

Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

УДК 65.01: 658

Князь Святослав Володимирович

доктор економічних наук, професор

Національний університет «Львівська політехніка»

Kniaz Sviatoslav

D. Sc. (Economics), Professor

Lviv Polytechnic National University

ORCID: 0000-0002-7236-1759

Скриньковський Руслан Миколайович

кандидат економічних наук, професор

Львівський університет бізнесу та права

Skrynkovskyu Ruslan

PhD in Economics, Professor

Lviv University of Business and Law

ORCID: 0000-0002-2180-8055

Русин-Гриник Роман Романович

доктор філософії

Національний університет «Львівська політехніка»

Rusyn-Hrynyk Roman

PhD

Lviv Polytechnic National University

ORCID: 0000-0003-2895-6437

Коновалюк Ірина Василівна

аспірант

Національного університету «Львівська політехніка»

Konovalyuk Iryna

Postgraduate Student of the
Lviv Polytechnic National University
ORCID: 0000-0003-2143-9621

**ОЦІНЮВАННЯ ТА АНАЛІЗУВАННЯ ЧИННИКІВ, ЯКІ
ВПЛИВАЮТЬ НА ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОНІТОРИНГУ
ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-СТРУКТУР
ASSESSMENT AND ANALYSIS OF FACTORS INFLUENCING THE
FORMATION OF A SYSTEM FOR MONITORING THE ACTIVITIES
OF BUSINESS STRUCTURES**

Анотація. У статті проведено оцінювання та аналізування чинників, які впливають на формування системи моніторингу діяльності бізнес-структури. Нами використано експертне дослідження, яке дозволило визначити чинники, які формують системи моніторингу діяльності бізнес-структур, а пізніше оцінено їхню відносну значущість. Для урахування чинників, які впливають на формування системи моніторингу діяльності бізнес-структур застосовано кластерний аналіз, а також використано ізоморфну та ізотонну подібність множини виокремлених чинників. Визначено середні бали, які призначені експертами для кожного чинника. Виявлено прямі і опосередковані зв'язки як між факторами, так і між самими кластерами. Для цього використано специфікації `klast_izomorf_trek` і `klast_izoton_trek` для Microsoft Office Excel. Побудовано інтегровану модель зв'язків між чинниками, що впливають на формування системи моніторингу діяльності бізнес-структур, які є лінійно та опосередковано пов'язані один з одним. Здійснено класифікацію чинників, які впливають на формування системи моніторингу діяльності бізнес-структур. Запропонована класифікація може бути практично

застосована керівниками бізнес-структур під час аналізування якості моніторингу і прийняття коригувальних рішень стосовно обрання видів інформації і джерел їх отримання, методів моніторингу, а також підбору кадрів, які відповідальні за моніторинг. Запропоновано механізм комплексу заходів, спрямованих на використання резервів для покращання якості моніторингу діяльності бізнес-структури. Доведено, що запровадження комплексу заходів, спрямованих на використання резервів для покращання якості моніторингу діяльності бізнес-структур дозволило б системі моніторингу зосередити аналітичний потенціал менеджерів на проблемних аспектах розвитку бізнес-структури, причини яких лежать у їхньому зовнішньому середовищі. Необхідним є досягнення такої якості моніторингу, за якої характер дії виокремлених чинників на досліджуваній об'єкт за замовчуванням є позитивним.

Ключові слова: бізнес-структура, моніторинг, види інформації, кластерний аналіз, експертне опитування.

Summary. The article assesses and analyzes the factors influencing the formation of a system for monitoring the activities of business structure. We used an expert study, which allowed us to determine the factors that form the systems for monitoring the activities of business structures, and later assessed their relative importance. To take into account the factors influencing the formation of a system for monitoring the activities of business structures, cluster analysis was applied, and the isomorphic and isotonic similarity of a set of highlighted factors was used. The average scores assigned by experts for each factor are determined. Direct and indirect connections between the factors and between the clusters themselves have been identified. Specifications are used for this of *KLAST_IZOMORF_TREK* and *KLAST_IZOTON_TREK* for Microsoft Office Excel. An integrated model of relationships between the factors influencing the formation of a system for monitoring the activities of business

structures, which are linearly and indirectly related to each other, has been built. The classification of factors influencing the formation of a system for monitoring the activities of business structures has been carried out. The proposed classification can be practically applied by the heads of business structures when analyzing the quality of monitoring and making corrective decisions on the selection of types of information and sources of their receipt, monitoring methods, as well as the selection of personnel responsible for monitoring. A mechanism is proposed for a set of measures aimed at using reserves to improve the quality of monitoring the activities of a business structure. It is proved that the introduction of a set of measures aimed at using reserves to improve the quality of monitoring the activities of business structures would allow the monitoring system to focus the analytical potential of managers on problematic aspects of the development of a business structure, the causes of which lie in their external environment. It is necessary to achieve such quality of monitoring, in which the nature of the action of the selected factors on the object under study is positive by default.

Key word: *business structure, monitoring, types of information, cluster analysis, expert survey.*

Постановка проблеми. Сьогодні в Україні відбуваються дуже стрімкі технологічні, економічні і соціальні зміни. Для бізнес-структур актуальним залишається активний розвиток і забезпечення ефективності функціонування на ринку. Тому, якщо бізнес-структура має намір успішно розвиватися і прагне досягти певних позитивних результатів, їй необхідно впроваджувати нові або удосконалювати існуючі методи ведення бізнесу, застосовувати інноваційні управлінські рішення, вдало визначати чинники, які безпосередньо впливають на діяльність бізнес-структури, а також активно проводити моніторинг економічного стану і результативності не тільки своєї діяльності, а й конкурентів. Зважаючи на вказане вище, постає

актуальне питання щодо визначення і оцінювання чинників, які впливають на формування системи моніторингу діяльності бізнес-структури.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Як відомо, оцінювання та аналізування чинників, які впливають на формування системи моніторингу діяльності бізнес-структури розпочинається із постановки цілей системи моніторингу [1]. Значний внесок у вирішення проблемних питань (теоретичних, практичних) з моніторингу різних сфер діяльності підприємств зробили такі вчені-економісти та практики: К. Жадько [2], Л. Кучер, О. Павленко, О. Головіна, О. Шайда, І. Франів, В. Дзвоник [3], Т. Процюк, С. Леськів [4], Л. Українська, Г. Рябик [5], А. Jalali, P. Johannesson [6], S. Kusari, S. Hoeffler, D. Iacobucci [7], P. Lind [8], S. K. Miller [9], В. Wetzstein, P. Leitner, F. Rosenberg, I. Brandic, S. Dustdar, F. Leymann [10] та інші. Водночас, визнаючи теоретичну і практичну цінність окремих досліджень за проблемою, а також враховуючи інформацію у праці [11], доцільно зазначити, що більшість дослідників трактують моніторинг як постійне спостереження за певним явищем або процесом з метою виявлення його відповідності бажаному результату. Поряд з тим, критичний аналіз авторських підходів показав, що не існує якогось єдиного підходу щодо оцінювання та проведення аналізу чинників, які впливають на формування системи моніторингу діяльності бізнес-структур. Також важливим завданням є розроблення механізму комплексу заходів, спрямованих на використання резервів для покращання якості моніторингу діяльності бізнес-структури.

Мета статті. Метою статті є визначити, оцінити та проаналізувати чинники, які впливають на формування системи моніторингу діяльності бізнес-структур.

Виклад основного матеріалу дослідження. За результатами проведеного експертного дослідження з'ясовано і виокремлено чинники, які впливають на формування системи моніторингу діяльності бізнес-

структур, а також оцінено їхню відносну значущість. Для опитування було обрано 5-ть торговельних компаній з найбільшим обсягом доходу за період 2017–2021 рр., а саме: Фоззі-Фуд, Епіцентр К, ВОГ Рітейл, МЕТРО Кеш енд Кері Україна, Ашан Україна Гіпермаркет. Респондентами виступали топ-менеджери даних компаній, які мають досвід роботи більше 3-х років.

Так, серед чинників було виділено такі основні: а) поінформованість суб’єктів управління, які виконують функцію моніторингу; б) вмотивованість суб’єктів управління, які виконують функцію моніторингу; с) рівень кваліфікації суб’єктів управління, які виконують функцію моніторингу; д) дисциплінованість і відповідальність суб’єктів управління, які виконують функцію моніторингу; і) формалізованість управлінських процесів; ф) автоматизація системи моніторингу.

Розмах оцінок по кожному чиннику досить високий і майже однаковий – 80–90 балів. Це підтверджує об’єктивність експертного оцінювання.

Результати експертного оцінювання чинників показали, що найбільш значущими виявились чинники d (44,41 бала) і c (40,88 бала). Значущість інших чинників оцінена також досить високо. У середньому від 37,94 бала до 40,29 бала (рис. 1).

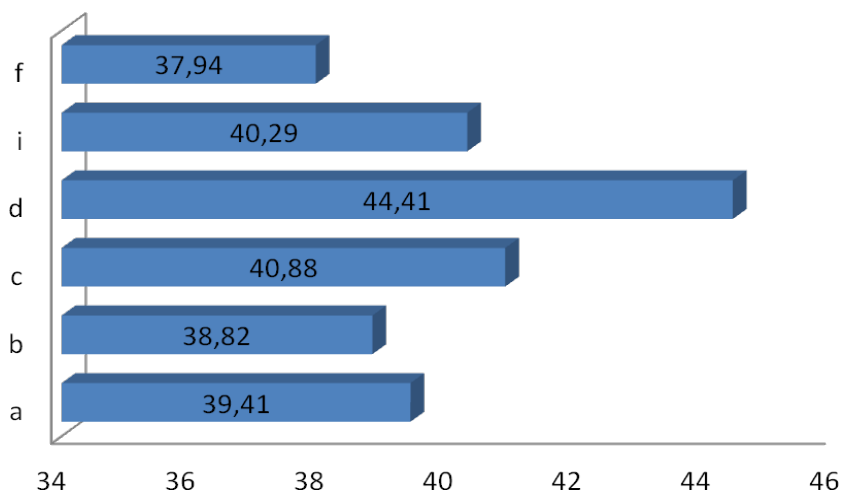


Рис. 1. Середні бали, призначених експертами кожному чиннику (a, b, c, d, i, f)

Для урахування чинників, які впливають на формування системи моніторингу діяльності бізнес-структур, замало знати їхню відносну значущість. Тут важливо знати – як ці чинники пов'язані один з одним. Для виконання цього завдання необхідно застосувати кластерний аналіз. Проаналізуємо ізоморфну та ізотонну подібність множини виокремлених вище чинників. Ізоморфна подібність є структурною, а ізотонна – параметрична [3; 12]. Кластерний аналіз, що містить і враховує виявлення ізоморфної та ізотонної подібності досліджуваних об'єктів, передбачає побудову матриць ізоморфних та ізотонних відстаней (рис. 2) між досліджуваними чинниками.

Обчислення здійснюються за формулами (1)–(6) [12] (С. Лапач, А. Чубенко, П. Бабич):

- 1) розподіл ізоморфних відстаней за допомогою нормування шкал:

$$Z_{ij} = \frac{X_{ij} / \sum_{i=1}^n X_{ij}}{\sum_{j=1}^m \frac{X_{ij}}{\sum_{i=1}^n X_{ij}}}, \quad (1)$$

де X_{ij} – значення j -ї ознаки для i -го чинника.

- 2) визначення відстані між двома чинниками:

$$d_{ik} = \sqrt{\sum_{j=1}^m (Z_{ij} - Z_{kj})^2}. \quad (2)$$

- 3) вибір критичної точки для розбиття чинників на кластери:

$$C_l(p) = \frac{1}{K} \sum_{l=1}^G \sum_{p=1}^{P_l} C_l(p), \quad (3)$$

де $C_l(p) = \min_{q \in g_l} C_{ll}(p, q)$, $p = 1, 2, \dots, P_l$, $K = \sum_{l=1}^G P_l$; $C_{ll}(p, q)$ – відстань між елементами p і q , які належать до l -ї групи; $C_l(p)$ – відстань між елементом p і сусіднім елементом в групі l ; P_l – кількість елементів в групі l ; G – кількість груп.

4) розподіл ізотонних відстаней за допомогою нормування шкал:

$$V_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sum_{i=1}^n x_{ij}}, \quad (4)$$

де x_{ij} – значення j -го показника для i -го чинника.

5) визначення мінімальних значень для кожного чинника:

$$w_i = \sum_{j=1}^m V_{ij}; \quad (5)$$

6) визначення відстані між двома об'єктами:

$$d_{ij} = |\omega_i - \omega_j|. \quad (6)$$

Матриця ізоморфних відстаней

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1 | 0 | 0,180891 | 0,219674 | 0,178418 | 0,188088 | 0,197746 |
| 2 | 0,180891 | 0 | 0,162567 | 0,190792 | 0,148737 | 0,176298 |
| 3 | 0,219674 | 0,162567 | 0 | 0,206044 | 0,183475 | 0,184915 |
| 4 | 0,178418 | 0,190792 | 0,206044 | 0 | 0,190766 | 0,161483 |
| 5 | 0,188088 | 0,148737 | 0,183475 | 0,190766 | 0 | 0,157058 |
| 6 | 0,197746 | 0,176298 | 0,184915 | 0,161483 | 0,157058 | 0 |

Матриця ізотонних відстаней

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1 | 0 | 0,644798 | 0,364043 | 0,953785 | 0,463031 | 0,168617 |
| 2 | 0,644798 | 0 | 1,008841 | 1,598584 | 0,181767 | 0,476181 |
| 3 | 0,364043 | 1,008841 | 0 | 0,589743 | 0,827074 | 0,53266 |
| 4 | 0,953785 | 1,598584 | 0,589743 | 0 | 1,416817 | 1,122402 |
| 5 | 0,463031 | 0,181767 | 0,827074 | 1,416817 | 0 | 0,294415 |
| 6 | 0,168617 | 0,476181 | 0,53266 | 1,122402 | 0,294415 | 0 |

Рис. 2. Матриці ізоморфних та ізотонних відстаней

Наведені у цих матрицях дані слід проаналізувати на предмет виявлення мінімальних відстаней між чинниками (табл. 1).

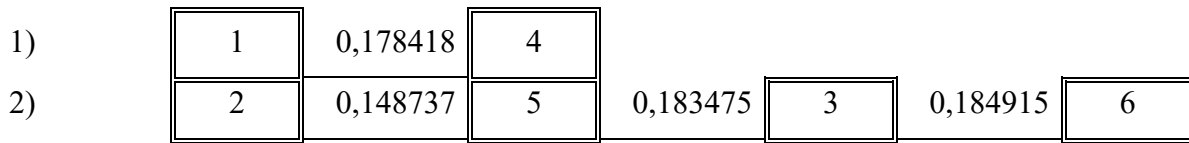
Таблиця 1

Мінімальні відстані між досліджуваними чинниками

| Чинники | Ізоморфні відстані | Чинники | Ізотонні відстані |
|---------|--------------------|---------|-------------------|
| 2-1 | 0,180891 | 6-1 | 0,168617 |
| 5-2 | 0,148737 | 5-2 | 0,181767 |
| 2-3 | 0,162567 | 1-3 | 0,364043 |
| 6-4 | 0,161483 | 3-4 | 0,589743 |
| 2-5 | 0,148737 | 6-5 | 0,294415 |
| 5-6 | 0,157058 | 1-6 | 0,168617 |

Маючи інформацію про групи чинників (кластери) зробимо спробу виявити прямі і опосередковані зв'язки як між факторами, так і між самими кластерами. Для цього скористаємось специфікаціями *klast_izomorf_trek* і *klast_izoton_trek* для *Microsoft Office Excel* і отримуємо такі ланцюжки чинників і матриці міжланцюжкових відстаней – рис. 3.

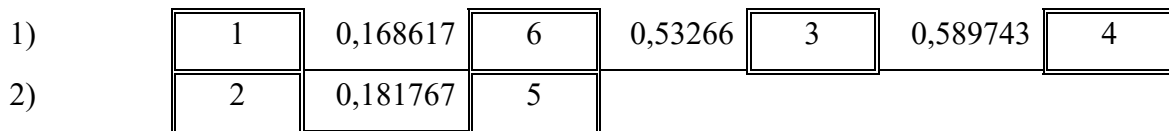
1) ланцюжки, які отримані на основі *klast_izomorf_trek*:



2) матриця міжланцюжкових відстаней, яка отримана на основі *klast_izomorf_trek*:

| Ланцюжки | 1 | 2 |
|------------------------------------|--------------------|--------------------|
| 1 | 0 (0; 0) | 0,161483 (4; 6) |
| 2 | 0,161483 (4; 6) | 0 (0; 0) |
| Мінімальні відстані між ланцюжками | 0,161483 (1; 2) | 0,161483 (2; 1) |

3) ланцюжки, які отримані на основі *klast_izoton_trek*:



4) матриця міжланцюжкових відстаней, яка отримана на основі *klast_izoton_trek*:

| Ланцюжки | 1 | 2 |
|------------------------------------|--------------------|--------------------|
| 1) | 0 (0; 0) | 0,294415 (6; 5) |
| 2) | 0,294415 (6; 5) | 0 (0; 0) |
| Мінімальні відстані між ланцюжками | 0,294415 (1; 2) | 0,294415 (2; 1) |

Рис. 3. Матриці ізоморфних та ізотонних відстаней

Отож, скориставшись отриманими вище даними, побудуємо інтегровану модель зв'язків між чинниками, які впливають на формування системи моніторингу діяльності бізнес-структур (рис. 4).

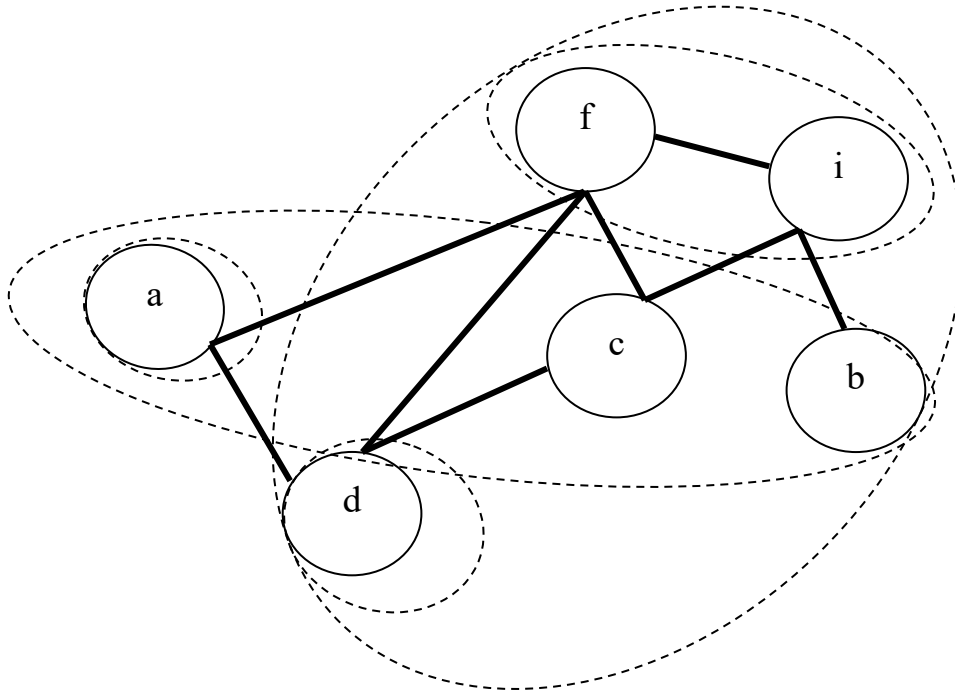


Рис. 4. Інтегрована модель зв'язків між чинниками, які впливають на формування системи моніторингу діяльності бізнес-структур

Умовні позначення: суцільною лінією позначено чинники; пунктирною лінією – кластери; жирною – лінійні та опосередковані зв'язки між чинниками

Як бачимо з рис. 3 і 4, за структурною подібністю загальна сукупність факторів розпалась на два кластери: перший – а, другий – усі інші. У свою чергу, за ознакою параметричної подібності утворилось три кластери: перший – а, b і c, другий – d, третій – i, f. Інтегруючи утворені кластери маємо перетин множин, в структурі яких є синглети – а і d (див. рис. 4). Попри це, усі елементи утворених кластерів пов'язані між собою лійними (a-f; a-d; d-f; d-c; c-f; c-i; f-i; i-b) або опосередкованими зв'язками (a-c; a-i; a-b; f-b; i-d; d-b; c-b), що вказує на важливість їхнього урахування під час моніторингу і прийняття коригувальних рішень.

Побудована інтегральна модель є сукупністю чинників, що лінійно

та опосередковано пов'язані один з одним. Вони можуть викликати каузальні зв'язки, тому їхню сукупність доцільно першочергово виявляти та аналізувати під час формування системи моніторингу діяльності бізнес-структур. З метою її алгоритмізованого використання під час процесу моніторингу діяльності бізнес-структур необхідним є класифікування чинників, які впливають на формування системи моніторингу діяльності бізнес-структур (табл. 2).

Таблиця 2

Класифікація чинників, які впливають на формування системи моніторингу діяльності бізнес-структур

| Класифікаційні ознаки | Види чинників |
|--|---|
| За змістом | Чинник поінформованості суб'єктів управління, які виконують функцію моніторингу; чинник вмотивованості суб'єктів управління, які виконують функцію моніторингу; чинник рівня кваліфікації суб'єктів управління, які виконують функцію моніторингу; чинник дисциплінованості і відповідальності; чинник формалізованості управлінських процесів; автоматизація системи моніторингу |
| За відносною значущістю | Чинники, які суттєво впливають на досліджуваний об'єкт; чинники, які несуттєво впливають на досліджуваний об'єкт |
| За подібністю | Чинники за структурною подібністю; чинники за параметричною подібністю; комбіновані чинники |
| За зв'язками | Чинники, пов'язані лінійними зв'язками; чинники, пов'язані опосередкованими зв'язками |
| За характером впливу на досліджуваний об'єкт | Чинники, які позитивно впливають на досліджуваний об'єкт; чинники, які негативно впливають на досліджуваний об'єкт |

Запропонована класифікація у табл. 2 може бути практично застосована керівниками бізнес-структур під час аналізування якості моніторингу і прийняття коригувальних рішень стосовно: обрання видів інформації і джерел їх отримання, методів моніторингу [13], а також підбору кадрів відповідальних за моніторинг.

У 2022 р. у середовищі досліджуваних бізнес-структур проводилось експертне опитування на предмет характеру впливу виокремлених нами

чинників (a, b, c, d, i, f) на досліджуваний об'єкт (рис. 5).

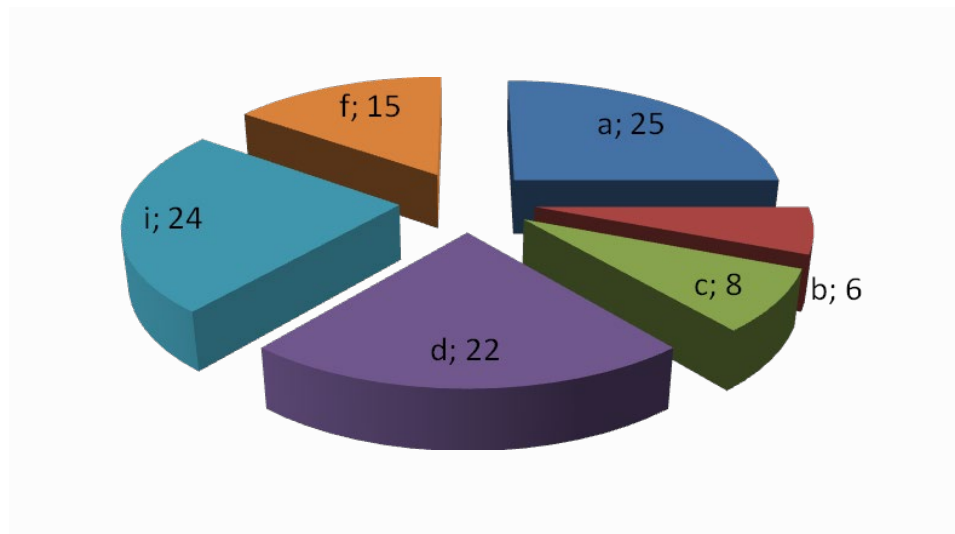


Рис. 5. Результати експертного опитування щодо характеру впливу чинників (a, b, c, d, i, f) на досліджуваний об'єкт, %

Внаслідок опитування респондентів виявилось, що лише 6% опитаних позитивно оцінили вплив чинника – вмотивованості суб'єктів управління, які виконують функцію моніторингу на якість моніторингу і лише 8% питаних позитивно оцінюють чинник рівня кваліфікації суб'єктів управління, які виконують функцію моніторингу. Як наслідок, є підстави для припущення того, що серед менеджерів бізнес-структур у цілому досить низька мотивація до виконання якісного моніторингу діяльності бізнес-структур, тобто – вони виконують цю функцію формально. Якщо взяти до уваги те, що загалом невисоким є також рівень кваліфікації менеджерів, а також має місце низький рівень формалізованості системи моніторингу (15%, див. рис. 5), то можна стверджувати, що у більшості бізнес-структур є суттєві резерви для покращання якості моніторингу діяльності бізнес-структур.

На рис. 6 наведено механізм комплексу заходів, спрямованих на використання резервів для покращання якості моніторингу діяльності бізнес-структури.



Рис. 6. Механізм комплексу заходів, спрямованих на використання резервів для покращання якості моніторингу діяльності бізнес-структури

У якості таких резервів доцільно розглядати:

- впровадження у бізнес-структурах системи управління за цілями (це передбачає, що цілі загальноорганізаційні розподіляються на декілька

більш дрібних цілей окремих структурних компонентів бізнес-структури, які своєю чергою трансформуються в цілі підрозділів учасників бізнес-структури, а далі – розподіляються між конкретними виконавцями. Водночас цілі діяльності виконавців повинні бути чіткими і узгодженими з цілями їхніх керівників. Внаслідок цього формується цільова ієрархія бізнес-структури, у якій досягнення цілей кожним із виконавців є передумовою реалізації цілей або системи цілей бізнес-структури загалом. Система управління за цілями успішно і добре апробована в Німеччині. Так, за дослідженнями науковця [14] у німецьких компаніях управління за цілями передбачає «... спільну участь у наглядових радах фірм представників капіталу й найманої праці; існування «робітника–директора»; виробничі ради на підприємствах, які складаються з робітників. Останні створюються на підприємствах, що мають не менше 5 постійних найманих працівників з правом голосу (вік – понад 18 років, стаж роботи – не менше 6 місяців). При цьому роботодавці зобов'язані надавати найманим працівникам і раді підприємства відповідну інформацію, приймати від них запити та пропозиції, вивчати й ураховувати думку ради підприємства з питань соціально-економічного розвитку останнього. ...» [14, с. 126–127] (Л. Пащенко). Використання «управління за цілями» за останні 45 років не тільки поширювалося і змінювалося, а й значною мірою удосконалювалося. Відомі 3-и основні періоди у практичній реалізації цієї концепції [15, с. 180; 16]: 1-й період – управління за цілями застосовувалося як метод оцінювання ефективності і результативності окремих виконавців через призму спільних критеріїв для запланованих робіт; 2-й період – застосування управління за цілями як методу планування і контролю, а оцінювання результативності розглядалося як важливий елемент управління всією бізнес-структурою; 3-ій період – використання концепції управління за цілями як інтегрованого процесу управління бізнес-структурою на основі децентралізованого

підходу. Як показують дослідження, сьогодні деякі бізнес-структури успішно продовжують використовувати цю концепцію, демонструючи переваги узгодження цілей на всіх рівнях ієрархії управління бізнес-структури);

– посилення програм підвищення кваліфікації суб'єктів управління (реалізація цього заходу спрямована на те, щоб суб'єкти, які виконують функцію моніторингу діяльності бізнес-структур, перманентно набували нових компетентностей (загальних, спеціальних) щодо залучення, обробки і використання управлінської інформації в професійній діяльності. Програми підвищення кваліфікації мають бути спрямованими на: ознайомлення і освоєння менеджерами бізнес-структури сучасних інформаційних систем і технологій; знання і розуміння сучасних тенденцій, потенційних проблем щодо роботи з ринковою і корпоративною інформацією. «... Сучасний підхід до підготовки та перепідготовки трудового потенціалу, який використовується в американських корпораціях, характеризується різноманітністю змісту, форм і методів роботи, зростанням професійного рівня спеціалістів служб управління людськими ресурсами, підвищенням питомої ваги коштів, які витрачаються на ці цілі, застосуванням новітніх інформаційних технологій. Витрати американських компаній на перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу становлять до 5% прибутку не враховуючи державних дотацій. ... Перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників здійснюється за такими формами: короткотермінові курси при школах бізнесу, вечірні курси для навчання середньої та вищої ланки менеджменту, американські асоціації менеджменту, внутріфірмові курси підвищення кваліфікації для нижчої та середньої ланки керівництва, центри підвищення кваліфікації при коледжах. Дослідження свідчать, що у США освіта трудового потенціалу країни стала найдинамічнішим сектором усієї освітньої структури. Боротьба за освіченого працівника

набула досить стійкого характеру. Приблизно третина працівників виробництва (29 млн. чол.) вчать у США постійно. ...» (В. Васильченко, А. Гриненко, О. Грішнова, Л. Керб) [17]);

– створення системи регулярного тестування рівня мотивації суб'єктів управління, рівня їхньої кваліфікації та якості виконуваних функцій (реалізація цього заходу є доволі складним завданням, проте, якщо в бізнес-структурі впроваджено систему управління за цілями, то цей захід можна застосувати, і досить ефективно. Це передбачатиме створення відповідної команди аналітиків і експертів, які розроблятимуть тести для виявлення рівня мотивації (на практиці поширеними є системи індивідуального тестування мотивації А. Реана, А. Меграбяна, Т. Елерса, М. Магомеда-Емінова та інших), застосовуватимуть їх, формуватимуть базу відомостей і даних за результатами тестування, виявлятимуть явища і тенденції у трудовому колективі щодо зміни рівня і характеру мотивації, а також розроблятимуть відповідні рішення щодо посилення зацікавленості працівників у покращанні результатів діяльності [18; 19]. Від рівня мотивації професійної діяльності працівників (керівників й підлеглих) залежить успіх бізнес-структури загалом. Тільки правильно мотивовані люди здатні досягати високих результатів у вибраній сфері, у відповідний час, при певних умовах. Менеджери (керівники) бізнес-структур повинні знати рівень мотивації до роботи своїх співробітників (підлеглих) як нових, так і тих, хто пропрацював у компанії вже багато років. Оцінкою рівня і питаннями індивідуальної мотивації кожного працівника бізнес-структури повинен займатися HR-менеджер. Це дозволить підвищити загальну ефективність та результативність діяльності кожного працівника, і тим самим підвищить рівень успіху бізнес-структури. Дослідження у цій галузі доводять, що рівень мотивації безпосередньо залежить від того, наскільки високою є посада працівника. Особи, які займають високу посаду, розуміють, що від них багато залежить, вони звикли робити свою

роботу на високому рівні та постійно вживати заходів для покращення своїх професійних навичок тощо. Бізнес-структура, працівники якої правильно мотивовані, завжди досягає високого рівня розвитку і успіху [18]);

– активізування процесів формалізації процесів управління, в тому числі систем моніторингу (формалізація процесів управління є ознакою розвитку системи менеджменту бізнес-структури. Процеси формалізації можуть супроводжуватись формуванням відповідних наказів, інструкцій, положень тощо, або формуватись як традиції, неписані правила в організації. Щоправда другий з наведених варіантів більше притаманний компаніям так званого «сімейного типу», де управлінський досвід передається з покоління у покоління. Сьогодні у великих бізнес-структурах формалізація управлінських процесів прописана наказами, посадовими інструкціями, положеннями про структурні підрозділи та іншою управлінською документацією. Це дозволяє моделювати управлінські процеси, алгоритмізувати їх, автоматизувати інформаційне забезпечення системи менеджменту бізнес-структури тощо. В контексті цього, А. Панкін [20] слушно стверджує, що: «... формалізація в організації тісно пов'язана з популярними в даний час поняттями реструктуризації, реінжинірингу та реорганізації. Однак, незважаючи на близькість цих понять між собою, вони містять у собі також чіткі відмінності принципового характеру. Поняття формалізації в організації можна розглядати з погляду суті та результату цього явища. Область застосування формалізації в організації складається з проектування організаційних структур; опису, оптимізації та автоматизації бізнес-процесів; створення організаційних нормативів; автоматизації комунікації. Використання формалізації в організації дозволяє підвищити організаційну ефективність, що може бути виражено у структуруванні роботи, виключенні дублювання функцій, виключенні зайвих виробничих ланок,

автоматизації обробки інформації» (пер. з рос. мови) [20]);

– диверсифікування процесів моніторингу за рахунок практикування вертикальних і горизонтальних систем перевірки відомостей і/або даних (тут йдеться про застосування вертикального і горизонтального контролю (попереднього, поточного та завершального) діяльності бізнес-структури. «... Контроль в інтеграції з функціями планування, обліку та аналізу створює інформаційні можливості для життєдіяльності управлінського циклу. Останнє є визначальним при розгляді місця й ролі внутрішнього контролю в управлінні фінансово-господарською діяльністю ... підприємства. Значення контролю значно зростає там, де контрольні елементи введено в обов'язки відділу внутрішнього контролю, – виникає можливість здійснення оперативного контролю, усунення виявлених відхилень і досягнення поставлених цілей» [21, с. 10] (Г. Головчак). Така диверсифікація моніторингу дозволяє значно знизити рівень суб'єктивізму під час проведення моніторингу, а також значно посилює рівень корпоративної відповідальності суб'єктів управління);

– перманентне удосконалення баз даних і алгоритмів збору, обробки і використання управлінської інформації (у ХХІ ст. темпи інформатизації та діджиталізації бізнесу настільки стрімкі, що бізнес-структури не мають шансів успішно функціонувати і конкурувати на ринку, якщо вони не будуть перманентно удосконалювати існуючі свої або впроваджувати нові інформаційні системи та технології. Основними напрямками удосконалення є швидкість і ефективність отримання, обробки і передачі інформації (відомостей і/або даних), місткість і диверсифікованість баз даних, наявність специфікацій з вбудованими алгоритмами використання даних, полегшення доступу до ресурсів, розширення комунікаційних можливостей, безпека використання і зберігання даних, зниження витрат на технічні засоби і програмні

продукти тощо. В українських реаліях сьогодення проблема постійного удосконалення інформаційного забезпечення суб'єктів, які відповідальні за моніторинг, супроводжується зростанням витрат на придбання нових програмних продуктів, їх освоєння та впровадження. Значною мірою це пов'язано також із тим, що стрімке зростання ІТ-індустрії в Україні супроводжується постійною недостатністю кваліфікованих кадрів у цьому напрямі. Це сприяє тенденції росту зарплат розробників і тестувальників програмних продуктів і, як наслідок, зростанню цін на кінцеві продукти. Отож, застосування даного заходу є вкрай необхідним, але досить дорогим задоволенням, яке потребує чіткого розрахунку ефективності інвестицій, здійснених у ІТ-технології [22–29]).

Запровадження комплексу заходів, спрямованих на використання резервів для покращання якості моніторингу діяльності бізнес-структур дозволить системі моніторингу зосередити аналітичний потенціал менеджерів на проблемних аспектах розвитку бізнес-структури, причини яких лежать у їхньому зовнішньому середовищі. Необхідним є досягнення такої якості моніторингу, за якої характер дії виокремлених чинників на досліджуваній об'єкт за замовчуванням є позитивним.

Висновки. Виконані дослідження дозволяють стверджувати, що якість моніторингу діяльності бізнес-структури суттєво залежить від низки чинників внутрішнього середовища бізнес-структури. Інформація про зміст і характер цих чинників, зв'язки між ними, а також їх відносна значущість є важливою для забезпечення сприятливого внутрішнього середовища бізнес-структури в контексті досягнення оптимальної якості системи моніторингу. Враховуючи це, на основі застосування інструментарію кластерного аналізу і графічного методу побудовано інтегровану модель зв'язків між чинниками, які впливають на формування системи моніторингу діяльності бізнес-структур, а також представлено механізм комплексу заходів, спрямованих на використання резервів для

покращання якості моніторингу діяльності бізнес-структури. Практичне застосування побудованої моделі і механізму є прикладним методичним інструментарієм для управління якістю моніторингу бізнес-структур.

Література

1. Князь С. В., Скриньковський Р. М., Русин-Гриник Р. Р., Коновалюк І. В., Павленчик Н. Ф. Визначення цілей системи моніторингу діяльності бізнес-структури // *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2022. № 5. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-5-8007>
2. Жадько К. С. Практичні основи побудови і інструментарій моделей моніторингу, діагностики і контролю діяльності підприємств // *Ефективна економіка*. 2014. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_2_80 (дата доступу: 10.05.2022).
3. Kucher L., Kniaz S., Pavlenko O., Holovina O., Shayda O., Franiv I., Dzvonyk V. Development of Entrepreneurial Initiatives in Agricultural Business: A Methodological Approach // *European Journal of Sustainable Development*. 2021. № 10(2). P. 321–335. doi: <https://doi.org/10.14207/ejsd.2021.v10n2p321>
4. Скриньковський Р. М., Процюк Т. Б., Леськів С. Р. Моніторинг фінансової, виробничої, маркетингової і продуктової сфер діяльності та експрес-діагностика матеріально-технічного забезпечення підприємства // *Бізнес Інформ*. 2015. № 10. С. 250–256.
5. Українська Л. О., Рябик Г. Є. Організація моніторингу конкурентних переваг і конкурентоспроможності підприємства // *Проблеми економіки*. 2012. № 4. С. 151–157.
6. Jalali A., Johannesson P. Multi-perspective Business Process Monitoring // *Lecture Notes in Business Information Processing*. 2013. № 147. P. 199–213. doi: https://doi.org/10.1007/978-3-642-38484-4_15

7. Kusari S., Hoeffler S., Iacobucci D. Trusting and Monitoring Business Partners throughout the Relationship Life Cycle // *Journal of Business-to-Business Marketing*. 2013. № 20(3). P. 119–138. doi: <https://doi.org/10.1080/1051712x.2012.757716>
8. Lind P. *Monitoring Business Performance: Models, Methods, and Tools* (1st ed.). New York: Routledge, 2014. doi: <https://doi.org/10.4324/9780203694220>
9. Miller S. K. Legal monitoring for the private business // *Business Horizons*. 2001. № 44(5). P. 53–60. doi: [https://doi.org/10.1016/s0007-6813\(01\)80061-6](https://doi.org/10.1016/s0007-6813(01)80061-6)
10. Wetzstein B., Leitner P., Rosenberg F., Brandic I., Dustdar S., Leymann F. Monitoring and Analyzing Influential Factors of Business Process Performance // *2009 IEEE International Enterprise Distributed Object Computing Conference*. 2009. P. 141–150. doi: <https://doi.org/10.1109/EDOC.2009.18>
11. Кононова І. В. Методичний підхід до моніторингу чинників середовища соціально-економічної системи // *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2016. Вип. 22. С. 9–12.
12. Лапач С. Н., Чубенко А. В., Бабич П. Н. *Статистика в науке и бизнесе*. Київ, МОРИОН. 2002. 639 с.
13. Князь С. В., Скриньковський Р. М., Коновалюк І. В., Русин-Гриник Р. Р. Вибір джерел отримання інформації і методів моніторингу діяльності бізнес-структури // *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2022. № 6. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-6-8029>
14. Пащенко Л. В. Запровадження зарубіжного досвіду управління трудовим потенціалом у будівництві в Україні // *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*.

2012. Вип. 28. С. 121–128. URL: <http://ways.knuba.edu.ua/article/view/200187> (дата доступу: 10.05.2022).
15. Шершньова З. Є. *Стратегічне управління* (2-ге вид., перероб. і доп.). Київ: КНЕУ, 2004. 699 с. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/18893/Shershneva_Z.pdf?sequence=3&isAllowed=y (дата доступу: 10.05.2022).
16. Синк Д. С. *Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение*: Пер. с англ. Москва: Прогресс, 1989. 528 с. URL: http://lib.ysu.am/open_books/208689.pdf (дата доступу: 10.05.2022).
17. Васильченко В. С., Гриненко А. М., Грیشнова О. А., Керб Л. П. *Управління трудовим потенціалом*. Київ: КНЕУ, 2005. 403 с. (7.2.3. Система професійної освіти та професійної підготовки в розвинутих країнах). URL: <https://buklib.net/books/33203/> (дата доступу: 10.05.2022).
18. *Влияние мотивации на компанию / Как тестирование мотивации персонала увеличит успех компании*. URL: <https://trv-science.ru/2020/07/kak-testirovanie-motivacii-personala-velichit-uspех-kompanii/> (дата доступу: 10.05.2022).
19. Скриньковський Р. М., Харук К. Б., Максимчук Я. С. Діагностика підприємства у сферах професійної освіти, трудової активності та мотивації, інноваційної праці та соціального розвитку // *Бізнес Інформ*. 2015. № 8. С. 282–288.
20. Панкин А. Формализация управления в организации: повышение организационной эффективности через организационные изменения // *Менеджмент сегодня*. 2002. № 3. С. 44–49. URL: <https://grebennikon.ru/article-S2B5.html> (дата доступу: 10.05.2022).
21. Головчак Г. В. Організація внутрішнього контролю діяльності житлово-комунальних підприємств України // *Наукові записки*

- (Українська академія друкарства). 2007. № 2(12). С. 9–20. URL: <http://nz.uad.lviv.ua/static/media/2-12/4.pdf> (дата доступу: 10.05.2022).
22. Скриньковський Р. М., Максимчук Я. С., Харук К. Б. Діагностика економічної стійкості підприємства і роль інформації та комунікації в контексті стійкості динамічної рівноваги, функціонування і розвитку // *Проблеми економіки*. 2015. № 3. С. 162–168.
23. Нога І. М., Скриньковський Р. М., Павловські Г. Діагностика ефективності застосування інформаційних технологій в управлінні підприємствами // *Бізнес Інформ*. 2016. № 9. С. 241–245.
24. Skrynkovskyu R. M. An IT Audit as a Tool for Strategic Enterprise Management // *The Problems of Economy*. 2018. № 1. P. 231–236.
25. Skrynkovskyu R. M. Diagnosing the Maturity Level of IT Processes at the Enterprise // *Business Inform*. 2018. № 4. P. 377–383.
26. 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>
27. Barmuta K. A., Akhmetshin E. M., Andryushchenko I. Y., Tagibova A. A., Meshkova G. V., Zekiy A. O. Problems of business processes transformation in the context of building digital economy // *Entrepreneurship and Sustainability Issues*. 2020. № 8(1). P. 945–959. doi: [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.1\(63\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.1(63))
28. Kraus K., Kraus N., Manzhura O. Digitalization of Business Processes of Enterprises of the Ecosystem of Industry 4.0: Virtual-Real Aspect of Economic Growth Reserves // *WSEAS Transactions on Business and Economics*. 2021. № 18. P. 569–580. doi: <https://doi.org/10.37394/23207.2021.18.57>
29. Kerpedzhiev G. D., König U. M., Röglinger M., Rosemann M. An

Exploration into Future Business Process Management Capabilities in View of Digitalization // *Business & Information Systems Engineering*. 2020. № 63(2). P. 83–96. doi: <https://doi.org/10.1007/s12599-020-00637-0>

References

1. Kniaz, S. V., Skrynkovskyy, R. M., Rusyn-Hrynyk, R. R., Konovalyuk, I. V., & Pavlenchuk, N. F. (2022). Determining the objectives of the system of monitoring the activities of business structures // *International Scientific Journal «Internauka». Series: «Economic Sciences»*, 5 (in Ukrainian). doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-5-8007>
2. Zhadko, K. S. (2014). Practical foundations for building and tools for models of monitoring, diagnostics and control of activity of the enterprises // *Efektivna ekonomika*, 2 (in Ukrainian). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_2_80 (Date accessed: 10.05.2022).
3. Kucher, L., Kniaz, S., Pavlenko, O., Holovina, O., Shayda, O., Franiv, I., & Dzvonyk, V. (2021). Development of Entrepreneurial Initiatives in Agricultural Business: A Methodological Approach // *European Journal of Sustainable Development*, 10(2), pp. 321–335. doi: <https://doi.org/10.14207/ejsd.2021.v10n2p321>
4. Skrynkovskyy, R. M., Protsiuk, T. B., & Leskiv, S. R. (2015). Monitoring the Financial, Production, Marketing and Product Areas of Activity, and Instant Diagnosis of Material Support of Enterprise // *Business Inform*, 10, pp. 250–256 (in Ukrainian).
5. Ukrainska, L. O., & Riabyk, H. Ye. (2012). The Organization of Monitoring of Competitive Advantages and Competitiveness of the Enterprise // *The Problems of Economy*, 4, pp. 151–157 (in Ukrainian).
6. Jalali, A., & Johannesson, P. (2013). Multi-perspective Business Process Monitoring // *Lecture Notes in Business Information Processing*, 147, pp. 199–213. doi: https://doi.org/10.1007/978-3-642-38484-4_15

7. Kusari, S., Hoeffler, S., & Iacobucci, D. (2013). Trusting and Monitoring Business Partners throughout the Relationship Life Cycle // *Journal of Business-to-Business Marketing*, 20(3), pp. 119–138. doi: <https://doi.org/10.1080/1051712x.2012.757716>
8. Lind, P. (2014). *Monitoring Business Performance: Models, Methods, and Tools* (1st ed.). New York: Routledge. doi: <https://doi.org/10.4324/9780203694220>
9. Miller, S. K. (2001). Legal monitoring for the private business // *Business Horizons*, 44(5), pp. 53–60. doi: [https://doi.org/10.1016/s0007-6813\(01\)80061-6](https://doi.org/10.1016/s0007-6813(01)80061-6)
10. Wetzstein, B., Leitner, P., Rosenberg, F., Brandic, I., Dustdar, S., & Leymann, F. (2009). Monitoring and Analyzing Influential Factors of Business Process Performance // *2009 IEEE International Enterprise Distributed Object Computing Conference*, pp. 141–150. doi: <https://doi.org/10.1109/EDOC.2009.18>
11. Kononova, I. V. (2016). The methodical approach to the monitoring of environmental factors of socio-economic system // *International Humanitarian University Herald. Economics and Management*, 22, pp. 9–12 (in Ukrainian).
12. Lapach, S. N., Chubenko, A. V. & Babich, P. N. (2002). *Statistics in science and business*. Kyiv, MORION, 640 p. (in Russian).
13. Kniaz, S. V., Skrynkovskyy, R. M., Konovalyuk, I. V., & Rusyn-Hrynyk, R. R. (2022). Selection of sources of information and methods for monitoring the activities of a business structure // *International Scientific Journal «Internauka». Series: «Economic Sciences»*, 6 (in Ukrainian). doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-6-8029>
14. Pashchenko, L. V. (2012). Introduction of foreign experience in labor potential management in construction in Ukraine // *Ways to Improve Construction Efficiency*, 28, pp. 121–128 (in Ukrainian). URL:

- <http://ways.knuba.edu.ua/article/view/200187> (Date accessed: 10.05.2022).
15. Shershnova, Z. Ye. (2004). *Strategic Management* (2nd ed., revised and added). Kyiv: KNEU, 699 p. (in Ukrainian). URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/18893/Shershneva_Z.pdf?sequence=3&isAllowed=y (Date accessed: 10.05.2022).
 16. Sink, D. S. (1989). *Performance management: planning, measuring and evaluating, monitoring and improving*. Moskva: Progress, 528 p. (in Russian). URL: http://lib.ysu.am/open_books/208689.pdf (Date accessed: 10.05.2022).
 17. Vasylichenko, V. S., Hrynenko, A. M., Hrishnova, O. A., & Kerb, L. P. (2005). *Labor potential management*. Kyiv: KNEU, 403 p. (7.2.3. The system of vocational education and vocational training in developed countries) (in Ukrainian). URL: <https://buklib.net/books/33203/> (Date accessed: 10.05.2022).
 18. *The impact of motivation on the company / How testing staff motivation will increase the success of the company* (in Russian). URL: <https://trv-science.ru/2020/07/kak-testirovanie-motivacii-personala-velichit-uspex-kompanii/> (Date accessed: 10.05.2022).
 19. Skrynkovskyy, R. M., Kharuk, K. B., & Maksymchuk, I. S. (2015). Diagnostics of Enterprise in the Areas of Vocational Education, Employment Activity and Motivation, Innovative Labor and Social Development // *Business Inform*, 8, pp. 282–288 (in Ukrainian).
 20. Pankin, A. (2002). Formalization of management in the organization: increasing organizational efficiency through organizational changes // *Management Today*, 3, pp. 44–49 (in Russian). URL: <https://grebennikon.ru/article-S2B5.html> (Date accessed: 10.05.2022).
 21. Holovchak, H. V. (2007). Organization of internal control of the activities of housing and communal enterprises of Ukraine // *Scientific Papers (Ukrainian Academy of Printing)*, 2(12), pp. 9–20 (in Ukrainian). URL:

- <http://nz.uad.lviv.ua/static/media/2-12/4.pdf> (Date accessed: 10.05.2022).
22. Skrynkovskyy, R. M., Maksymchuk, I. S., & Kharuk, K. B. (2015). Diagnostics of the Enterprise Economic Security and the Role of Information and Communication in the Context of Sustainability of Dynamical Equilibrium, Operation and Development // *The Problems of Economy*, 3, pp. 162–168 (in Ukrainian).
 23. Noga, I. M., Skrynkovskyy, R. M., & Pawlowski, G. (2016). The Diagnostics of Efficiency of Applying Information Technology in the Management of Enterprises // *Business Inform*, 9, pp. 241–245 (in Ukrainian).
 24. Skrynkovskyy, R. M. (2018). An IT Audit as a Tool for Strategic Enterprise Management // *The Problems of Economy*, 1, pp. 231–236.
 25. Skrynkovskyy, R. M. (2018). Diagnosing the Maturity Level of IT Processes at the Enterprise // *Business Inform*, 4, pp. 377–383.
 26. Skrynkovskyy, R. M., Sopilnyk, L. I., & Tsyuh S. I. (2020). Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis // *Business Inform*, 4, pp. 191–199. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199>
 27. Barmuta, K. A., Akhmetshin, E. M., Andryushchenko, I. Y., Tagibova, A. A., Meshkova, G. V., & Zekiy, A. O. (2020). Problems of business processes transformation in the context of building digital economy // *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(1), pp. 945–959. doi: [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.1\(63\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.1(63))
 28. Kraus, K., Kraus, N., & Manzhura, O. (2021). Digitalization of Business Processes of Enterprises of the Ecosystem of Industry 4.0: Virtual-Real Aspect of Economic Growth Reserves // *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 18, pp. 569–580. doi: <https://doi.org/10.37394/23207.2021.18.57>
 29. Kerpedzhiev, G. D., König, U. M., Röglinger, M., & Rosemann M. (2020).

An Exploration into Future Business Process Management Capabilities in View of Digitalization // *Business & Information Systems Engineering*, 63(2), pp. 83–96. doi: <https://doi.org/10.1007/s12599-020-00637-0>