

8. Міщенко С. П. Концептуальні аспекти економічної безпеки підприємств у ринковій економіці / С. П. Міщенко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 2. – С. 190-195.
9. Нікітіна А. В. Система управління економічною безпекою підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/znpn/2012_8/25SUE.pdf.
10. Лысенко Ю. Г. Механизмы управления экономической безопасностью / Ю. Г. Лысенко, С. Г. Мищенко, Р. А. Руденский. – Донецк : ДонНУ, 2002. – 178 с.
11. Ярочкин В. И. Система безопасности фирмы. – М. : Изд-во «Ось-89». – 2003. – 352 с.
12. Економічна безпека : навчальний посібник / В. І. Франчук, Л. В. Герасименко, В. О. Гончарова, З. Б. Живко та ін.; за ред. В. І. Франчука. – Львів : ЛьвДУВС, 2010. – 348 с., с. 231.
13. Мак-Мак В. П. Служба безопасности предприятия как субъект частной правоохранительной деятельности : монография / В. П. Мак-Мак. – М. : Компания «Спутник+», 2003. – 220 с.
14. Шульга І. П. Сучасні підходи до формування системи економічної безпеки акціонерного товариства [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=366>.
15. Іванюта Т. М., Заїчковський А. О. Економічна безпека підприємства : навч. посіб. / Т. М. Іванюта, А. О. Заїчковський – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 256 с.
16. Франчук В. І. Особливості організації системи економічної безпеки вітчизняних акціонерних товариств в умовах трансформаційної економіки : монографія / В. І. Франчук. – Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2010. – 440 с.
17. Живко З. Б. Економічна безпека підприємства: сутність, механізм забезпечення та управління : монографія / З. Б. Живко. – Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2012. – 260 с.
18. Іванова Н. С. Сучасні принципи забезпечення ефективної системи економічної безпеки підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.pu.if.ua/depart/Finances/resource/file/...pdf>.
19. Іващенко О. В., Четверіков П. М. Система фінансово-економічної безпеки підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.sworld.com.ua/konfer28/51.pdf>.
20. Камлик М. І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Еко-номіко-правовий аспект : навч. посібник / М. І. Камлик. – К. : Атіка, 2005. – 432 с.
21. Локотецька О. В. Використання системного підходу при дослідженні економічної безпеки підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.kpi.kharkov.ua/archive...pdf>.

УДК 005-044.337

Корзаченко О.В.

*старший викладач кафедри інформаційного менеджменту,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»*

ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

OPTIMIZATION OF BUSINESS PROCESSES UKRAINIAN COMPANIES: PROBLEMS AND PROSPECTS

АНОТАЦІЯ

Досліджуються питання оптимізації бізнес-процесів. Визначаються основні принципи та критерії удосконалення бізнес-процесів, методи оптимізації та запропоновано їх класифікацію. Аналізуються переваги оптимізації в контексті підвищення ефективності діяльності українських підприємств.

Ключові слова: оптимізація, поліпшення, реінжиніринг, бізнес-процес.

АННОТАЦИЯ

Исследуются вопросы оптимизации бизнес-процессов. Определяются основные принципы и критерии совершенствования бизнес-процессов, методы оптимизации и предложена их классификация. Анализируются преимущества оптимизации в контексте повышения эффективности деятельности украинских предприятий.

Ключевые слова: оптимизация, улучшение, реинжиниринг, бизнес-процесс.

ANNOTATION

The questions of business process optimization are studied. The basic principles and criteria of business processes improvement, optimization techniques and their classification are determined. The advantages of optimization in the context of Ukrainian companies' efficiency improving are analysed.

Key words: optimization, improvement, reengineering, business process.

Постановка проблеми. Діяльність підприємств, яка націлена на отримання прибутку та високоякісне виробництво продукції (виконан-

ня робіт, надання послуг), не може здійснюватися ізольованими елементами функціональної ієрархії, а має реалізовуватися сукупністю взаємопов'язаних бізнес-процесів. Основна мета процесного управління полягає в суттєвому підвищенні клієнтоорієнтованості та в безперервній оптимізації наскрізних бізнес-процесів підприємства, що дозволить підвищити конкурентоздатність та забезпечити економічне зростання.

З метою забезпечення успішності діяльності українським підприємствам необхідно постійно розвиватися та змінювати, вдосконалювати свої бізнес-процеси у відповідності до ринкових умов та потреб споживачів. Оптимізація бізнес-процесів – це комплекс взаємопов'язаних управлінських, організаційних та інформаційних заходів, об'єднаних певною технологією, спрямований на поліпшення показників як окремих процесів, так і показників діяльності підприємства в цілому з метою задоволення потреби та очікувань зацікавлених сторін.

Дослідження стану впровадження процесного підходу до управління показало певну відсутність зацікавленості в оптимізації на українських підприємствах. За результатами

опитувань IDS Scheer Software AG в 2013 році лише 2% вітчизняних підприємств досягли 5 рівня зрілості за методикою Gartner, а саме створили адаптивну бізнес-структуру та здійснюють безперервне вдосконалення (оптимізацію) й моніторинг бізнес-процесів. Серед підприємств, які моделюють свої бізнес-процеси, 59% здійснюють його з метою оптимізації.

Така тенденція обумовлена широким колом проблем, які виникають на всіх етапах впровадження процесного управління на підприємствах, а саме: відсутністю єдиного підходу до формування понятійно-категоріального апарату, а також науково-обґрунтованих досліджень переваг та недоліків оптимізації бізнес-процесів; відмовою від оптимізації через формальне впровадження процесного управління; нерозумінням мети оптимізації бізнес-процесів та відсутністю практичних навичок її проведення; складністю вибору ефективних методів та інструментів вдосконалення бізнес-процесів.

Отже, українським підприємствам з метою підвищення ефективності діяльності та досягнення стратегічних цілей необхідно реорганізувати систему управління на основі процесного підходу та приділяти особливу увагу вирішенню питань оптимізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичною базою дослідження слугують наукові дослідження та практичні розробки закордонних та вітчизняних вчених, присвячені проблемам процесного управління, аналізу, оптимізації бізнес-процесів: Дж. Харрінгтона, С. Кук, Б. Андерсена, К.С. Еселінга, Х.В. Німвегена, А.В. Шеєра, В.Г. Єліферова, В.В. Репіна, В.В. Єфімова, І.Н. Ткаченко, І.В. Кізікова. Вагомий внесок у розвиток концепції процесного управління здійснив Дж. Харрінгтон, вперше ввівши поняття «поліпшення бізнес-процесів» та надавши практичні рекомендації щодо застосування прийомів та методів зміни та перепроектування бізнес-процесів. Дослідженню питань реінжинірингу бізнес-процесів присвячені праці Т. Давенпорта, Е.Г. Ойхмана, М. Робсона, Ф. Уллах, Ф.В. Тейлора, М. Хаммера, Дж. Чампі та інших.

Постановка завдання. Метою статті є узагальнення теоретичних та практичних засад оптимізації бізнес-процесів українських підприємств та окреслення перспектив оптимізації в контексті підвищення ефективності діяльності господарюючих суб'єктів.

Виклад основного матеріалу дослідження. При всій зрозумілості терміну оптимізація, існують деякі розбіжності у сприйнятті його сутності залежно від мети її застосування. У першу чергу необхідно чітко визначити сутність понять «оптимізація» та «оптимізація бізнес-процесів» (табл. 1).

Аналіз наведених в табл. 1. визначень показав деяку розбіжність у застосуванні терміну «оптимізація». За своєю математичною суттю оптимізація передбачає знаходження екстремуму

Таблица 1

Сутність оптимізації

№	Визначення
Оптимізація	
1	Визначення значень економічних показників, при яких досягається оптимум, тобто найкращий стан системи
2	Процес знаходження найкращого чи оптимального розв'язку будь-якої задачі при заданих критеріях
Оптимізація математична	
3	Визначення таких значень деяких змінних величин, що задовольняють обмеженням, за яких досягається максимум певної функції
4	Процес знаходження екстремуму (глобального максимуму або мінімуму), певної функції або вибору найкращого варіанту з безлічі можливих
Оптимізація бізнес-процесів	
5	Один з інструментів і прийомів інтенсивного шляху розвитку підприємства, що дозволяє організувати діяльність суб'єкту господарювання з максимально ефективним використанням його внутрішніх резервів
6	Безпосереднє розроблення та реалізація заходів щодо вдосконалення (реорганізації) бізнес-процесів підприємства
7	Комплекс заходів, що забезпечує взаємозв'язок бізнес-процесів
8	Спосіб зниження собівартості бізнес-процесів
9	Процес забезпечення досягнення бізнес-цілей підприємства, що сформульовані в термінах кількісних показників, які використовуються в якості критеріїв оптимальності
10	Робота з постійного поліпшення діяльності підприємства

Джерело: Розроблено автором на основі [4; 7; 10-12]

му цільової функції із врахуванням певних обмежень. У такому випадку увага акцентується на оптимізації кількісних показників діяльності. Зазначимо, що з точки зору математичної оптимізації розв'язується проблема раціоналізації діяльності, тобто розподілу обмежених ресурсів для досягнення поставлених цілей [4, с. 45]. Натомість, коли говорять про оптимізацію бізнес-процесів мають на увазі більш гнучкий термін «поліпшення» та досягнення позитивного ефекту в зміні якісних показників діяльності підприємства. В такому разі, оптимізація націлена на підвищення результативності, ефективності й адаптованості бізнес-процесів [14]. Отже, термін оптимізація бізнес-процесів має розглядатися у контексті поліпшення, вдосконалення діяльності підприємства.

Поліпшення бізнес-процесів (Business process improvement, BPI) – системний підхід, що дозволяє підприємствам оптимізувати свої бізнес-процеси для досягнення більш ефективних результатів діяльності [14]. BPI забезпечує скорочення витрат та циклу бізнес-процесу на 90% при одночасному підвищенні його якості більш ніж на 60%.

Оптимізація бізнес-процесів є одним з аспектів організаційного розвитку, за якого ряд

дій приймається власником процесу для виявлення, аналізу та покращення існуючих бізнес-процесів на підприємстві у відповідності з поставленими цілями і завданнями, таких як збільшення прибутку і продуктивність, зниження витрат тощо. Також ВРІ є таким способом зміни існуючих бізнес-процесів, за якого досягається поліпшення якості продукту або послуги, з метою їх відповідності потребам клієнтів і споживачів [1].

Серед основних принципів оптимізації бізнес-процесів слід виділити такі: (1) відповідність поліпшення бізнес-процесів стратегічним цілям підприємства; (2) орієнтація на внутрішніх та зовнішніх споживачів; (3) наявність критеріїв оптимізації бізнес-процесів; (4) наявність власників бізнес-процесів, які відповідальні за їх оптимізацію.

Аналізуючи критерії оптимізації бізнес-процесів, зазначимо, що зазвичай оптимальність процесу оцінюється за такими параметрами: (1) якість кінцевого результату бізнес-процесу; (2) якість і зміст проміжних результатів (по кожній операції); (3) змістовність дій виконавців при виконанні операцій; (4) компактність і узгодженість схем бізнес-процесів; (6) ефективність управління бізнес-процесом. На нашу думку, перелік основних критеріїв оптимізації слід доповнити такими, як час виконання і вартість процесів. Зазначимо, що кожен з цих критеріїв оцінюється через систему показників, яка формується в межах аналізу бізнес-процесів підприємства.

Хоча для оптимізації кожного бізнес-процесу використовується завжди індивідуальний підхід, проте існують базові принципи удо-

сконалення, які в багатьох випадках використання привели до позитивних результатів: (1) горизонтальне стиснення процесу, коли кілька субпроцесів об'єднується в один; (2) вертикальне стискання процесу (наділення співробітників повноваженнями і збільшення ролі кожного з них); (3) вибір іншого варіанту виконання процесу перенесення процесу територіально в більш відповідне місце зменшення кількості перевірок і керуючих впливів; (4) скорочення кількості погоджень – єдина точка контакту забезпечується одним менеджером або автоматизованою системою.

Виходячи з мети дослідження та узагальнюючи різні підходи до виділення та групування методів оптимізації бізнес-процесів, пропонуємо таку їх класифікацію: аналітичні методи, формально-універсальні методи, комплексні методи постійного удосконалення, бенчмаркінг, аутсорсинг, інструментальні методи (табл. 2).

Більшість із зазначених методів мають опосередковане відношення до проблем оптимізації бізнес-процесів та достатньо висвітлені в спеціальній літературі. Так, наприклад, група аналітичних методів слугує допоміжним інструментом для виявлення дефектів, проблем бізнес-процесів з метою їх удосконалення. Зупинимося більш детально на тих, які безпосередньо пов'язані з проблематикою оптимізації бізнес-процесів і виникли або отримали розвиток саме при розв'язанні проблеми удосконалення бізнес-процесів. В практичній діяльності особливий інтерес викликають методи бенчмаркінгу, аутсорсингу, Kaizen та Six Sigma (табл. 3).

Таблиця 2

Методи аналізу та оптимізації бізнес-процесів

Група	Методи	Опис
Аналітичні методи	SWOT – аналіз	Виявлення факторів внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства та поділі їх на чотири категорії: Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості) і Threats (загрози).
	Причини-наслідки (діаграма Ісікави)	Графічний спосіб дослідження та визначення найбільш суттєвих причинно-наслідкових взаємозв'язків між чинниками (факторами) та наслідками у досліджуваній ситуації чи проблемі.
	«П'ять запитань»	Ефективний інструмент, який використовує питання для вивчення причинно-наслідкових зв'язків, що лежать в основі проблеми, визначення причинних факторів і виявлення першопричини.
	ABC	Класифікація ресурсів за ступенем їх важливості.
	Мозковий штурм	Висування творчих ідей у процесі розв'язування наукової чи технічної проблеми, що стимулює творче мислення.
	Аналіз на основі показників КРІ	Фінансова та нефінансова система оцінювання, яка допомагає організації визначити досягнення стратегічних цілей.
	Аналіз бізнес-логіки процесу	Оцінювання сукупності правил, принципів, залежностей поведінки об'єктів предметної області (бізнес-процесу).
	Функціонально-вартісний аналіз	Вибір оптимального варіанта, що забезпечує повноцінне виконання досліджуваним об'єктом своїх основних функцій при мінімальних витратах.
	Аналіз RACI	Забезпечує опис і узгодження структури відповідальності за виконання операцій в межах процесу.
Аналіз автоматизованості процесу	Оцінювання ступеню застосування саморегульованих технічних засобів, економіко-математичних методів і систем управління у виконанні бізнес-процесу.	

Продовження таблиці 2

Формально-універсальні методи	Паралельне виконання робіт	Аналіз можливості паралельного виконання робіт у бізнес-процесі, що забезпечить зменшення його тривалості.
	Усунення часових розривів	Аналіз бізнес-процесу на предмет наявності часових розривів у виконанні його операцій.
	Зменшення кількості входів та виходів	Аналіз бізнес-процесу на предмет надлишковості його входів і виходів; таке зменшення можливе за рахунок відмови від деяких входів і виходів, та їх групування в пакети.
	Узгодження результатів з вимогами	Аналіз відповідності бізнес-процесу його регламенту, де зафіксовано відповідальність, нормативні терміни та інші показники виконання операцій.
	Мінімізація усної інформації	Використання принципів раціональної бюрократії, що дозволяє підвищити відповідальність усіх учасників процесу.
	Організація процедур контролю	Встановлення точок контролю – робіт, метою яких є контроль відповідності результатів сформульованим вимогам; у разі виявлення невідповідності організується зворотний зв'язок.
Комплексні методи постійного удосконалення	Теорія обмежень Голдратта	Дослідження підприємства як системи, що створюється для досягнення певної мети (зокрема, отримання прибутку); перш ніж покращувати окремі складові системи, потрібно визначити глобальну мету і показники, за допомогою яких можна судити про вплив кожної підсистеми і кожного локального рішення на глобальну мету.
	Lean production	Залучення в процес оптимізації бізнесу кожного співробітника і максимальну орієнтацію на споживача та дотримання принципу усунення всіх видів втрат; підхід до менеджменту і управління якістю, що забезпечує довгострокову конкурентоздатність без істотних капіталовкладень.
	Six Sigma	Забезпечення вдосконалення бізнесу, в межах якого проводяться заходи по знаходженню і виключенню причин помилок або дефектів у бізнес-процесах, шляхом зосередження на тих вихідних параметрах, які є критично важливими для споживача.
	Total quality management	Забезпеченні безперервного підвищення якості всіх організаційних процесів; постійне паралельне удосконалення трьох складових (якості продукції, якості організації процесів, рівня кваліфікації персоналу) дозволяє досягти більш швидкого і ефективного розвитку бізнесу.
	Kaizen	Дотримання принципу безперервного вдосконалення процесів виробництва, розробки, допоміжних бізнес-процесів і управління, де задіяні всі працівники підприємства; покращуючи стандартизовані дії та процеси, має на меті усунути всі втрати.
	Zero defects	Забезпечення скорочення дефектів за допомогою профілактики, яка спрямована на мотивацію персоналу шляхом усвідомлення бажання робити свою роботу правильно з першого разу.
Бенчмаркінг		Пошук стандартного чи еталонного економічно ефективнішого підприємства-конкурента з метою порівняння з власним та переймання його найкращих методів роботи.
Аутсорсинг		Передача непрофільних функцій, неефективних або малоефективних процесів зовнішнім спеціалізованим підприємствам з метою зниження операційних витрат підприємства та підвищення ефективності діяльності.
Інструментальні методи	Використання інформаційних технологій автоматизації бізнес-процесів	Опис та аналіз бізнес-процесів, їх поліпшенні та регламентації з точки зору інформаційних систем і технологій, створених спеціально для інтеграції в інтенсивну бізнес-середовище для досягнення автоматизації управління бізнес-процесами та оптимізації.

Джерело: Розроблено автором за даними [3; 5; 6; 8; 9; 13; 15; 16]

Використання цих методів на підприємствах залежить від певних факторів, таких як рівень та частота змін, характер організації, специфіка діяльності. Проаналізовані методи можуть застосовуватися і комплексно залежно від розв'язуваної задачі, наприклад, бенчмаркінг на стадії ідентифікації бізнес-процесів з подальшим вдосконаленням за допомогою методу Six Sigma.

Вдосконалення бізнес-процесів підприємств може відбуватися різними шляхами: через постійне поліпшення процесів (еволюційний шлях) і періодичні радикальні зміни (революційний шлях). Перший спосіб використовується за умови, коли підприємству не потрібні різкі зміни. Другий шлях використовується,

коли необхідні перетворення у зв'язку з істотними змінами в діяльності, наприклад, з введенням комплексної автоматизації, виходом на ринок нової продукції тощо. Такий підхід дозволяє уникнути застосування нових технологій до старих процесів. Техніка революційної оптимізації бізнес-процесів дістала назву реінжинірингу.

Відмінність оптимізації від реінжинірингу в основному полягає в швидкості отримання результатів обсягах робіт і сутності змін. У табл. 4 наведені відмінності між реінжинірингом та оптимізацією (удосконаленням) бізнес-процесів, виділені одним із засновників процесного управління Т. Давенпортом.

Таблиця 3

Порівняльний аналіз методів оптимізації

Six Sigma	Kaizen	Бенчмаркінг	Аутсорсинг
Об'єкт			
Операції бізнес-процесу	Система бізнес-процесів, товари та послуги	Бізнес-процеси з більш високими показниками якості	Допоміжні бізнес-процеси з низькими показниками якості
Мета			
Досягнення рівня дефектності не більше 3,4 дефектів на мільйон ітерацій	Постійне поліпшення якості бізнес-процесів	Визначення причин високої якості бізнес-процесів на еталонних підприємствах	Підвищення загального рівня якості основного бізнес-процесу, зниження витрат
Результат			
Підвищення рентабельності діяльності у результаті усунення дефектів і причин їх появи	Закріплення позиції на ринку, за рахунок конкурентних переваг, високої якості продукції та скорочення витрат	Виявлення важливих факторів проблеми, їх ознак для підготовки варіантів можливих рішень та їх реалізації	Поліпшення обслуговування; створення іміджу, що асоціюється з якістю; скорочення часу виконання робіт, зниження витрат
Недоліки			
Ігноруються можливості для підвищення якості процесів: скорочення часу виконання, оптимізація робочих місць	Складність адаптації інструментів до рівня корпоративної культури; не передбачено проведення радикальних змін	Перенесення проблем або помилок, що виникають у функціонуванні еталонних бізнес-процесів	Ризики, пов'язані з можливими збоями в обслуговуванні та зниженням якості основного бізнес-процесу
Переваги			
Інструментарій та способи підвищення якості пов'язані між собою, що забезпечує простоту та ефективність використання	Системне управління якістю бізнес-процесів на всіх етапах створення доданої вартості кінцевого продукту	Незначний час та витрати, зусилля, що необхідні для підвищення якості бізнес-процесу	Можливість максимальної концентрації на основних бізнес-процесах

Джерело: Розроблено автором за даними [9; 13; 15; 16]

Таблиця 4
Порівняльний аналіз оптимізації та реінжинірингу бізнес-процесів

Параметр	Оптимізація	Реінжиніринг
Рівень змін	Нарощувальний	Радикальний
Відправна точка змін	Існуючий процес	Новий процес
Частота змін	Безперервно	Одноразово
Час	Короткий	Тривалий
Напрямок	Знизу вгору	Зверху вниз
Обсяг	Вузкий, на рівні функцій та операцій	Широкий, міжфункціональний
Ризик	Помірний	Високий
Засіб	Статистичне управління	Інформаційні технології
Тип змін	Культурний	Культурний / структурний

Джерело: Розроблено автором за даними [12]

Засновники концепції реінжинірингу бізнес-процесів М. Хаммер і Д. Чампі не припускали можливості успішного вдосконалення бізнес-процесів через оптимізацію. Проте практичний досвід показує ефективність застосування методів оптимізації в діяльності підприємств.

Оптимізація процесів має чимало переваг порівняно з реінжинірингом. Так, наприклад, підприємства добре адаптуються до мінливих умов зовнішнього середовища, в той час, як в проектах з реінжинірингу відсутня довгострокова стратегічна адаптованість.

Особливо актуальна оптимізація для вдосконалення бізнес-процесів у великих підприємствах, які мають безліч складних процесів, оскільки дозволяє врахувати вплив ресурсів і ринку. Але найкращий ефект відбувається у випадку комбінації реінжинірингу бізнес-процесів, як першого етапу побудови процесної організації, та оптимізації процесів на другому етапі побудови процесної організації.

Підсумовуючи вищевикладене, виділимо такі переваги оптимізації бізнес-процесів підприємств: (1) скорочення витрат, тривалості та кількості помилок у кожному з проаналізованих процесів; (2) формування у працівників підприємства та керівників чіткого розуміння того як, коли, хто та що необхідно зробити для досягнення поставлених цілей; (3) інтегрування зі стратегією компанії та ключовими показниками її ефективності; (4) можливість підготовки до успішного, продуманого та ефективного впровадження інформаційних технологій; (5) можливість підготовки до ефективного та обґрунтованого організаційного редизайну; (6) зростання керованості підприємства; (7) поліпшення взаємодії між працівниками та підрозділами підприємства; (8) наближення до сертифікації за стандартами ISO: 9000; (9) зростання інвестиційної привабливості підприємства.

У процесі оптимізації бізнес-процесів можуть бути виявлені і усунені такі фактори: дублювання функцій, вузькі місця, надмірна вартість операцій, низька якість виконання операцій,

неузгодженість дій учасників тощо.

Висновки з проведеного дослідження. Оптимізація бізнес-процесів підприємств є дієвим інструментом забезпечення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах, сприяє збільшенню прибутку і зростанню продуктивності, зниженню витрат, поліпшенню якості продуктів або послуги, з метою їх відповідності потребам клієнтів і споживачів. В результаті проведеного дослідження були виявлені основні принципи та критерії оптимізації. Для максимізації якості бізнес-процесів на підприємствах України необхідно використовувати такі методи оптимізації, які дозволять встановити баланс між задоволенням споживачів і конкурентними силами ринку з одного боку та показниками ефективності бізнес-процесів з іншого. Проведений аналіз та групування основних методів вдосконалення полегшить їх вибір для практичного застосування на підприємствах та призведе до успішності проекту.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Cook S. Process improvement: a handbook for managers. – Aldershot, Hampshire, England; Brookfield, Vt., USA: Gower, 1996. – 162 p.
2. Halpin, J.F. Zero Defects: A New Dimension in Quality Assurance. – New York: McGraw-Hill, 1966. – 228 p.
3. Parmenter D. Key Performance Indicators. New Jersey, USA: John Wiley & Sons, inc., 2007. – 233 p.
4. Интрилигатор М. Математические методы оптимизации и экономическая теория / пер. с англ. Под ред. и с предисловием А. А. Конюса. – М.: Изд-во «Прогресс», 1975. – 597 с.
5. Исикава К. Японские методы управления качеством / Сокр. пер. с англ. / Под. ред. А. В. Гличева. – М.: Экономика, 1988. – 214 с.
6. Ковалев С. М. Оптимизация бизнес-процессов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.betec.ru/index.php?id=06&sid=55>.
7. Кучкаров З. Как оптимизировать бизнес-процессы // Генеральный Директор. Персональный журнал руководителя. – 2006. – № 10. – С. 1-11.
8. Майсак О. С. SWOT-анализ: объект, факторы, стратегии. Проблема поиска связей между факторами // Прикаспийский журнал: управление и высокие технологии. – 2013. – № 1 (21). – С. 15-157.
9. Михайлишин Н. П., Мельник Н. Г. ТОС – теория, що ламає стереотипи [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/sre/2011_4/81.pdf.
10. Репин В. В., Елиферов В. Г. Процессный подход к управлению: Моделирование бизнес-процессов. – М.: РИА Стандарты и качество, 2004. – 408 с.
11. Робсон М., Уллах Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов : практическое руководство / Пер. с англ.; под ред. Н. Д. Эриашвили. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 222 с.
12. Ткаченко И. Н., Кизиков И. В. Оптимизация бизнес-процессов интегрированных холдинговых структур // Управленец. – 2011. – № 3-4. – С. 40-45.
13. Харрингтон Х., Харрингтон Дж. Бенчмаркинг в лучшем виде: Пер. с англ. / Под ред. Б. Резииченко. – СПб.: Питер, 2004. – 176 с.
14. Харрингтон Дж., Эсселинг К. С., Нимвеген Х. В. Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация / пер. с англ. – СПб.: «Азбука», 2002. – 311 с.
15. Хейвуд Дж. Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ. Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. – 176 с.
16. Шесть сигм для менеджеров / Грег Брю. – Пер. с англ. В. Н. Егорова. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2004. – 272 с.

УДК 330:338.45:338.001.36

Власенко В.В.

*доцент кафедри економіки підприємства,
Харківський національний автомобільно-дорожній університет*

Корчагіна Г.А.

*аспірант кафедри економічного аналізу,
Харківський національний економічний університет*

СТАН ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ПОКАЗНИК ЗАГАЛЬНОГО РІВНЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КУЛЬТУРИ АПАРАТУ УПРАВЛІННЯ

THE STATE OF INVESTMENT AND INNOVATION ACTIVITIES OF INDUSTRIAL ENTERPRISES AS AN INDICATOR OF THE GENERAL LEVEL OF THE MANAGERIALS' PROFESSIONAL CULTURE

АНОТАЦІЯ

У статті представлено аналіз динаміки показників інвестиційно-інноваційної діяльності на підприємствах промисловості України, у тому числі й машинобудівної, які характеризують рівень професійної культури управлінського персоналу. Описані недоліки в роботі апарату управління, які свідчать про досить низький рівень професійної культури управлінського персоналу, що призводить до незадовільних показниками інвестиційно-інноваційної діяльності.

Ключові слова: інвестиційна діяльність промислових підприємств, інноваційна діяльність промислових підприємств,

професійна культура управлінського персоналу промислових підприємств, інноваційні підприємства, показники інвестиційно-інноваційної діяльності.

АННОТАЦІЯ

В статтю представлено аналіз динаміки показателів інвестиційно-інноваційної діяльності на підприємствах промисловості України, в тому числі й машинобудівній, характеризують рівень професійної культури управлінського персоналу. Описані недоліки в роботі апарату управління, які свідчать про досить низький рівень професійної культури управлінського