

ОСОБЛИВОСТІ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

Постановка проблеми. Сьогодні Україна характеризується досить складним економічним становищем, яке виявляється у процесах інфляції, збільшенні безробітного населення, диспропорціях міжфінансових та реальних секторів економіки, зростанні зовнішнього боргу та зниженні ВВП. В Україні спостерігається зменшення інвестиційної активності внаслідок недосконалої законодавчої бази та несприятливого інвестиційного клімату. В таких умовах керівництву підприємств необхідно використовувати нові інструменти та методи управління бізнес-процесами, які зумовлені негативними внутрішніми та зовнішніми чинниками в економіці, зростанням конкуренції, постійними змінами в середовищі виробничих відносин. Тобто нині в Україні та світі спостерігається збільшення ролі використання сучасних методів оптимізації бізнес-процесів на підприємствах.

Аналіз останніх досліджень. Дослідженню управління бізнес-процесами присвятили свої праці вітчизняні та зарубіжні вчені: Н. Палмер, Т. Бенедікт, О. Самарін, М. Роуз, А. Белайчук та В. Єліфьоров. Зокрема, автори Ю. Романенков та Т. Зейнієв розкривають їх важливість в формуванні та реалізації довгострокової стратегії розвитку та управління підприємством [1]. Розгляд стратегічного управління бізнес-процесами віднайшов своє відображення в працях К. Міхєєнко, де обґрунтовується вплив оптимізації їх функціонування на капіталізацію підприємств в довгостроковій перспективі [2].

Наукові дослідження та практичні розробки закордонних та вітчизняних вчених, присвячені проблемам процесного управління, аналізу, оптимізації бізнес-процесів: Дж. Харрінгтона, С. Кук, Б. Андерсена, К. Еселінга, Х. Німвегена, А. Шеєра, В. Єліфєрова, В. Репіна, В. Єфімова, І. Ткаченко, І. 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 перепроєктування бізнес-процесів. Незважаючи на велику зацікавленість науковців та дослідників до питання визначення сутності та удосконалення бізнес-процесів, комплексний підхід до зазначених питань у науковій літературі відсутній. Для вирішення поставлених питань потрібно комплексно розглянути методи удосконалення бізнес-процесів, а також зазна-

чити сутність та особливості бізнес-процесів підприємства.

Метою статті є розгляд та обґрунтування особливостей оптимізації бізнес-процесів та реалізації стратегічного управління бізнес-процесами інноваційно-орієнтованого розвитку підприємства.

Вклад основного матеріалу дослідження. Інноваційний розвиток передбачає реалізацію бізнес-процесів, оскільки під час нього здійснюються як стратегічні, так і оперативні заходи. У разі стратегічного управління бізнес-процесами інноваційного розвитку має бути врахований рівень та якість інноваційного потенціалу, достатнього для їх реалізації (рис. 1). Доцільно для оптимізації бізнес-процесів прогнозувати фінансовий результат та витрати пов'язані з заходами інноваційно-орієнтованого розвитку. При цьому, оптимізація має охоплювати не лише процеси, але й міжфункціональні зв'язки між ними. Ризики інноваційного розвитку, зумовлені низькою продуктивністю бізнес-процесів, мають підлягати стратегічному управлінню шляхом забезпечення гнучкості системи функцій та сприйнятливості інноваційних змін їх учасниками [3].

Аналіз розвитку та діяльності вітчизняних підприємств свідчить про необхідність впровадження структурно-якісної оптимізації бізнес-процесів на фоні філософії психологічно-мотиваційного підґрунтя в управлінні підприємством. Ідея полягає у впровадженні інноваційних технологій і досягненні максимальної якості бізнес-процесів з використанням таких методів, які дадуть змогу встановлювати баланс між задоволенням споживачів і конкуруючими силами, з одного боку, та показниками ефективності бізнес-процесів, з іншого боку [6, с. 12]. Досвід провідних корпорацій світу дає змогу дійти висновку, що можна використовувати дієві методи управління підприємством в умовах економічної кризи. Прикладами є такі компанії, як "Adidas", "Pepsi", "Sturbucks", "Federal Express", "Nike".

Перед тим як здійснити оптимізацію бізнес-процесів, необхідно чітко зрозуміти процесний підхід до управління підприємствами. В сучасних умовах процесний підхід є одним зі способів бути конкурентоспроможним. Процесний підхід до управління підприємства полягає у створенні на підприємстві системи процесів, в управлінні цими процесами для отримання найкращих результатів, підвищення ефективності та продуктивності власного

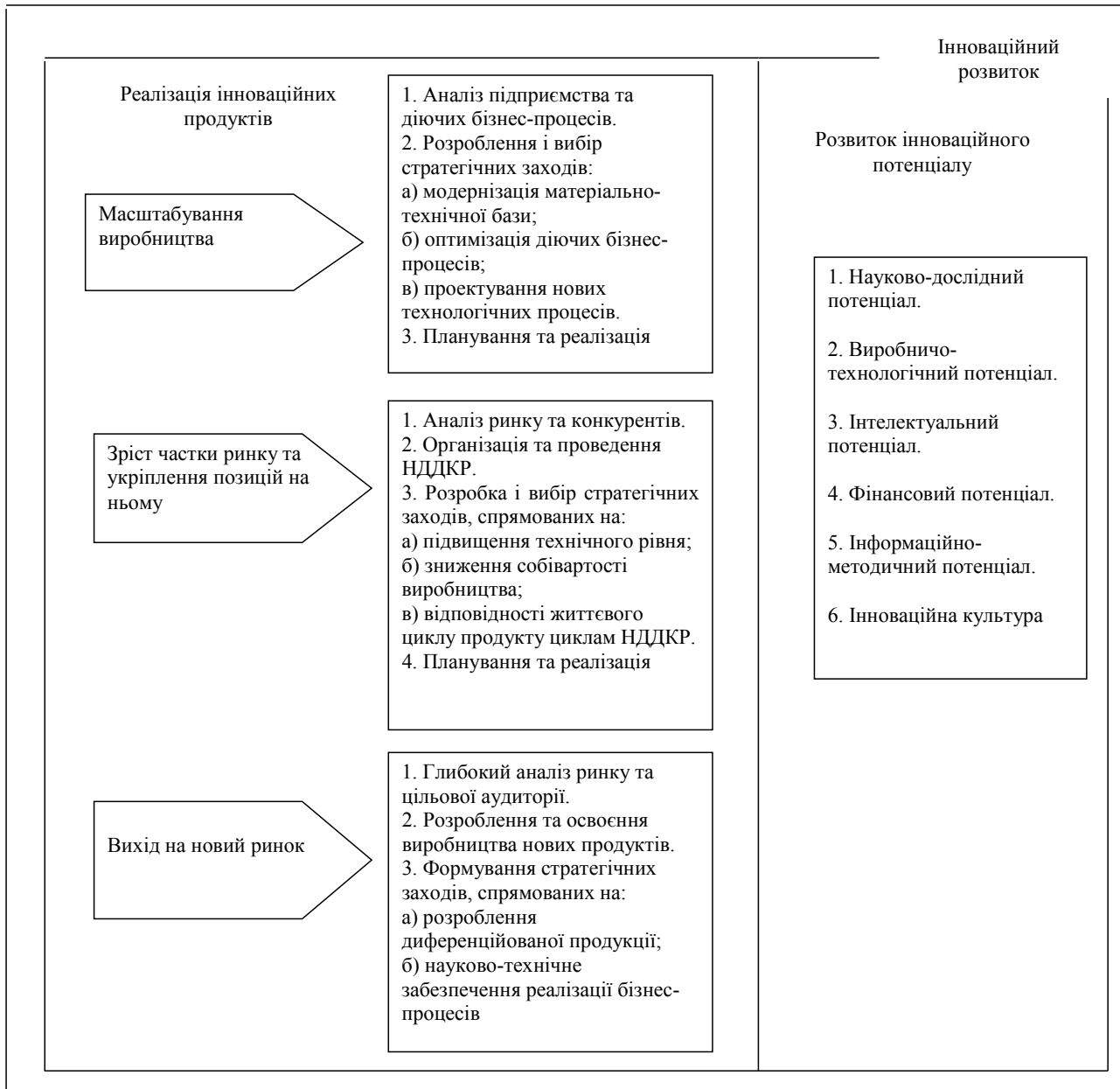


Рис. 1. Структура та основні напрями інноваційного розвитку підприємства

Складено автором на основі джерел [4, 5].

бізнесу. За сучасних умов проблема низької ефективності бізнес-процесів підприємства вирішується шляхом застосування процесного підходу до управління і, відповідно, різних методів вдосконалення бізнес-процесів (реінжинірингу, оптимізації, методів «шість сигм» та ін.). Умови діяльності підприємства, його можливості вимагають застосування інтегрованого підходу, який передбачає відповідне застосування певного методу (або їх переліку) залежно від ситуації, що склалася на підприємстві. Процесно-орієнтованим управлінням підприємством передбачається постійне поліпшення бізнес-процесів, тому вибір підходів та методів удосконалення бізнес-процесів є важливою складовою про-

цесного управління. Науковці виділяють два основних концептуальних підходи до підвищення ефективності організації в рамках процесного управління:

1) поступове вдосконалення бізнес-процесів (оптимізація) – потребує мінімальних затрат на реалізацію цього підходу. Його засновником є У. Демінг;

2) перепроєктування й реінжиніринг бізнес-процесів, що веде до суттєвих змін усталених управлінських функцій, комплексного й радикального перетворення всього бізнесу. Засновниками цього підходу є М. Хаммер та Д. Чампі.

Основним об'єктом процесного підходу є бізнес-процес. Бізнес-процес – це стійка послідовність виконання функцій, спрямованих на створення результатів, які мають цінність для споживача [7, с. 15]. Основними характеристиками бізнес-процесу є такі: назва процесу, мета та завдання реалізації процесу, власник процесу (відповідальний виконавець), вхід, вихід, ресурси, необхідні для виконання

процесу (рис. 2). Як додаткові характеристики можна навести такі:

- постачальник вхідних інформаційних та матеріальних потоків;
- користувач вихідних інформаційних та матеріальних потоків;
- показники ефективності виконання процесу;
- ризики, виникнення яких можливе під час реалізації процесу.

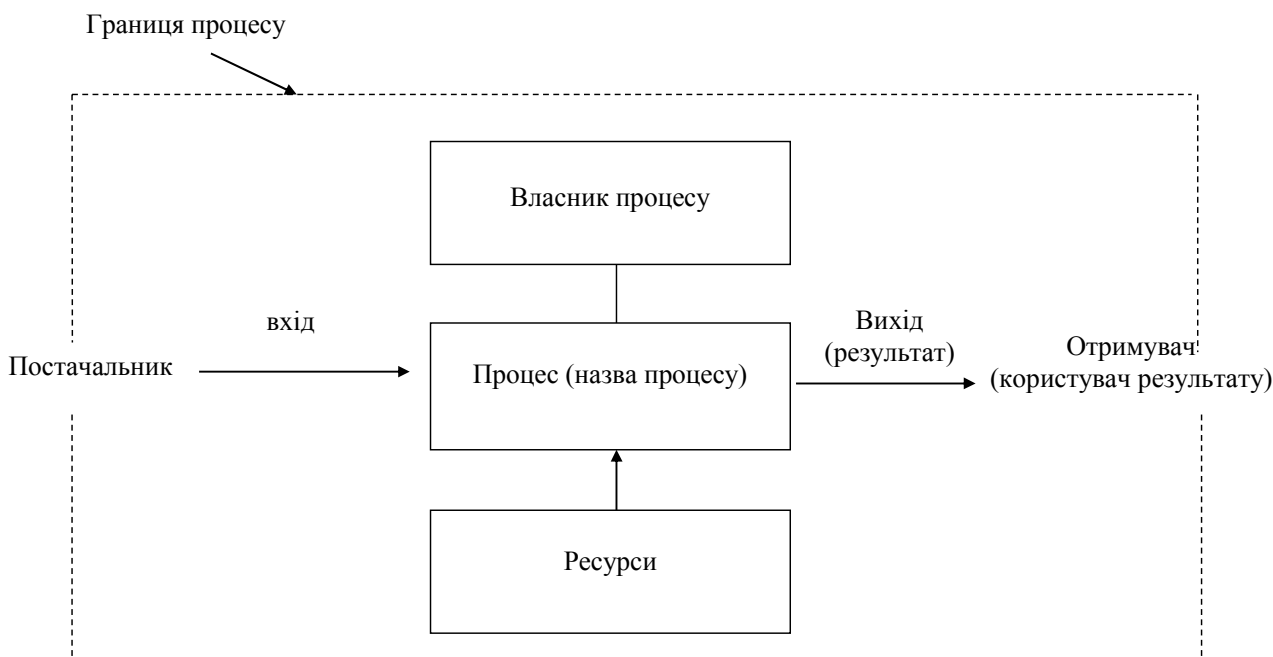


Рис. 2. Схема бізнес-процесу промислового підприємства

Входом є ресурси (інформаційні, матеріальні, людські), які надходять з навколишнього середовища в процес і перетворюються в рамках його реалізації на вихід. Інакше вхід ще називають вхідним потоком. Наприклад, у процесі «Підписання наказу» на вході буде «проект наказу», який у ході виконання процесу перетвориться на «підписаний наказ».

Виходом є результат виконання бізнес-процесів (продукція, послуга, документ, внесена інформація в базу даних).

Характерними ознаками бізнес-процесів та їх структури є:

- процес орієнтування на конкретного споживача, який є отримувачем продукції (послуги) – основного виходу продукції;
- вимоги споживача, які представлені у вигляді окремого набору характеристик, що створюють початок процесу «вхід в процес»;
- замовлення споживача запускає процес, а отримання послуги (продукції) закінчує його;
- процес створюється сукупністю взаємопов'язаних та завершальних робіт (результати однієї роботи є початком другої, створюючи ланцюг внутрішніх постачальників і споживачів);

– кожна з робіт зазвичай виконується окремими людьми або підрозділами; підрозділ може брати участь в декількох процесах;

- процеси повторюються у часі.

Оптимально функціонуючий бізнес-процес – це процес, реалізація якого забезпечує досягнення поставлених цілей за мінімальних затрат. На першому етапі робіт необхідно знайти можливі варіанти оптимізації, які формулюються з огляду на результати аналізу бізнес-процесів і цілей оптимізації. Розробка механізму оптимізації бізнес-процесів промислових підприємств, який повинен включати такі етапи:

- підвищення прозорості, керованості й контрольованості діяльності підприємства на всіх рівнях;
- зниження витрат і часу, підвищення якості й ефективності функціонування бізнес-процесів;
- зниження собівартості робіт у рамках бізнес-процесу;
- удосконалення системи фінансового управління структурними підрозділами підприємства на основі автоматизації бізнес-процесів;
- виявлення, ідентифікація, аналіз і регламентація ключових бізнес-процесів та їхніх взаємозв'язків, що дає змогу сформувати процесно орієнтовану

модель діяльності підприємства з чіткими завданнями кожного конкретного бізнес-процесу і найголовніше – кількісними та якісними характеристиками. Це дає змогу оцінити їхню ефективність і на цій основі приймати якісні рішення про їхню оптимізацію;

– виявлення і нейтралізація значущих чинників, які призводять до втрати ефективності бізнес-процесів, тощо.

Одним із вагомих чинників, який призводить до втрати ефективності, є висока собівартість робіт

у рамках бізнес-процесу. Визначальними складовими собівартості є час та обсяг ресурсів, витрачених на виконання робіт (неповне використання потенціалу співробітників, нераціональне використання приміщень, техніки тощо). Скорочення часу та ресурсів на здійснення операцій шляхом оптимізації бізнес-процесу істотно знижує собівартість продукції підприємства, що підвищує конкурентоспроможність і прибутковість підприємства. На рис. 3 представлена схема функціонування процесно-орієнтованої моделі.



Рис. 3. Схема функціонування процесно-орієнтованої моделі промислового підприємства

Сформовано автором на основі джерела [8].

Слід зазначити, що в умовах кризи вітчизняні менеджери, окрім випадків, наведених вище, допускають фатальні помилки в оптимізації бізнес-процесів. Серед них слід назвати такі: «заморожування» проектів, спрямованих на розвиток (інвестиційних проектів); закриття збиткових напрямів без очікування окупності; продаж непрофільних, неефективних або допоміжних активів; зменшення премій і зарплат співробітникам; звільнення, скорочення співробітників; «заморожування» внутрішніх проектів розвитку [9, с. 11].

Існують певні методи оптимізації бізнес-процесів. Ці методи можна поділити на три групи. Перша група методів базується на досвіді. Вони є універсальними та підходять будь-якому підприємству. Друга група методів характеризується методами бенчмаркінгу. Підприємства здійснюють аналіз і копіювання діяльності успішних компаній-конкурентів. Третя група методів характеризується технологіями командної роботи.

На основі процесного підходу до опису бізнес-процесів створено метод Workflow. Сутність цього

методу полягає в тому, що він пропонує підходи до прискорення пристосування та зменшення часу реакції підприємства на швидкі зміни бізнес-середовища. Тобто – це впорядкована в часі система, яка має безліч робочих завдань, одержуваних і виконуваних співробітниками за допомогою засобів автоматизації та механізації. Одне із головних завдань Workflow полягає в наборі інструментів для аналізу та автоматизації функцій бізнес-процесів. За цієї технології застосовуються такі методики:

- аналіз часових витрат;
- управління якістю;
- поставка в строк;
- електронний обмін даними.

Впровадження технології Workflow підвищує ефективну діяльність підприємства. Для побудови дієвої системи управління необхідно:

1. Переглянути внутрішні резерви підприємства.
2. Розглянути питання оптимізації існуючої структури та всіх бізнес-процесів.

3. З'ясувати, які з бізнес-процесів «працюють» на прибуток.

4. З'ясувати, які процеси є другорядними та ступінь їх перспективності й участі в загальному прибутку.

5. Знайти процеси, які відволікають капітал підприємства. Тобто, необхідно проведення поглибленого аудиту всіх бізнес-процесів підприємства, проведення їх ранжування за впливом на діяльність підприємства. Методики вдосконалення бізнес-процесів можуть бути розділені на два класи по тривалості виконання і ступеня змін, що вносяться в бізнес-процес. В зв'язку з цим можуть бути виділені короткострокові і довгострокові методики.

1. Короткострокові: метод швидкого аналізу; ідеалізація; статистичне управління процесами; аналіз робочих осередків; метод структуризації функцій якості.

2. Довгострокові: перепроєктування бізнес-процесів; спрощення; бенчмаркінг; реінжиніринг.

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. Six Sigma – це 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 [10, с. 64].

Стратегічне управління бізнес-процесами промислового підприємства пропонується здійснювати на основі використання збалансованої системи показників, оскільки така система дозволяє підвищити ступінь адекватності прийнятих управлінських рішень та ефективності діяльності в цілому завдяки координації стратегічних та оперативних цілей, а також узгодженості результатів бізнес-процесів в межах підрозділів та підприємства [11]. Крім зазначеного для ефективної реалізації стратегічного управління бізнес-процесами застосовуються інструменти їх стратегічного аналізу. Зокрема, до таких інструментів належить матриця оцінки ефективності бізнес-процесів, що полягає в порівнянні фактичних результатів із відповідними показниками економічно ефективнішого підприємства-конкурента [12]. Цей інструмент є сукупністю проєкцій, тобто окремих блоків бізнес-процесів, в межах яких виконується їх аналіз [12]. Кожна з таких проєкцій окреслюється відповідною матрицею, серед яких виділяють якість роботи з клієнтами (якість продукту в широкому сенсі), маркетинг (дистрибуція), продуктовий портфель, виробництво та супроводжуючі процеси, ефективність управління (персонал) [12]. При цьому оцінювання виконується окремо для досліджуваного підприємства та для кожного конку-

рента, близького чи кращого за позицією на ринку [12]. Аналіз також передбачає побудову матриці прийняття рішень (Decision Making Matrix), згідно з якою визначаються ключові критерії ситуації і надається кожному з них рівень значущості [12].

Стратегічне управління бізнес-процесами підприємства має реалізовуватися комплексно з відповідною послідовністю заходів. У разі його реалізації на інноваційно-орієнтованих підприємствах, включати стратегічні цілі інноваційного розвитку. Насамперед, для узгодження бізнес-процесів зі стратегічною метою підприємства слід визначитися з напрямками, завданнями та етапами реалізації інноваційного розвитку підприємства. Для цього можна скористатися методом побудови дерева цілей. Як правило, цілі інноваційно-орієнтованого підприємства спрямовані на підвищення рівня конкурентоспроможності завдяки впровадженню інновацій та укріплення його позицій на ринку. При цьому, бізнес-процеси також повинні мати інноваційний характер та підґрунтя, що може бути досягнуто завдяки використанню інноваційних інструментів та нових методів управління ними. На рис. 4 представлено модель оптимізації стратегічного управління бізнес-процесами інноваційного розвитку промислового підприємства.

Другим етапом у послідовності стратегічного управління є розроблення узгодженої з цілями програми менеджменту бізнес-процесів. Для повного та детального аналізу бізнес-процес поділяють на складові частини. Серед інструментарію, що може бути використаний під час проєктування робочих процесів є діаграма Ганта. Маючи показники оцінки ефективності бізнес-процесу подальший аналіз може виконуватися за допомогою інструменту матриці оцінки ефективності проєкцій, в основі якого лежить метод бенчмаркінгу та Decision Making Matrix [12]. DMM аналіз відомий своєю простотою застосування, що можна описати наступними діями: визначення головних критеріїв вибору оптимальної моделі, присвоєння кожному з критеріїв балу виходячи з його значущості в загальній системі показників, розробка діапазону оцінки критерію на предмет характеру його впливу на об'єкт управління, розрахунок інтегрального показника та вибір моделі за найкращим значенням показника [13].

Для вибору оптимального шляху перепроєктування бізнес-процесів варто звернутись до методу "дерева рішень" [15, с. 5]. У результаті вибору стратегії управління бізнес-процесами інноваційного розвитку підприємства, в рамках проєкту перепроєктування назначається відповідальна за результат особа, що формує календарний план робіт та розподіляє обов'язки серед учасників проєкту. При цьому, виконуючи безперервний контроль за виконанням поставлених задач та моніторинг можливих відхилень показників від запланованих значень. Таким чином, піддаючи бізнес-процеси інноваційного розвитку регулярному аналізу, з метою їх удоскона-

лення та оптимізації, підприємство прискорює поліпшення інноваційної складової виробничої діяльності. Крім скорочення витрат на інноваційну діяльність, організація також переосмислює стратегічні цілі та напрями свого розвитку, тим самим забезпе-

чуючи собі високий рівень конкурентоспроможності, адаптивності до зовнішніх змін, та довгострокову перевагу в реалізації заходів з інноваційного розвитку.

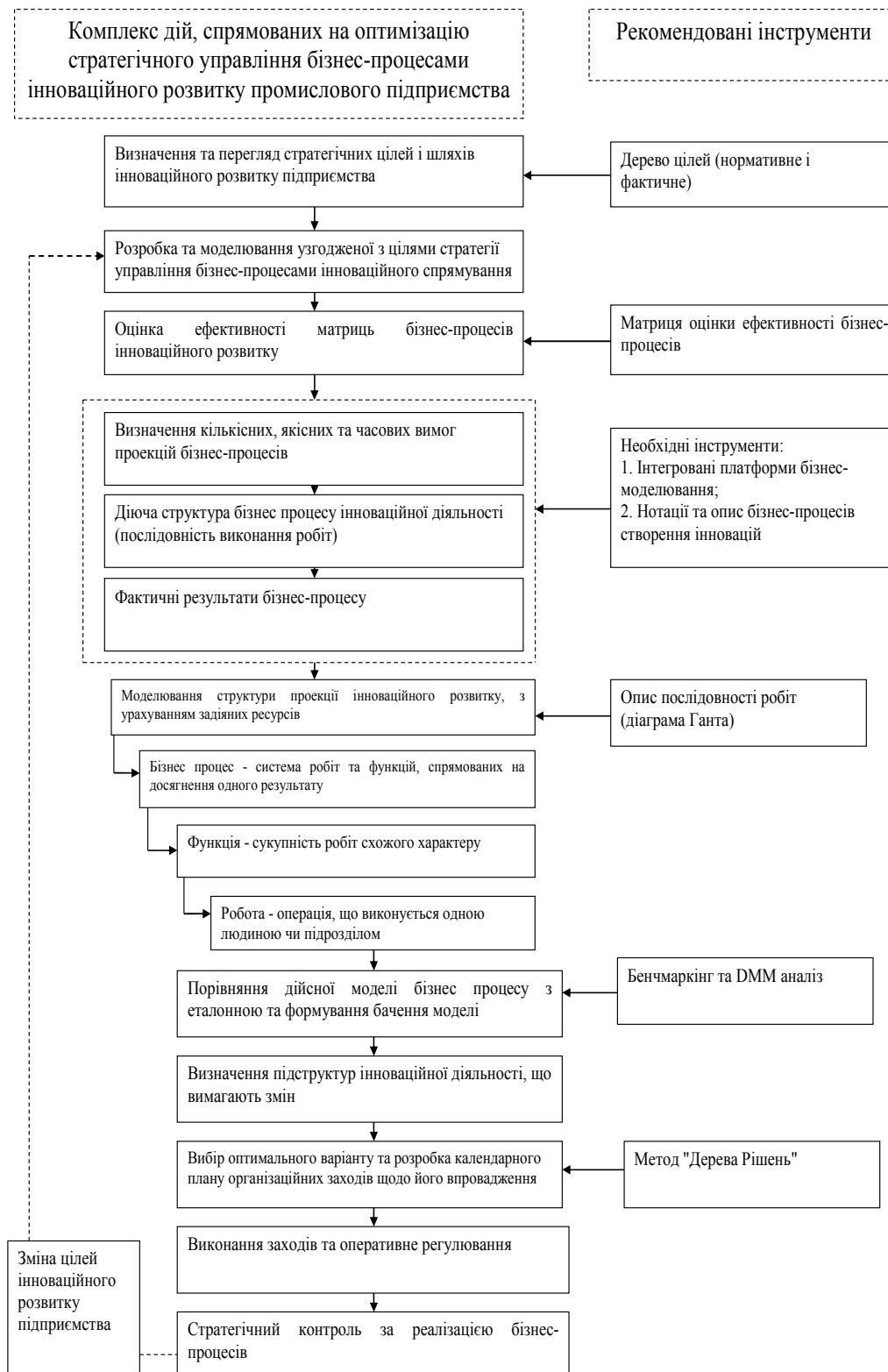


Рис. 4. Модель оптимізації стратегічного управління бізнес-процесами інноваційного розвитку промислового підприємства [авторська розробка]

Висновки. Оптимізація бізнес-процесів підприємств є дієвим інструментом забезпечення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах, сприяє збільшенню прибутку і зростанню продуктивності, зниженню витрат, поліпшенню якості продуктів або послуги, з метою їх відповідності потребам клієнтів і споживачів. Одним із сучасних методів опису бізнес-процесів та технології організації бізнесу і корпоративних інформаційних систем є Workflow, запровадження якого на вітчизняних підприємствах у сучасних умовах дозволить упорядкувати діяльність підприємств, підвищити ефективність їх господарської діяльності та конкурентоспроможність. Якісно розроблена стратегія дозволить підприємству досягнути запланованих результатів інноваційної діяльності в довгостроковій перспективі. Для максимізації якості бізнес-процесів на підприємствах України необхідно використовувати такі методи оптимізації, які дозволять встановити баланс між задоволенням споживачів і конкуруючими силами ринку з одного боку та показниками ефективності бізнес-процесів з іншого.

Література

1. Романенков Ю., Зейнієв Т. Завдання контуру стратегічного управління ефективністю бізнес-процесів в організації. *Системні дослідження та інформаційні технології*. 2015. №3. С. 43-47.
2. Міхєєнко К. Вплив оптимізації бізнес процесів на капіталізацію підприємств. URL: http://www.confcontact.com/2012_09_21/4_miheenko.htm.
3. The website of Rise Manager articles. (2018). "Composition and features of development and commercialization business processes of innovations". URL: <http://www.risemanager.ru/rims-676-1.html> (Accessed 16 February 2018).
4. Nikolayev A. (2001). Innovation development and innovative culture. *Problems of Theory and Practice of Theory and Practice Management*. URL: http://vasilievaa.narod.ru/9_5_01.htm (Accessed 16 February 2018).
5. Shvaldara, V. and Gorfinkel, V. (2004). Innovation management. *grandars.ru*. Retrieved from <http://www.grandars.ru/student/menedzhment/innovacionnoe-razvitiie-p.html> (Accessed 16 February 2018).
6. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві : [монографія] / [Л.Г. Шемаєва, К.С. Безгін та ін.]. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2011. 240 с.
7. Аналіз та управління бізнес процесами : [підручник] / [А.В. Варзунов, Е.К. Торосян, Л.П. Сажнева]. СПб. : Університет ІТМО, 2016. 112 с.
8. Демиденко В.В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
9. Попова М.В. Как вывести предприятие из кризиса? *Финансовый директор*. URL: http://iteam.ru/publications/finances/section_43/article_2468.
10. Корзаченко О.В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2013. Вип. 3. С. 64-69.
11. Левикін В., Хворостініна О. Стратегічне управління бізнес-процесами підприємства. Всеукраїнська науково-практична конференція молодих учених і студентів «Молодь у світі сучасних технологій». С. 53-60.
12. Коляда А. Ефективні інструменти стратегічного аналізу. Як прийняти правильне рішення. 2014. URL: <https://goo.gl/J4AiWE>.
13. Збірка статей про тайм менеджмент. Матриця прийняття рішень. 2010. URL: <http://timestep.ru/2010/12/23/matrixa-prinyatiya-reshenijj>.
14. Ольховская О. Л., Заика А.А. Оценка системы управления качеством организации производственного процесса. *Економічний вісник Донбасу*. 2016. № 3. С. 154 – 157.
15. Конспект лекцій з дисципліни «Управління економічним ризиком». Лекція 6. Прийняття оптимальних рішень в умовах невизначеності та ризику. URL: <http://dl.khadi.kharkov.ua/>.

References

1. Romanenkov Yu., Zieiniiev T. (2015). Zavrannia konturu stratehichnoho upravlinnia efektyvnistiu biznes-protseviv v orhanizatsii [Tasks of the contour of strategic management of business processes efficiency in the organization]. *Systemni doslidzhenia ta informatsiini tekhnologii – Systems research and information technology*, 3, pp. 43-47 [in Ukrainian].
2. Mikhieienko K. Vplyv optymizatsii biznes protsesiv na kapitalizatsiiu pidpriemstv [The influence of business process optimization on enterprise capitalization]. (n.d.). *confcontact.com*. Retrieved from http://www.confcontact.com/2012_09_21/4_miheenko.htm [in Ukrainian].
3. The website of Rise Manager articles. (2018). Composition and features of development and commercialization business processes of innovations. *risemanager.ru*. Retrieved from <http://www.risemanager.ru/rims-676-1.html> (Accessed 16 February 2018).
4. Nikolayev A. (2001). Innovation development and innovative culture. *Problems of Theory and Practice of Theory and Practice Management*. Retrieved from http://vasilievaa.narod.ru/9_5_01.htm (Accessed 16 February 2018).
5. Shvaldara, V. and Gorfinkel, V. (2004). Innovation management. *grandars.ru*. Retrieved from <http://www.grandars.ru/student/menedzhment/innovacionnoe-razvitiie-p.html>.
6. Shemaieva L.H., Bezghin K.S. et al. (2011). Upravlinnia yakistiu biznes-protseviv na pidpriyemstvi [Business process quality management at the enterprise]. Kharkiv, KhNEU Publishing House [in Ukrainian].
7. Varzunov A.V., Torosyan Ye.K., Sazhneva L.P. (2016). Analiz i upravleniye biznes protsessami [Analysis and management of business processes]. SPb., Saint Petersburg State University of Information Technologies, Mechanics and Optics [in Russian].
8. Demydenko V.V. (2015). Upravlinnia biznes-protse-samy yak skladova protsesnoho pidkhdodu do upravlinnia pidpriemstvom [Managing business processes as part of a process approach to enterprise management]. *Efektyvna ekonomika – Efficient economy*, 11. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua> [in Ukrainian].
9. Popova M.V. Kak vyvesti predpriyatiye iz krizisa? [How to bring the company out of crisis?]. *Finansovyy direktor – Financial director*. Retrieved from http://iteam.ru/publications/finances/section_43/article_2468 [in Russian].

10. Korzachenko O.V. (2013). Optymizatsiia biznes-protsestv ukrainskykh pidpriemstv: problemy ta perspektyvy [Optimization of business processes of Ukrainian enterprises: problems and prospects]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu – Scientific Bulletin of Kherson State University*, Issue 3, pp. 64-69 [in Ukrainian].

11. Levykin V., Khvorostinina O. Stratehichne upravlinnia biznes-protsestamy pidpriemstva [Strategic management of business processes of the enterprise]. *Molod u sviti suchasnykh tekhnolohii – Youth in the World of Modern Technologies: Proceedings of the 5th All-Ukrainian Scientific and Practical Conference of Young Scientists and Students*, pp. 53-60 [in Ukrainian].

12. Koliada A. (2014). Efektyvni instrumenty stratehichnoho analizu. Yak pryiniaty pravylne rishennia [Effective Strategic Analysis Tools. How to make the right decision]. Retrieved from <https://goo.gl/J4AiWE> [in Ukrainian].

13. Zbirka statei pro taim menedzhment. Matrytsia pryiniattia rishen [Collection of articles about time management. Decision-making matrix]. (2010). Retrieved from <http://timestep.ru/2010/12/23/matrica-prinyatiya-reshenijj> [in Ukrainian].

14. Ol'khovskaya O. L., Zaika A.A. (2016). Otsenka sistemy upravleniya kachestvom organizatsii proizvodstvennogo protsesta [Evaluation of the quality management system of production process]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 3, pp. 154 – 157 [in Russian].

15. Konspekt leksii z dystsypliny «Upravlinnia ekonomichnym ryzykom». Lektsiia 6. Pryiniattia optimalnykh rishen v umovakh nevyznachenosti ta ryzyku [Synopsis of lectures on the discipline "Management of economic risk". Lecture 6. Making optimal decisions in conditions of uncertainty and risk]. Retrieved from <http://dl.khadi.kharkov.ua/> [in Ukrainian].

Колесников С. О. Особливості оптимізації бізнес-процесів на підприємствах України

У статті розглянуто теоретичні засади та особливості оптимізації бізнес-процесів, наведена характеристика методів удосконалення бізнес-процесів. Визначено сутність та виокремлено переваги Workflow як методу опису бізнес-процесів і технології організації бізнесу та корпоративних інформаційних систем. Доведено необхідність запровадження методу Workflow на вітчизняних підприємствах у сучасних умовах, що приводить до упорядкування діяльності підприємства, зведення її до чітких процедур, підвищення ефективності господарської діяльності та конкурентоспроможності. Представлено модель оптимізації стратегічного управління бізнес-процесами інноваційного розвитку промислового підприємства, яка дозволить підприєм-

ству досягнути запланованих результатів інноваційної діяльності в довгостроковій перспективі.

Ключові слова: процесний підхід, бізнес-процес, оптимізація, інноваційний розвиток, методи удосконалення бізнес-процесів, стратегічне управління підприємством, Workflow.

Колесников С. А. Особенности оптимизации бизнес-процессов на предприятиях Украины

В статье рассмотрены теоретические основы и особенности оптимизации бизнес-процессов, приведена характеристика методов усовершенствования бизнес-процессов. Определена сущность и выделены преимущества Workflow как метода описания бизнес-процессов, технологии организации бизнеса и корпоративных информационных систем. Доказана необходимость внедрения метода Workflow на отечественных предприятиях в современных условиях, который приводит к упорядочению деятельности предприятия, сведению ее к четким процедурам, повышению эффективности хозяйственной деятельности и конкурентоспособности. Представлена модель оптимизации стратегического управления бизнес-процессами инновационного развития промышленного предприятия, которая позволит предприятию достичь запланированных результатов инновационной деятельности в долгосрочной перспективе.

Ключевые слова: процессный подход, бизнес-процес, оптимизация, инновационное развитие, методы усовершенствования бизнес-процессов, стратегическое управление предприятием, Workflow.

Kolesnikov S. Features of optimization of business processes in enterprises of Ukraine

The article discusses the theoretical foundations and features of business process optimization, describes the characteristics of business process improvement methods. It defines the essence and highlights the advantages of Workflow as a method for describing business processes, technology of business organization and corporate information systems. Proved the need to implement the Workflow method in domestic enterprises in modern conditions, which leads to streamlining the activities of the enterprise, reducing it to clear procedures, improving business efficiency and competitiveness. The model of optimization of the strategic management of business processes of innovative development of an industrial enterprise is presented, which will allow the enterprise to achieve the planned results of innovation in the long term.

Keywords: process approach, business process, optimization, innovative development, methods for improving business processes, strategic enterprise management, Workflow.

Стаття надійшла до редакції 03.05.2019

Прийнято до друку 19.06.2019