ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ КООПЕРАТИВНИЙ
ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ

ISSN (PRINT): 2786-8141
ISSN (ONLINE): 2786-8133

ТРАНСФОРМАЦІЙНА ЕКОНОМІКА

№ 1 (06), 2024

Видавничий дім
«Гельветика»
2024

ГОЛОВНИЙ РЕДАКТОР:
Замазій Оксана Василівна, доктор економічних наук, професор, проректор з наукової роботи, Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут (м. Хмельницький, Україна)

ЧЛЕНИ РЕДАКЦІЙНОЇ КОЛЕГІЇ:
Бойківська Галина Миколаївна, к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту персоналу та адміністрування, Національний університет «Львівська політехніка»
Горбаченко Станіслав Анатолійович, д.е.н., професор, Національний університет «Одеська юридична академія»
Гурман Олена Миколаївна, к.пед.н., доцент, Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут
Дейнега Інна Олександрівна, д.е.н., професор, Рівненський державний гуманітарний університет (м. Рівне, Україна)
Дименко Руслан Анатолійович, д.е.н., професор, Київський національний університет будівництва і архітектури
Думанська Ілона Юріївна, д.е.н., професор, Хмельницький національний університет
Ємельяненко Лариса Михайлівна, д.е.н., доцент, старший науковий співробітник, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Жуков Святослав Августович, д.е.н., старший науковий співробітник, доцент, ДВНЗ «Ужгородський національний університет»
Квасницька Раїса Степанівна, д.е.н., професор, Хмельницький національний університет
Коваленко-Марченкова Євгенія Вікторівна, к.е.н., доцент кафедри, начальник науково-редакційного відділу, Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ
Ковальчук Світлана Володимирівна, д.е.н., професор, Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут
Мединська Тетяна Володимирівна, к.е.н., доцент, Львівський торговельно-економічний університет
Підгірна Валентина Никифорівна, к.е.н., доцент, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
Прохоровська Світлана Анатоліївна, к.е.н., доцент, Західноукраїнський національний університет
Рущишин Надія Михайлівна, д.е.н., професор, Львівський торговельно-економічний університет
Сапотніцька Наталія Ярославівна, к.е.н., Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут
Сарай Наталія Ізидорівна, к.е.н., доцент, доцент кафедри філософії та суспільних наук, Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка
Селюченко Надія Євстахіївна, к.е.н., доцент, Національний університет «Львівська політехніка»
Сніщенко Роман Григорович, доктор економічних наук, доцент, Хмельницький кооперативний торгівельно-економічний інститут
Танасійчук Альона Миколаївна, д.е.н., професор кафедри, Вінницький торговельно-економічний інститут Державного торговельно-економічного університету
Церклевич Вікторія Сергіївна, к.пед.н., доцент, Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут
Jelena Lukjanova, Ph.D., Associate Professor, Head of Management Department, ISMA University of Applied Sciences (Riga, Latvia)
Marga Zivitere, Dr.oec., Professor, Academician, ISMA University of Applied Sciences (Riga, Latvia)
Pawel Czarnecki, Prof., dr Hab., Warsaw Management University (Warsaw, Poland)

Видання входить до переліку наукових фахових видань України
в галузі економічних наук (категорія «Б»)
на підставі Наказу МОН України від 27.04.2023 року № 491 (додаток 3)

Спеціальності: 051 – Економіка; 072 – Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок;
073 – Менеджмент; 075 – Маркетинг; 076 – Підприємництво та торгівля

Друкується відповідно рішення Вченої ради
Хмельницького кооперативного торговельно-економічного інституту
(протокол від 25.04.2024 р. № 9)

Реєстрація суб'єкта у сфері друкованих медіа:
Рішення Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення № 1184 від 11.04.2024 року

Ідентифікатор медіа: R30-03950

Збірник включений до міжнародних наукометричних баз даних
Index Copernicus та Google Scholar

Електронна сторінка видання: www.transformations.in.ua

Статті у виданні перевірені на наявність плагіату за допомогою
програмного забезпечення StrikePlagiarism.com від польської компанії Plagiat.pl.

© Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут, 2024
© Оформлення «Видавничий дім «Гельветика», 2024

ЗМІСТ

Добрянська Н.Б.
ЦИФРОВІЗОВАНЕ ДОМОГОСПОДАРСТВО
ЯК РЕЗУЛЬТАТ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ В УКРАЇНІ **5**

Євтушенко Ю.В.
ФІНАНСОВА ПОЛІТИКА РОЗВИТКУ ЖИТЛОВОГО БУДІВНИЦТВА В УКРАЇНІ **11**

Єрко І.В.
СТРАТЕГІЯ ТРАНСФОРМАЦІЇ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СУБ'ЄКТІВ
ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД **16**

Єфанов В.А.
ЕКОНОМІКА СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ ВОЄННОГО ЧАСУ
В ХАРКІВСЬКІЙ ОБЛАСТІ **22**

Кобеля-Звір М.Я., Вовчак О.Д.
ГРАНТОВО-КРЕДИТНІ ІНСТРУМЕНТИ ПІДТРИМКИ БІЗНЕСУ
В УМОВАХ ВІЙНИ **27**

Ganna Kuvika
CRITERIA FOR DETERMINING THE COMPETITIVENESS
OF HOSPITALITY ESTABLISHMENTS **33**

Макурін А.А., Макуріна О.А.
РЕАЛІЗАЦІЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД
НА ОСНОВІ ДЕКОРБАНІЗАЦІЇ ОБ'ЄКТІВ ПРОМИСЛОВОСТІ **37**

Нагорний П.Д., Смаль В.В.
ВПЛИВ СТРУКТУРИ КРЕДИТНОГО ПОРТФЕЛЯ
НА ЕФЕКТИВНІСТЬ КРЕДИТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ **43**

Ровенська В.В., Латишева О.В., Смирнова І.І.
ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ
В КОНТЕКСТІ «BUSINESS PERFORMANCE MANAGEMENT» **48**

Саврацький О.О.
АДАПТАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
ОБ'ЄКТАМИ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ
ДО СУЧАСНИХ БЕЗПЕКОВИХ ВИКЛИКІВ **53**

Сарай Н.І., Григорук А.А., Литвин Л.М.
ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА
НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ **58**

Сніщенко Р.Г.
БЕЗПЕКОВІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ
СТРАХОВИМИ КОМПАНІЯМИ УКРАЇНИ **63**

Церклевич В.С., Ставська Ю.В.
МОЖЛИВОСТІ ІНТЕГРАЦІЇ РЕСТОРАНІВ «LOCAL FOOD»
В ПРОГРАМИ РЕГІОНАЛЬНИХ ГАСТРОТУРІВ:
КЕЙС ВІННИЦЬКОЇ ТА ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСТЕЙ **68**

Кваша С.М., Червоний Д.В.
ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ВИРОБНИЦТВА ОРГАНІЧНИХ ДОБРИВ **76**

УДК 658.5:338.3; 658:005.5
DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-6-9

Ровенська В.В.
кандидат економічних наук, доцент,
Товариство з обмеженою відповідальністю
«Технічний університет «Метінвест Політехніка»
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-9412-878X
Viktoriia Rovenska
Limited Liability Company
"Technical University "Metinvest Polytechnic"

Латишева О.В.
кандидат економічних наук, доцент,
Товариство з обмеженою відповідальністю
«Технічний університет «Метінвест Політехніка»
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6626-1420
Olena Latysheva
Limited Liability Company
"Technical University "Metinvest Polytechnic"

Смирнова І.І.
кандидат економічних наук, доцент,
Товариство з обмеженою відповідальністю
«Технічний університет «Метінвест Політехніка»
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6941-1276
Iryna Smyrnova
Limited Liability Company
"Technical University "Metinvest Polytechnic"

ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ В КОНТЕКСТІ «BUSINESS PERFORMANCE MANAGEMENT»

TOOLS TO IMPROVE OPERATIONAL EFFICIENCY IN THE CONTEXT OF «BUSINESS PERFORMANCE MANAGEMENT»

Анотація. *Дана стаття присвячена дослідженню сутності та особливостям впровадження інструментів управління ефективністю бізнес-діяльності на підставі аналізу сучасних тенденцій у сфері управління. В статті доведено, що актуальною проблемою для українських підприємств залишаються питання збільшення продуктивності праці, оптимізації ресурсів, поліпшення якості продукції, підвищення загальної результативності бізнесу, забезпечення конкурентної переваги на ринку. В статті надано рекомендації по відбору з існуючих альтернатив найбільш дієвих інструментів, які включають широкий спектр методів, технологій та підходів, що застосовуються для підвищення ефективності управління бізнес-процесами підприємства в контексті концепції «Business Performance Management». В статті проаналізовано можливості успішного розвитку підприємств завдяки впровадженню різних інструментів удосконалення бізнес-процесів, а саме інформаційних технологій (автоматизації процесів, аналітики та прогнозування даних, використання штучного інтелекту та ін.), інструментарію процесного управління (моделювання бізнес-процесів, Lean, Six Sigma, ERP - системи, Business Process Reengineering, системи якості тощо), проєктного менеджменту (в рамках Agile та Waterfall методологій). В статті виявляються як переваги застосування сучасного інструментарію підвищення операційної ефективності, так й бар'єри, пов'язані з впровадженням цих інструментів, а також надаються рекомендації щодо успішної інтеграції цих інструментів у бізнес-середовище. В статті доведено, що застосування інструментів управління ефективністю бізнес-діяльності в контексті концепції «Business Performance Management» дозволяє підприємствам покращити свою конкурентоспроможність, адаптуватися до змінного бізнес - середовища та ефективно використовувати свої ресурси для досягнення стратегічних цілей і успіху на ринку. Наукова новизна даної статті полягає в систематизації інструментарію підвищення операційної ефективності в контексті концепції Business Performance Management та визначенні найбільш дієвих з них для конкретних умов підприємства.*

Ключові слова: *Business Performance Management, інструменти управління операційної ефективністю, бізнес-процеси, цифровізація, аналітика даних, процесне управління, проєктний менеджмент.*

Abstract. *This article is devoted to the study of the essence and peculiarities of implementation of business performance management tools based on the analysis of current trends in the field of management. The article proves that the issues of increasing labour productivity, optimising resources, improving product quality, enhancing overall business performance, and ensuring competitive advantage in the market remain an urgent problem for Ukrainian enterprises. The article provides recommendations on selection of the most effective tools from the existing alternatives, which include a wide range of methods, technologies and approaches used to improve the efficiency of management of business processes of an enterprise in the context*

© Ровенська В.В., Латишева О.В., Смирнова І.І., 2024

of the concept of "Business Performance Management". The article analyses the possibilities of successful development of enterprises through the introduction of various tools for improving business processes, namely information technology (process automation, data analytics and forecasting, use of artificial intelligence, etc.), process management tools (business process modelling, Lean, Six Sigma, ERP systems, Business Process Reengineering, quality systems, etc.), project management (within the framework of Agile and Waterfall methodologies). The article identifies both the benefits of using modern tools to improve operational efficiency and the barriers associated with the implementation of these tools, and provides recommendations for the successful integration of these tools into the business environment. The article proves that the use of business performance management tools in the context of the concept of "Business Performance Management" allows enterprises to improve their competitiveness, adapt to a changing business environment and effectively use their resources to achieve strategic goals and success in the market. The scientific novelty of this article is to systematise the tools for improving operational efficiency in the context of the Business Performance Management concept and to identify the most effective ones for specific conditions of an enterprise.

Keywords: *Business Performance Management, operational efficiency management tools, business processes, digitalisation, data analytics, process management, project management.*

Постановка проблеми. У сучасному світі, де бізнес-середовище постійно змінюється та висуває нові вимоги до підприємств, відбір та впровадження дієвих інструментів управління ефективністю бізнес-діяльності в контексті концепції Business Performance Management стає надзвичайно актуальним завданням. Зараз концепція «Business Performance Management (BPM)» – це систематичний підхід до управління продуктивністю підприємства в цілому. BPM включає в себе встановлення стратегічних цілей, моніторинг виконання цих цілей, аналіз результатів, впровадження комплексу заходів для поліпшення продуктивності та операційної ефективності для досягнення стратегічних цілей. BPM охоплює як продуктивність працівників (Performance management), так й загальну операційну ефективність господарської діяльності підприємства, його основних та допоміжних бізнес-процесів. При такому підході загальна операційна ефективність розглядається через призму досягнення фінансової ефективності, сталого розвитку, конкурентоспроможності, ефективності взаємодії з клієнтами, постачальниками та ін. стейкхолдерами. Існуючі інструменти підвищення операційної ефективності організації в контексті концепції «Business Performance Management» включають у себе широкий спектр можливостей для оптимізації бізнес-процесів, забезпечення конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей підприємства. Проте успішне впровадження таких інструментів в існуючих умовах бізнес-середовища українського підприємства вимагає ретельного їх відбору з позиції їх доцільності їх застосування для конкретних умов підприємства, у т.ч. з врахування обмежень, ризиків та викликів, пов'язаних з цим процесом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проведений аналіз наукових праць вітчизняних та закордонних авторів, а саме Neely A. [1; 7], Adams C., & Kennerley M. [1], Krajewski L.J., Ritzman L.P., & Malhotra M.K. [2], Cokins G. [3], Stevenson W.J. (2018) [4] та ін. [5–12], дозволяє констатувати, що зараз під *інструментарієм управління ефективністю бізнес-діяльності* в контексті концепції «Business Performance Management» фахівці зазвичай розуміють *сучасні методи, технології та підходи*, які застосовуються для підвищення ефективності та результативності управління в сфері бізнесу, які базуються на використанні передових інформаційних технологій, аналізі даних, оптимізації бізнес-процесів та впровадженні новаторських підходів до управління.

Актуальною проблемою для українських підприємств в умовах обмежених ресурсів залишаються питання правильного відбору з існуючих альтернатив найбільш дієвих інструментів управління ефективністю бізнес-діяльності, які були б спрямовані на збільшення продуктивності праці, оптимізацію ресурсів, поліпшення якості продукції, підвищення загальної результативності бізнесу, забезпечення конкурентної переваги на ринку.

Метою статті є визначення особливостей впровадження та відбору інструментів управління операційної ефективністю в контексті концепції Business Performance Management в існуючих обмеженнях українського підприємства.

Виклад основного матеріалу. Сучасні інструменти в контексті концепції «Business Performance Management» включають широкий спектр методів, технологій та підходів, що застосовуються для підвищення ефективності управління бізнес-процесами підприємства, таких як:

1) Цифрові технології, які включають в себе інструменти, що базуються на використанні інформаційних технологій (діджиталізації, автоматизації процесів, штучного інтелекту, аналітики, обробки та збереження даних, онлайн платформ планування процесів, у т.ч. для командної роботи тощо).

2) Процесно-орієнтовані інструменти, що сконцентровані на покращенні бізнес-процесів (методології ощадливого виробництва, такі як Lean, Six Sigma; удосконалення бізнес-процесів згідно концепції «Business Process Reengineering»; впровадження інтегрованих системи, які включають в себе комплексні платформи та інструменти управління і планування (ERP), системи управління відносинами з клієнтами (CRM), системи управління якістю (QMS) тощо.

3) Управління проєктами, програмами, ланцюжками та портфелями проєктів згідно сучасних Agile та Waterfall методологій, що включають різні підходи до ініціації та планування проєктів, їх організації та впровадження, моніторингу, оцінювання та контролю з метою досягнення поставлених цілей та запланованих результатів.

4) Новаторські підходи до управління, які включають дизайн-мислення, інші підходи ощадливого виробництва, моделі забезпечення якості, методи і технології креативного менеджменту.

Таке загальне уявлення про існуючий інструментарій в контексті концепції «Business Performance Management» дозволяє зорієнтуватися в цьому наборі інструментів управління ефективністю бізнес-діяльності та обрати з нього найбільш підходящий для конкретних умов (з врахуванням специфіки кожного

підприємства, його можливостей, обмежень і потреб), а також для конкретної зони для удосконалення (в залежності від контексту, в якому вони застосовуються).

Одним з основних внесків сучасних інструментів в контексті концепції «Business Performance Management» є можливість *автоматизації бізнес-процесів*. Така автоматизація дозволяє замінити ручну працю на автоматизовані системи, що сприяє підвищенню продуктивності та ефективності роботи. Наприклад, впровадження електронних систем управління документообігом або CRM-систем для управління взаємодією з клієнтами дозволяє переосмислити і прискорити процеси, зменшити помилки та покращити обробку інформації.

Процесно-орієнтовані інструменти *діджиталізації* для переосмислення, трансформації і реінжинірингу бізнес-процесів разом з застосування практик *ощадливого виробництва* забезпечують оптимізацію бізнес-процесів, оскільки дозволяють виявляти проблемні ділянки, знаходити шляхи їх вдосконалення та раціоналізації. Наприклад, використання платформ моделювання та регламентація бізнес-процесів, методи Lean-управління дозволяють виявити та усунути зайві операції та витрати, що сприяє підвищенню продуктивності та зниженню витрат.

Отже, сучасні інструменти автоматизації процесів, а також *цифровізації*, обробки та аналізу даних, прогнозування трендів та візуалізації даних дозволяють здійснювати аналіз поточної ситуації, робити прогнози для прийняття подальших обґрунтованих рішень. Такий інструментарій дозволяє збирати, обробляти та аналізувати великі обсяги даних, що допомагає виявляти тенденції, прогнозувати результати і відповідно здійснювати стратегічне планування. Наприклад, використання платформи Power BI від Microsoft в рамках Business Intelligence (BI) – системи дозволяє збирати аналітичну інформацію з різних джерел та представляти її в зручному форматі для прийняття рішень.

Power BI надає широкі можливості для візуалізації даних, включаючи графіки, діаграми, картографічні представлення, таблиці та інші елементи. Користувачі можуть налаштовувати вигляд звітів та панелей, додавати фільтри, розрахункові поля та інші елементи для досягнення необхідного аналітичного ефекту. Основні компоненти платформи Power BI включають:

1) Power BI Desktop – безкоштовний додаток для створення візуальних звітів та аналітики. Він дозволяє підключати різні джерела даних, виконувати їхню обробку та створювати інтерактивні звіти.

2) Power BI Service – хмарна платформа для публікації, розповсюдження та спільного використання звітів та панелей. Користувачі можуть опублікувати свої створені звіти у хмару, де вони будуть доступні для перегляду та взаємодії в онлайн-середовищі.

3) Power BI Mobile – додаток для мобільних пристроїв, який дозволяє користувачам переглядати та взаємодіяти зі звітами та панелями на смартфонах та планшетах.

Отже, платформи Business Intelligence (BI) системи – це програмні рішення, призначені для збору, аналізу, інтерпретації та візуалізації даних з різних джерел для прийняття обґрунтованих рішень в бізнесі. Вони надає можливість компаніям здійснювати аналіз своїх даних з різних граней, отримувати цінні інсайти та прогнози, що допомагають у плануванні, стратегічному прийнятті рішень та вдосконаленні бізнес-процесів. Основні особливості Business Intelligence (BI) систем:

1) BI системи здатні об'єднувати дані з різних джерел, таких як бази даних, ERP системи, CRM системи, соціальні медіа та інші. Вони автоматично виконують процеси екстракції, трансформації та завантаження даних, щоб забезпечити їхню цілісність та доступність для аналізу.

2) BI системи надають різноманітні інструменти та техніки аналізу даних, такі як OLAP (онлайн-аналітична обробка), дашборди, звіти, діаграми та інші. Вони дозволяють користувачам виконувати глибокий аналіз даних, виявляти зв'язки та патерни, розробляти прогнози та моделі, що допомагають у прийнятті обґрунтованих рішень.

3) BI системи забезпечують можливість візуалізувати дані у зрозумілій та зручній формі. Вони дозволяють створювати графіки, діаграми, картки та інші візуальні елементи, що допомагають швидко сприймати та розуміти інформацію. Візуалізація даних дозволяє виявляти тенденції, порівнювати показники та здійснювати моніторинг ефективності бізнесу.

4) BI системи надають можливість розповсюджувати аналітичні звіти та інформацію між різними користувачами. Вони підтримують спільну роботу над проєктами, дозволяють створювати спеціалізовані ролі користувачів з різним рівнем доступу та правами. Це дозволяє забезпечити широкий доступ до даних та сприяє колективному прийняттю рішень.

5) Впровадження BI систем дозволяє компаніям збільшити ефективність своєї бізнес-діяльності, підвищити конкурентоспроможність та приймати обґрунтовані рішення на основі даних. Вони стають потужним інструментом для виявлення нових можливостей, оптимізації процесів та досягнення успіху в сучасному бізнес-середовищі.

Варто констатувати, що зараз особливі умови впровадження сучасних інструментів управління ефективністю бізнес-діяльності українських підприємств включають ряд *факторів*, які необхідно враховувати для успішної та ефективної їх імплементації:

1) Впровадження сучасних інструментів управління ефективністю бізнес-діяльності передбачає *наявність чіткої стратегії та розробку плану дій*. Важливо визначити мету та цілі впровадження, оцінити вигоди та ризики, а також розробити детальний план реалізації.

2) Важливо створити *культуру залучення* персоналу на всіх рівнях сприятиме прийняттю нових інструментів та їх успішному впровадженню, що базується на переосмислення поточної ситуації, впровадженню новації, відкритості до змін та навчанню.

3) Важливо провести аналіз поточного стану та планів розвитку організації і вибрати такі інструменти, які найбільше відповідають стратегії, можливостям, вимогам. Необхідно детально вивчити можливості, функціонал, переваги та обмеження кожного інструменту, здійснити порівняння та зробити вибір на основі конкретних потреб організації.

4) Важливо забезпечити відповідну підготовка та навчання персоналу, щоб співробітники мали достатні знання та навички для використання нових інструментів, а також розуміли їх значення та переваги.

5) Рекомендується поступове впровадження сучасних інструментів, починаючи з пілотних проєктів або

відділів. Це дозволить оцінити ефективність інструментів, виявити проблеми та уточнити стратегію впровадження перед розгортанням на всю організацію.

6) Важливо встановити систему моніторингу, критерії та процедуру оцінки результатів впровадження нових інструментів. Це дозволить вчасно виявляти проблеми, здійснювати корективи та визначати ефективність інструментів управління ефективністю бізнес-діяльності.

Врахування цих особливостей сприятиме успішному впровадженню сучасних інструментів управління операційною ефективністю та досягненню позитивних результатів у стратегічному розвитку організації.

В цьому контексті *інструментарій діджиталізації та автоматизації* процесів дозволяє провести переведення даних у цифровий формат, що передбачає використання цифрових технологій для покращення процесів, трансформацію бізнес-процесів та процедур через відмову від ручного виконання рутинних завдань за допомогою технологій автоматизації. Така цифрова трансформація бізнес-процесів змінює спосіб, яким підприємства працюють і функціонують, використовуючи технології, такі як IT, штучний інтелект, обчислення і аналітика даних, автоматизація процесів.

Все це має значний вплив на різні аспекти функціонування підприємства, зокрема на забезпечення його операційної ефективності та оптимізації бізнес-процесів організацій, оскільки:

1) Інформаційні технології дозволяють автоматизувати та оптимізувати бізнес-процеси, зменшуючи ручну працю, ефективно розподіляючи ресурси та знижуючи витрати. Впровадження цифрових рішень дозволяє швидше виконувати завдання, зменшувати помилки та підвищувати продуктивність.

2) Цифрові канали комунікації, такі як соціальні мережі, месенджери та онлайн-платформи, дозволяють підприємствам залучати та взаємодіяти зі своїми клієнтами ефективніше. Вони дозволяють збирати та аналізувати дані про клієнтів, що допомагає в розробці персоналізованих продуктів та послуг, а також вдосконаленні стратегій маркетингу та продажів.

3) Цифрова трансформація відкриває нові можливості для створення та використання цифрових продуктів і сервісів. Підприємства можуть розширювати свої бізнес-моделі, пропонуючи цифрові рішення, передплачування, онлайн-платежі та інші інноваційні послуги. Це дозволяє досягати нових ринків, залучати нових клієнтів та створювати додатковий дохід.

4) За допомогою цифрових технологій відбувається збір, обробка та аналіз великого обсягу даних. Аналітика даних дозволяє підприємствам прогнозувати тенденції, виявляти фактори впливу та ризики, вдосконалювати стратегії. Використання аналітики даних як інструменту для прийняття обґрунтованих рішень допомагає збирати цінну інформацію, розуміти свою бізнес-діяльність, прогнозувати майбутні результати та адаптуватися до змін на ринку. Впровадження аналітичних інструментів дозволяє компаніям стати більш ефективними, конкурентоспроможними та успішними

5) Цифрова трансформація дозволяє підприємствам бути більш гнучкими, інноваційними та конкурентоспроможними на ринку. Вона сприяє швидкому реагуванню на змінні умови, впровадженню нових технологій та створенню цифрових переваг.

6) Особливості впровадження цифрової трансформації включають необхідність стратегічного планування, залучення та підготовку персоналу, впровадження нових технологій та систем, забезпечення кібербезпеки та захисту даних, а також постійне оновлення та адаптацію до змінних умов.

7) Використання хмарних технологій в управлінні бізнес-процесами є стратегічним кроком для компаній, оскільки воно дозволяє оптимізувати робочі процеси, підвищити продуктивність та забезпечити високу якість обслуговування. Завдяки гнучкості, доступності та безпеці хмарних рішень, компанії можуть досягати нових рівнів управління бізнес-процесами і успішно конкурувати на ринку. Однією з основних переваг хмарних технологій у управлінні бізнес-процесами є їх глобальна доступність та безпека. Завдяки хмарним платформам, компанії можуть легко обмінюватись даними та співпрацювати незалежно від географічного розташування своїх співробітників. Це особливо корисно для компаній з розподіленими командами або філіями в різних країнах. Ще одним важливим аспектом використання хмарних технологій у управлінні бізнес-процесами є можливість підлаштовувати ресурси до потреб компанії, забезпечуючи оптимізацію витрат. Відомості та дані, що зберігаються у хмарі, захищені від несанкціонованого доступу та втрати. Постачальники хмарних послуг забезпечують високий рівень захисту даних, включаючи шифрування, автентифікацію та контроль доступу, що робить хмарні рішення достатньо надійними для зберігання та обробки конфіденційної інформації. Окрім того, хмарні технології надають компаніям доступ до різноманітних інструментів та додатків для управління бізнес-процесами. Це включає проєкти, керування завданнями, календарі подій, спільне використання документів та багато іншого. Всі ці інструменти допомагають забезпечити ефективну координацію та співпрацю між різними командами та відділами в компанії.

Ще одним інструментарієм в контексті концепції «Business Performance Management» є *проєктний менеджмент*, який допомагає організаціям досягати своїх цілей удосконалення бізнес-процесів через успішне виконання проєктів. Управління проєктами включає ініціацію, планування, організацію та виконання, моніторинг, оцінку результатів і контроль проєктів з метою досягнення конкретних запланованих результатів. Зараз все більшої популярності набуває Agile-підхід для управління проєктами, насамперед для проєктів розробки програмного забезпечення. Головна перевага Agile полягає в гнучкості, швидкості реакції на зміни та спроможності досягати більшої прозорості та співпраці в команді та з клієнтом. Agile дозволяє ефективно планувати, виконувати та контролювати проєкти, прискорює процес прийняття рішень та забезпечує більшу відповідність до вимог замовника. Ключову роль при цьому відіграють *сучасні комунікаційні інструменти та технології*, що дозволяють компаніям ефективно взаємодіяти зі своїми співробітниками, клієнтами та партнерами незалежно від географічного розташування. Вони забезпечують швидкий та зручний обмін інформацією, сприяють зміцненню взаємин та співпраці між різними сторонами, запобігаючи конфліктам, сприяють побудові довгострокових партнерств. Крім того, комунікація є важ-

ливим інструментом для включення співробітників у процеси прийняття рішень, спільного вирішення проблем та стимулювання творчості та інновацій.

Використання таких інструментів управління ефективністю бізнес-діяльності допомагає компаніям покращити свою продуктивність, забезпечити успішне виконання проєктів та зміцнити командний дух та співпрацю.

Додатковим корисним інструментарієм в контексті концепції «Business Performance Management може бути визнанні на практиці як дієві *новаторські підходи та методи організації процесів та систем управління*, які дозволяють компаніям досягати більш високих результатів і відповідати вимогам ощадливого виробництва. Наприклад, *Lean-методологія* спрямована на усунення зайвих операцій та максимізацію створення цінності для клієнта. Цей підхід базується на постійному пошуку способів оптимізації процесів, використанні ефективних інструментів та підвищенні якості продукту або послуги. Впровадження Lean-підходу допомагає знизити витрати, збільшити продуктивність та покращити задоволеність клієнтів.

Design Thinking фокусується на розуміння потреб та вимог користувачів і створення інноваційних рішень, що задовольняють їхні очікування. Design Thinking включає етапи спостереження, співробітництва, генерування ідей, прототипування та тестування. Впровадження цієї методології дозволяє створювати продукти та послуги, які краще відповідають потребам ринку та користувачів.

Six Sigma як методологія, спрямована на досягнення максимальної якості продукту або послуги шляхом усунення дефектів та зменшення варіації процесів. Six Sigma базується на використанні статистичних методів та системного підходу до управління якістю. Її впровадження допомагає знизити втрати, покращити ефективність процесів та задоволеність клієнтів.

Всі ці розглянуті та запропоновані для використання в умовах українських підприємств підходи до організації бізнес-процесів, їх забезпечення та управління дозволяють підвищити операційну ефективність шляхом оптимізації операцій, поліпшення комунікації, зосередженню на якості та екологічності відповідно до потреб різних стейкхолдерів (клієнтів, власників бізнесу, держави, громади тощо). Впровадження такого інструментарію в контексті концепції «Business Performance Management» вимагає від компаній прагнення до неперервного вдосконалення, запасу фінансової міцності, гнучкості, відкритості до змін.

Висновки. Вважаємо, що оскільки *актуальною проблемою* для українських підприємств залишаються питання збільшення продуктивності праці, оптимізації ресурсів, поліпшення якості продукції, підвищення загальної результативності бізнесу, забезпечення конкурентної переваги на ринку, то варто розглянути всі можливості інструментів в контексті концепції «Business Performance Management».

Завдяки впровадженню різних інструментів удосконалення бізнес-процесів, а саме інформаційних технологій (автоматизації процесів, аналітики та прогнозування даних, використання штучного інтелекту та ін.), інструментарію процесного управління (моделювання бізнес-процесів, Lean, Six Sigma, ERP - системи, Business Process Reengineering, системи якості тощо), проєктного менеджменту (в рамках Agile та Waterfall методологій).

Застосування інструментів управління ефективністю бізнес-діяльності в контексті концепції «Business Performance Management» дозволяє підприємствам ефективно використовувати свої ресурси для забезпечення конкурентних переваг та довгострокового сталого розвитку. *Роль сучасних інструментів* у підвищенні ефективності бізнес-процесів в контексті концепції «Business Performance Management» полягає в їхньому потенціалі забезпечити оптимізацію, автоматизацію та покращення всіх аспектів діяльності підприємства. Вони дозволяють підприємствам пристосуватися до швидких змін бізнес-середовища та відповідно й досягати стратегічних цілей.

Бібліографічний список:

1. Neely A., Adams C., & Kennerley M. (2002) Business Performance Management: Theory and Practice. Cambridge University Press. 348 p. URL: http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_1/BUSINESS%20Business%20Performance%20Measurement.pdf (дата звернення: 01.03.2024).

2. Krajewski L. J., Ritzman L. P., & Malhotra M. K. (2013) Operations management: processes and supply chains (10th ed.). Pearson. 752 p.

3. Gary Cokins. (2019) Performance Management: Integrating Strategy Execution, Methodologies, Risk, and Analytics. (3rd edition). P. 417.

4. Stevenson W. J. (2018) Operations management (13th ed.). McGraw-Hill. 912 p.

5. Carlo Borja (2022) The evolution of business performance management and its trends. Time Doctor Blog. URL: https://www.timedoctor.com/blog/performance-management-tools-evolution/ (accessed 11.03.2023).

6. What is Business Performance Management? Wardaroo.io. Available at: https://www.awardaroo.io/resources/business-performance-management, (accessed March 11, 2023).

7. Neely A., Gregory M., & Platts K. (1995) Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 15(4), pp. 80–116.

8. Olve N., Roy J., & Wetter M. (2003) Performance drivers: A practical guide to using the balanced scorecard. John Wiley & Sons.

9. Melville N., Kraemer K. L., & Gurbaxani V. (2004) Information technology and organizational performance: An integrative model of IT business value. *MIS Quarterly*, vol. 28(2), pp. 283–322.

10. Chen H., Chiang R. H., & Storey V. C. (2012) Business intelligence and analytics: From big data to big impact. *MIS Quarterly*, vol. 36(4), pp. 1165–1188.

11. Gartner IT Glossary. Business Performance Management (BPM). Available at: https://www.gartner.com/it-glossary/business-performance-management-bpm (accessed February 1, 2024).

12. Pardede E. (2010) Business performance management systems: A conceptual framework. *International Journal of Business Intelligence Research*, vol. 3, pp. 70–81.

Стаття надійшла до редакції 26.03.2024