість і стійкість підприємств до зовнішніх і внутрішніх викликів. У статті також наголошується на стратегічному значенні агропромислового сектора для економіки України, зокрема на його ключовій ролі у забезпеченні продовольчої безпеки та стимулюванні економічного зростання. Крім того, у дослідженні розглядаються практичні підходи до інтеграції систем моніторингу та контролю в процес управління підприємством. Сучасні технології – зокрема хмарні ERP-рішення, передові платформи BI та IoT (Інтернет речей) – аналізуються як ключові чинники підвищення операційної ефективності. У статті надано рекомендації щодо подолання бар'єрів впровадження, таких як інвестиції в програми навчання та розвиток робочої сили, які мають вирішальне значення для набуття співробітниками необхідних навичок для ефективного використання передових технологічних інструментів. Особливу увагу приділено агропромислому сектору, з акцентом на його унікальні виклики та можливості. Інтеграція систем моніторингу та контролю розглядається як інструмент оптимізації розподілу ресурсів, зниження операційних ризиків і підвищення якості процесів ухвалення рішень. У статті наголошується на необхідності державної підтримки цифрової трансформації шляхом надання фінансових стимулів і розвитку інноваційної екосистеми. Результати дослідження свідчать, що впровадження сучасних інструментів моніторингу та контролю може суттєво підвищити глобальну конкурентоспроможність підприємств, особливо в секторах, критично важливих для національної економіки.

Ключові слова: моніторинг, контролінг, управлінська трансформація, ефективність, KPI, цифровізація.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-1-199-204>

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 13.

Полякова Євгенія Сергіївна – кандидат економічних наук, доцент, проректор, Міжнародний технологічний університет «Миколаївська політехніка» (вул. Робоча, 2а, Миколаїв, 54029, Україна)

E-mail: riske2074@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7032-9421>

UDC 658.5:005.7
JEL Classification: L10; L20

Poljakova Y. S. Monitoring and Controlling in the Process of Managerial Transformation of Enterprises

The article examines the role of monitoring and controlling in the managerial transformation of enterprises. Their importance for improving management efficiency, adapting to dynamic market changes, supporting strategic development, and ensuring sustainable operations is emphasized. Key issues hindering their implementation have been identified, including insufficient funding, the complexity of integrating systems into existing organizational structures, resistance to change from staff, and a low level of digital literacy among employees. The study outlines prospects such as the digitalization of business processes, the application of artificial intelligence, ERP systems, BI platforms, and Big Data for conducting analysis and forming real-time forecasts. The importance of adaptive management models is emphasized, as they enhance the flexibility and resilience of enterprises to external and internal challenges. The article also emphasizes the strategic importance of the agro-industrial sector for the Ukrainian economy, particularly its key role in ensuring food security and stimulating economic growth. Moreover, the study examines practical approaches to integrating monitoring and control systems into enterprise management processes. Modern technologies – specifically cloud ERP solutions, advanced BI platforms, and IoT (Internet of Things) – are analyzed as key factors for enhancing operational efficiency. The article provides recommendations for overcoming implementation barriers, such as investments in training and workforce development programs, which are crucial for employees to acquire the necessary skills for the effective use of advanced technological tools. Special attention is given to the agro-industrial sector, with a focus on its unique challenges and opportunities. The integration of monitoring and control systems is considered a tool for optimizing resource allocation, reducing operational risks, and improving decision-making processes. The article emphasizes the need for government support for digital transformation through financial incentives and the development of an innovative ecosystem. The research results indicate that the implementation of modern monitoring and control tools can significantly enhance the global competitiveness of enterprises, especially in sectors that are critical to the national economy.

Keywords: monitoring, controlling, managerial transformation, efficiency, KPI, digitalization.

Fig.: 1. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 13.

Poliakova Yevheniia S. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Pro-rector, International Technological University "Mykolaiv Polytechnic" (2a Robocha Str., Mykolayiv, 54029, Ukraine)

E-mail: riske2074@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7032-9421>

Вступ. Сучасні підприємства функціонують в умовах стрімких змін економічного середовища, зростаючої конкуренції та глобалізації ринків. Для забезпечення ефективного управління та адаптації до цих змін необхідна трансформація традиційних підходів до організації управлінських процесів. Однак багато підприємств стикаються з труднощами при впровадженні сучасних інструментів, таких як моніторинг і контролінг. Проблемою є недостатня поінформованість управлінців щодо переваг цих інструментів, що призводить до низької ефективності їх використання. Значна частина підприємств зосереджується на короткострокових результатах, ігноруючи стратегічний підхід до управління, що ускладнює впровадження контролінгу як інтеграційної функції.

Відсутність чітких показників ефективності (KPI) та систематичного моніторингу часто унеможливає оцінку реальних результатів управлінських рішень. Іншою проблемою є недостатнє використання сучасних інформаційних технологій, які могли б спростити збір і аналіз даних. Складність інтеграції моніторингових і контролінгових систем у існуючу організаційну структуру, а також низька кваліфікація персоналу додають перешкод на шляху трансформації.

Крім того, багато підприємств стикаються зі противом змінам з боку працівників, що гальмує інноваційні процеси. Низький рівень фінансових ресурсів також обмежує можливості для впровадження сучасних управлінських інструментів. Все це створює необхідність глибокого аналізу проблеми і пошуку шляхів ефективної інтеграції моніторингу та контролінгу в управлінські процеси.

Питаннями дослідження моніторингу та контролінгу у процесі управлінської трансформації підприємств займалися як зарубіжні, так і вітчизняні науковці. Зокрема, А. Єгіозар'ян [1] (дослідження ролі моніторингу та контролінгу в управлінні економічними системами), Т. І. Олійник [2] (концепція моніторингу організаційно-економічного механізму управління підприємством), І. Гусева [3] (взаємозв'язок менеджменту і контролінгу у системі управління підприємствами), Р. П. Задорожна [4] (контролінг як концепція управління фінансово-господарською діяльністю підприємств), І. І. Цигилик, О. І. Мозіль і Н. В. Кірдякіна [5] (роль контролінгу в стратегічному управлінні підприємствами), В. І. Одноточий [7] (контролінг як інструмент забезпечення стабільного розвитку підприємств), І. О. Григораш [8] (контролінг як сучасна система управління підприємством), О. С. Другова та С. В. Клепікова [9] (методологічні засади стратегічного контролінгу в умовах диджиталізації) і Н. С. Якимова [10] (моніторинг поведінкових моделей суб'єктів ринку праці як елемент інформаційно-аналітичного забезпечення державної політики).

Із аналізу наукових джерел можна зробити висновок, що питання моніторингу та контролінгу у процесі управлінської трансформації підприємств є актуальними, але

недостатньо висвітленими у літературі. У працях частково розглядаються теоретичні та методологічні аспекти, проте глибокий аналіз їх практичного застосування в умовах трансформаційної економіки України залишається фрагментарним.

Водночас слід зазначити, що у дослідженнях останніх років наводяться окремі приклади успішного впровадження моніторингу та контролінгу на підприємствах, зокрема в агропромисловому секторі. Саме це створює передумови для подальших розробок у напрямі інтеграції цих інструментів у систему управління підприємствами в умовах сучасних викликів глобалізації та цифровізації.

Мета статті – дослідити сутність, роль та інструменти моніторингу і контролінгу в процесі управлінської трансформації підприємств, проаналізувати їх вплив на підвищення ефективності управління та адаптації до змінних умов бізнес-середовища, а також визначити виклики та перспективи їх впровадження в сучасних умовах господарювання.

Результати. У сучасних умовах посилення глобалізації, цифровізації та економічних змін особливої актуальності набувають питання ефективного управління підприємствами, зокрема в агропромисловому комплексі України. Управлінська трансформація, як головний елемент адаптації підприємств до динамічних умов ринку, потребує комплексного підходу, що базується на використанні моніторингу та контролінгу. Ці інструменти забезпечують можливість вчасного виявлення проблем, оцінки ефективності діяльності та прийняття стратегічно обґрунтованих рішень.

Особливого значення ці процеси набувають для агропромислових підприємств України, які стикаються з численними викликами, такими як зміни клімату, нестабільність економічної ситуації, зростаючий попит на продовольство та необхідність дотримання екологічних стандартів [1]. Згідно з даними Державної служби статистики України, агропромисловий сектор забезпечує понад 10 % ВВП країни та є ключовим джерелом валютних надходжень, що підкреслює його стратегічну важливість.

Моніторинг, як система збору та аналізу даних, дозволяє забезпечити прозорість управлінських процесів та оцінити виконання стратегічних цілей. Контролінг, своєю чергою, спрямований на координацію, планування та підтримку ефективності діяльності підприємств у довгостроковій перспективі. Використання цих інструментів є особливо актуальним для великих агропромислових холдингів України, таких як ТОВ «Миронівський хлібопродукт» (МХП), АТ «Кернел» та ПрАТ «Астарта-Київ», які прагнуть утримувати лідерські позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках.

З огляду на стратегічне значення моніторингу та контролінгу в управлінській трансформації підприємств, особливо в агропромисловому секторі, важливим є по-

глиблене вивчення теоретичних засад цих інструментів [2; 3, с. 88–91; 4, с. 46; 5]. Наукове дослідження дозволяє сформулювати обґрунтовані основи для їх впровадження, що сприятиме підвищенню ефективності управлінських процесів. Подальший аналіз теоретичних положень сприятиме систематизації знань і розробці методичних рекомендацій для практичного застосування моніторингу та контролінгу в умовах сучасних економічних викликів.

Моніторинг передбачає систематичне збирання, аналіз і оцінку інформації для виявлення відхилень від запланованих показників. Його основними завданнями є:

- контроль виконання стратегічних і тактичних планів;
- виявлення ризиків та оперативне реагування;
- забезпечення прозорості управління.

Контролінг інтегрує функції планування, контролю та аналітики, орієнтуючись на стратегічні цілі підприємства. Він виконує такі функції:

- формування системи ключових показників ефективності (KPI);
- підтримка процесу ухвалення управлінських рішень;

координація взаємодії між підрозділами [6, с. 146–153; 7].

У процесі управлінської трансформації підприємств моніторинг і контролінг відіграють ключову роль як інструменти забезпечення прозорості, об'єктивності та своєчасності прийняття управлінських рішень. Ключовим елемен-

том їх впровадження є формування чіткої структури, яка дозволяє ефективно організувати взаємодію між різними етапами процесу. Збір даних, аналіз відхилень і прийняття рішень є основними складовими, що забезпечують досягнення стратегічних цілей.

Ефективне використання моніторингу та контролінгу залежить від їх інтеграції в загальну систему управління підприємством, що включає визначення цілей трансформації, формування плану дій, оцінку результатів та розробку коригувальних заходів у разі відхилень. Чітке послідовне виконання цих етапів забезпечує адаптацію підприємств до змін у зовнішньому середовищі та підвищення їхньої конкурентоспроможності.

Процес управлінської трансформації потребує глибокого аналізу та адаптації всіх функціональних сфер підприємства. Моніторинг і контролінг виконують ключову роль у цьому процесі завдяки ідентифікації проблемних зон, що дозволяє виявити відхилення від запланованих показників на ранніх етапах; підтримці стратегічного планування, забезпечуючи обґрунтованість стратегій шляхом аналізу зовнішніх і внутрішніх чинників; оцінці результативності змін, коли порівняння досягнутих результатів із запланованими дозволяє оцінити ефективність трансформаційних заходів.

З метою систематизації процесу впровадження моніторингу та контролінгу наведено рис. 1, який деталізує основні етапи, їх послідовність і взаємозв'язок.

На рис. 1 зображено, як здійснюється моніторинг і контролінг у рамках управлінської трансформації підпри-

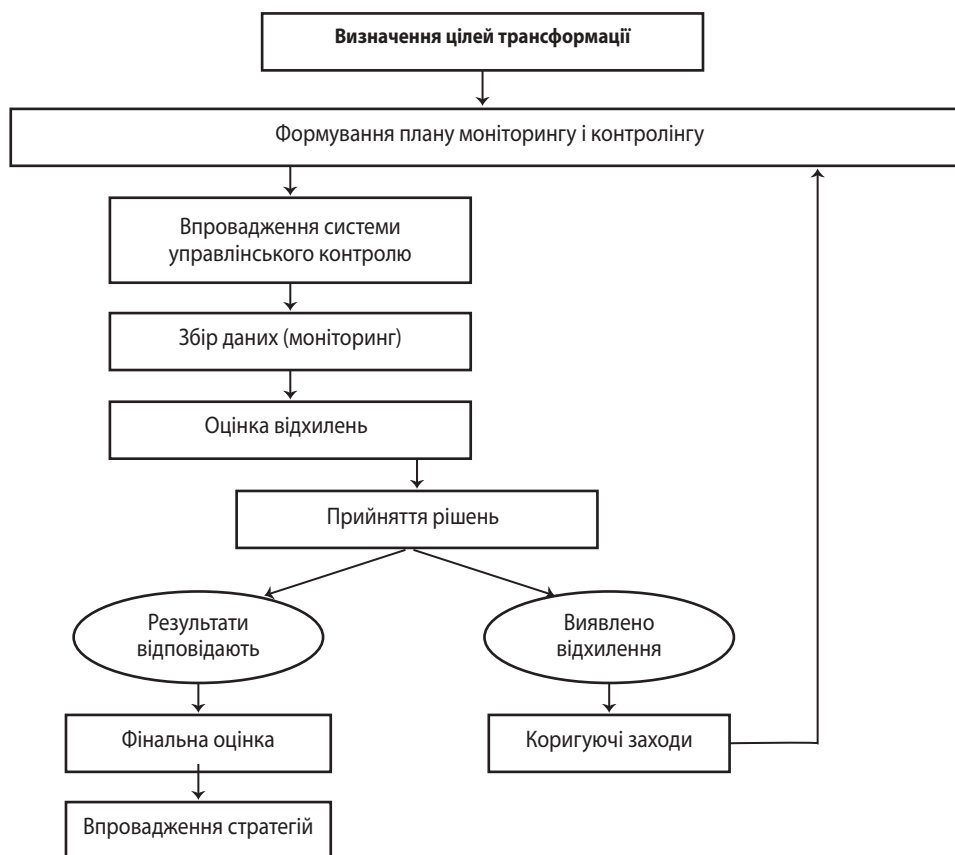


Рис. 1. Процес моніторингу та контролінгу в управлінській трансформації підприємств

Джерело: сформовано автором

емств.

Процес управлінської трансформації сучасних підприємств вимагає використання інноваційних підходів до аналізу та контролю бізнес-процесів. Моніторинг і контролінг, як ключові інструменти управління, значною мірою впливають на здатність підприємств адаптуватися до швидких змін ринкового середовища [8; 9]. Їхня ефективність прямо залежить від інтеграції сучасних інформаційних технологій, які забезпечують оперативний доступ до даних, автоматизацію рутинних процесів та розширені можливості для прийняття рішень.

Однією з найважливіших складових у цьому контексті є впровадження ERP-систем, які забезпечують інтеграцію всіх операційних процесів підприємства в єдине інформаційне середовище. Завдяки таким системам керівництво отримує доступ до даних у режимі реального часу, що дозволяє не лише контролювати ключові показники, але й прогнозувати розвиток подій. Наприклад, для агропромислових підприємств ERP-системи можуть включати модулі управління запасами, обліку витрат на посівні кампанії, моніторингу врожайності та управління ланцюгами постачання.

Ще одним важливим інструментом є BI-платформи, які дозволяють не тільки аналізувати зібрані дані, але й представляти їх у зручному форматі для візуалізації. Для великих підприємств BI-платформи є критично важливими, оскільки вони дають можливість виявляти приховані закономірності, які можуть впливати на ефективність виробничих процесів. Наприклад, за допомогою BI-аналітики можна оцінити, як зміни кліматичних умов впливають на врожайність окремих культур і розробити відповідні адаптивні стратегії.

CRM-системи, своєю чергою, зосереджені на управлінні взаємовідносинами з клієнтами. Для агропромислових підприємств це може включати автоматизацію замовлень, облік взаємодій із клієнтами, аналіз купівельної поведінки та оцінку рівня задоволеності партнерів. Ефективне використання таких систем дозволяє підприємствам посилити свою позицію на ринку, збільшити лояльність клієн-

тів і виявити нові можливості для розвитку бізнесу.

Щоб забезпечити максимальну ефективність моніторингу та контролінгу, важливо розробити систему ключових показників ефективності (KPI), які відповідають специфіці підприємства. Наприклад, для агропромислових холдингів релевантними можуть бути показники собівартості одиниці продукції, обсягів експорту, часу доставки продукції чи частки ринку. Важливо, щоб ці показники були не лише вимірюваними, але й адаптивними до змін середовища. Це дозволяє керівництву своєчасно виявляти проблеми та ухвалювати стратегічно обґрунтовані рішення.

Ще однією ключовою умовою успішного впровадження моніторингу та контролінгу є підготовка персоналу. Навчання співробітників роботі з ERP, BI та CRM-системами, а також принципам аналізу даних значно підвищує ефективність використання цих інструментів. Важливо не лише забезпечити технічну компетентність працівників, але й розвинути у них навички стратегічного мислення. Це дозволяє співробітникам не тільки виконувати свої функції, але й вносити інноваційні пропозиції для покращення бізнес-процесів.

Сучасні хмарні технології відкривають додаткові можливості для оптимізації процесів моніторингу та контролінгу. Вони забезпечують мобільність і доступ до даних з будь-якої точки світу, що особливо важливо для підприємств із великою територіальною розгалуженістю. Наприклад, агропромислові холдинги можуть використовувати хмарні сервіси для моніторингу стану полів, управління логістикою або обміну даними між регіональними офісами.

У контексті впровадження інформаційних технологій також важливо враховувати Big Data – великі обсяги даних, які надходять з різних джерел, таких як сенсори IoT, соціальні мережі чи автоматизовані системи обліку. Аналіз Big Data дозволяє отримувати більш точну інформацію про тенденції на ринку, прогнозувати попит і виявляти ризики. Це є особливо актуальним для підприємств, які працюють у мінливих умовах зовнішнього середовища.

У табл. 1 наведено інструменти інформаційних тех-

Таблиця 1

Інструменти інформаційних технологій для моніторингу та контролінгу

Технологія	Основні можливості	Застосування в агропромисловості
ERP-системи	Інтеграція процесів управління, контроль ресурсів	Управління запасами, моніторинг врожайності, планування логістики
BI-платформи	Візуалізація, аналітика, прогнозування	Аналіз врожайності, прогноз зміни попиту, виявлення прихованих закономірностей
CRM-системи	Управління взаємодіями з клієнтами	Автоматизація замовлень, аналіз поведінки клієнтів, підтримка лояльності
Хмарні технології	Доступ до даних з будь-якого місця	Моніторинг стану полів, управління регіональними офісами, логістика
Big Data	Аналіз великих обсягів даних, прогнозування	Оцінка кліматичних умов, прогноз попиту, аналіз ринку
KPI-аналітика	Моніторинг ключових показників ефективності	Вимірювання собівартості, врожайності, оцінка ефективності логістичних операцій
Інтернет речей	Збір даних у реальному часі за допомогою сенсорів і датчиків	Контроль стану ґрунтів, моніторинг техніки, автоматизація виробничих процесів

Джерело: сформовано на основі [3; 7; 9; 11; 12]

нологій для моніторингу і контролінгу.

Таким чином, інтеграція сучасних технологій у процес моніторингу та контролінгу створює умови для підвищення ефективності управління, зниження ризиків і забезпечення стійкості підприємств. Важливою умовою залишається систематичний підхід до впровадження технологій, який включає вибір оптимальних інструментів, підготовку персоналу та адаптацію технологій до специфіки діяльності підприємства.

Агропромислові підприємства відіграють критично важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки, сталого розвитку економіки та інтеграції України у глобальні ринки. Проте сучасні тенденції, пов'язані зі змінами ринкових умов, глобалізацією, цифровізацією та екологічними викликами, зумовлюють необхідність управлінської трансформації. Одним із важливих компонентів такої трансформації є впровадження систем моніторингу і контролінгу, які дозволяють оптимізувати бізнес-процеси, знижувати ризики та приймати ефективні управлінські рішення. Однак цей процес супроводжується значними викликами, які гальмують його повноцінне впровадження. Водночас перспективи розвитку в цій сфері відкривають широкі можливості для підвищення конкурентоспроможності підприємств. Одним із головних викликів, що постає перед агропромисловими підприємствами, є недостатнє фінансування впровадження сучасних систем моніторингу і контролінгу. Створення такої системи потребує значних інвестицій на різних етапах: від придбання програмного забезпечення до навчання персоналу і технічного обслуговування. Більшість агропромислових підприємств України є малими та середніми за розміром, а їхні фінансові можливості обмежені. Ситуацію ускладнює також низька доступність дешевих фінансових ресурсів на ринку. Високі кредитні ставки та обмежені можливості залучення інвестицій відлякують багато підприємств від впровадження цифрових рішень. Відсутність державних програм підтримки та стимулів для фінансування процесів трансформації створює додаткові бар'єри, які обмежують можливості модернізації підприємств аграрного сектора [13].

Іншим викликом є складність інтеграції систем моніторингу і контролінгу в існуючу організаційну структуру підприємств. Багато агропромислових компаній функціонують за застарілими управлінськими підходами, які часто не передбачають використання сучасних інформаційних технологій. Застарілі процеси управління стають значною перешкодою для впровадження нових систем, які потребують змін в організаційній структурі, а іноді й у корпоративній культурі.

Складність інтеграції також пов'язана з недостатньою стандартизацією бізнес-процесів на багатьох підприємствах. Умови діяльності агропромислового сектора часто змінюються залежно від регіональних особливостей, сезонності чи зовнішніх факторів, таких як погодні умови.

Людський фактор залишається одним із найбільш суттєвих викликів у процесі управлінської трансформації. Персонал підприємств часто виявляє опір впровадженню нових технологій через страх втратити робочі місця або необхідність вивчати нові навички. Такий опір може мати різні форми: від відкритої недовіри до нововведень до пасивного невиконання завдань, пов'язаних із використан-

ням нових систем.

Впровадження систем моніторингу і контролінгу вимагає від працівників підприємств не лише технічних знань, але й умінь аналізувати дані, працювати з аналітичними платформами та використовувати інформацію для прийняття рішень. Низький рівень цифрової грамотності та відсутність достатнього досвіду роботи з інформаційними технологіями створює додаткові труднощі для підприємств, які прагнуть впроваджувати інноваційні підходи до управління.

Висновки. Агропромислові підприємства України мають значний потенціал для впровадження моніторингу та контролінгу, що забезпечить підвищення ефективності управління та конкурентоспроможності. Однак реалізація цих інструментів потребує подолання ряду викликів, таких як недостатнє фінансування, складність інтеграції технологій та опір змін з боку персоналу. Перспективи розвитку включають цифровізацію процесів, використання штучного інтелекту та Big Data, розробку адаптивних моделей управління та інвестування в підготовку кадрів. Комплексний підхід до вирішення цих завдань дозволить агропромисловим підприємствам України забезпечити сталий розвиток та успішно інтегруватися у глобальну економіку. Моніторинг і контролінг є ключовими інструментами в процесі управлінської трансформації підприємств. Їх інтеграція дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень, знизити ризики та забезпечити сталий розвиток у динамічному бізнес-середовищі. Для досягнення максимальних результатів необхідно враховувати специфіку підприємства, інвестувати в сучасні технології та забезпечувати кваліфікацію персоналу.

ЛІТЕРАТУРА

1. Єризар'ян А. Дослідження ролі моніторингу та контролінгу в системі в управлінні підприємством. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 3. С. 388–393. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-54>
2. Олійник Т. І. Концепція моніторингу організаційно-економічного механізму управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 23. С. 5–9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2018.23.5>
3. Гусєва І. Менеджмент і контролінг в системі управління підприємством. *Теорії і практики управління*. 2009. № 3. С. 88–91.
4. Задорожна Р. П. Контролінг як концепція управління фінансово-господарською діяльністю підприємства. *Вісник Київського інституту бізнесу і технологій*. 2010. № 1. С. 46–50.
5. Цигилик І. І., Мозіль О. І., Кірдякіна Н. В. Контролінг в системі управління. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 3. С. 117–123.
6. Стефанюк І. Б. Поняття, сутність і причини виникнення контролінгу. *Фінанси України*. 2015. № 2. С. 146–153.
7. Одноволик В. І. Контролінг – сучасна концепція забезпечення стабільного розвитку підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 6 (96). С. 127–130.
8. Григораш І. О. Контролінг як сучасна система управління підприємством. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 11 (113). С. 96–107.
9. Другова О. С., Клепікова С. В. Методологічні засади

формування стратегічного контролінгу в умовах діджиталізації системи управління розвитком підприємства. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2023. № 12 (190). С. 32–56.

DOI: <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2023.12.03>

10. Якимова 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.

DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.3.24>

11. Кочетков О., Федічева Х. Контролінг, моніторинг та діагностика управлінської діяльності в формуванні потокової моделі організації аграрних підприємств. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2020. № 3–4. URL: <http://ibo.wunu.edu.ua/index.php/ibo/article/view/492>

12. Nosach N., Druhova O., Klepikova S. Controlling as a component of project management in agro-industrial production. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2023. No. 9 (5). P. 186–192.

DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2023-9-5-186-192>

13. Аксентюк М. М. Концептуалізація контролінгу як елементу інноваційних процесів у менеджменті агропромислових формувань *Проблеми науки*. 2009. № 12. С. 30–34.

REFERENCES

Aksentiuk, M. M. "Kontseptualizatsiia kontrolinhu yak elementu innovatsiinykh protsesiv u menedzhmentі ahropromyslovykh formuvan" [Conceptualization of Controlling as an Element of Innovation Processes in the Management of Agro-industrial Formations]. *Problemy nauky*, no. 12 (2009): 30-34.

Druhova, O. S., and Klepikova, S. V. "Metodolohichni zasady formuvannia stratehichnoho kontrolinhu v umovakh didzhytalizatsii systemy upravlinnia rozvytkom pidpriemstva" [Methodological Principles of Strategic Controlling in the Context of Digitalization of the Enterprise Development Management System]. *Enerhozberzhennia. Enerhetyka. Enerhoaudyt*, no. 12(190) (2023): 32-56.

DOI: <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2023.12.03>

Hryhorash, I. O. "Kontrolinh yak suchasna systema upravlinnia pidpriemstvom" [Controlling as a Modern Enterprise Management System]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 11(113) (2017): 96-107.

Husieva, I. "Menedzhment i kontrolinh v systemi upravlinnia pidpriemstvom" [Management and Controlling in the Enterprise Management System]. *Teorii i praktyky upravlinnia*, no. 3 (2009):

88-91.

Kochetkov, O., and Fedicheva, Kh. "Kontrolinh, monitorynh ta diahnozyka upravlinskoi diialnosti v formuvanni potokovoi modeli orhanizatsii ahrarnykh pidpriemstv" [Controlling, Monitoring and Diagnostics of Management Activities in the Formation of a Flow Model of Agricultural Enterprise Organization]. *Instytut bukhhalterskoho obliku, kontrol ta analiz v umovakh hlobalizatsii*. 2020. <http://ibo.wunu.edu.ua/index.php/ibo/article/view/492>

Nosach, N., Druhova, O., and Klepikova, S. "Controlling as a component of project management in agro-industrial production". *Baltic Journal of Economic Studies*, no. 9(5) (2023): 186-192.

DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2023-9-5-186-192>

Odnovolyk, V. I. "Kontrolinh - suchasna kontseptsiiia zabezpechennia stabilnoho rozvytku pidpriemstva" [Controlling - a Modern Concept for Ensuring the Stable Development of an Enterprise]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 6(96) (2012): 127-130.

Oliinyk, T. I. "Kontseptsiiia monitorynhu orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu upravlinnia pidpriemstvom" [The Concept of Monitoring the Organizational and Economic Mechanism of Enterprise Management]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 23 (2018): 5-9.

DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2018.23.5>

Stefaniuk, I. B. "Poniattia, sutnist i prychny vynyknennia kontrolinhu" [The Concept, Essence and Causes of Controlling]. *Finansy Ukrainy*, no. 2 (2015): 146-153.

Tsyhylyk, I. I., Mozil, O. I., and Kiridiakina, N. V. "Kontrolinh v systemi upravlinnia" [Controlling in the Management System]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 3 (2015): 117-123.

Yakymova, N. S. "Monitorynh povedinkovykh modelei subiektiv rynku pratsi v systemi informatsiino-analitychnoho zabezpechennia derzhavnoi polityky" [Monitoring Behavioral Models of Labor Market Entities in the System of Information and Analytical Support of State Policy]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, no. 3(39) (2020): 278-287.

DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.3.24>

Yehiozarian, A. "Doslidzhennia roli monitorynhu ta kontrolinhu v systemi v upravlinnia pidpriemstvom" [Research Into the Role of Monitoring and Controlling in the Enterprise Management System]. *Modeling the development of the economic systems*, no. 3 (2024): 388-393.

DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-54>

Zadorozhna, R. P. "Kontrolinh yak kontseptsiiia upravlinnia finansovo-hospodarskoiu diialnistiu pidpriemstva" [Controlling as a Concept for Managing the Financial and Economic Activities of an Enterprise]. *Visnyk Kyivskoho instytutu biznesu i tekhnolohii*, no. 1 (2010): 46-50.

Стаття надійшла до редакції 02.03.2025 р.
Статтю прийнято до публікації 16.03.2025 р.