

Н. М. Носач, А. Г. Єгіозар'ян, Є. С. Полякова

## Роль моніторингу та контролінгу в системі менеджменту суб'єктів економічних відносин

*Систематизовано, узагальнено та удосконалено теоретико-методичні засади щодо ролі моніторингу та контролінгу в системі менеджменту суб'єктів економічних відносин. Обґрунтовано, що моніторинг забезпечує систематичне відстеження ефективності діяльності організації та прогнозування потенційних ризиків, що сприяє оптимізації управлінських рішень. Виявлено, що контролінг є важливим елементом інтеграції управлінських процесів, що дає змогу підвищити конкурентоспроможність підприємств. Наведено класифікацію основних видів моніторингу та контролінгу. Виявлено, що моніторинг і контролінг спрямовані на безперервне відстеження стану справ на підприємстві та корегування управлінських рішень на основі отриманих даних. З'ясовано, що інтеграція моніторингу та контролінгу формує циклічний процес управління. Це забезпечує безперервність управління та постійність зворотного зв'язку, що є критичним для довгострокового успіху підприємства в умовах динамічних змін зовнішнього середовища. На основі аналізу результатів управління підприємством як виробничої системи обґрунтовано важливість моніторингу та контролінгу на всіх стадіях стратегічного управління. Обґрунтовано необхідність впровадження інтегрованих систем моніторингу та контролінгу, що дасть змогу підприємствам підвищити ефективність, адаптивність і стійкість на ринку.*

*Ключові слова:* моніторинг, контролінг, управлінські процеси, стратегічні цілі, конкурентоспроможність підприємства.

**Постановка проблеми.** Сучасний бізнес стикається з невизначеністю ринкових умов, що вимагає ефективного управління інформацією та контролю за фінансовими, операційними та стратегічними аспектами діяльності. Швидкі зміни в економічному середовищі, посилення конкуренції та необхідність адаптуватися до глобальних викликів актуалізують дослідження ролі моніторингу та контролінгу в системі менеджменту суб'єктів економічних відносин. Моніторинг і контролінг забезпечують підприємства необхідними інструментами для своєчасного виявлення ризиків, контролю за виконанням стратегічних цілей і підвищення загальної ефективності управління. В умовах цифрової трансформації, збільшення ролі великих даних та автоматизації управлінських процесів системи моніторингу та контролінгу стають критично важливими для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств. Вони сприяють інтеграції різних рівнів управління, зокрема стратегічного, тактичного та операційного, що дає змогу приймати більш обґрунтовані управлінські рішення. Актуальність також підсилюється дедалі більшим попитом на прозорість і підзвітність бізнесу перед різними зацікавленими сторонами, такими як інвестори, партнери та регулятори. Отже, дослідження ролі моніторингу та контролінгу є надзвичайно важливим для розуміння нових викликів і можливостей у сфері управління підприємствами в умовах функціонування економіки, що розвивається.

**Аналіз останніх досліджень.** Дослідженню питання теоретико-методичних засад моніторингу та контролінгу в системі менеджменту суб'єктів економічних відносин присвячено велику кількість наукових праць. Н. Шпанковська, Т. Берідзе, М. Бондарчук, О. Васечко, А. Бирюков, Л. Варава О. Ільчук, С. Довбня, Д. Куліш, Н. Яворська, З. Шершньова, М. Портер, В. Пономаренко та інші вчені у своїх дослідженнях [1-15] висвітлили основні засади моніторингу та контролінгу. Незважаючи на велику кількість наявних теоретико-методичних

напрацювань щодо означеної проблематики, деякі питання потребують доопрацювання та узагальнення.

**Метою статті** є систематизація, узагальнення та удосконалення теоретико-методичних засад щодо ролі моніторингу та контролінгу в системі менеджменту суб'єктів економічних відносин.

**Основні результати дослідження.** В умовах сучасної економіки моніторинг і контролінг набувають стратегічної ролі в управлінні суб'єктами економічних відносин. Вони дають змогу своєчасно реагувати на ринкові зміни, контролювати фінансові показники та забезпечувати досягнення стратегічних цілей підприємства. Інструменти моніторингу надають можливість систематичного відстеження ефективності діяльності організації та прогнозування потенційних ризиків, що сприяє оптимізації управлінських рішень. Контролінг є важливим елементом інтеграції управлінських процесів, зокрема планування, аналізу й контролю. Це забезпечує підприємствам підвищену конкурентоспроможність і стійкість на ринку. В умовах високої динаміки ринкових змін моніторинг і контролінг стають невід'ємними компонентами для підвищення адаптивності бізнесу та створення довгострокових стратегій розвитку. Наукові підходи до розвитку моніторингу та контролінгу, які постійно вдосконалюються та інтегруються із сучасними інформаційними технологіями, надають підприємствам ефективні інструменти для забезпечення стійкого розвитку в умовах динамічних змін зовнішнього середовища.

У попередніх дослідження автор дійшов висновку, що контролінг є комплексною управлінською концепцією, що інтегрує функції планування, контролю та аналізу для досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства. Він забезпечує ефективний зворотний зв'язок між різними рівнями управління, даючи змогу своєчасно виявляти відхилення, оптимізувати використання ресурсів та адаптувати організацію до змін зовнішнього середовища. Завдяки систематичному моніторингу та інформаційному забезпеченню контролінг сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, що є важливим чинником для досягнення стійкого розвитку підприємства. Моніторинг є важливим інструментом управління, оскільки дає змогу постійно відстежувати ключові показники діяльності організації, оцінювати відповідність поточних результатів стратегічним цілям і своєчасно реагувати на відхилення. Він сприяє забезпеченню стабільності й підвищенню ефективності управлінських рішень, що важливо для досягнення успіху в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Крім того, моніторинг допомагає підтримувати гнучкість у бізнесі та інших сферах, даючи змогу вчасно корегувати стратегії відповідно до змін ринкових чи соціальних умов.

Моніторинг і контролінг є важливими елементами управлінської діяльності, які забезпечують ефективність і стабільність роботи підприємства. Вони спрямовані на безперервне відстеження стану справ на підприємстві та корегування управлінських рішень на основі отриманих даних. Моніторинг зосереджується на зборі та аналізі інформації про поточний стан різних аспектів діяльності, тоді як контролінг забезпечує планування, контроль і координацію для досягнення встановлених цілей. У табл. 1 наведено класифікацію основних видів моніторингу та контролінгу, що уможливорює розуміння їхнього взаємозв'язку. Різні види моніторингу та контролінгу можуть застосовуватися одночасно для досягнення комплексного підходу до управління підприємством. Це дає змогу вчасно виявляти проблеми, оцінювати ризики та приймати обґрунтовані рішення. Використання цих інструментів є ключовим для підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Таблиця 1

Види моніторингу та контролінгу в системі менеджменту суб'єктів економічних відносин

1. Вид моніторингу	2. Вид контролінгу	3. Опис
4. Фінансовий моніторинг	5. Фінансовий контролінг	6. Відстеження фінансових показників, таких як прибуток, витрати, ліквідність та фінансова стійкість
7. Операційний моніторинг	8. Операційний контролінг	9. Аналіз і контроль операційних процесів для підвищення ефективності та продуктивності
10. Стратегічний моніторинг	11. Стратегічний контролінг	12. Оцінювання відповідності діяльності підприємства стратегічним цілям і корегування стратегії
13. Екологічний моніторинг	14. Екологічний контролінг	15. Систематичний аналіз впливу підприємства на навколишнє середовище та дотримання екологічних норм
16. Соціальний моніторинг	17. Соціальний контролінг	18. Оцінювання соціальних аспектів діяльності підприємства, зокрема працівників і корпоративної культури
19. Ризик-менеджмент моніторинг	20. Ризик-менеджмент контролінг	21. Відстеження і контроль ризиків, що можуть вплинути на діяльність підприємства
22. Маркетинговий моніторинг	23. Маркетинговий контролінг	24. Вивчення ринку, конкурентів і клієнтів для прийняття маркетингових рішень
25. Інноваційний моніторинг	26. Інноваційний контролінг	27. Оцінювання впровадження нових технологій та інноваційних рішень у компанії
28. Виробничий моніторинг	29. Виробничий контролінг	30. Аналіз виробничих процесів для підвищення ефективності та якості продукції
31. Якісний моніторинг	32. Якісний контролінг	33. Відстеження якості продукції або послуг, забезпечення відповідності стандартам

*Джерело: узагальнено авторами на основі [Ошибка! Источник ссылки не найден.-Ошибка! Источник ссылки не найден.]*

Контролінг і моніторинг є взаємопов'язаними інструментами управління, що сприяють досягненню цілей підприємства через постійне спостереження, аналіз і корегування його діяльності. Моніторинг забезпечує безперервний збір та аналіз даних про поточний стан різних аспектів роботи підприємства, таких як фінанси, виробництво, ринки та навколишнє середовище. Ці дані є основою для контролінгу, який використовує їх для планування, контролю та регулювання процесів, забезпечуючи дотримання встановлених стратегічних і тактичних цілей.

Взаємодія між контролінгом і моніторингом полягає в тому, що моніторинг постачає контролінгу необхідну інформацію, а контролінг на основі цієї інформації приймає рішення щодо корегування діяльності підприємства (рис. 1).

Наприклад, фінансовий моніторинг виявляє відхилення від планових показників, тоді як фінансовий контролінг аналізує причини цих відхилень і розробляє заходи для усунення їх. Подібна взаємодія спостерігається і в інших сферах, таких як виробництво, де виробничий моніторинг дає змогу контролінгу забезпечувати ефективність і якість процесів. Контролінг також впливає на налаштування системи моніторингу, визначаючи, які показники потрібно відслідковувати для досягнення оптимальних результатів. Наприклад, стратегічний контролінг визначає ключові показники ефективності (КПІ), а моніторинг відстежує виконання їх у реальному часі. Така взаємодія дає змогу своєчасно реагувати на зміни ринкової ситуації, корегувати стратегії та оперативно приймати рішення.

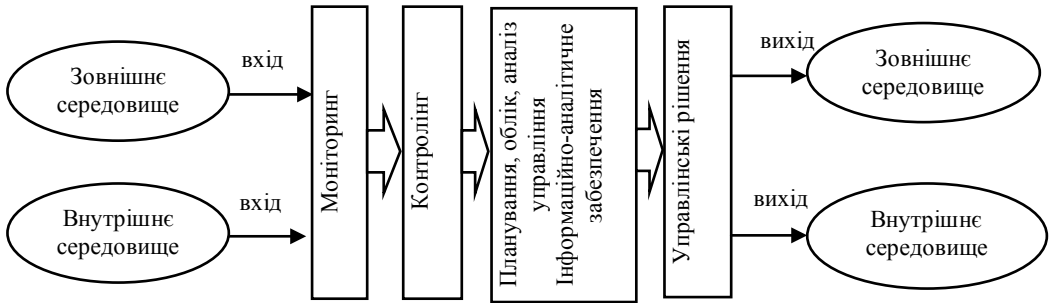


Рис. 1. Взаємодія моніторингу і контролінгу в управлінні підприємством

Джерело: розроблено авторами.

Крім того, взаємодія моніторингу та контролінгу забезпечує більш ефективне управління ризиками, оскільки моніторинг дає змогу виявляти потенційні загрози, а контролінг оцінює їхній вплив і визначає заходи з мінімізації ризиків. Це сприяє покращенню адаптивності підприємства до зовнішніх умов і підвищенню його конкурентоспроможності.

Завдяки своїй взаємодії моніторинг і контролінг формують циклічний процес управління, що складається з етапів збору даних, аналізу, планування, виконання і контролю. Такий підхід забезпечує безперервність управління та постійність зворотного зв'язку, що дає змогу постійно вдосконалювати бізнес-процеси, а впровадження інтегрованих систем моніторингу та контролінгу є важливим кроком для підприємств, що прагнуть підвищити свою ефективність та адаптивність в умовах динамічного ринку.

У системі управління підприємством моніторинг і контролінг займають важливе місце на всіх стадіях стратегічного управління, включно з плануванням, організацією, контролем, реалізацією та інформаційним забезпеченням. Вони є ключовими інструментами, що забезпечують ефективну координацію і корегування діяльності підприємства на всіх етапах прийняття управлінських рішень. Зокрема, на стадії формування стратегічного рішення моніторинг і контролінг допомагають визначити основні функції господарської діяльності, які потребують уваги.

Моніторинг дає змогу зібрати необхідні дані щодо поточного стану підприємства та зовнішнього середовища, що є важливим для розроблення стратегічних альтернатив. Контролінг аналізує цю інформацію, оцінює ефективність наявних процесів і надає рекомендації для покращення управлінських рішень. На етапі розроблення стратегічного плану моніторинг і контролінг забезпечують відстеження ризиків, що можуть вплинути на вибір оптимальної стратегії, а також сприяють вчасному виявленню можливостей для розвитку (рис. 2).

Важливою функцією моніторингу та контролінгу є оцінювання альтернативних варіантів розвитку, що дає змогу прийняти обґрунтоване стратегічне рішення, базуючись на реальних даних і аналізі можливих наслідків. Це передбачає контроль за виконанням стратегічних цілей і своєчасне корегування дій у разі відхилень. На стадії реалізації стратегічного управління моніторинг забезпечує зворотний зв'язок щодо досягнутих результатів, а контролінг допомагає вносити необхідні корективи.

Отже, моніторинг і контролінг є невід'ємними елементами стратегічного управління, які сприяють підвищенню ефективності підприємства через системний підхід до аналізу та контролю процесів. Вони дають змогу

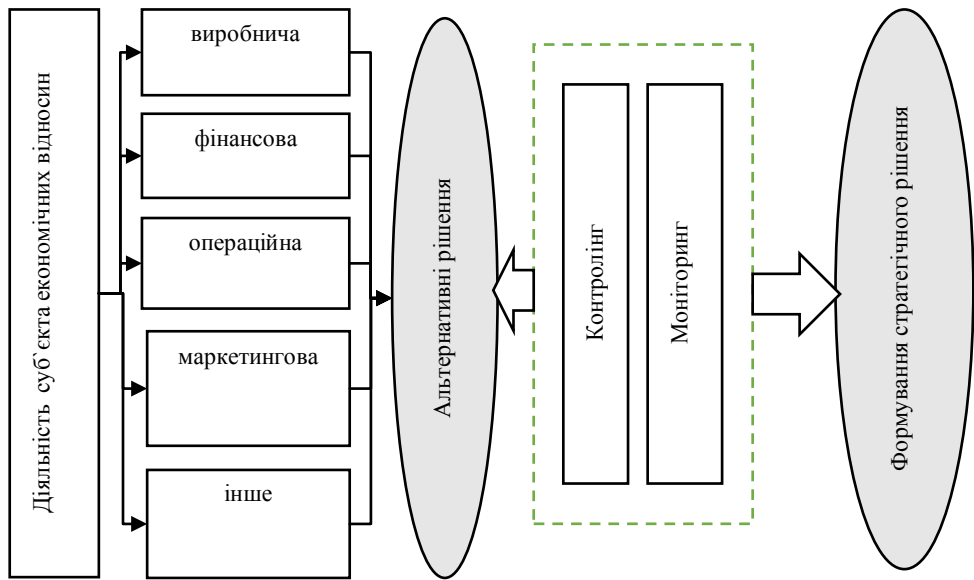


Рис. 2. Місце контролінгу та моніторингу в діяльності суб'єктів економічних відносин за функціональним підходом

*Джерело: складено авторами на основі [5-10].*

забезпечити гнучкість управлінських рішень і підтримують процес постійного вдосконалення діяльності підприємства, що є критичним для довгострокового успіху та стійкості на ринку.

На етапі прийняття управлінських рішень моніторинг і контролінг діяльності підприємства доцільно розглядати крізь призму процесного підходу, оскільки вони забезпечують систематичний аналіз і контроль управлінських процесів (рис. 3). Під час розроблення генеральної мети підприємства моніторинг допомагає ідентифікувати наявні проблеми за допомогою економіко-статистичного аналізу, а контролінг оцінює, наскільки поточна ситуація відповідає стратегічним цілям. Завдяки цьому виявляються сильні та слабкі сторони підприємства, що дає змогу формувати та обґрунтовувати різні стратегічні альтернативи. Після ретельного аналізу розроблених варіантів контролінг допомагає вибрати оптимальне рішення для досягнення встановлених цілей. Отже, моніторинг і контролінг відіграють критичну роль у прийнятті ефективних управлінських рішень, забезпечуючи адаптивність і стійкість підприємства в умовах мінливого ринку.

У процесі реалізації стратегічних рішень на підприємстві часто виникає імовірність зіткнення зі стратегічними проблемами, які можуть суттєво вплинути на досягнення запланованих цілей. У разі виявлення такої проблеми необхідно розробити декілька альтернативних варіантів її вирішення. Такий підхід вимагає детального аналізу причин виникнення проблеми та ідентифікації факторів, що впливають на погіршення або покращення результатів господарської діяльності. Для цього застосовується механізм оцінювання та порівняння альтернатив, що забезпечує всебічну аналітику та обґрунтований вибір оптимального шляху вирішення.

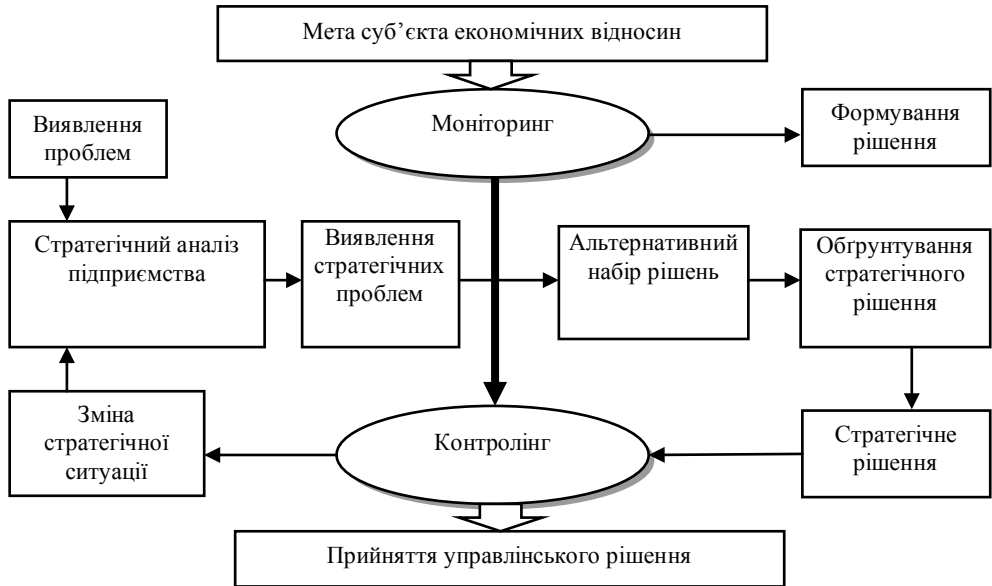


Рис. 3. Місце контролінгу та моніторингу в діяльності суб'єктів економічних відносин за процесним підходом

Джерело: складено авторами на основі [11-15].

Моніторинг і контролінг відіграють ключову роль у цьому процесі, забезпечуючи систематичний збір даних, аналітичну підтримку та контроль за реалізацією прийнятих рішень. Моніторинг дає змогу виявляти відхилення від встановлених показників у реальному часі, що сприяє своєчасному реагуванню на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі. Контролінг зосереджується на аналізі отриманої інформації, оцінюванні ефективності запропонованих рішень і координації процесу впровадження відповідних рішень.

Такий підхід забезпечує зворотний зв'язок між етапами планування, реалізації та контролю, що дає змогу підвищити гнучкість управлінських дій і швидкість прийняття рішень. Організація реалізації стратегічного рішення передбачає контроль за виконанням запланованих заходів, аналітичне оцінювання отриманих результатів та адаптацію стратегії в разі необхідності. Інформаційна підтримка, що надається моніторингом і контролінгом, допомагає керівництву підприємства приймати обґрунтовані рішення на основі актуальних даних. Завдяки цьому підприємство може ефективніше управляти ризиками, уникати потенційних загроз і використовувати можливості для покращення своєї діяльності. Моніторинг і контролінг не лише забезпечують контроль за виконанням стратегічних рішень, але і сприяють постійному вдосконаленню управлінських процесів, що є важливим для довгострокового успіху та стабільного розвитку підприємства.

Отже, синергія між моніторингом і контролінгом створює ефективний механізм стратегічного управління, який дає змогу підприємству не лише відстежувати поточні показники, а й прогнозувати майбутні тенденції та загрози. Моніторинг забезпечує постійний потік даних про реальний стан підприємства, а контролінг використовує цю інформацію для аналізу, планування та корегування управлінських рішень. Завдяки цьому підприємства



можуть своєчасно корегувати свою стратегію, оптимізувати операційні процеси та забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

**Висновки.** У сфері стратегічного управління моніторинг і контролінг забезпечують підприємству стабільність і гнучкість. Постійне відстеження ключових показників дає змогу вчасно виявляти відхилення від стратегічних планів і приймати корегувальні рішення. Це особливо важливо в умовах нестабільної економіки, коли підприємства стикаються з непередбачуваними ризиками. Контролінг дає змогу проводити глибокий аналіз причин цих відхилень і розробляти стратегії, спрямовані на мінімізацію негативного впливу та використання можливостей, які виникають. Крім того, використання сучасних інформаційних технологій значно розширює можливості моніторингу та контролінгу. Автоматизація процесів збору та аналізу даних дає змогу швидко отримувати точну інформацію про всі аспекти діяльності підприємства. Це не тільки скорочує час на прийняття рішень, але й зменшує ризик помилок, підвищуючи загальну ефективність управління. Отже, моніторинг і контролінг є невід'ємними елементами сучасної системи управління підприємством. Вони забезпечують системний підхід до аналізу, планування та контролю всіх бізнес-процесів, що допомагає підприємству успішно функціонувати в умовах динамічних ринкових змін. Завдяки інтеграції цих інструментів у стратегію розвитку підприємства можуть забезпечити свою стійкість, підвищити конкурентоспроможність і досягти довгострокового успіху.

#### Список використаних джерел

1. Шпанковська Н. Г., Білова О. С., Канська О. І. *Внутрішньогосподарський контроль*: навч. посіб. Дніпропетровськ: НМетАУ, 2012. 154 с.
2. Beridze T., Lokhman N., Pasichnyk N. Monitoring the efficiency of use of enterprise resources potential. *Innovative economics and management*. 2019. Vol. 6(3). Pp. 26-35. URL: <https://iem.ge/ojs/index.php/journal/issue/view/14/29>
3. Бондарчук М. К., Воляник Г. М. Фінансовий облік як інформаційне джерело для визначення рівня економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія: Економічна*: зб. наук. пр. 2013. Вип. 2. С. 207-216. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvldu\\_e\\_2013\\_2\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvldu_e_2013_2_25)
4. Васечко О. О. *Методологічні засади статистики підприємств*: монографія. Київ: ІВЦ Держкомстату України, 2005.
5. Берідзе Т. М. Статистичний моніторинг в економічній політиці підприємства. *Трансформація фінансових ринків в умовах глобальної нестабільності: реалії сьогодення та погляд у майбутнє*: зб. матер. Візнього наук. практ. семінару, 06-15 жовтня 2017 р. та Міжн. наук. практ. інтернет-конф., 30 жовтня 2017 р. Ірпінь: Університет ДФС України, 2017. С. 73-76. URL: <http://ir.nusta.edu.ua/ispui/handle/doc/1731>
6. Бирюков А. М., Ковалевская И. А. Диагностика как процедура прогнозирования степени близости предприятия к несостоятельности или банкротству. *Экономика и менеджмент инновационных технологий*. 2017. № 8. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2017/08/15240>
7. Варава Л. Н. *Стратегическое управление в горнодобывающей промышленности (на примере предприятий железорудной подотрасли Украины)*. Донецк: ДНУ, 2002.
8. Ільчук О. О., Дедова К. О. Значення діагностики фінансового стану в системі управління торговельним підприємством. *Науковий вісник НЛТУ України*: зб. наук. техн. пр. 2011. Вип. 21.18. С. 112-116.:
9. Довбня С. Б., Пономаренко Р. В. Розвиток стратегічного планування: історичні етапи та сучасні риси. *Бізнес Інформ*. 2023. № 10. С. 321-328. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-10-321-328>
10. Куліш Д. Сучасні реалії стратегічного планування діяльності підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки*. 2022. № 6(2). С. 142-150. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-26](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-26)
11. Яворська Н. Р., Шишковський О. Н. Методи кількісного оцінювання соціально-економічного розвитку підприємств. *Технологічний аудит та резерви виробництва*. 2013. Вип. 5/3(13). С. 54-56. DOI: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2013.18579>
12. Шершньова З. Є. *Стратегічне управління*: підручник. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.
13. Портер М. Е. *Стратегія конкуренції*. Київ: Основи, 2009. 390 с.
14. Пономаренко В. С., Тридід О. М., Кизим М. О. *Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи*. Харків: ІНЖЕК, 2003. 328 с.
15. Пономаренко В. С., Журавльова І. В., Латишева І. Л. *Інформаційні системи в управлінні персоналом*: навч. посіб. Харків: ХНЕУ, 2008. 336 с.

**References**

1. Shpankovska, N. H., Bilova, O. S., & Kanska, O. I. (2012). *Vnutrishn 'ohospodars'kyy control' [Internal control of the economy]: Manual*. Dnipropetrovsk: National Metallurgical Academy of Ukraine. [in Ukrainian].
2. Beridze, T., Lokhman, N. & Pasichnyk N. (2019). Monitoring the efficiency of use of enterprise resources potential. *Innovative economics and management*, 6 (3), 26-35. Retrieved from <https://iem.ge/ojs/index.php/journal/issue/view/14/29> [in Russian].
3. Bondarchuk, M. K., & Volyanyk, H. M. (2013). Finansovyy oblik yak informatsiyne dzherelo dlya vyznachennya rivnyia ekonomichnoyi bezpeky pidpryyemstva [Financial accounting as informative source for determination of enterprise economic security level]. In *Naukovyy visnyk L'vivs'koho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav. Seriya: Ekonomichna [Scientific Bulletin of the Lviv State University of Internal Affairs. Series: Economic]: Vol. 2 (pp. 207-216)*. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvldu\\_e\\_2013\\_2\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvldu_e_2013_2_25) [in Ukrainian].
4. Vasyechko, O. O. (2005). *Metodolohichni zasady statystyky pidpryyemstv [Methodological Foundations of Enterprise Statistics]*. Kyiv: Information and Publishing Center of the State Committee of Statistics of Ukraine. [in Ukrainian].
5. Beridze, T. M. (2017). Statystychnyy monitorynh v ekonomichniy politytsi pidpryyemstva [Statistical monitoring in the economic policy of the enterprise]. In *Transformatsiya finansovykh ryнкiv v umovakh hlobal'noyi nestabil'nosti: realiyi s'ohodennya ta pohlyadu maybutnye [Transformation of financial markets in conditions of global instability: present realities and a look into the future]*: Proceedings of the Visiting Scientific and Practical Seminar, October 6-15, 2017 and the International Scientific and Practical Internet Conference, October 30, 2017 (pp. 73-76). Irpin: University of the State Fiscal Service of Ukraine. Retrieved from <http://ir.nusta.edu.ua/ispui/handle/doc/1731> [in Ukrainian].
6. Biryukov, A. M., & Kovalevska, I. A. (2017) Diagnostika kak protsedura prognozirovaniya stepeni blizosti predpriyatiya k nesostoyatel'nosti ili bankrotstvu [Diagnostics as a procedure for predicting the degree of proximity of an enterprise to insolvency or bankruptcy]. *Ekonomika i menedzhment innovatsionnykh tekhnologiy – Economics and Management of Innovative Technologies*, 8. Retrieved from <http://ekonomika.snauka.ru/2017/08/15240> [in Russian].
7. Varava, L. M. (2002). *Strategicheskoye upravleniye v gornodobyvayushchey promyshlennosti (na primere predpriyatiy zhelezorudnoy podotrasli Ukrainy) [Strategic management in the mining industry (using the example of enterprises of the iron ore sub-sector of Ukraine)]*. Donetsk: DNU. [in Russian].
8. Ilchuk, O. O., & Dyedova, K. O. (2011). Znachenya diahnostyky finansovoho stanu v systemi upravlinnya torhovel'nym pidpryyemstvom [The Importance of Financial Status Diagnostics in the Management System of a Trading Enterprise]. In *Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny [Scientific Bulletin of UNFU]: Vol. 21.18 (pp. 112-116)*. [in Ukrainian].
9. Dovbnya, S. B., & Ponomarenko, R. V. (2023). Rozvytok stratehichnoho planuvannya: istorychni etapy ta suchasni rysy [Development of Strategic Planning: Historical Stages and Modern Features]. *Biznes Inform – Business Inform*, 10, 321-328. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-10-321-328> [in Ukrainian].
10. Kulish, D. (2022). Suchasni realiyi stratehichnoho planuvannya diyal'nosti pidpryyemstv [Current realities of strategic planning of enterprises]. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu: Ekonomichni nauky – Bulletin of the Khmelnytskyi National University: Economic Sciences*, 6(2), 142-150. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-26](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-26) [in Ukrainian].
11. Yavorska, N. R., & Shyshkovskyy, O. N. (2013). Metody kil'kisnoho otsynuyannya sotsial'no-ekonomichnoho rozvytku pidpryyemstv [Methods of Quantitative Assessment of Socio-Economic Development of Enterprises]. *Tekhnolohichnyy audyt ta rezervy vyrobnytstva – Technological audit and production reserves*, 5/3(13), 54-58. DOI: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2013.18579> [in Ukrainian].
12. Shershnova, Z. Ye. (2004). *Stratehichne upravlinnya [Strategic Management]: Textbook*. 2nd ed. Kyiv: KNEU. [in Ukrainian].
13. Porter, M. E. (2009). *Stratehiya konkurentsiyi [Competitive Strategy]*. Kyiv: Foundations. [in Ukrainian].
14. Ponomarenko, V. S., Trydid, O. M., & Kyzym, M. O. (2003). *Stratehiya rozvytku pidpryyemstva v umovakh kryzy [Enterprise Development Strategy in Crisis Conditions]*. Kharkiv: INZHEK. [in Ukrainian].
15. Ponomarenko, V. S., Zhuravlova, I. V., & Latysheva, I. L. (2008). *Informatsiyni systemy v upravlinni personalom [Information Systems in Personnel Management]*. Kharkiv: KhNEU. [in Ukrainian].

**Nosach N. M., Yehiozaryan A. H., Polyakova Ye. S. The role of monitoring and controlling in the management system of economic relationship entities.**

*This article examines the strategic role of monitoring and controlling in the management of economic relationship entities in the context of the modern economy. The aim of the current research is to systematize, generalize, and improve the theoretical and methodological foundations regarding the role of monitoring and controlling in the management system of economic relationship entities. The study presents the significance of these tools for timely responses to market changes, controlling financial indicators, and ensuring the achievement of the strategic goals of the enterprise. It is substantiated that monitoring provides systematic tracking of the organization's performance and forecasting of potential risks, contributing to the optimization of management decisions. It has been identified that controlling serves as an important element of integrating management processes, including planning, analysis, and control,*



which enhances the competitiveness of enterprises in the market. The article presents a classification of the main types of monitoring and controlling, illustrating their interconnection and the possibility of simultaneous application for a comprehensive approach to management. The study also reveals that monitoring and controlling are essential components of management activities aimed at continuously tracking the state of affairs in the enterprise and adjusting management decisions based on the data obtained. The study shows that the integration of monitoring and controlling forms a cyclical management process consisting of data collection, analysis, planning, execution, and control stages. This, in turn, ensures continuity in management and supports feedback, which is critical for the long-term success of the enterprise amid dynamic changes in the external environment. Based on the analysis of the results of managing the enterprise as a production system, the importance of monitoring and controlling at all stages of strategic management is justified. The study justifies the need for the implementation of integrated monitoring and controlling systems that will enable enterprises to enhance their efficiency, adaptability, and resilience in the market.

*Keywords: monitoring, controlling, management processes, strategic goals, enterprise competitiveness.*

*Носач Наталія Михайлівна – кандидат економічних наук, докторантка кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування Державного біотехнологічного університету (e-mail: red.edit.10@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6784-9768>).*

*Nosach Nataliya Mykhaylivna – Ph.D. (Econ.), Doctoral Postgraduate of the Department of management, business, and administration of the State Biotechnological University.*

*Єгіозар'ян Артур Генріхович – заступник начальника Північно-східного офісу Державної аудиторської служби України (e-mail: yehiozarian.art@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-2245-8858>).*

*Yehiozaryan Artur Henrikhovych – Deputy Head of the North-Eastern Office of the State Audit Service of Ukraine.*

*Полякова Євгенія Сергіївна – кандидат економічних наук, доцент, проректор з науково-педагогічної роботи ВНЗ «Міжнародний технологічний університет «Миколаївська політехніка» (e-mail: riske2074@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7032-9421>).*

*Polyakova Yevheniya Serhiyivna – Ph.D. (Econ.), Assoc. Prof., Vice-Rector for Academic Affairs of the International Technological University “Mykolayiv Polytechnics”.*

Надійшло 14.08.2024 р.