

УДК 65.01:005

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-71>**Чернобай Л.І.**професор кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва,  
Національний університет “Львівська політехніка”  
ORCID: <https://orcid.org/000-0003-3200-0470>**Дума О.І.**старший викладач кафедри адміністративного та фінансового менеджменту,  
Національний університет “Львівська політехніка”  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3799-1253>**Chernobai Liana, Duma Oleh**  
Lviv Polytechnic National University

## ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ІНСТРУМЕНТАРІЮ ЕКОНОМІЧНОГО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КЕРІВНИХ СИСТЕМ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

У статті висвітлюється тема економічного оцінювання ефективності управління бізнес-процесами підприємства в сучасних умовах. Метою дослідження є аналіз та порівняння методів економічного оцінювання, спрямованих на визначення ефективності керівних систем бізнес – процесів підприємств. Автори використовують системний підхід для аналізу існуючих інструментів, оцінюючи їх здатність враховувати як фінансові, так і нефінансові аспекти управління. Отримані результати включають класифікацію методів оцінювання та їх характеристику з точки зору комплексності та ефективності використання. Практична цінність дослідження полягає у розробці рекомендацій для вибору оптимальних методів оцінювання, які можуть сприяти підвищенню ефективності управління бізнес-процесами на підприємствах, забезпечуючи їх стійкість і адаптивність у динамічному бізнес-середовищі. За результатами наукового пошуку розроблено матрицю порівняльного аналізу інструментарію економічного оцінювання ефективності керівних систем бізнес-процесів підприємства, що дасть змогу обрати відповідний інструментарій у відповідності до вимог та потреб суб'єктів оцінювання.

**Ключові слова:** ефективність керівних систем, ефективність бізнес-процесів, ефективність керівництва підприємством, інструментарій оцінювання ефективності, економічне оцінювання ефективності, ЕТК-метод, діагностика бізнес-процесів, система збалансованих показників, метод *Tablue de bord*.

## COMPARATIVE ANALYSIS OF THE ECONOMIC EVALUATION TOOLS FOR THE EFFECTIVENESS OF MANAGING SYSTEMS OF ENTERPRISE BUSINESS PROCESSES

The article addresses the significant and timely subject of evaluating management effectiveness within business processes in today's dynamic business environment. This study aims to scrutinize and compare various economic evaluation methods that assess the effectiveness of management systems of business – processes at legal entity. By employing a comprehensive approach, the authors delve into the examination of existing tools, emphasizing their ability to integrate both financial and non-financial dimensions of management. The methodology adopted in this research includes a systematic analysis of different evaluation instruments, assessing their capabilities to provide a holistic and nuanced understanding of management effectiveness. In the article, comparative methods and information analysis techniques were employed, utilizing data gathered through the monographic method of processing scientific sources related to the research topic. The focus is on identifying methods that encompass a wide range of indicators, from financial performance metrics to qualitative aspects of management, ensuring a balanced and thorough evaluation. The findings of the study reveal a categorization of evaluation methods based on their scope, applicability, and depth of analysis. The authors have meticulously assessed the strengths and weaknesses of each method, offering insights into their suitability for various organizational contexts. This comparative analysis illuminates the complexities and nuances involved in measuring management effectiveness, highlighting the need for a multifaceted approach in this domain. From a practical standpoint, the research contributes significantly to the field by providing guidelines for selecting appropriate evaluation methods that align with the specific needs and objectives of an organization. The insights garnered from this study are instrumental for business leaders and managers in enhancing the decision-making process, facilitating the adoption of strategies that bolster the efficiency and adaptability of management systems. The matrix of comparative analysis of the toolset for economic evaluation of the effectiveness of management systems for business processes in enterprises, developed as a result of scientific research, allows for the selection of an economic evaluation toolset in accordance with the requirements and needs of the evaluation subjects. Ultimately, the article offers a valuable resource for enterprises seeking to optimize their management practices, fostering resilience and competitiveness in the evolving business landscape.

**Key words:** effectiveness of management systems, effectiveness of business processes, effectiveness of enterprise management, effectiveness assessment tools, economic assessment of effectiveness, MET-method, business process diagnostics, Balanced scorecard, *Tablue de bord* method.

**JEL classification:** M10

**Постановка проблеми.** У сучасному динамічному бізнес-середовищі ефективність управління бізнес-процесами є ключовим фактором успіху підприємства. Втім, існуючий інструментарій для оцінювання ефективності керівних систем бізнес-процесів підприємства часто не враховує всю складність та багатоаспектність цього завдання. Дослідження зосереджено на аналізі та порівнянні методів економічного оцінювання ефективності керівних систем. Проблематика дослідження тісно пов'язана з практичними завданнями оптимізації управлінських рішень та підвищення конкурентоспроможності підприємств, забезпечуючи важливий внесок у теорію та практику інструментарію економічного оцінювання керівних систем та управління бізнес-процесами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасні дослідження підкреслюють важливість інтеграції інструментів оцінювання ефективності керівних систем для досягнення більшого рівня продуктивності та конкурентоспроможності підприємства [8]. Аналіз наукових досліджень у галузі оцінювання ефективності управління бізнес-процесами дав змогу виявити значну увагу науковців до розробки та впровадження різноманітних інструментів та методик економічного оцінювання ефективності керівних систем підприємства [5-7]. Над питаннями ефективності керівних систем підприємства працювали такі учені як Брінь П. В., Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Подольчак Н.Ю., Прохоренко О.В. та ін.

У праці науковців Прохоренко О.В. та Бріня П.В. [9] обґрунтовано необхідність опиратися на бізнес-процеси як об'єкт дослідження при оцінюванні ефективності керівної системи підприємства. Вивчення та дослідження бізнес-процесів дає змогу більш комплексно оцінити ефективність, з високою точністю виявити проблемні місця та знайти резерви її підвищення. До схожої думки дійшли також Дубініна В.В., Ольшанський О.В., Тігарева В.А., Станкевич І.В., Ван Луй, Шафагатова А. та ін. Значний науковий інтерес до теми економічного оцінювання ефективності керівних систем підприємства свідчить про актуальність даної теми. Подальшого наукового пошуку за цим напрямком досліджень потребують питання застосування окремих методів для різних цілей економічного оцінювання та аналіз переваг і недоліків наявного інструментарію. Не вирішеними раніше завданнями є проведення порівняльного аналізу існуючих методів, який дасть змогу глибше зрозуміти особливості методів та можливості їх застосування до економічного оцінювання ефективності підприємств різних галузей, масштабу та цілей оцінювання.

**Мета статті** полягає у проведенні порівняльного аналізу інструментарію оцінювання ефективності керівних систем бізнес-процесів підприємства. У відповідності до мети визначено такі завдання:

1. Систематизувати наукові напрацювання в сфері дослідження інструментарію економічного оцінювання ефективності керівних систем бізнес-процесів підприємства.

2. Згрупувати інструментарій економічного оцінювання ефективності керівних систем підприємства, визначити основні переваги і недоліки застосування методів та інструментів економічного оцінювання ефективності.

3. Провести порівняльний аналіз інструментарію оцінювання ефективності керівних систем бізнес-процесів підприємства.

**Виклад основних результатів дослідження.** У динамічному світі бізнесу ефективність керівних систем менеджменту відіграє ключову роль у досягненні стратегічних цілей підприємства. Розуміння та оцінювання цієї ефективності є не лише академічним інтересом, але й практичною необхідністю для керівників, що прагнуть оптимізувати управління і підвищити продуктивність підприємств. Особливого значення набуває порівняльний аналіз різноманітних моделей та інструментів оцінювання, що є необхідним для забезпечення глибшого розуміння механізмів оцінювання ефективності та їхнього впливу на загальні результати діяльності підприємства.

Економічне оцінювання ефективності менеджменту підприємства відіграє ключову роль у стратегічному плануванні та поточному управлінні підприємством. Застосування відповідного інструментарію дає змогу оцінити, наскільки ефективно керівна система менеджменту підприємства використовує наявні ресурси, реагує на зміни ринкового середовища та досягає стратегічних цілей. В умовах глобалізації та підвищеної конкуренції здатність до швидкого адаптування та оптимального розподілу ресурсів є критично важливою для забезпечення сталого розвитку та зростання підприємства. Його застосування дає змогу керівникам підприємств адаптуватися до змін у ринкових умовах, використовувати нові можливості, прогнозувати та реагувати на виклики своєчасно. Загалом, економічне оцінювання є повторюваним процесом, що стимулює неперервне вдосконалення керівної системи менеджменту.

Опираючись на результати дослідження категорійного апарату, ми розглядаємо економічне оцінювання ефективності керівних систем менеджменту як процес застосування сукупності економічного інструментарію (формул, методів та моделей) з метою виявлення слабких місць керівної системи менеджменту підприємства, причин виникнення проблем та спаду ефективності.

У дослідженні проблем економічного оцінювання ефективності керівництва ми опираємось на теорію процесно-структурованого менеджменту [5]. В межах теорії процесно-структурованого менеджменту виділяють керівну та керовану системи менеджменту підприємства. Управлінський вплив керованої системи менеджменту на керовану забезпечує синхронізацію роботи підрозділів та індивідів задля досягнення цілей підприємства. З іншого боку, наші дослідження базуються на теорії бізнес-процесів, що знайшло своє відображення у наукових працях авторів [1; 2; 14]. Результати діяльності підприємства формуються в підсумку взаємодії і узгодженості бізнес-процесів підприємства. Саме тому фокусування на бізнес – процесах при економічному оцінюванні керівних систем підприємства є доцільним та обґрунтованим.

Проаналізуємо детальніше існуючі інструменти та методи аналізу ефективності керівних систем підприємства. Висновки такого дослідження будуть корисними для розроблення альтернативної моделі, яка враховуватиме переваги та уникатиме недоліків існуючих методів.

На основі аналізу наукових джерел [7; 8; 13] за даною тематикою та через виявлення сутнісних характеристик та особливостей наявного інструментарію аналізу ефективності керівних систем менеджменту, ми об'єднали наявні методи в три групи:

**1. Методи оцінювання ефективності вкладеного капіталу (А)** – група методів, яка має на меті економічне оцінювання ефективності керівних систем підприємства на основі врахування показників вкладеного власниками капіталу. До стейкхолдерів, для яких дані використання цих методів є релевантними, належать власники та акціонери (міноритарні, мажоритарні, аналітики ринку цінних паперів, біржі, регулятори ринку цінних паперів).

До переваг даної групи методів (А) слід віднести:

- низькі витрати на застосування;
- можливість розраховувати показники ефективності в режимі реального часу за умови відповідно налагодженої системи управлінського обліку;

До недоліків групи методів (Б) слід віднести:

- обмежена сфера застосування: можливість застосування лише в акціонерних товариствах;
- мають прикладну цінність виключно при аналізі тенденцій біржових торгів;
- опосередковано характеризують ефективності керівництва підприємством;
- не є об'єктивними показниками ефективності процесів у керівних системах підприємства, оскільки враховують вплив очікувань до підприємства та спекулятивний попит на біржі;
- не враховують реальних перспектив підприємства, стану факторів внутрішнього середовища та ефективності керівних систем підприємства;
- не дають змогу виявити причини та області виникнення проблем в керівній і керованій системах менеджменту.

**2. Методи оцінювання ефективності фінансових результатів (Б)** – група методів, яка дає інформацію про ефективність керівних систем підприємства через призму результативності та ефективності фінансово-господарської діяльності. За цим підходом до уваги не приймається рівень врахування інтересів зацікавлених сторін всередині підприємства та стану факторів внутрішнього середовища [7; 12].

Перевагами групи методів (Б) економічного оцінювання керівних систем підприємства є:

- низькі витрати на застосування;
- можливість використання інструментарію економічного оцінювання в якості системи КРІ для вищого керівництва підприємства;
- враховують різноманітні показники фінансових результатів, що дає змогу більш точно виявити причини проблем та фактори, які на них впливають.

До недоліків групи методів оцінювання ефективності фінансових результатів належать:

- розрахунок показників після завершення періоду, в якому виникли проблеми;
- орієнтування лише на фінансові аспекти внутрішнього середовища підприємства, що зужує поле прийняття рішень керівника після виявлення проблем;
- відсутність фокусування на реальні перспективи підприємства, стан факторів внутрішнього середовища та ефективності керівних систем підприємства;

- відсутність фокусування на фактори керівних систем та підсистем підприємства;

- не дають змогу виявити причини та області виникнення проблем в керівній і керованій системах менеджменту;

- окремі методи (Cash Flow) дають необ'єктивну оцінку стану керівних систем.

**3. Методи економічного оцінювання ефективності бізнес-системи (В)** – група методів, застосування яких передбачає розгляд підприємства як бізнес-системи. Згідно системного підходу, підприємство розглядається як система взаємопов'язаних та взаємодіючих факторів, які знаходяться під управлінським впливом керівних систем менеджменту.

Перевагами групи методів (В) економічного оцінювання ефективності бізнес-системи є:

- можливість використання інструментарію економічного оцінювання в якості детальної та структурованої системи КРІ для всіх рівнів керівництва підприємством.

- врахування особливостей виконання бізнес-процесів підприємства та їх результатів (збалансована система показників, експрес – тест діагностики бізнес-процесів);

- врахування як фінансових, так і не фінансових показників, що підвищує точність;

- врахування факторів внутрішнього та зовнішнього середовища;

- висока точність результатів оцінювання;

- врахування широкого кола показників, які характеризують різні аспекти керівних систем та підсистем підприємства.

Недоліками групи методів (В) оцінювання ефективності бізнес-системи є:

- значна ресурсоемність застосування методів;

- необхідність залучення сторонніх організацій для впровадження методів та підготовки кваліфікованих працівників, які будуть їх застосовувати на підприємстві;

- необхідність використання спеціалізованого програмного забезпечення для оперативного оцінювання.

Групування методів економічного оцінювання ефективності керівних систем бізнес-процесів підприємства наведено в таблиці 1.

Для проведення порівняльного аналізу інструментарію економічного оцінювання ефективності керівних систем бізнес-процесів підприємства було обрано п'ять критеріїв: фокус методів на фінансові індикатори, можливість оперативного оцінювання, витрати на застосування методу (ресурсоемність), а також врахування при оцінюванні факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Вибір таких параметрів порівняльного аналізу як фокусування лише на фінансові індикатори та оперативність управління базується на дослідженнях проведених авторами у цій сфері [3; 4]. Оцінювання ефективності керівних систем бізнес-процесів має бути повторюваним та періодичним, відтак врахування параметру витрат на застосування методу (ресурсоемності) відіграє значну роль. Врахування фактору витрат на проведення оцінювання формує економічність застосування методу для уникнення ситуації за якої витрати на проведення оцінювання будуть вищими за вигоди для підприємства. Параметр витрат на застосування методів визначений через екс-

пертне опитування керівників вищої ланки управління щодо витрат ресурсів на розрахунок методу, де 1 – незначні витрати на застосування, 5 – високі витрати застосування методу. Врахування факторів внутрішнього та зовнішнього середовища базується на теорії процесно-структурованого менеджменту [5] та комплексності економічного оцінювання ефективності керівних систем бізнес-процесів [1; 4].

Порівняний аналіз інструментарію економічного оцінювання ефективності керівних систем бізнес-процесів підприємства представлено в таблиці 2.

Провівши порівняльний аналіз методів, ми виявили ряд недоліків кожної групи методів, врахування яких є необхідним при проектуванні та впровадженні ЕТК-методу [3]. Зокрема варто відзначити недостатню увагу до комплексності та системності при врахуванні

Таблиця 1

## Групи методів економічного оцінювання ефективності керівних систем бізнес-процесів підприємства

Група (маркер)	Стейкхолдери	Інструменти
Методи оцінювання ефективності вкладеного капіталу (А)	Власники Інвестори Фінансові організації Міжнародні біржі Кредитори	Чистий прибуток на одну акцію (EPS) Коефіцієнт співвідношення ринкової і балансової вартості акцій (М / В) Рентабельність акціонерного капіталу (ROE); Рентабельність чистих активів (RONA); Ринкова додана вартість (MVA); Показник сукупної акціонерної прибутковості (TSR);
Методи оцінювання ефективності фінансових результатів (Б)	Власники Топ менеджмент Інвестори (потенційні) Клієнти (B2B)	Рентабельність інвестицій (ROI) Модель Дюпона (Du Pont Model) Рентабельність чистих активів (RONA); Грошовий потік (Cash Flow) Економічна додана вартість (EVA); Прибуток до виплати відсотків, податків і дивідендів (EBITDA); Грошовий потік віддачі на інвестований капітал (CFROI)
Методи оцінювання ефективності бізнес-системи (В)	Топ-менеджмент Менеджмент середнього рівня Інвестори (потенційні)	Збалансована система показників (Balanced Scorecard -BSC) [7]; Панель управління (Tableau de bord) [13] Метод оцінювання соціально-економічної ефективності систем менеджменту [6] Експрес – тест діагностики бізнес-процесів [9]

Таблиця 2

## Матриця порівняльного аналізу інструментарію економічного оцінювання ефективності керівних систем бізнес-процесів підприємства

Критерії	Фокус на фінансові індикатори	Можливість оперативного оцінювання	Витрати застосування	Фокус на фактори внутрішнього середовища	Враховують фактори зовнішнього середовища
<b>Методи оцінювання ефективності вкладеного капіталу</b>					
Чистий прибуток на одну акцію (EPS)	Так	Ні	2	Ні	Так*
Коефіцієнт співвідношення ринкової і балансової вартості акцій (М / В)	Так	Так	2	Ні	Так*
Ринкова додана вартість (MVA);	Так	Так	2	Ні	Так*
Показник сукупної акціонерної прибутковості (TSR);	Так	Ні	3	Ні	Так*
<b>Методи оцінювання ефективності фінансових результатів</b>					
Рентабельність інвестицій (ROI)	Так	Ні	1	Ні	Ні
Рентабельність чистих активів (RONA);	Так	Ні	1	Ні	Ні
Модель Du Pont	Так	Ні	2	Так	Ні
Рентабельність акціонерного капіталу (ROE)	Так	Ні	1	Ні	Ні
Грошовий потік (Cash Flow)	Так	Ні	1	Ні	Ні
Прибуток до виплати відсотків, податків і дивідендів (EBITDA)	Так	Ні	1	Ні	Ні
Економічна додана вартість (EVA)	Так	Ні	2	Ні	Так*
Грошовий потік віддачі на інвестований капітал (CFROI)	Так	Ні	1	Ні	Ні
<b>Методи економічного оцінювання ефективності бізнес-системи</b>					
Збалансована система показників (Balanced Scorecard -BSC);	Ні	Так	5	Так	Так
Панель управління (Tableau de bord)	Ні	Так	4	Так	Так*
Метод оцінювання соціально-економічної ефективності систем менеджменту	Ні	Так	4	Так	Так
Експрес – тест діагностики бізнес-процесів	-	Так	3	Так	Ні

\* часткове врахування факторів зовнішнього середовища (ринкові очікування, частковий вплив факторів зовнішнього середовища через відсоткові ставки, зміни макрофінансових показників тощо).

Джерело: розроблено авторами за результатами проведеного дослідження

різноманітних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, а також не врахування окремих аспектів виконання бізнес-процесів підприємства. Зведена матриця результатів порівняльного аналізу методів оцінювання ефективності керівних систем бізнес-процесів є прикладним аспектом дослідження. З практичної точки зору дослідження дає змогу керівникам всіх рівнів управління підприємства обрати метод для економічного оцінювання ефективності керівництва у конкретній ситуації враховуючи всі негативні та позитивні характеристики методу.

**Висновки.** Дослідження економічного оцінювання ефективності керівних систем бізнес-процесів підприємств виявило важливість комплексного підходу до аналізу та порівняння різних методів економічного оцінювання. Отримані результати підкреслюють необхідність адаптації обраного інструментарію до конкрет-

них умов та потреб підприємства, а також необхідність забезпечення зв'язку індивідуальних цілей співробітників зі стратегічними цілями підприємства.

Майбутні дослідження можуть зосередитись на розвитку та удосконаленні інтегрованих інструментів економічного оцінювання ефективності керівних систем підприємства, які враховують як фінансові, так і не фінансові аспекти управління бізнес-процесами. Актуальним залишається питання розробки критеріїв для економічного оцінювання ефективності застосування різних інструментів та методів в галузевих та регіональних контекстах. Особливу увагу слід приділити розробці механізмів адаптації загальноприйнятих методів економічного оцінювання до швидкозмінних умов ринку та зовнішнього середовища, забезпечуючи їхню актуальність та придатність для прийняття стратегічних рішень.

### Список використаних джерел:

1. Чернобай Л.І., Дума О.І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2013. № 769. С. 125–131.
2. Чернобай Л.І., Дума О.І. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. 2015. Т. 22, вип. 2. С. 171–182.
3. Чернобай Л.І., Дума О.І. Обґрунтування методу «Експрес-тест керівництва» (ЕТК-метод) для оцінювання ефективності керівництва підприємством. *Причорноморські економічні студії*. 2020. № 54. С. 151–161.
4. Кузьмін О.Є., Алексєєв І.В., Мельник О.Г., та ін. Процесно-структурований менеджмент: методологія та інструментарій. Львів : Растр-7, 2013. 400 с.
5. Подольчак Н.Ю. Проблеми оцінювання та регулювання соціально-економічної ефективності систем менеджменту машинобудівних підприємств. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2010. 220 с.
6. Мельник О.Г. Формування системи бюджетування та збалансованої системи індикаторів діяльності підприємства: теоретичні засади та методичні положення. Львів : ДП «Видавничий дім «Укрпол», 2008. 348 с.
7. Chowdhury S., Hioe E., Schaninger B. Harnessing the power of performance management. McKinsey & Co. Insights. 2018. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/harnessing-the-power-of-performance-management> (дата звернення: 20.04.2024).
8. Прохоренко О.В., Брінь П.В. Формування системи структурних показників оцінки бізнес-процесів на підприємстві. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2018. № 29(1). С. 202–207.
9. Дубініна В.В. Діагностика стану бізнес-процесів підприємств: імперативи розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 53. С. 67–74.
10. Ольшанський О.В. Оцінка ефективності бізнес-процесів підприємства. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2018. № 6(76). С. 53–55.
11. Тігарєва В.А., Станкевич І.В. Аналіз існуючих підходів та методів оцінювання бізнес-процесів підприємств та організацій. *Вісник КрНУ ім. Михайла Остроградського*. 2016. № 3(98). С. 113–122.
12. Задорожний І.С., Задорожний В.І. Проектування результативних систем менеджменту. Київ : СУРА, 2021. 192 с.
13. Москаленко В.В., Годлевський М.Д. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства. Харків : Точка, 2018. 286 с.
14. Van Looy A., Shafagatova A. Business process performance measurement: a structured literature review of indicators, measures and metrics. SpringerPlus. 2016. Т. 5.

### References:

1. Chernobay L. I., Duma O. I. (2013) Business processes of an enterprise: general characteristics and economic essence. *Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic". Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Development Problems*, no. 769, pp. 125–131.
2. Chernobay L. I., Duma O. I. (2015) Business processes of an enterprise: classification and structural-hierarchical model. *Economic Analysis: Collection of Scientific Papers*, vol. 22(2), pp. 171–182.
3. Chernobay L. I., Duma O. I. (2020) Justification of the "Express-Test Management" (ETM-method) for assessing the effectiveness of enterprise management. *Black Sea Economic Studies*, no. 54, pp. 151–161.
4. Kuzmin O. Ye., Alekseyev I. V., Melnyk O. G., et al. (2013) Process-structured management: methodology and tools. Lviv: Rastr-7, 400 p.
5. Podolchak N. Yu. (2010) Problems of evaluation and regulation of socio-economic efficiency of management systems in machine-building enterprises. Lviv: Publishing House of Lviv Polytechnic, 220 p.
6. Melnyk O. G. (2008) Formation of the budgeting system and balanced system of enterprise performance indicators: theoretical foundations and methodological provisions. Lviv: State Enterprise "Publishing House "Ukrpol", 348 p.
7. Chowdhury S., Hioe E., Schaninger B. (2018) Harnessing the power of performance management. McKinsey & Co. Insights. Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/harnessing-the-power-of-performance-management> (accessed April 12, 2024).

8. Prokhorenko O. V., Brin P. V. (2018) Formation of the system of structural indicators for evaluating business processes at an enterprise. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series: Economic Sciences*, no. 29(1), pp. 202–207.
9. Dubinina V. V. (2016) Diagnostics of the state of business processes of enterprises: imperatives of development. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*, no. 53, pp. 67–74.
10. Olshansky O. V. (2018) Evaluation of the effectiveness of business processes of an enterprise. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*, no. 6(76), pp. 53–55.
11. Tigareva V. A., Stankevich I. V. (2016) Analysis of existing approaches and methods for evaluating business processes of enterprises and organizations. *Bulletin of Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University*, no. 3(98), pp. 113–122.
12. Zadorozhnyi I. S., Zadorozhnyi V. I. (2021) Designing effective management systems. Kyiv: SURA, 192 p.
13. Moskalenko V. V., Godlevsky M. D. (2018) Models and methods of strategic management of enterprise development. Kharkiv: Dot, 286 p.
14. Van Looy A., Shafagatova A. (2016) Business process performance measurement: a structured literature review of indicators, measures and metrics. SpringerPlus. Vol. 5. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40064-016-3498-1>