

Інше

УДК 65.01:658

Романинець Олександр Вікторович

аспірант

Львівського університету бізнесу та права

Romanynets Oleksandr

Postgraduate Student of the

Lviv University of Business and Law

ORCID: 0009-0007-6472-4242

Палиг Іриной Ростиславович

аспірант

Львівського університету бізнесу та права

Palyh Irynei

Postgraduate Student of the

Lviv University of Business and Law

ORCID: 0009-0007-2158-303X

Капраль Назарій Романович

аспірант

Львівського університету бізнесу та права

Kapral Nazarii

Postgraduate Student of the

Lviv University of Business and Law

ORCID: 0009-0000-9391-5565

Селепей Юрій Ігорович

аспірант

Львівського університету бізнесу та права

Selepey Yuriy

Postgraduate Student of the

Lviv University of Business and Law

ORCID: 0009-0007-3993-1506

**ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ
ВНУТРІШНІХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ
EVALUATION OF EFFECTIVENESS OF THE SYSTEM OF
CONTROLLING INTERNAL BUSINESS PROCESSES AT THE
ENTERPRISE**

Анотація. Метою статті є дослідити особливості оцінювання рівня ефективності системи контролінгу внутрішніх бізнес-процесів на підприємстві в сучасних умовах. За результатами дослідження встановлено, що в сучасному конкурентному бізнес-середовищі вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів та їх контроль є ключовими факторами успіху для підприємств. Для досягнення цих цілей використовується система контролінгу, яка забезпечує постійний моніторинг та аналіз діяльності підприємства. Оцінка ефективності такої системи є необхідною для стабільного розвитку бізнесу. Важливі кроки в цьому процесі включають аналіз структури системи контролінгу, процесів збору та обробки інформації, відповідність системи стратегічним цілям, рівень автоматизації, доступність та зрозумілість інформації, ефективність внутрішніх контрольних процедур. Після аналізу переваг та недоліків системи контролінгу визначаються напрямки подальшого вдосконалення для забезпечення стабільного та ефективного розвитку підприємства. Визначено, що під оцінюванням ефективності контролінгу внутрішніх бізнес-процесів підприємства слід розуміти системний, комплексний процес оцінювання рівня ефективності системи

контролінгу на підприємстві, спрямованої на: а) контролювання його внутрішніх бізнес-процесів; б) усунення проблемних моментів і/або слабких сторін організації, з метою визначення якісно нового рівня розвитку системи менеджменту та підприємства в перспективі загалом. Дослідження вказують на важливість системи бізнес-індикаторів для оцінювання ефективності контролінгу, таких як рівень забезпеченості ресурсами, терміни виконання процесів, якість управління та інші фактори. Аналіз якості бізнес-процесів, проведений у дослідженні, також вказує на важливість аспектів, таких як освіченість персоналу, раціональне використання ресурсів, якість технологій та рівень інноваційності. Оцінка ефективності контролінгу за допомогою економіко-математичних моделей дозволяє підприємствам зрозуміти їхню поточну ситуацію та розробити стратегії для подальшого розвитку. В контексті цього запропоновано економіко-математичну модель визначення інтегрального рівня ефективності контролінгу внутрішнього бізнес-процесу на підприємстві. У перспективі рекомендується дослідити економічні та технологічні фактори впливу, а також вплив бізнес-ризиків та невизначеності бізнес-середовища на оцінювання рівня ефективності системи контролінгу внутрішніх бізнес-процесів на підприємстві.

Ключові слова: бізнес, підприємство, бізнес-процеси, контролінг, ефективність, управлінські рішення, інформація, результати, розвиток підприємства.

Summary. *The purpose of the article is to investigate the peculiarities of evaluating the level of effectiveness of the system of controlling internal business processes at the enterprise in modern conditions. According to the results of the study, it was established that in the modern competitive business environment, the improvement of internal business processes and their control are key success*

factors for enterprises. To achieve these goals, a controlling system is used, which provides constant monitoring and analysis of the enterprises activities. Evaluation of the effectiveness of such a system is necessary for stable business development. Important steps in this process include analysis of the structure of the controlling system, processes of information collection and processing, compliance of the system with strategic goals, level of automation, availability and comprehensibility of information, effectiveness of internal control procedures. After analyzing the advantages and disadvantages of the controlling system, directions for further improvement are determined to ensure the stable and efficient development of the enterprise. It was determined that the evaluation of the effectiveness of controlling internal business processes of the enterprise should be understood as a systematic, complex process of evaluating the level of effectiveness of the controlling system at the enterprise, aimed at: a) controlling its internal business processes; b) elimination of problematic moments and/or weaknesses of the organization, with the aim of determining a qualitatively new level of development of the management system and the enterprise in general. Studies indicate the importance of a system of business indicators for evaluating the effectiveness of controlling, such as the level of resource availability, process execution times, management quality, and other factors. The analysis of the quality of business processes carried out in the study also indicates the importance of aspects such as personnel education, rational use of resources, technology quality and the level of innovation. Evaluating the effectiveness of controlling using economic and mathematical models allows enterprises to understand their current situation and develop strategies for further development. In this context, an economic-mathematical model for determining the integral level of effectiveness of controlling the internal business process at the enterprise is proposed. In the future, it is recommended to investigate the economic and technological factors of influence, as well as the impact of business risks and uncertainty of the business environment on the

evaluation of the level of effectiveness of the system of controlling internal business processes at the enterprise.

Key words: *business, enterprise, business processes, controlling, efficiency, management decisions, information, results, enterprise development.*

Постановка проблеми. В сучасному бізнес-середовищі, де деякі ризики і невизначеність стали нормою у бізнес-діяльності, а конкуренція постійно зростає, важливо мати ефективну систему контролінгу внутрішніх бізнес-процесів на підприємстві. Контролінг, як складова управління, вирішує завдання з планування, контролю, аналізу та управління ресурсами. Однак, з урахуванням думки керівників бізнес-структур в Україні, сьогодні багато підприємств не мають чіткого уявлення про ефективність своєї системи контролінгу. Така ситуація, враховуючи практику ведення бізнесу, може призвести до неефективного використання ресурсів, недооцінки ризиків та втрати конкурентної переваги.

Звідси очевидно, що оцінка ефективності системи контролінгу стає одним із ключових аспектів у сфері управління. Це у сукупності з іншими методами прийняття раціональних управлінських рішень [1] сприяє виявленню прогалин у бізнес-діяльності, дозволяє вдосконалити бізнес-процеси та допомагає досягти стратегічних цілей підприємства. Такий підхід також дозволяє підприємствам ефективно адаптуватися до змін у бізнес-середовищі, спрямований на підтримку їх конкурентоспроможності у динамічному ринковому середовищі в умовах ризику та невизначеності. Всі ці та інші аспекти обумовили вибір теми дослідження, її актуальність і важливість.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні питання та практичні аспекти оцінювання ефективності контролінгу внутрішніх бізнес-процесів на підприємстві є предметом досліджень, наукових

дискусій і експериментів у практиці серед багатьох вчених та фахівців. Дослідження досить важливих, окремих і актуальних питань у цьому напрямі, враховуючи сучасні проблеми, умови і виклики у сфері бізнесу, здійснили такі дослідники, як: Л. Дякон [2], О. Корзаченко [3], Н. Кузьминчук [4], Л. Ліпич [5], К. Міхеєнко [6], Т. Морщенок [7], Г. Павловські [8], Р. Скриньковський [9-12], А. Щебель [13] та інші науковці й практики.

Поряд з тим, проведений аналіз наукових досліджень та дослідження практики ведення бізнесу в Україні доводять, що, враховуючи науково-дослідницьку спрямованість і діагностично-оцінювальну об'єктивність у цьому напрямі, сьогодні не до кінця вивченими залишаються деякі питання, особливо ті, які стосуються оцінки рівня ефективності системи контролінгу внутрішніх бізнес-процесів на підприємстві.

Мета статті. Метою статті є дослідити особливості оцінювання рівня ефективності системи контролінгу внутрішніх бізнес-процесів на підприємстві в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Так, за результатами дослідження теорії [1–17] та практики встановлено, що у сучасному конкурентному бізнес-середовищі постійне вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів, а також їх контроль, є одним із ключових факторів успіху для підприємств. В контексті цього, умови ведення бізнесу вимагають від них, підприємств, не лише адаптації до змін на ринку, але й активного керування власними ресурсами та стратегіями. Одним із основних інструментів для досягнення цих цілей є система контролінгу, яка забезпечує постійний моніторинг та аналіз діяльності підприємства.

Важливо також розуміти, що оцінка ефективності такої системи є необхідною для забезпечення стабільного розвитку бізнесу. Перший крок у цьому процесі – це аналіз структури системи контролінгу. Це означає перевірку, чи охоплює вона всі ключові аспекти діяльності підприємства,

від фінансового управління до управління ризиками та стратегічного планування.

Далі слід провести детальний аналіз процесів збору та обробки інформації. Тут важливо визначити, чи забезпечує система контролінгу достатню кількість та якість інформації (відомостей та/або даних) для прийняття раціональних, належних управлінських рішень, а також, наскільки оперативно відбувається цей процес для реагування на зміни в бізнес-середовищі.

Одним з ключових аспектів ефективності є відповідність системи контролінгу стратегічним цілям підприємства. Тут важливим є відповідь на таке питання: Чи сприяють інструменти контролінгу досягненню стратегічних цілей, і чи відбувається постійний моніторинг та корекція стратегії?

Також важливо оцінити рівень автоматизації системи контролінгу, оскільки автоматизовані процеси дозволяють швидше і точніше обробляти і аналізувати великий обсяг інформації (відомості та/або дані) та впливають на оперативність і ефективність прийняття рішень.

Наступним кроком є звернення уваги на доступність та зрозумілість інформації, що надходить з системи контролінгу. Це означає переконатися у тому, чи всі відповідальні особи на різних рівнях управління (менеджери інституційного, управлінського та технічного рівня управління) можуть легко зрозуміти та використовувати цю інформацію для своєї роботи.

Не менш важливим є аналіз ефективності внутрішніх контрольних процедур. Тобто, чи забезпечують вони вчасне виявлення та запобігання можливим ризикам та збиткам?

І завершальним етапом оцінки є підведення підсумків знайдених переваг та недоліків системи контролінгу та визначення напрямків подальшого вдосконалення для забезпечення стабільного та ефективного розвитку підприємства в сучасних умовах.

Звідси очевидно, що ефективна система контролінгу є ключовим інструментом для успішного вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів та забезпечення стабільного розвитку підприємства в умовах сучасного конкурентного бізнес-середовища. Тут варто погодитися з думкою вчених-економістів [12] про те, що «ключовими бізнес-індикаторами системи діагностики ефективності контролінгу бізнес-процесів підприємства є: рівень забезпеченості підприємства ресурсами (трудовими, матеріальними, фінансовими та енергетичними); термін виконання бізнес-процесу; рівень ефективності виконання бізнес-процесу; рівень ефективності апарату управління (менеджерів інституційного, управлінського та технічного рівня управління), що контролює виконання бізнес-процесу; частка (питома вага) працівників (управлінського персоналу, робітників основного і допоміжного виробництва), що задіяна до виконання бізнес-процесу; частка (питома вага) невиконаних бізнес-процесів» [12, с. 158] (Р. Скриньковський, Г. Павловські, В. Воробйов). Враховуючи результати такої діагностики, підприємства можуть удосконалити свою систему контролінгу та забезпечити стабільний розвиток у конкурентному середовищі.

Згідно з результатами досліджень К. Безгіна на тему «Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві» [17], основними показниками забезпечення якості бізнес-процесів на підприємстві є: рівень освіченості й компетентності персоналу; рівень раціональності використання персоналу; рівень трудової й творчої активності персоналу; рівень якості виробничого процесу; рівень якості логістичного обслуговування; рівень якості технології; рівень якості технологічного обслуговування; частка витрат на поліпшення якості; частка витрат на інновації [17].

Звідси очевидно, що під оцінюванням ефективності контролінгу внутрішніх бізнес-процесів підприємства слід розуміти системний, комплексний процес оцінювання рівня ефективності системи контролінгу

на підприємстві, спрямованої на: а) контролювання його внутрішніх бізнес-процесів; б) усунення проблемних моментів і/або слабких сторін організації, з метою визначення якісно нового рівня розвитку системи менеджменту та підприємства в перспективі загалом. При цьому, таке оцінювання має ґрунтуватися на основі збалансованої системи показників Нортон-Каплана (англ. Balanced Scorecard – BSC) і/або в моделі Л. Мейсела [6; 8; 12].

Отже, на основі досліджень теорії [1–17] та практики, для визначення інтегрального (загального) рівня ефективності контролінгу внутрішнього бізнес-процесу на підприємстві (KR) рекомендуємо використати економіко-математичну модель – формула (1):

$$\begin{cases} KR = \sqrt[5]{A \cdot B \cdot C \cdot D \cdot F} \\ 0 \leq KR \leq 1 \end{cases}, \quad (1)$$

де A – загальний рівень забезпеченості підприємства відповідними ресурсами (див. [9]) для виконання і реалізації i -го бізнес-процесу; B – термін виконання і реалізації i -го бізнес-процесу згідно визначеного плану; C – загальний рівень ефективності виконання і реалізації i -го бізнес-процесу; D – загальний рівень ефективності апарату управління, що контролює виконання і реалізацію i -го бізнес-процесу; F – частка (питома вага) працівників підприємства (управлінського персоналу, робітників основного і допоміжного виробництва), що задіяна до виконання і реалізації i -го бізнес-процесу. KR доцільно аналізувати за вказаними вище бізнес-показниками й параметрами, які покладені в основу розрахунку у економіко-математичній моделі (1), у динамічному аспекті з урахуванням наявних, можливих бізнес-ризиків. Тут наближення бізнес-показника KR до 1 у діапазоні $[0; 1]$ свідчить про високий, належний рівень ефективності контролінгу внутрішнього бізнес-процесу. Відповідно, якщо KR прямує до 0, це свідчить про низький рівень ефективності контролінгу внутрішнього

бізнес-процесу на підприємстві.

Висновки і перспективи подальших досліджень. За результатами дослідження можна зробити висновок, що в сучасному конкурентному бізнес-середовищі вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів та їх контроль є ключовими факторами успіху для підприємств. Для досягнення цих цілей використовується система контролінгу, яка забезпечує постійний моніторинг та аналіз діяльності підприємства. Оцінка ефективності такої системи є необхідною для стабільного розвитку бізнесу. Важливі кроки в цьому процесі включають аналіз структури системи контролінгу, процесів збору та обробки інформації, відповідність системи стратегічним цілям, рівень автоматизації, доступність та зрозумілість інформації, ефективність внутрішніх контрольних процедур. Після аналізу переваг та недоліків системи контролінгу визначаються напрямки подальшого вдосконалення для забезпечення стабільного та ефективного розвитку підприємства.

Дослідження вказують на важливість системи бізнес-індикаторів для оцінювання ефективності контролінгу, таких як рівень забезпеченості ресурсами, терміни виконання процесів, якість управління та інші фактори. Аналіз якості бізнес-процесів, проведений у дослідженні, також вказує на важливість аспектів, таких як освіченість персоналу, раціональне використання ресурсів, якість технологій та рівень інноваційності. Оцінка ефективності контролінгу за допомогою економіко-математичних моделей дозволяє підприємствам зрозуміти їхню поточну ситуацію та розробити стратегії для подальшого розвитку.

В перспективі доцільно дослідити економічні та технологічні фактори впливу, а також вплив бізнес-ризиків та невизначеності бізнес-середовища на оцінювання рівня ефективності системи контролінгу внутрішніх бізнес-процесів на підприємстві.

Література

1. Кузьмін О. Є. *Сучасний менеджмент*. Львів: «Центр Європи». 1995. 176 с.
2. Дякон Л. Л. Діагностика ефективності контролінгу бізнес-процесів підприємства // *Бізнес Інформ*. 2012. № 8. С. 188–192.
3. Корзаченко О. В. Моделювання бізнес-процесів підприємств: методології, підходи та методи // *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Вип. 11, Ч. 1. С. 171–175.
4. Кузьминчук Н. В. Контролінг в управлінні промисловим підприємством: концептуальні засади // *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 46. С. 281–286.
5. Ліпич Л. Г., Ющишина Л. О. Бізнес-процеси та їх інформаційне забезпечення // *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 10. С. 202–206.
6. Міхеєнко К. С. Управління бізнес-процесами підприємства на основі збалансованої системи показників // *Інноваційна економіка*. 2013. № 6 (44). С. 74–76.
7. Морщенок Т. С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства // *Бізнес Інформ*. 2014. № 11. С. 295–302.
8. Павловські Г. *Розвиток системи управлінської діагностики підприємства*: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Львівський університет бізнесу та права. Львів, 2017. 20 с.
9. Скриньковський Р. М. Діагностика використання трудових, матеріальних, фінансових та енергетичних ресурсів підприємства як інструмент управління елементами його виробничо-господарської діяльності // *Проблеми економіки*. 2015. № 1. С. 249–254.
10. Скриньковський Р. М. Діагностика фінансового, виробничого, трудового, соціально-економічного та інноваційно-інвестиційного потенціалів і аналіз потенційних ризиків підприємства в умовах

невизначеності // *Проблеми економіки*. 2015. № 2. С. 186–193.

11. Скриньковський Р. М., Павловські Г. Діагностика в системі менеджменту підприємства // *Проблеми економіки*. 2016. № 3. С. 199–205.

12. Скриньковський Р. М., Павловські Г., Воробйов В. В. Діагностика ефективності контролінгу бізнес-процесів підприємства // *Бізнес Інформ*. 2016. № 8. С. 154–159.

13. Щебель А. І. *Управління потенціалом підприємства в системі координат організаційного розвитку*: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Львівський університет бізнесу та права. Львів, 2020. 20 с.

14. Kniaz S., Brych V., Heorhiadi N., Tyrkalo Y., Luchko H., Skrynkovskyu R. Data Processing Technology in Choosing the Optimal Management Decision System // *2023 13th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*. Wrocław, Poland, 2023. P. 372–375. doi: <https://doi.org/10.1109/ACIT58437.2023.10275581>.

15. Kniaz S., Heorhiadi N., Sopilnyk L., Konovalyuk I., Tyrkalo Y., Skrynkovskyu R., Moroz S., Kalashnyk O., Khmyz M., Kaydrovych K. Analysis Algorithm And Factors Of International Economic Activity In The Coordinate System Of Enterprises' Organizational Development // *Proceedings of the 38th International Business Information Management Association (IBIMA)*. 3–4 November 2021, Seville, Spain. P. 923–931.

16. Skrynkovskyu R. M., Sopilnyk L. I., Tsyuh S. I. Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis // *Business Inform*. 2020. № 4. P. 191–199. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199>.

17. Безгін К. С. *Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві*: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Приазовський державний технічний університет. Маріуполь, 2009. 20 с.

References

1. Kuzmin O. Y. *Suchasnyi menedzhment*. Lviv: «Tsentri Yevropy». 1995. 176 s.
2. Diakon L. L. Diahnostyka efektyvnosti kontrolinhu biznes-protsesiv pidpriumstva // *Biznes Inform.* 2012. № 8. S. 188–192.
3. Korzachenko O. V. Modeliuvannia biznes-protsesiv pidpriumstv: metodolohii, pidkhody ta metody // *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu*. 2015. Vyp. 11, Ch. 1. S. 171–175.
4. Kuzmynchuk N. V. Kontrolinh v upravlinni promyslovym pidpriumstvom: kontseptualni zasady // *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. 2014. № 46. S. 281–286.
5. Lipykh L. H., Yushchyshyna L. O. Biznes-protsesy ta yikh informatsiine zabezpechennia // *Aktualni problemy ekonomiky*. 2010. № 10. S. 202–206.
6. Mikhieienko K. S. Upravlinnia biznes-protsesamy pidpriumstva na osnovi zbalansovanoi systemy pokaznykiv // *Innovatsiina ekonomika*. 2013. № 6 (44). S. 74–76.
7. Morshchenok T. S. Teoretychni aspekty upravlinnia biznes-protsesamy v konteksti realizatsii stratehii rozvytku pidpriumstva // *Biznes Inform.* 2014. № 11. S. 295–302.
8. Pawlowski G. *Rozvytok systemy upravlinskoï diahnostyky pidpriumstva*: avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.04 / Lvivskiy universytet biznesu ta prava. Lviv, 2017. 20 s.
9. Skrynkovskyy R. M. Diahnostyka vykorystannia trudovykh, materialnykh, finansovykh ta enerhetychnykh resursiv pidpriumstva yak instrument upravlinnia elementamy yoho vyrobnycho-hospodarskoi diialnosti // *Problemy ekonomiky*. 2015. № 1. C. 249–254.
10. Skrynkovskyy R. M. Diahnostyka finansovoho, vyrobnychoho, trudovoho, sotsialno-ekonomichnoho ta innovatsiino-investytsiinoho

potentsialiv i analiz potentsiinykh ryzykiv pidpryiemstva v umovakh nevyznachenosti // *Problemy ekonomiky*. 2015. № 2. С. 186–193.

11. Skrynkovskyy R. M., Pawlowski G. Diahnostyka v systemi menedzhmentu pidpryiemstva // *Problemy ekonomiky*. 2016. № 3. S. 199– 205.

12. Skrynkovskyy R. M., Pawlowski G., Vorobiov V. V. Diahnostyka efektyvnosti kontrolinhu biznes-protsesiv pidpryiemstva // *Biznes Inform.* 2016. № 8. S. 154–159.

13. Shchebel A. I. *Upravlinnia potentsialom pidpryiemstva v systemi koordynat orhanizatsiinoho rozvytku*: avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.04 / Lvivskyyi universytet biznesu ta prava. Lviv, 2020. 20 s.

14. Kniaz S., Brych V., Heorhiadi N., Tyrkalo Y., Luchko H., Skrynkovskyy R. Data Processing Technology in Choosing the Optimal Management Decision System // *2023 13th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*. Wrocław, Poland, 2023. P. 372–375. doi: <https://doi.org/10.1109/ACIT58437.2023.10275581>.

15. Kniaz S., Heorhiadi N., Sopilnyk L., Konovalyuk I., Tyrkalo Y., Skrynkovskyy R., Moroz S., Kalashnyk O., Khmyz M., Kaydrovych K. Analysis Algorithm And Factors Of International Economic Activity In The Coordinate System Of Enterprises' Organizational Development // *Proceedings of the 38th International Business Information Management Association (IBIMA)*. 3–4 November 2021, Seville, Spain. P. 923–931.

16. Skrynkovskyy R. M., Sopilnyk L. I., Tsyuh S. I. Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis // *Business Inform.* 2020. № 4. P. 191–199. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199>.

17. Bezghin K. S. *Upravlinnia yakistiu biznes-protsesiv na pidpryiemstvi*: avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.04 / Pryazovskyi derzhavnyi tekhnichnyi universytet. Mariupol, 2009. 20 c.