

DOI 10.32782/2786-8559/2024-5-17
УДК 65.01:005

Чернобай Ліана Іванівна

професор кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва,
Національний університет “Львівська політехніка”
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3200-0470>

Дума Олег Ігорович

старший викладач кафедри адміністративного
та фінансового менеджменту,
Національний університет “Львівська політехніка”
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3799-1253>

ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ ЕКОНОМІЧНОГО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КЕРІВНИХ СИСТЕМ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

У науковій статті досліджено проблематику апробації інструментарію економічного оцінювання ефективності керівних систем бізнес-процесів. Основна мета полягає в реалізації прикладного застосування наявних економічних методів для оцінювання ефективності керівництва на діючих підприємствах, що дозволить глибше зрозуміти структуру ефективності та вплив показників на загальну ефективність підприємств. Автори деталізують декомпозицію категорії «інструментарій ефективності» до базових показників та розробляють алгоритм їх прикладного використання, виходячи з системи збалансованих показників Нортон-Каплана. Наукова новизна статті полягає у впровадженні комплексного підходу до оцінювання економічного оцінювання ефективності керівних систем бізнес-процесів, який передбачає фінансових, управлінських, ринкових та соціально-психологічних індикаторів. Для стандартизації показників ефективності керівництва було використано метод багатовимірної шкалювання, що дало змогу привести показники стимулятори та дестимулятори до єдиного вимірника. Завершальним етапом дослідження був розрахунок часткових показників ефективності за стратегічними перспективами моделі Нортон-Каплана та інтегрального показника ефективності керівних систем бізнес-процесів підприємства. Практичне значення роботи полягає в тому, що результати дослідження дозволяють підприємствам застосовувати апробовану модель та, як наслідок, оптимізувати свої бізнес-процеси, підвищити їхню ефективність і конкурентоспроможність підприємства на ринку. Основні висновки включають рекомендації щодо застосування економічного інструментарію оцінювання, а також надають підґрунтя для розробки нових стратегій управління на основі аналізованих даних. Висновки дослідження підкреслюють значущість інтегрованого підходу до аналізу ефективності керівних систем бізнес-процесів. Вони вказують на необхідність використання комплексних показників для глибшого розуміння впливу керівної системи менеджменту на ефективність реалізації бізнес-процесів підприємства. Результати застосування описаного методу дозволяють підприємствам виявляти слабкі місця в керівних системах бізнес-процесів та формулювати ефективні управлінські рішення для їх оптимізації.

Ключові слова: інструментарій економічного оцінювання, бізнес-процеси, ефективність керівних систем, ефективність бізнес-процесів, система збалансованих показників, інтегральний показник ефективності, прикладне застосування наукових результатів.

Liana Chernobai, Oleh Duma

Lviv Polytechnic National University

APPLIED ASPECTS OF USING ECONOMIC EVALUATION TOOLS TO ASSESS THE EFFICIENCY OF ENTERPRISE BUSINESS PROCESS MANAGEMENT SYSTEMS

Scientific article explores the challenges of approbating the tools for economic evaluation of business process management systems' effectiveness. The primary objective is to implement the practical application of existing economic methods to assess management effectiveness in operating enterprises, which will allow for a deeper understanding of the efficiency structure and the impact of indicators on the overall enterprise effectiveness.

The authors detail the decomposition of the “efficiency toolkit” category into basic indicators and develop an algorithm for their practical use based on the Norton-Kaplan Balanced Scorecard system. The scientific novelty of the article lies in the implementation of a comprehensive approach to the economic evaluation of business process management systems’ effectiveness, which includes financial, managerial, market, and socio-psychological indicators. To standardize management effectiveness indicators, the multidimensional scaling method was used, allowing for the conversion of stimulator and destimulator indicators into a single measurement. The final stage of the research involved calculating partial effectiveness indicators for the strategic perspectives of the Norton-Kaplan model and an integral indicator of the enterprise’s business process management systems’ effectiveness. The practical significance of the work lies in the fact that the research results allow enterprises to apply the tested model and, consequently, optimize their business processes, increase their efficiency, and enhance the enterprise’s competitiveness in the market. The main conclusions include recommendations for applying economic evaluation tools and provide a basis for developing new management strategies based on the analyzed data. The research conclusions emphasize the importance of an integrated approach to analyzing the effectiveness of business process management systems. They indicate the need to use complex indicators for a deeper understanding of the management system’s impact on the efficiency of enterprise business process implementation. The results of applying the described method allow enterprises to identify weaknesses in business process management systems and formulate effective management decisions for their optimization.

Keywords: economic evaluation toolkit, business processes, effectiveness of management systems, effectiveness of business processes, balanced scorecard system, integrated effectiveness indicator, appliance of scientific results.

Вступ. Наукова стаття сфокусована на вирішення проблематики апробації інструментарію економічного оцінювання ефективності керівних систем бізнес-процесів. Прикладне застосування інструментарію економічного оцінювання ефективності керівних систем бізнес-процесів у поєднанні із науковими напрацюванням авторів дасть змогу дослідити можливості та перспективи застосування такого інструментарію в практичній діяльності підприємств. Наукова проблема, яка вирішується у даній статті полягає у декомпозиції категорії «інструментарій ефективність керуючої системи менеджменту» до системи базових показників та побудови алгоритму прикладного застосування інструментарію економічного оцінювання ефективності керівництва на основі первинних даних.

Матеріали та методи. Наукова стаття є частиною дослідження інструментарію економічного оцінювання ефективності керівних систем бізнес-процесів підприємства. Наукові результати та процес наукового пошуку опираються на попередні дослідження авторів із аналізу існуючого інструментарію економічного оцінювання ефективності керівних систем бізнес-процесів підприємства [1] та розроблення системи показників базового рівня оцінювання ефективності керівництва [2], які проведені авторами. Окрім цього теоретичну базу даного етапу дослідження становлять напрацювання науковців Бріня П.В. [3], Каплана Р.С. [6], Нортона Д.П. [6], Подольчака Н.Ю. [4], Прохоренко О.В [5]. та ін. Наукові доробки дослідників даної наукової проблематики у поєднанні із даними про діяльність підприємств дали змогу провести апробацію наукових результатів побудови інструментарію економічного оцінювання ефективності керівних систем бізнес-процесів підприємства.

Мета статті – апробація побудованого методу оцінювання ефективності керівних систем бізнес-процесів з використанням розробленого інтегрального індексу ефективності. Для досягнення визначеної мети, поставлено ряд завдань статті:

- 1) вибір інструментарію аналізу ефективності керівних систем бізнес-процесів підприємства;
- 2) формування вибірки підприємств, розрахунок часткових показників ефективності керівництва та їх стандартизація методом багатовимірного шкалювання;
- 3) розрахунок та аналізування інтегрального індексу ефективності керівних систем бізнес-процесів підприємства.

Результати. Економічне оцінювання ефективності керівних систем бізнес-процесів підприємства передбачає комплексний підхід до вимірювання та аналізу різноманітних показників, які відображають не тільки фінансові результати, але й більш широкий спектр впливу керівних систем бізнес-процесів на діяльність підприємства. Основним завданням є не тільки фіксація змін у прибутковості, але й оцінка таких аспектів, як інноваційність, внутрішня ефективність, адаптивність до змін ринкових умов, а також соціально-психологічні індикатори, які впливають на мотивацію та задоволеність персоналу.

Оцінювання також охоплює аналіз збалансованості витрат і доходів, впливу на екологічну стійкість та рівень клієнтської лояльності. Важливо враховувати не тільки поточні фінансові показники, а й динаміку змін у процесах, що сприяють сталому розвитку підприємства. Сюди відносимо визначення і моніторинг ключових показників ефективності, таких як рентабельність активів, оптимізація витрат, приріст обсягу продажів, інвестиційна привабливість, а також культурні та структурні зміни в управлінні.

Для цього керівництву важливо використовувати системи обліку і звітності, які дозволяють оперативно отримувати дані для прийняття управлінських рішень. Використання сучасних програмних засобів і технологій аналітики допомагає інтегрувати великі обсяги інформації та генерувати прогнози щодо ефективності різних стратегій. Такий підхід дозволяє не лише виявляти слабкі місця в керуючій системі підприємства, але й визначати потенціал для її оптимізації та подальшого розвитку.

В умовах зростаючої складності та динамічності бізнес-середовища, системний та комплексний аналіз керівних систем бізнес-процесів набуває особливої актуальності. Традиційні методи оцінювання керівництва часто обмежуються короткостроковими фінансовими показниками та не відображають реальний вплив управлінських рішень на загальну ефективність підприємства. Наслідком цього є неадекватність реакції керівників на виклики, які вимагають стратегічної гнучкості та інноваційного підходу.

Комплексний підхід до оцінювання ефективності керівництва передбачає інтеграцію різноманітних аспектів діяльності підприємства, включаючи оперативну діяльність, стратегічні цілі, якість бізнес-процесів та соціально-психологічні аспекти. Системний аналіз передбачає врахування взаємозв'язків між різними аспектами діяльності підприємства. Реалізація комплексного та системного підходу до аналізу керівних систем бізнес-процесів дасть змогу підприємству адаптуватися до змінних умов ринку, оптимізувати внутрішні процеси та підвищити конкурентоспроможність. Такий аналіз сприяє об'єктивному оцінюванню ефективності керівництва та розробці ефективних стратегій

управління, що є критично важливим у складних економічних умовах. Застосування системи BSC Нортон-Каплана [6] для забезпечення комплексності є оптимальним у даному випадку та дасть змогу оцінити фінансові та нефінансові показники ефективності, фактори зовнішнього та внутрішнього середовища.

Для проведення економічного оцінювання ефективності керівних систем бізнес-процесів було сформовано вибірку із п'яти підприємств, які належать до переробної промисловості та характеризують різні галузі ділової активності. Вибірка була сформована з огляду на масштаб виробничо-господарської діяльності підприємства та повноту прояву бізнес-процесів на підприємстві. До вибірки підприємства, на яких буде проведено апробацію інструментарію економічного оцінювання ефективності керівних систем бізнес-процесів віднесено: СП ТОВ «СФЕРОС-ЕЛЕКТРОН», ТзОВ «Завод Електронпобутприлад», ТОВ «ЛЬВІВ-БУД 1», ТОВ «ЛЬВІВ-БУД 2», ТОВ «ГУРАЛЬНЯ БРУНИЦЬКИХ». Застосування обраного інструментарію оцінювання для даної вибірки підприємств дасть змогу апробувати сформований метод та поширити результати прикладного дослідження на ширше коло підприємств переробної промисловості.

Методом експертного оцінювання було обрано 5 індикаторів, які описують ефективність керівних систем бізнес-процесів за стратегічними перспективами системи BSC. Для відбору було залучено 10 експертів, 5 з яких обіймають керівні посади у досліджуваних підприємствах, 5 інших – представники академічного середовища. З метою оцінювання ефективності керівних систем бізнес-процесів за стратегічними перспективами системи BSC обрано показники, які наведені в табл. 1.

Таблиця 1 – Набір показників базового рівня за стратегічними перспективами розвитку підприємства системи BSC Нортон-Каплана

Стратегічні перспективи розвитку підприємства за BSC Нортон-Каплана			
Фінанси	Клієнти	Працівники / ріст і розвиток персоналу	Бізнес-процеси
Коефіцієнт віддачі витрат на маркетинг	CSAT – Оцінка задоволеності клієнтів	Частка соціально-психологічних методів управління	Показник складності бізнес-процесів
Коефіцієнт чистого робочого капіталу	NPS – Індекс лояльності споживача	Коефіцієнт ефективності мотивації праці	Показник процесності
Рентабельність реалізації	CES – Оцінка простоти взаємодії	Коефіцієнт трудової дисципліни	Показник контрольованості бізнес-процесів
Чиста рентабельність активів	Рівень задоволеності клієнтів продукцією підприємства	Коефіцієнт стійкості кадрів (Кст)	Ресурсоємність бізнес-процесів
Фондовіддача	Інноваційний внесок персоналу підприємства	Рівень задоволеності персоналу корпоративною культурою (К к.к.)	Регульованість бізнес-процесів

Джерело: сформовано авторами за [2; 4]

Проведення економічного оцінювання ефективності керівних систем бізнес-процесів обраних підприємств буде відбуватися згідно послідовності, представленої нижче:

Етап 1. Збір первинних даних про діяльність підприємств та розрахунок показників ефективності керівних систем бізнес-процесів за стратегічними перспективами системи BSC. Вихідну базу даних для розрахунку показників ефективності було зібрано в процесі роботи із документацією, опрацюванням даних звітності обраних підприємств, а також результатів анкетування проведеного для збору даних. Розрахунок базових показників ефективності керівних систем бізнес-процесів було проведено за період 2019-2023 років.

Етап 2. Стандартизація показників оцінювання ефективності керівних систем бізнес-процесів. Методом багатовимірного шкалювання було приведено показники до єдиного вимірника в межах від 0 до 1. При цьому серед набору показників із табл. 1 було виділено показники стимулятори та дестимулятори, що є необхідним для якісної та точної стандартизації з метою уникнення викривлення значення інтегрального показника [7]. Стандартизовані значення показників ефективності керівних систем бізнес – процесів за 2023 рік наведено в таблиці 2.

На основі даних таблиці 2, можемо розрахувати часткові інтегральні показники ефективності керівних систем бізнес-процесів вибірки підприємств, що дасть змогу виявити ефективність керівних систем бізнес-процесів підприємства за стратегічними перспективами системи BSC. При цьому тяжіння часткових інтегральних показників ефективності до 0,0 означатиме, що керівна система менеджменту за даною стратегічною перспективою підприємства є неефективною та потребує регулювання. На противагу цьому, тяжіння часткових інтегральних показників ефективності до 1,0 свідчатиме про ефективність керівних систем бізнес-процесів за обраною стратегічною перспективою. Часткові інтегральні показники ефективності керівних систем бізнес-процесів за стратегічними перспективами системи BSC для СП ТОВ «СФЕРОС-ЕЛЕКТРОН», ТОВ «Завод Електронпобутрилад», ТОВ «ЛЬВІВ-БУД 1», ТОВ «ЛЬВІВ-БУД 2», ТОВ «ГУРАЛЬНЯ БРУНИЦЬКИХ» наведено в таблиці 3.

Часткові інтегральні показники ефективності керівних систем бізнес-процесів за стратегічними перспективами системи BSC наведено на рис. 1. – рис. 5.

Таким чином, застосування даного методу дало можливість менеджменту підприємства визначити ефективні та неефективні стратегічні перспективи за системою Нортон-Каплана.

Етап 3. Розрахунок інтегрального показника ефективності керівних систем бізнес-процесів

підприємства. На основі стандартизованих показників розраховуємо інтегральний показник ефективності керівних систем бізнес-процесів підприємств за кожним із аналізованих періодів. Інтегральний індекс ефективності керівних систем бізнес-процесів підприємства розраховано шляхом визначення середнього значення за 20-ма розрахованими показниками. Інтегральні показники ефективності керівних систем бізнес-процесів вибірки підприємств наведено в таблиці 4.

В підсумку аналітичних розрахунків та стандартизації показників методами багатовимірного шкалювання нам вдалося розрахувати інтегральні показники ефективності керівних систем бізнес-процесів вибірки підприємств у 2019-2023 роках.

Етап 4. Аналіз інтегральних показників ефективності керівних систем бізнес-процесів. На основі наведених розрахунків було побудовано діаграму динаміки інтегральних показників ефективності керівних систем бізнес-процесів вибірки підприємств (рис. 6).

За даними рисунку, СП ТОВ «СФЕРОС-ЕЛЕКТРОН» показує відносно стабільну ефективність протягом усього періоду. Інтегральний показник ефективності керівництва становить 0,63 у 2019 році, із збереженням цього рівня у 2020 році, після чого спостерігався незначний спад до 0,58 у 2021 році та 0,56 у 2022 році. Однак у 2023 році відбулося покращення до 0,61, що свідчить про здатність підприємства адаптуватися та відновлюватися.

ТЗОВ «Завод Електронпобутприлад» демонструє цікаву U-подібну траєкторію. Починаючи з високого показника 0,65 у 2019 році, ефективність керівних систем бізнес-процесів характеризувалась поступовим спадом до 0,52 у 2022 році. Проте у 2023 році спостерігається значне відновлення до 0,67, що є найвищим показником серед усіх підприємств у цьому році. Динаміка вказує на подолання труднощів та впровадження ефективних змін у керівних системах.

ТЗОВ «ЛЬВІВ-БУД 1» демонструє найбільш негативну динаміку серед усіх підприємств. Починаючи з показника 0,50 у 2019 році, підприємство показувало постійне зниження ефективності, досягнувши найнижчого рівня 0,25 у 2023 році. Такі дані свідчать про серйозні проблеми в керівних системах та необхідність кардинальних змін у підході до управління бізнес-процесами.

ТОВ «ЛЬВІВ-БУД 2» показує нестабільну динаміку. Після покращення з 0,53 у 2019 році до 0,59 у 2020 році, підприємство зазнало різкого падіння до 0,31 у 2022 році. У 2023 році спостерігається незначне покращення до 0,35, але ефективність керівних систем все ще залишається на низькому рівні порівняно з початковими показниками.

ТОВ «ГУРАЛЬНЯ БРУНИЦЬКИХ» демонструє найбільш позитивну динаміку серед усіх

Таблиця 2 – Стандартизовані значення базових показників ефективності керівних систем бізнес-процесів вибірки підприємств за 2023 рік

Показники	СП ТОВ «СФЕРОС-ЕЛЕКТРОН»	ТОВ «Завод Електронпобутприлад»	ТОВ «ЛЬВІВ-БУД 1»	ТОВ «ЛЬВІВ-БУД 2»	ТОВ «ГУРАЛЬНЯ БРУНИЦЬКИХ»
Фінанси					
Коефіцієнт віддачі витрат на маркетинг	0,97	0,87	0,00	1,00	0,86
Коефіцієнт чистого робочого капіталу	0,33	1,00	0,18	0,00	0,31
Рентабельність реалізації	0,89	1,00	0,00	0,91	0,06
Чиста рентабельність активів	1,00	0,54	0,01	0,01	0,00
Фондовіддача	0,58	1,00	0,00	0,00	0,43
Клієнти					
CSAT – Оцінка задоволеності клієнтів	1,00	0,81	0,57	0,00	0,57
NPS – Індекс лояльності споживача	0,40	0,92	0,00	0,48	1,00
CES – Оцінка простоти взаємодії	0,31	0,96	0,00	0,26	1,00
Рівень задоволеності клієнтів продукцією підприємства	1,00	0,00	0,24	0,46	0,98
Інноваційний внесок персоналу підприємства	0,41	1,00	0,00	0,32	0,75
Працівники / ріст і розвиток персоналу					
Рівень задоволеності персоналу соціально-психологічним кліматом (К сп.)	0,00	1,00	0,19	0,63	0,94
Коефіцієнт ефективності мотивації праці	0,39	0,00	1,00	0,10	0,25
Коефіцієнт трудової дисципліни	0,75	0,65	0,58	0,00	1,00
Коефіцієнт стійкості кадрів	0,90	0,83	0,37	0,00	1,00
Рівень задоволеності персоналу корпоративною культурою (К к.к.)	0,25	0,00	0,58	1,00	0,67
Бізнес-процеси					
Показник складності бізнес-процесів	1,00	0,09	0,00	0,09	0,74
Показник процесності	0,00	1,00	0,15	0,10	0,73
Показник контрольованості бізнес-процесів	0,92	0,82	0,00	0,25	1,00
Ресурсоємність бізнес-процесів	0,89	1,00	0,05	0,91	0,00
Регульованість бізнес-процесів	0,25	0,00	1,00	0,38	0,01

Джерело: сформовано авторами

Таблиця 3 – Часткові інтегральні показники ефективності керівних систем бізнес-процесів за стратегічними перспективами системи BSC у 2023 році

Стратегічні перспективи	СП ТОВ «СФЕРОС-ЕЛЕКТРОН»	ТОВ «Завод Електронпобутприлад»	ТОВ «ЛЬВІВ-БУД 1»	ТОВ «ЛЬВІВ-БУД 2»	ТОВ «ГУРАЛЬНЯ БРУНИЦЬКИХ»
Фінанси	0,75	0,88	0,04	0,38	0,33
Клієнти	0,62	0,74	0,16	0,31	0,86
Працівники / ріст і розвиток персоналу	0,46	0,50	0,54	0,35	0,77
Бізнес-процеси	0,61	0,58	0,24	0,35	0,50

Джерело: сформовано авторами

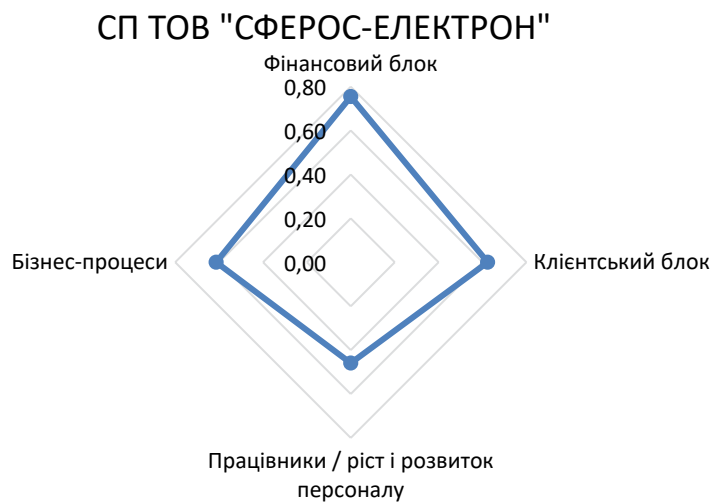


Рисунок 1 – Часткові інтегральні показники ефективності керівних систем бізнес-процесів СП ТОВ «СФЕРОС-ЕЛЕКТРОН» у 2023 році

Джерело: сформовано авторами

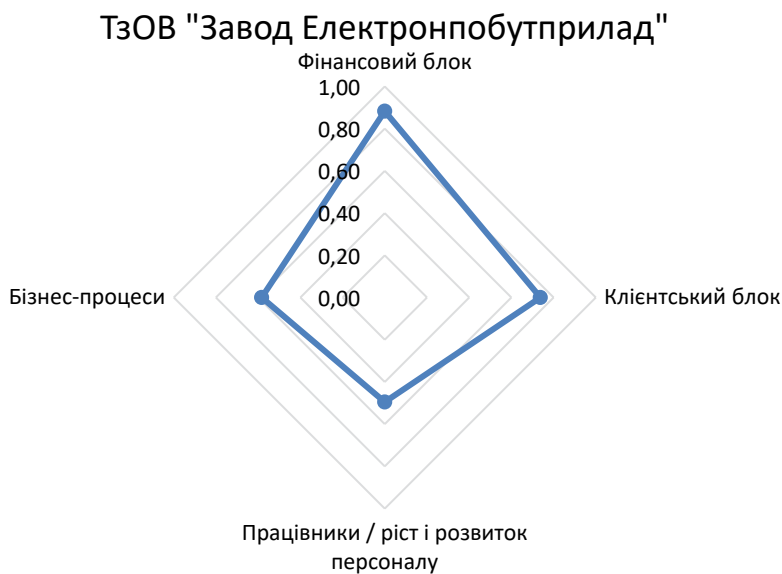


Рисунок 2 – Часткові інтегральні показники ефективності керівних систем бізнес-процесів ТзОВ «Завод Електронпобутприлад» у 2023 році

Джерело: сформовано авторами

ТЗОВ "ЛЬВІВ-БУД 1"

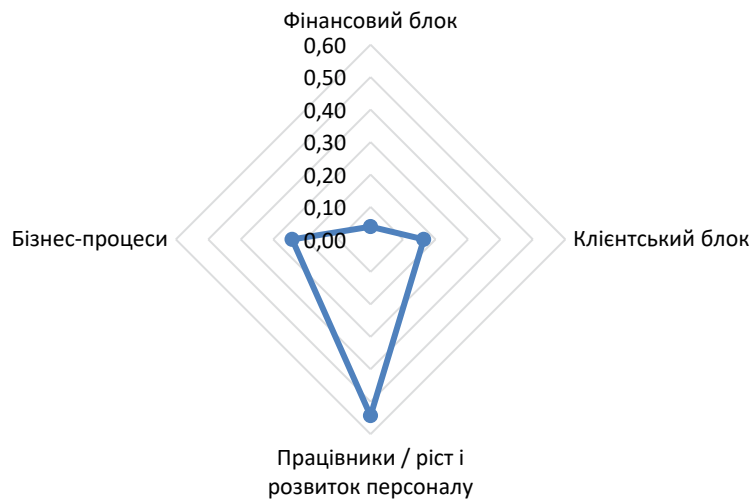


Рисунок 3 – Часткові інтегральні показники ефективності керівних систем бізнес-процесів ТЗОВ «ЛЬВІВ-БУД 1» у 2023 році

Джерело: сформовано авторами

ТОВ "ЛЬВІВ-БУД 2"

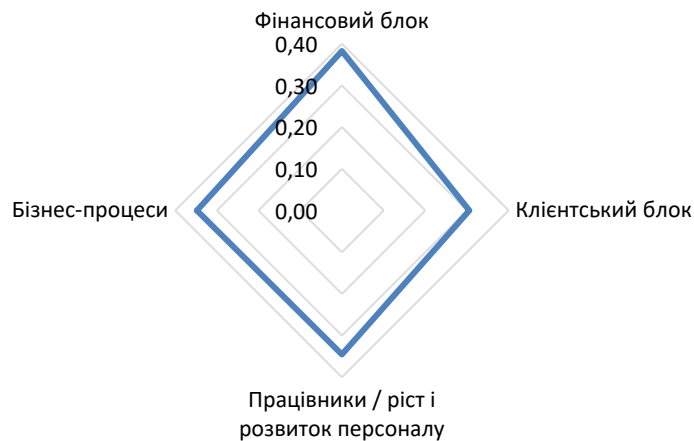


Рисунок 4 – Часткові інтегральні показники ефективності керівних систем бізнес-процесів ТОВ «ЛЬВІВ-БУД 2» у 2023 році

Джерело: сформовано авторами

підприємств. Починаючи з найнижчого показника 0,35 у 2019 році, підприємство показало стабільне зростання, досягнувши значного покращення до 0,61 у 2023 році.

Висновки. За результатами дослідження підтверджено системність та комплексність застосування підходу Нортон-Каплана для оцінювання ефективності керівних систем бізнес-процесів, що у поєднанні із розробками авторів забезпечило менеджмент апробованим інструментарієм. Результати застосування такого інструментарію на підприємстві дадуть змогу керівникам розвивати

адаптивне управління та забезпечувати постійне вдосконалення керівних системи бізнес-процесів з метою підвищення ефективності підприємств у динамічному бізнес-середовищі.

Аналіз динаміки ефективності керівних систем бізнес-процесів п'яти досліджуваних підприємств за період 2019-2023 років виявив різноманітні тенденції. Найбільш позитивну динаміку продемонструвало ТОВ «ГУРАЛЬНЯ БРУНИЦЬКИХ», яке показало стабільне зростання ефективності з 0,35 у 2019 році до 0,61 у 2023 році, що свідчить про успішне впровадження змін

ТОВ "ГУРАЛЬНЯ БРУНИЦЬКИХ"

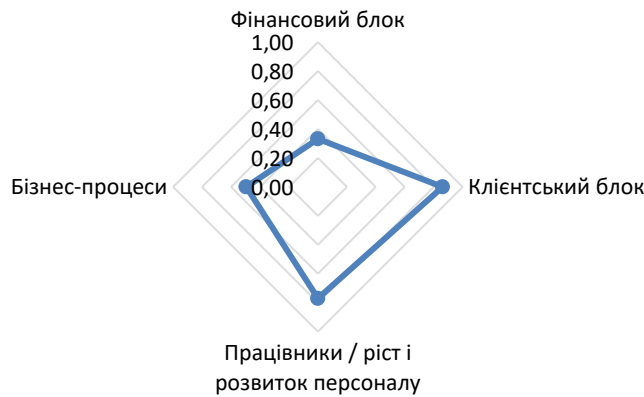


Рисунок 5 – Часткові інтегральні показники ефективності керівних систем бізнес-процесів ТОВ «ГУРАЛЬНЯ БРУНИЦЬКИХ» у 2023 році

Джерело: сформовано авторами

Таблиця 4 – Інтегральні показники ефективності керівних систем бізнес-процесів вибірки підприємств у 2019 -2023 роках

Підприємства	Роки				
	2019	2020	2021	2022	2023
СП ТОВ «СФЕРОС-ЕЛЕКТРОН»	0,63	0,63	0,58	0,56	0,61
ТОВ «Завод Електронпобутприлад»	0,65	0,61	0,59	0,52	0,67
ТОВ «ЛЬВІВ-БУД 1»	0,50	0,47	0,43	0,42	0,25
ТОВ «ЛЬВІВ-БУД 2»	0,53	0,59	0,54	0,31	0,35
ТОВ «ГУРАЛЬНЯ БРУНИЦЬКИХ»	0,35	0,37	0,36	0,58	0,61

Джерело: сформовано авторами

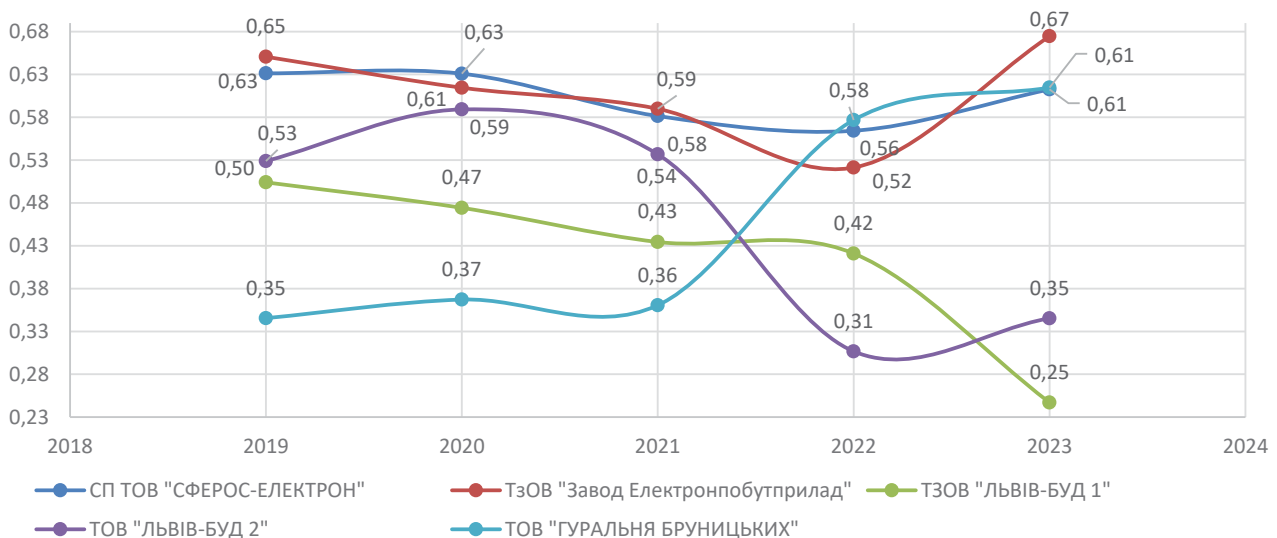


Рисунок 6 – Динаміка інтегральних показників ефективності керівних систем бізнес-процесів вибірки підприємств за 2019-2023 роки

Джерело: сформовано авторами

у керівних системах. ТЗОВ «Завод Електронпо-бутприлад» також показало позитивну динаміку, особливо в останній рік, досягнувши найвищого показника 0,67 у 2023 році після періоду спаду. СП ТОВ «СФЕРОС-ЕЛЕКТРОН» продемонструвало відносно стабільну ефективність з невеликим зниженням у середині періоду та відновленням до 0,61 у 2023 році. Натомість, ТЗОВ «ЛЬВІВ-БУД 1» показало найбільш негативну

динаміку, з постійним зниженням ефективності від 0,50 у 2019 році до 0,25 у 2023 році. ТОВ «ЛЬВІВ-БУД 2» також продемонструвало загальну негативну тенденцію, незважаючи на короткочасне покращення у 2020 році, завершивши період з показником 0,35 у 2023 році. Подальші дослідження будуть сфокусовані на прикладному застосуванні побудованого методу оцінювання ефективності керівних систем бізнес-процесів.

Література:

1. Чернобай Л., Дума О. Порівняльний аналіз інструментарію економічного оцінювання ефективності керівних систем бізнес-процесів підприємства. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 404–409.
2. Чернобай Л., Дума О. Розроблення комплексної системи показників оцінювання ефективності керівництва за ЕТК-методом. *Київський економічний науковий журнал*, 2024. № 4. С. 246–258. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-34>
3. Брінь П.В., Прохоренко О.В., Ковшик В.І. Структурні показники оцінки стратегічного внеску бізнес-процесів в систему підприємства. *Науковий вісник Полісся*. 2018. № 2 (14). С. 48–55.
4. Подольчак Н.Ю. Проблеми оцінювання та регулювання соціально-економічної ефективності систем менеджменту машинобудівних підприємств: монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2010. 340 с.
5. Прохоренко О.В., Брінь П.В. Формування системи структурних показників оцінки бізнес-процесів на підприємстві. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2018. Т. 29. Вип. 1. С. 202–207.
6. Kaplan R.S., Norton D.P. The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*. 2005. Vol. 83. No. 7. P. 172.
7. Марець О.Р., Вільчинська О.М. Теоретичні питання побудови інтегральних індикаторів. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 9. С. 1017–1020.

References:

1. Chernobay L., & Duma O. (2024) Comparative analysis of the toolkit for economic evaluation of the efficiency of enterprise business process management systems. *Economic Space*, no. (190), pp. 404–409.
2. Chernobay L., & Duma O. (2024) Development of a comprehensive system of indicators for evaluating the effectiveness of management using the ETC method. *Kyiv Economic Scientific Journal*, no. (4), pp. 246–258. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-34>
3. Bryn P. V., Prokhorenko O. V., & Kovshyk V. I. (2018) Structural indicators for assessing the strategic contribution of business processes to the enterprise system. *Scientific Bulletin of Polissya*, no. 2(14), pp. 48–55.
4. Podolchak N. Y. (2010) Problems of evaluation and regulation of socio-economic effectiveness of management systems in machine-building enterprises: Monograph. Lviv: Lviv Polytechnic Publishing House.
5. Prokhorenko O. V., & Bryn, P. V. (2018) Formation of a system of structural indicators for assessing business processes at an enterprise. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series: Economic Sciences*, no. 29(1), pp. 202–207.
6. Kaplan R. S., & Norton D. P. (2005) The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, no. 83(7), p. 172.
7. Marets O. R., & Vilchynska O. M. (2016) Theoretical issues of building integral indicators. *Global and National Problems of Economy*, no. (9), pp. 1017–1020.

Стаття надійшла до редакції 07.06.2024 р.