

## ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ КОНТРОЛІНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

© 2016 СКРИНЬКОВСЬКИЙ Р. М., ПАВЛОВСЬКІ Г., ВОРОБІЙОВ В. В.

УДК 65.01

**Скриньковський Р. М., Павловські Г., Воробійов В. В. Діагностика ефективності контролінгу бізнес-процесів підприємства**

Метою статті є формування системи діагностики ефективності контролінгу бізнес-процесів підприємства на засадах розроблених бізнес-індикаторів. З'ясовано, що ключовими бізнес-індикаторами системи діагностики ефективності контролінгу бізнес-процесів підприємства є: рівень забезпеченості підприємства ресурсами (трудовами, 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 працівників (управлінського персоналу, робітників основного і допоміжного виробництва), що задіяна до виконання бізнес-процесу; частка невиконаних бізнес-процесів. Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є формування полікритеріальної системи діагностики діяльності підприємства з урахуванням діагностики ефективності контролінгу його бізнес-процесів.

**Ключові слова:** підприємство, апарат управління, контролінг, бізнес-процес, ресурси, діагностика, бізнес-індикатори.

**Рис.:** 2. **Формул.:** 5. **Бібл.:** 20.

**Скриньковський Руслан Миколайович** – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки підприємств та інформаційних технологій, Львівський університет бізнесу та права (вул. Кульпарківська, 99, Львів, 79021, Україна)

**E-mail:** uan\_lviv@ukr.net

**Павловські Гжегож** – магістр економічних наук, власник компанії «Zaklad Handlowo-Uslugowy BHP» (вул. Костшинська, 17, Гужиця, 69-113, Польща)

**Воробійов Віталій Володимирович** – аспірант кафедри економіки підприємств та інформаційних технологій, Львівський університет бізнесу та права (вул. Кульпарківська, 99, Львів, 79021, Україна)

**E-mail:** business\_law@ukr.net

УДК 65.01

UDC 65.01

### Скриньковский Р. Н., Павловски Г., Воробьев В. В. Диагностика эффективности контроллинга бизнес-процессов предприятия

Целью статьи является формирование системы диагностики эффективности контроллинга бизнес-процессов предприятия на основе разработанных бизнес-индикаторов. Установлено, что ключевыми бизнес-индикаторами системы диагностики эффективности контроллинга бизнес-процессов предприятия являются: уровень обеспеченности предприятия ресурсами (трудовыми, материальными, финансовыми и энергетическими); срок выполнения бизнес-процесса; уровень эффективности выполнения бизнес-процесса; уровень эффективности аппарата управления (менеджеров институционального, управленческого и технического уровня управления), который контролирует выполнение бизнес-процесса; доля работников (управленческого персонала, работников основного и вспомогательного производства), которая задействована для выполнения бизнес-процесса; доля невыполненных бизнес-процессов. Перспективами дальнейших исследований в данном направлении является формирование поликритериальной системы диагностики деятельности предприятия с учетом диагностики эффективности контроллинга его бизнес-процессов.

**Ключевые слова:** предприятие, аппарат управления, контроллинг, бизнес-процесс, ресурсы, диагностика, бизнес-индикаторы.

**Рис.:** 2. **Формул.:** 5. **Библ.:** 20.

**Скриньковский Руслан Николаевич** – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики предприятий и информационных технологий, Львовский университет бизнеса и права (ул. Кульпарковская, 99, Львов, 79021, Украина)

**E-mail:** uan\_lviv@ukr.net

**Павловски Гжегож** – магистр экономических наук, владелец компании «Zaklad Handlowo-Uslugowy BHP» (ул. Костшинская, 17, Гужиця, 69-113, Польша)

**Воробьев Виталий Владимирович** – аспирант кафедры экономики предприятий и информационных технологий, Львовский университет бизнеса и права (ул. Кульпарковская, 99, Львов, 79021, Украина)

**E-mail:** business\_law@ukr.net

### Skrynkovskyy R. M., Pawlowski G., Vorobiov V. V. The Diagnostics of Efficiency of Controlling Business Processes

The article is aimed at creation of a system for diagnostics of efficiency of controlling business processes based on the developed business indicators. It is found that key business indicators of a system for diagnostics of efficiency of controlling business processes of enterprise are: level of resource capability of enterprise (labor, material, financial and energy); term for accomplishment of business process; level of efficiency of accomplishment of business process; level of efficiency of managerial apparatus (managers of institutional, managerial and technical levels of management), which oversees the accomplishment of business process; percentage of employees (managers, employees of primary and secondary production), which is used to accomplish business process; proportion of the outstanding business processes. Prospects for further research in this direction is creation of a polycriterial system for diagnostics of enterprise activities, taking into consideration efficiency of diagnostics of controlling its business processes.

**Keywords:** enterprise, managerial apparatus, controlling, business process, resources, diagnostics, business indicators.

**Fig.:** 2. **Formulae:** 5. **Bibl.:** 20.

**Skrynkovskyy Ruslan M.** – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Business Economy and Information Technology, Lviv University of Business and Law (99 Kulparkivska Str., Lviv, 79021, Ukraine)

**E-mail:** uan\_lviv@ukr.net

**Pawlowski Grzegorz** – Master of Science (Economics), Company «Zaklad Handlowo-Uslugowy BHP» (17 Kostrzynska Str., Gorzyca, 69-113, Poland)

**Vorobiov Vitalii V.** – Postgraduate Student, Department of Business Economy and Information Technology, Lviv University of Business and Law (99 Kulparkivska Str., Lviv, 79021, Ukraine)

**E-mail:** business\_law@ukr.net

Сучасний розвиток ринкових відносин вимагає від керівників підприємств пошуку нових інструментів визначення можливих резервів підвищення рівня ефективності функціонування підприємства. Одним із таких основних інструментів є система контролінгу підприємства, оскільки її функ-

ціями передбачено управління бізнес-процесами підприємства, що в сукупності формують його діяльність. Звідси очевидно, що сьогодні актуальним постає питання контролінгу бізнес-процесів підприємства із визначенням рівня ефективності застосування даного інструменту.

Теоретичні та методичні засади контролінгу бізнес-процесів підприємства досліджували такі вчені-економісти, як Б. М. Андрушків, К. С. Безгін, Л. О. Денисенко, Л. А. Дякон, С. В. Знахур, О. В. Корзаченко, Н. В. Кузьминчук, Р. Р. Ларіна, В. П. Лещук, Л. Г. Ліпич, Л. М. Мельник, С. В. Мінухін, К. С. Міхеєнко, Т. С. Морщенок, О. М. Полінкевич, В. С. Пономаренко, В. А. Скакун, Л. І. Іщук, Л. В. Фролова, Л. О. Ющишина, С. Є. Шацька [1–15], Л. А. Янковська та ін.

Разом з тим, як свідчить аналіз наукових праць [1–15], у даний час залишаються проблемні прикладні аспекти діагностики ефективності контролінгу бізнес-процесів підприємства.

*Метою* статті є побудова (формування) системи діагностики ефективності контролінгу бізнес-процесів підприємства на засадах розроблених бізнес-індикаторів.

**В**иходячи із аналізу літературних джерел [1–15] виникає необхідність в розкритті дефініції «діагностика ефективності контролінгу бізнес-процесів підприємства».

Так, Т. С. Морщенок [1] дотримується точки зору, що бізнес-процес – це певна сукупність послідовних, систематично між собою пов'язаних дій, за якими передбачається реалізація стратегії розвитку підприємства (суб'єкта господарювання), в основу якої покладено формування і використання потенціалу підприємства ([16]) за результатами здійснення конкретного виду діяльності, що передбачає виробництво конкурентоспроможної продукції ([17]) з метою задоволення потреб споживачів та забезпечення досягнення стратегічних цілей підприємства (організації) [1, с. 298]. Проф. Л. Г. Ліпич [2] стверджує, що бізнес-процес – це цілісна сукупність взаємоузгоджених дій, серед яких доцільно виділяти завдання та функції, що спрямовані на трансформування ресурсів у результати виробничо-господарської діяльності за певний визначений період часу із використанням технологій [2].

На думку проф. Б. М. Андрушківа [3], бізнес-процес підприємства являє собою логічний ланцюг пов'язаних між собою послідовних і керованих дій, завдяки яким вхідні параметри підприємства (ресурси) перетворюються на вихідні (продукцію, послуги, прибуток тощо) з метою забезпечення високого рівня результативності діяльності підприємства, а також задоволення потреб зацікавлених осіб [3, с. 96]. Схематичне зображення організації (суб'єкта господарювання) як відкритої системи представлено на *рис. 1*.

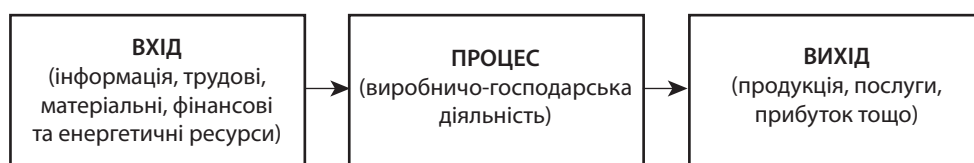
Поряд з тим, у науковій статті [4] (О. В. Корзаченко) зазначено, що основними (базовими) підходами

до побудови та відображення моделей бізнес-процесів на підприємстві є: 1) моделювання за функціональним підходом (передбачає побудову бізнес-процесів у вигляді послідовності етапів, на кожному з яких реалізується певна функція); 2) моделювання за об'єктивно-орієнтованим підходом (бізнес-процеси підприємства являють собою відповідні взаємопов'язані об'єкти, через які здійснюється процес передачі інформації ([18])); 3) моделювання за імітаційним підходом (виконання бізнес-процесів підприємства проводиться із використанням програмних засобів, тобто їх імітації у відповідному періоді часу) [4, с. 174–175].

**Щ**одо класифікації бізнес-процесів підприємства, то вони поділяються на [3, с. 94–95] (Б. М. Андрушків, Л. М. Мельник): а) *операційні* (зокрема ті, що створюють додану вартість чи продукт, формують певний результат, за який споживач готовий заплатити або спрямовані на безпосереднє отримання прибутку); б) *підтримуючі* (сприяють функціонуванню інфраструктури підприємства, а також забезпечують підтримку операційних бізнес-процесів у результаті використання ресурсів підприємства); в) *управлінські* (спрямовані на управління операційними та підтримуючими процесами, отримання прибутку в поточний чи довгостроковий період часу та сприяють організації поточної діяльності підприємства, націленої на подальший перспективний розвиток).

Водночас, Л. О. Денисенко та С. Є. Шацька [5] вважають, що бізнес-процеси підприємства (організації) доцільно класифікувати за такими ознаками: 1) *за характером формування результату* (основні, підтримуючі, бізнес-процеси управління та бізнес-процеси розвитку); 2) *за характером продукції* (виробничі, адміністративні); 3) *за особливостями відношення до споживачів* (зовнішні, внутрішні); 4) *за ступенем деталізації розгляду* (бізнес-процеси верхнього рівня, детальні та елементарні); 5) *за особливостями відношення до функцій управління підприємством* (горизонтальні, вертикальні); 6) *за видами діяльності підприємства* (бізнес-процеси планування діяльності, здійснення діяльності, реєстрації фактичної інформації, аналізу та контролю, прийняття управлінського рішення); 7) *за рівнем складності* (прості, складні); 8) *за рівнем впливу на успішність підприємства* (ключові, критичні); 9) *за рівнем зв'язаності окремих частин* (локальні та інтеграційні) [5].

Крім цього, результати аналізу наукової праці В. А. Скакуна [6] дають можливість стверджувати, що бізнес-процеси підприємства залежать від таких основних параметрів, як конструкція, час, простір, результат, фінансове, ресурсне та організаційне забезпечення [6].



**Рис. 1.** Схематичне зображення організації як відкритої системи

**Джерело:** складено на основі [16–19; 20, с. 13].

З урахуванням цього варто також відмітити, що канд. екон. наук, доц. Л. А. Дякон дотримується думки, що контролінг на підприємстві – це, перш за все, регульована управлінська система, завдяки якій координуються взаємозв'язки між формуванням таких підсистем як інформаційна база, фінансовий аналіз, фінансове планування та внутрішній фінансовий контроль [7]. Своєю чергою, науковець [7] стверджує, що контролінг (як процес управління бізнес-процесами) являє собою технологію системного управління, яка містить цілісну сукупність взаємопов'язаних логічних кроків, за якими вхідні ресурси підприємства перетворюються у вихідні параметри (продукція, послуги, прибуток тощо) внаслідок синтезованого застосування функцій планування, реалізації, контролю та вдосконалення [7].

Поряд з тим, на думку Л. А. Дякон [7], контролінг на підприємстві повинен: 1) координувати плани та діяльність підприємства; 2) формувати стратегічне та оперативне планування діяльності; 3) забезпечувати здійснення контролю, ревізії та внутрішнього аудиту діяльності; 4) формувати методологію і внутрішній консалтинг. Ефективність контролінгу бізнес-процесів на підприємстві сприяє максимізації використання оборотних коштів. Варто зауважити, що кожен вид виробничо-господарської діяльності підприємства потребує застосування особливих механізмів контролінгового управління діяльністю [7].

У контексті цього, д-р екон. наук Н. В. Кузьминчук [8] окреслила (визначила) ключові особливості контролінгу як інструменту управління підприємством. На підставі аналізу існуючих підходів до визначення його сутності вчений-економіст [8] доводить, що контролінг на підприємстві є: інтегрованою інформаційно-функціональною системою управління; технологією системного управління; системою спостереження за діяльністю; системою методів та інструментів, спрямованих на підтримку менеджменту підприємства; системою забезпечення безперебійної діяльності тощо [8, с. 283].

**Щ**о стосується діагностики бізнес-процесів підприємства, то проф. А. В. Фролова [9] стверджує, що означена вище діагностика – це певна сукупність логічно-побудованих дій і методів, що економічно обґрунтовані та за допомогою яких повинен визначатись об'єктивний стан бізнес-процесів підприємства, зокрема, який є та який має бути, з метою підвищення рівня конкурентоспроможності та попередження кризових явищ на підприємстві [9, с. 84]. Своєю чергою, алгоритм діагностики бізнес-процесів підприємства включає в себе такі етапи [9, с. 86]: 1) етап документування бізнес-процесів; 2) етап оцінювально-аналітичного дослідження бізнес-процесів; 3) етап визначення пріоритетних бізнес-процесів; 4) етап комплексного оцінювання рівня ефективності бізнес-процесів (передбачає розроблення збалансованої системи показників та оцінювання рівня ефективності функціонування бізнес-процесів, на підставі чого проводиться інтегральне оцінювання рівня ефективності бізнес-процесів підприємства); 5) етап проведення рейтингового оцінювання бізнес-процесів підприємства; 6) етап визначення

ступеня та особливостей змін, які необхідно здійснити; 7) етап пошуку можливих шляхів вирішення проблеми; 8) етап формування стратегічних проблем; 9) етап аналізу наявних компетенцій підприємства.

**В**арто також звернути увагу на те, що ключовим інструментом реалізації стратегічного та оперативного управління на підприємстві, внаслідок чого відбувається тісний взаємозв'язок між цілями підприємства та його бізнес-процесами, є збалансована система показників [10, с. 75]. Основними показниками, за якими можна здійснити оцінювання типового бізнес-процесу підприємства, є [11, с. 22]:

1) *показники процесу* (якісні: суб'єктивні оцінки керівництва та суб'єктивні оцінки експертів; кількісні: абсолютні (показники часу виконання, технічні, вартості та якості), відносні (показники план/факт, порівняння із іншими процесами та видалення));

2) *показники продукту процесу* (показники, що характеризують продукт, та виступає результатом виконання бізнес-процесу);

3) *показники задоволеності споживачів процесу* (показники, що характеризують ступінь задоволеності споживачів бізнес-процесу).

Доцільно також відмітити наукову роботу К. С. Безгіна [12]. Згідно з результатами досліджень науковця в авторефераті дисертації «Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві» [12] основними показниками забезпечення якості бізнес-процесів на підприємстві є: рівень освіченості персоналу; рівень раціональності використання персоналу; рівень компетенції персоналу; рівень трудової активності персоналу; рівень творчої активності персоналу; рівень задоволеності персоналу; рівень якості виробничого процесу; рівень якості логістичного обслуговування; рівень якості технології; рівень якості технологічного обслуговування; частку витрат на поліпшення якості; частку витрат на інновації [12].

Крім цього, на підставі вивчення сценаріїв стратегії управління бізнес-процесами підприємства (суб'єкта господарювання) через реінжиніринг та перепроєктування, запропонованих д-ром екон. наук В. П. Лещуком, О. М. Полінкевич та А. І. Іщук [13], з'ясовано, що ключовим індикаторним показником (параметром) у формуванні сценарію (інноваційного, структурного, організаційного та інерційного) є показник фінансового результату від операційної діяльності підприємства. Окрім того, у процесі вибору стратегії управління бізнес-процесами підприємства (підприємницької структури) слід враховувати той факт, що підприємство постійно перебуває у зоні потенційних ризиків ([16]), причому, за некерованого впливу зовнішнього середовища [13, с. 58–60].

Разом з тим, Л. А. Дякон [14] запропонувала алгоритм (структурно-логічну схему) діагностики ефективності системи контролінгу підприємства на засадах переліку таких етапів, як [14, с. 191]:

- ★ етап розрахунку часткових індикаторів рівня ефективності системи контролінгу (рівень ефективності використання оборотних активів;

рівень ефективності використання основних фондів; рівень ефективності діяльності персоналу; рівень рентабельності діяльності; рівень ефективності управління; рівень ефективності виробленої продукції тощо);

- ✦ етап формування (розроблення) часткових рядів узагальнюючих індикаторів рівня ефективності системи контролінгу;
- ✦ етап визначення бенчмаркетингових еталонів системи контролінгу;
- ✦ етап визначення відхилення середнього значення рівня ефективності системи контролінгу від еталонного;
- ✦ етап формування основних параметрів системи контролінгу;
- ✦ етап проведення оцінки основних параметрів системи контролінгу;
- ✦ етап позиціонування підприємства в певному середовищі, який передбачає визначення пріоритетності системи контролінгу підприємства у системі координат «гнучкість – координованість» [14, с. 191].

Тут варто погодитися з думкою науковця [14, с. 192], що представлений вище алгоритм дає можливість порівнювати показники діяльності підприємства з еталонними значеннями.

Беручи до уваги зазначене, слід також врахувати думку академіка АЕН України, проф. Р. Р. Ларіної [15], яка стверджує, що під час розроблення, упровадження в ді-

яльність, а також постійного супроводу бізнес-процесів потрібно враховувати життєвий цикл продукції, яку виробляє підприємство (суб'єкт господарювання) [15, с. 18].

**Н**а підставі проведених досліджень [1–15] і аналізу діючої практики функціонування підприємств встановлено, що діагностика ефективності контролінгу бізнес-процесів підприємства – це процес ідентифікації, аналізу та оцінювання рівня ефективності системи контролінгу на підприємстві, спрямованої на контролювання його бізнес-процесів та усунення проблемних моментів і/або слабких сторін організації з метою визначення якісно нового рівня розвитку підприємства в перспективі, підвищення рівня його конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості.

Алгоритм проведення діагностики ефективності контролінгу бізнес-процесів підприємства представлено на рис. 2.

Крім цього, враховуючи результати аналізу наукових праць [1–15], з'ясовано, що ключовими бізнес-індикаторами системи діагностики ефективності контролінгу бізнес-процесів підприємства є:

- ✦ рівень забезпеченості підприємства ресурсами ( $P_3$ );
- ✦ термін виконання бізнес-процесу ( $T_B$ );
- ✦ рівень ефективності виконання бізнес-процесу ( $P_{ЕП}$ );
- ✦ рівень ефективності апарату управління (менеджерів інституційного, управлінського та тех-



Рис. 2. Алгоритм діагностики ефективності бізнес-процесів підприємства

Джерело: складено на основі [1–15].

- нічного рівня управління), що контролює виконання бізнес-процесу ( $P_{EAV}$ );
- ✦ частка (питома вага) працівників (управлінського персоналу, робітників основного і допоміжного виробництва), що задіяна до виконання бізнес-процесу ( $Ч_{П}$ );
- ✦ частка (питома вага) невиконаних бізнес-процесів ( $Ч_{Н}$ ).

Своєю чергою, рівень забезпеченості підприємства ресурсами ( $P_3$ ) рекомендується розраховувати за формулою (1) [19]:

$$P_3 = TP + MP + \Phi P + EP, \quad (1)$$

де  $TP$  – трудові ресурси;  $MP$  – матеріальні ресурси;  $\Phi P$  – фінансові ресурси;  $EP$  – енергетичні ресурси.

Термін виконання бізнес-процесу ( $T_B$ ) враховує час, що необхідний для перетворення вхідних ресурсів ( $P_3$ ) на вихідні параметри (продукція, послуги, прибуток тощо) (див. рис. 1).

Рівень ефективності виконання бізнес-процесу ( $P_{ЕБП}$ ) обчислюється за формулою (2):

$$P_{ЕБП} = D / B, \quad (2)$$

де  $D$  – дохід від виконання бізнес-процесу;  $B$  – витрати, понесені на виконання бізнес-процесу.

Рівень ефективності апарату управління (керівників підприємства вищої, середньої та низової ланки), що контролює виконання бізнес-процесу ( $P_{EAV}$ ), визначається за формулою (3):

$$P_{EAV} = \Pi / B_{AV}, \quad (3)$$

де  $\Pi$  – прибуток, отриманий підприємством від виконання бізнес-процесу за участю контрольної функції апарату управління;  $B_{AV}$  – витрати, понесені на утримання апарату управління.

Частка (питома вага) працівників (персоналу), що задіяна до виконання бізнес-процесу ( $Ч_{П}$ ) розраховується за формулою (4):

$$Ч_{П} = \Pi_{БП} / ЗКП, \quad (4)$$

де  $\Pi_{БП}$  – кількість працівників підприємства, що задіяні до виконання певного бізнес-процесу;  $ЗКП$  – загальна кількість працівників підприємства.

Частка невиконаних бізнес-процесів ( $Ч_{Н}$ ) враховує ті бізнес-процеси, які не реалізувалися внаслідок прийняття необґрунтованих управлінських рішень апаратом управління підприємством.

Своєю чергою, інтегральний рівень ефективності контролінгу бізнес-процесів підприємства ( $I_{РБП}$ ) можна представити у вигляді економіко-математичної моделі – формула (5):

$$I_{РБП} = f(P_3) + f(T_B) + f(P_{ЕБП}) + f(P_{EAV}) + f(Ч_{П}) + f(Ч_{Н}). \quad (5)$$

Виходячи із результатів аналізу літературних джерел [1–15; 20] і практики функціонування підприємств, можна зробити **висновки** та окреслити перспективи подальших досліджень в цьому напрямі, які полягають у такому:

1. Діагностика ефективності контролінгу бізнес-процесів підприємства являє собою процес ідентифікації, аналізу та оцінювання рівня ефективності системи

контролінгу на підприємстві, спрямованої на контролювання його бізнес-процесів та усунення проблемних моментів і/або слабких сторін організації з метою визначення якісно нового рівня розвитку підприємства в перспективі, підвищення рівня його конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості.

2. 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.

3. Перспективою подальших досліджень у даному науковому напрямку є формування полікритеріальної системи діагностики діяльності підприємств з урахуванням діагностики ефективності контролінгу його бізнес-процесів. ■

#### ЛІТЕРАТУРА

1. **Морщенок Т. С.** Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства / Т. С. Морщенок // Бізнес Інформ. – 2014. – № 11. – С. 295–302.
2. **Ліпич Л. Г.** Бізнес-процеси та їх інформаційне забезпечення / Л. Г. Ліпич, Л. О. Ющишина // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 10. – С. 202–206.
3. **Андрушків Б. М.** Формування системи бізнес-процесів підприємства у контексті сталого розвитку / Б. М. Андрушків, Л. М. Мельник // Теоретичні і прикладні аспекти економіки та інтелектуальної власності: збірник наукових праць у 2-х вип. – 2015. – Вип. 2 (12). – С. 91–97.
4. **Корзаченко О. В.** Моделювання бізнес-процесів підприємств: методології, підходи та методи / О. В. Корзаченко // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2015. – Вип. 11, ч. 1. – С. 171–175.
5. **Денисенко Л. О.** Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів як основи формування бізнес-системи організації [Електронний ресурс] / Л. О. Денисенко, С. Є. Шацька // Ефективна економіка. – 2012. – № 11. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua>
6. **Скакун В. А.** Економічний інструментарій регулювання бізнес-процесів будівельних підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (економіка будівництва) / В. А. Скакун; Київський нац. ун-т будівництва і архітектури. – Київ, 2011. – 21 с.
7. **Дякон Л. Л.** Формування контролінгу операційної діяльності підприємств машинобудування: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Л. Л. Дякон; ПВНЗ «Європейський університет». – Київ, 2009. – 20 с.
8. **Кузьминчук Н. В.** Контролінг в управлінні промисловим підприємством: концептуальні засади / Н. В. Кузьминчук // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2014. – № 46. – С. 281–286.
9. **Фролова Л. В.** Алгоритм проведення діагностики бізнес-процесів у контексті антикризового управління підприємством / Л. В. Фролова, Є. Ю. Кателла // Вісник Донецького університету економіки та права. – 2012. – № 1. – С. 84–87.

**10. Міхєєнко К. С.** Управління бізнес-процесами підприємства на основі збалансованої системи показників / К. С. Міхєєнко // Інноваційна економіка. – 2013. – № 6 (44). – С. 74–76.

**11. Пономаренко В. С.** Теорія та практика моделювання бізнес-процесів : монографія / В. С. Пономаренко, С. В. Мінухін, С. В. Знахур. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2013. – 244 с.

**12. Безгін К. С.** Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / К. С. Безгін; Приазовський державний технічний університет. – Маріуполь, 2009. – 20 с.

**13. Лещук В. П.** Стратегія управління бізнес-процесами машинобудівних підприємств через реінжиніринг та перепроєктування / В. П. Лещук, О. М. Полінкевич, Л. І. Ішук // Економічний часопис-XXI. – 2015. – № 1-2 (1). – С. 52–56.

**14. Дякон Л. Л.** Діагностика ефективності контролінгу бізнес-процесів підприємства / Л. Л. Дякон // Бізнес Інформ. – 2012. – № 8. – С. 188–192.

**15. Ларіна Р. Р.** Моделювання бізнес-процесів промислового підприємства в напрямку розвитку його логістичного менеджменту / Р. Р. Ларіна, О. Ю. Лук'янова // Економіка та держава. – 2013. – № 7. – С. 17–22.

**16. Скриньковський Р. М.** Діагностика фінансового, виробничого, трудового, соціально-економічного та інноваційно-інвестиційного потенціалів і аналіз потенційних ризиків підприємства в умовах невизначеності / Р. М. Скриньковський // Проблеми економіки. – 2015. – № 2. – С. 186–193.

**17. Скриньковський Р. М.** Діагностика конкурентоспроможності продукції підприємства / Р. М. Скриньковський // Проблеми економіки. – 2015. – № 4. – С. 240–246.

**18. Скриньковський Р. М.** Діагностика ефективності системи захисту інформації на підприємстві та відповідальність за порушення законодавства про комерційну таємницю / Р. М. Скриньковський, Р. І. Крамар, П. С. Гарасим // Порівняльно-аналітичне право. – 2016. – № 1. – С. 221–224.

**19. Скриньковський Р. М.** Діагностика використання трудових, матеріальних, фінансових та енергетичних ресурсів підприємства як інструмент управління елементами його виробничо-господарської діяльності / Р. М. Скриньковський // Проблеми економіки. – 2015. – № 1. – С. 249–254.

**20. Кузьмін О. Є.** Сучасний менеджмент / О. Є. Кузьмін. – Львів : Центр Європи, 1995. – 176 с.

## REFERENCES

Andrushkiv, B. M., and Melnyk, L. M. "Formuvannya systemy biznes-protsesiv pidpriemstva u konteksti staloho rozvytku" [Formation of system of business processes of the enterprise in the context of sustainable development]. *Teoretychni i prykladni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti*, no. 2 (12) (2015): 91-97.

Bezgin, K. S. "Upravlinnia yakistiu biznes-protsesiv na pidpriemstvi" [Board quality business processes at the enterprise]. *Avto-ref. dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.04*, 2009.

Denysenko, L. O., and Shatska, S. Ye. "Kontseptualni zasady klasyfikatsii biznes-protsesiv, yak osnovy formuvannya biznes-systemy orhanizatsii" [The conceptual basis of the classification of business processes as the basis for the formation of the business system of the organization]. *Efektynna ekonomika*. <http://www.economy.nayka.com.ua>

Diakon, L. L. "Formuvannya kontrolinhu operatsiinoi diialnosti pidpriemstv mashynobuduvannya" [The formation of controlling the operating activities of the enterprises of mechanical engineering]. *Avto-ref. dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.04*, 2009.

Diakon, L. L. "Diahnostyka efektyvnosti kontrolinhu biznes-protsesiv pidpriemstva" [Diagnostic efficiency of controlling business processes of the enterprise]. *Biznes Inform*, no. 8 (2012): 188-192.

Frolova, L. V., and Katella, Ye. Yu. "Alhorytm provedennia diahnostyky biznes-protsesiv u konteksti antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom" [Algorithm of diagnostics of business processes

in the context of crisis management]. *Visnyk Donetskoho universytetu ekonomiky ta prava*. [www.stationline.org.ua](http://www.stationline.org.ua)

Korzachenko, O. V. "Modeliuvannya biznes-protsesiv pidpriemstv: metodolohii, pidkhody ta metody" [Modeling of business processes of enterprises: methodology, approaches and methods]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, vol. 1, no. 11 (2015): 171-175.

Kuzmynchuk, N. V. "Kontrolinh v upravlinni promyslovym pidpriemstvom: kontseptualni zasady" [Controlling in the management of industrial enterprise: a conceptual framework]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 46 (2014): 281-286.

Kuzmin, O. Ye. *Suchasnyi menedzhment* [Modern management]. Lviv: Tsentrv Yevropy, 1995.

Lipych, L. H., and Yushchyshyna, L. O. "Biznes-protsesy ta yikh informatsiine zabezpechennia" [Business processes and their information support]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 10 (2010): 202-206.

Leshchuk, V. P., Polinkevych, O. M., and Ishchuk, L. I. "Stratehiia upravlinnia biznes-protsesamy mashynobudivnykh pidpriemstv cherez reinzhynirynh ta pereproektuvannya" [Strategy management business process engineering enterprise through re-engineering and redesign]. *Ekonomichnyi chasopys-XXI*, no. 1-2 (1) (2015): 52-56.

Larina, R. R., and Lukianova, O. Yu. "Modeliuvannya biznes-protsesiv promysloвого pidpriemstva v napriamku rozvytku yoho lohystychnoho menedzhmentu" [Modeling of business processes of industrial enterprise in the direction of its development logistics management]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 7 (2013): 17-22.

Morshchenok, T. S. "Teoretychni aspekty upravlinnia biznes-protsesamy v konteksti realizatsii stratehii rozvytku pidpriemstva" [Theoretical aspects of management of business processes in the context of realization of strategy of development of the enterprise]. *Biznes Inform*, no. 11 (2014): 295-302.

Mikhieienko, K. S. "Upravlinnia biznes-protsesamy pidpriemstva na osnovi zbalansovanoi systemy pokaznykiv" [The management of business processes of the enterprise based on balanced scorecard]. *Innovatsiina ekonomika*, no. 6 (44) (2013): 74-76.

Ponomarenko, V. S., Minukhin, S. V., and Znakhur, S. V. *Teoriia ta praktyka modeliuvannya biznes-protsesiv* [Theory and practice of modeling business-processes]. Kharkiv: Vyd-vo KhNEU, 2013.

Skrynkovskiy, R. M. "Diahnostyka finansovoho, vyrobnychoho, trudovoho, sotsialno-ekonomichnoho ta innovatsiino-investytsiinoho potentsialiv i analiz potentsiinykh ryzykiv pidpriemstva v umovakh nevyznachenosti" [Diagnostics of financial, production, employment, socio-economic and innovative-investment potential, analysis of potential risks of the enterprise in conditions of uncertainty]. *Problemy ekonomiky*, no. 2 (2015): 186-193.

Skrynkovskiy, R. M. "Diahnostyka konkurentospromozhnosti produktsii pidpriemstva" [Diagnostics of competitiveness of enterprise]. *Problemy ekonomiky*, no. 4 (2015): 240-246.

Skrynkovskiy, R. M., Kramar, R. I., and Harasym, P. S. "Diahnostyka efektyvnosti systemy zakhystu informatsii na pidpriemstvi ta vidpovidalnist za porushennia zakonodavstva pro komertsiiu taiemnytsiu" [Diagnostics of the effectiveness of the system of information protection in the enterprise and responsibility for violation of legislation on commercial secrets]. *Porivnialno-analytychne pravo*. <http://www.pap.in.ua/>

Skrynkovskiy, R. M. "Diahnostyka vykorystannia trudovykh, materialnykh, finansovykh ta enerhetychnykh resursiv pidpriemstva yak instrument upravlinnia elementamy yoho vyrobnycho-hospodarskoi diialnosti" [Diagnostic use of human, material, financial and energy resources of the enterprise as a tool to control elements of its production and economic activity]. *Problemy ekonomiky*, no. 1 (2015): 249-254.

Skakun, V. A. "Ekonomichnyi instrumentarii rehuliuвання biznes-protsesiv budivnykh pidpriemstv" [Economic tools of regulation of business processes of construction companies]. *Avto-ref. dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.04*, 2011.