

## ANNOTATION

The unstable situation in the country has led to an increase in the riskiness of most projects of domestic companies, as well as an increase in the cost of key resources. In this regard, increased requirements for quality design decisions taken. In order to ensure a stable implementation of the project must take into account the views of all participants. The analysis of the characteristics of the decision-making in project management from the standpoint of Homeostatics and value approach. An approach to the prioritization of projects by the participants based on the value approach. The studies proposed an approach to the evaluation of possible solutions in the projects on the basis of an integrated value and a homeostatic approach. By providing a high level of compliance of the expectation value of the project participants, the head ensures a stable project. If it is to meet the needs of the value of the project participants will provide the missing resources.

Key words: value-based approach; information interaction; relationship management; homeostatic approach; decisionmaking.

## УДК 65.011.2

Гуцало А.В., асп., КНУБА, м. Київ

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПРИНЦИПІВ ТА МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ РЕІНЖІНІРИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ПІДРЯДНОГО БУДІВНИЦТВА

У статті проаналізовано сутність реінжинірингу бізнес-процесів, проведено порівняльний аналіз різноманітних трактувань поняття «реінжиніринг бізнес-процесів», наведено авторське визначення реінжинірингу бізнес-процесів. На основі дослідження теоретичних та методичних підходів щодо реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах, виявлено, що в умовах функціонування вітчизняних підприємств доцільно розглянути реінжиніринг бізнес-процесів як науково-методичний підхід управління підприємством з точки зору антикризового менеджменту. Обґрунтовано потребу в розробленні методичного підходу щодо оцінювання стану процесів і підприємства в залежності від стадії життєвого циклу виробничо-економічної системи. Встановлено, що в умовах економічної кризи реінжиніринг бізнес-процесів може бути ефективним інструментом виявлення та використання прихованих можливостей і ресурсів виробничо-економічних систем. В цілому у статті розглянуто теоретичне підґрунтя застосування концепції реінжинірингу, підходи та принципи до управління, які притаманні цьому процесу. Зазначено, що реінжиніринг – це нова філософія управління, орієнтована на бізнес-процеси, це не просто один із способів успішного розвитку підприємницької діяльності, це новий спосіб мислення, погляд на побудову компанії як на інженерну діяльність і це складний процес, що потребує комплексного підходу. Систематизовано принципи реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах підрядного будівництва.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: реінжиніринг,

*бізнес-процес, управління, економічна діагностика, процесний підхід, комплексний підхід, ефективність діяльності підприємства, менеджмент якості, система управління підприємством.*

#### **Актуальність теми дослідження.**

Створення систем ефективного управління організаціями досить різноманітного характеру та сфери діяльності – одна із проблем, що постає перед сучасним менеджментом. Універсального алгоритму для створення таких систем управління не існує, однак можлива розробка загальних принципів побудови систем управління бізнесом. Серед найбільш передових методів побудови систем ефективного управління найпопулярніший так званий процесний підхід до управління, який полягає у виділенні в межах організації цілої мережі процесів та управлінні ними для досягнення ефективності діяльності організації.

Незважаючи на те, що концепція реінжинірингу виникла в межах процесного підходу до управління, можна виявити її зв'язок із системним підходом, згідно з яким кожна бізнес структура розглядається як відкрита система, що перебуває в стані динамічної рівноваги із зовнішнім середовищем. Отже, збільшення конкурентних можливостей підприємств підрядного будівництва, його динамічний і цілісний розвиток забезпечуються не якимось одним її елементом, а тісною взаємодією всіх складових бізнес-процесів підприємства. Поліпшення бізнес-процесів підприємств підрядного будівництва можливе за умови вивчення зв'язків між елементами, що беруть участь у їх здійсненні, дослідження їх взаємного впливу, визначення характеру залежності від зовнішнього середовища.

**Постановка задачі.** Управління проектами є одним з ключових інструментів досягнення стратегічних та поточних цілей підприємства, оскільки основу цієї управлінської технології становлять планування, мотивація, розвиток ефективних комунікацій, що забезпечує успішне вирішення конкретних завдань. Наслідуючи світову практику, підприємства все частіше зосереджують свою увагу на реінжинірингових проектах, під якими розуміють цілеспрямо-

ване, заздалегідь обґрунтоване перепроєктування бізнес-процесів підприємства [1, с.85]. Відсутність єдиного інструментарію формалізованого опису проекту реінжинірингу для підрядних підприємств для вибору варіантів реінжинірингу та обрахунку економічних наслідків його втілення для даного підприємства визначає мету даного наукового дослідження.

**Ступінь дослідження даної проблеми вченими.** Концепція реінжинірингу бізнес-процесів базується на процесно-орієнтованому підході до управління підприємством. Джерелами процесного підходу до управління є наукова школа управління та адміністративна школа управління і, відповідно, роботи їх засновників – Ф. Тейлора та А. Файоля. Так, Ф. Тейлор пропонував використати процесні підходи для оптимізації продуктивності, а А. Файоль – здійснювати діяльність відповідно до поставлених завдань шляхом одержання оптимальної переваги на основі використання доступних ресурсів. На початку 1990-х рр. увага фахівців переключається на перепроєктування (реінжиніринг) процесів підприємства, вводиться в науковий та управлінський обіг термін «бізнес-процес», і ключовим фактором підвищення ефективності роботи підприємств стає реінжиніринг [2-4].

Якщо зупинитися на дослівному перекладі слова «реінжиніринг» та аналізі його складових, то відповідно до визначення у великому економічному словнику, реінжиніринг (лат. re – знову, ще раз, назад + англ. engineering (лат. ingenium) – винахідливість), тобто – це процес оздоровлення підприємств, фірм, компаній шляхом підйому інжинірингу на новий рівень; діяльність з модернізації раніше реалізованих технічних рішень на діючому об'єкті. Таке [3, с.5] трактування визначає реінжиніринг як більш досконалу форму інжинірингу, поглиблення його методів та інструментів. Сам інжиніринг у словниках трактується як сфера діяльності з опрацювання питань створення об'єктів промисловості, інфраструктури та ін., перш за все у формі надання різних інженерно-консультаційних послуг на комерційній основі. [5, с.8].

Як уже зазначалось, з 1990-х років реінжиніринг бізнес-процесів або BPR

(BusinessProcessReengineering) викликає активний інтерес фахівців з менеджменту та інформаційних технологій. В обіг термін «реінжиніринг» ввели М. Хаммер та Дж. Чампі [11-13]. Вони розглядають реінжиніринг як фундаментальне переосмислення й радикальне перепроєктування бізнес-процесів компанії для досягнення стрибкоподібних покращень в основних актуальних показниках їх діяльності (в ключових для сучасного бізнесу показниках результативності: вартість (витрати), якість, сервіста оперативність) [12, с.35]. Дані вчені, у своїх наукових працях висвітлювали питання впровадження та створення BPR «з чистого аркушу», таким чином перекреслюючи до того відомі методи управління на підприємствах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Концепція покращення бізнес-процесів частково чи кардинально ґрунтується на чотирьох підходах:

1. Методика швидкого аналізу рішення. (FAST-підхід до покращення бізнес-процесів зосереджується на одній дводенній зустрічі, в ході якої визначаються причини проблеми та заходи, які не додають цінності в бізнес-процесі. Типовими покращеннями при застосуванні FAST-підходу є зниження витрат, тривалості циклу та рівня помилок на 5-15% за тримісячний період) [4, с.19-24].

2. Бенчмаркінг процесу. (При бенчмаркінгу бізнес-процесів ключові процеси ідентифікуються, осмислюються і порівнюються з кращими еквівалентними процесами для визначення небажаних відхилень. Як правило, ґрунтуючись на порівняльному аналізі, визначають декілька компаній, які функціонують краще, ніж компанія, що проводить дослідження. Після чого, команда, яка проводить бенчмаркінг, оцінює процеси іншої компанії для того, щоб з'ясувати, чому вони функціонують краще, ніж процеси організації, яка проводить дослідження. В результаті використовуються дані результати для розробки і впровадження покращених процесів, які поєднують в собі риси процесів «еталонних» компаній і при цьому часто створюють процеси, які виявляються кращими, ніж будь-який із досліджуваних ними раніше. Зазвичай,

бенчмаркінг знижує витрати, тривалість циклу та кількість помилок на 20-50%. При реалізації типового проекту бенчмаркінга процес розробки найбільш вигідного, націленого на майбутнє рішення, займає від 4-х до 6-ти місяців) [6, с.15-21].

3. Перепроєктування процесу (Перепроєктування як правило використовується для тих процесів, які досить успішні в даний момент. Такий підхід використовується в тому випадку, якщо покращення показників діяльності на 30-60% (як правило до таких результатів призводить перепроєктування) дозволить компанії отримати конкурентні переваги) [7, с.3-5].

4. Реінжиніринг процесу. (Найбільш радикальний із всіх чотирьох підходів до покращення бізнес-процесів. Є інновацією процесу, оскільки його успіх в основному ґрунтується на інноваціях та творчих здібностях команди по покращенню процесу. Такий підхід забезпечує новий погляд на цілі процесу і повністю ігнорує існуючий процес і структуру організації. Від запровадження реінжинірингу очікують приростів ключових показників ефективності на 80-100%, бо менші прирости можна забезпечити іншими традиційними прийомами управління) [8, с.24-29].

Процесна орієнтація дозволяє виділити такі характеристики, як вартість процесу, тривалість процесу, вхід (початковий етап) та вихід (кінцевий результат) процесу. Все це чітко регламентовано вимогами ДСТУ ISO 9001-2008 а також ДБН АЗ.1-5-2009, який вимагає наявність сертифікованих систем управління якістю або залучення сертифікованих спеціалістів. Враховуючи специфіку функціонування підрядних підприємств та відповідні до цього особливості управління розвитком підприємств підрядного будівництва, важливо перед тим, як розпочати процедуру реінжиніринг бізнес-процесів, чітко систематизувати та описати основні бізнес-процеси.

У межах наукового дослідження, на нашу думку, варто також звернути увагу досить широку *класифікацію* бізнес-процесів підприємства (організації) за такими ознаками: 1) за характером формування результату (основні, підтримуючі, бізнес-процеси управління та бізнес-процеси роз-

виту); 2) за характером продукції (виробничі, адміністративні); 3) за особливостями відношення до споживачів (зовнішні, внутрішні); 4) за ступенем деталізації розгляду (бізнес-процеси верхнього рівня, детальні та елементарні); 5) за особливостями відношення до функцій управління підприємством (горизонтальні, вертикальні); 6) за видами діяльності підприємства (бізнес-процеси планування діяльності, здійснення діяльності, реєстрації фактичної інформації, аналізу та контролю, прийняття управлінського рішення); 7) за рівнем складності (прості, складні); 8) за рівнем впливу на успішність підприємства (ключові, критичні); 9) за рівнем зв'язаності окремих частин (локальні та інтеграційні).

Аналізуючи наведені визначення, потрібно звернути увагу на той момент, що різні визначення бізнес-процесу, як правило, включають спільні елементи (рис. 1).

Відповідно, орієнтований на процеси реінжиніринг спочатку розглядався як революційний метод конструювання бізнесу. Він представляє собою технології проведення масштабних революційних змін у діяльності організації.

Оскільки М. Хаммером [1], який визначає BPR як фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів компаній, які мають на меті різке поліпшення показників їх діяльності,

то проаналізуємо основні компоненти визначення:

1. «Фундаментальне переосмислення» – у процесі реінжинірингу менеджери повинні знайти відповіді на найголовніші питання про діяльність підприємства: «Чому ми маємо робити те, що ми робимо?» і «Чому ми маємо робити це тим способом, яким ми це робимо, а не інакше?». Постановка цих фундаментальних питань змушує звернути увагу на приховані правила, уявлення і допущення, що лежать в основі того, як вони ведуть свою справу (усвідомлення формальних і неформальних правил управління). Оскільки деяка частина правил може бути хибною чи застарілою, реінжиніринг спочатку визначає, що підприємство має робити і тільки потім – як робити. Компанії, які звертаються до реінжинірингу, повинні ставитися критично до всіх тих допущень, на яких засновані існуючі процеси, тому що програма реінжинірингу починається без будь-яких вихідних установок [1, с.32-33].

2. «Радикальне перепроєктування» – означає проникнення у суть речей, тобто відкидання всього старого и винайдення абсолютно нових шляхів виконання роботи. Реінжиніринг передбачає саме фундаментальне оновлення бізнесу, а не удосконалення, модернізацію або модифікацію [1, с. 33].

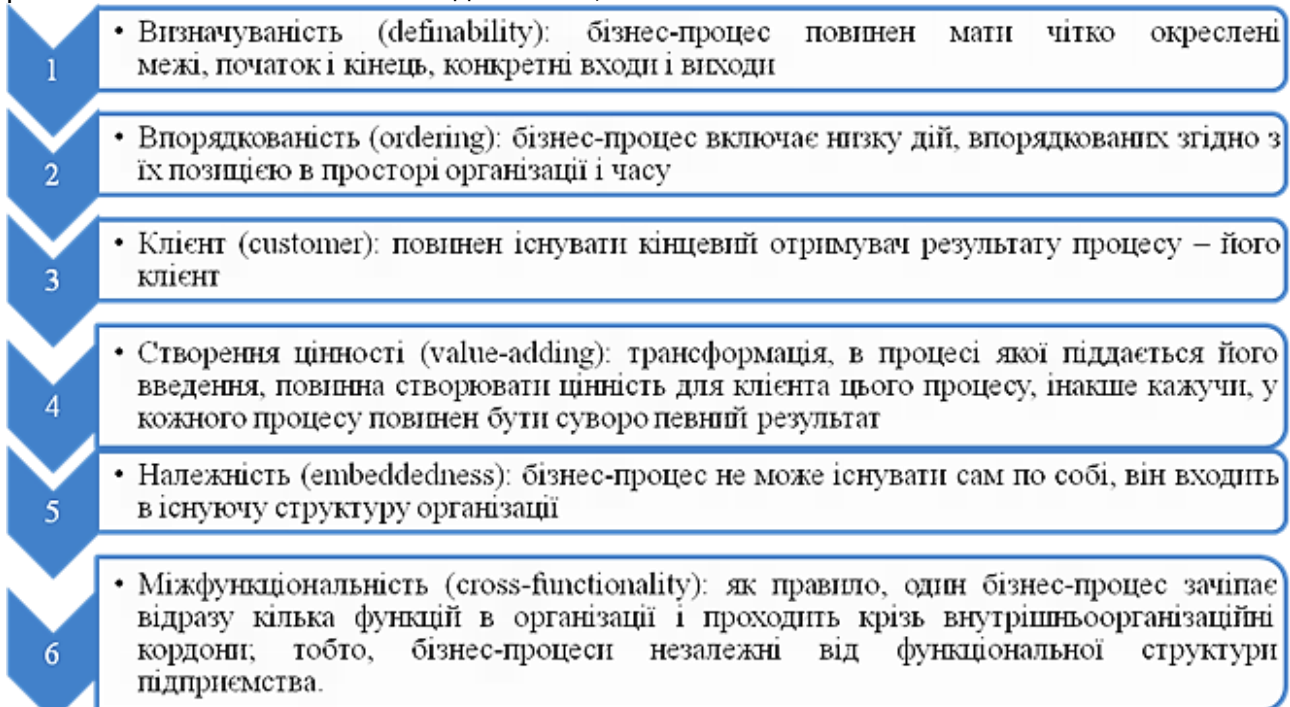


Рис. 1. Основні елементи визначення «бізнес-процес».

Джерело: систематизовано на основі авторського дослідження

3. «Різке покращення показників» – у результаті реінжинірингу бізнес-процесів (РБП) основні показники організації зростають у декілька разів, а незначні зміни досягаються шляхом використання таких методів, як програми підвищення якості. Тобто, реінжиніринг ставить на меті не часткове або поетапне поліпшення, а досягнення різкого поліпшення продуктивності. Часткове поліпшення вимагає тонкої настройки, суттєве – заміну застарілого на нове [1, с. 33-34].

4. «Процеси» – це поняття найважливіше у визначенні РБП, але воно найважче розуміється керівництвом корпорацій. Більша частина ділових людей не орієнтовані на процес, вони сфокусовані на завданнях, роботах, людях, на структурах, але не на процесах. М. Хаммер визначає бізнес-процес як сукупність видів діяльності, яка має один чи декілька вхідних потоків і створює вихід, який являє цінність для клієнта.

Теоретичним підґрунтям у розгляді процесів реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві є саме його науково-понятійний апарат, який і характеризує реінжиніринг як економічну категорію в системі управління підприємством (табл. 1).

Відповідно, запорукою успіху для топ-менеджменту підприємства у проведенні реінжинірингу бізнес-процесів є саме правильне трактування та знання сутності даного процесу, його характерних ознак і найголовніше відмінностей від інших категорій, які також спрямовані на трансформацію в економічній та організаційній системі підприємства.

Вчені-економісти [5-7] виділяють такі ознаки реінжинірингу бізнес-процесів як:

- інноваційність, оскільки впроваджуються новітні підходи управлінського, техніко-технологічного плану;
- складність і системність, оскільки передбачається оперувати великою кількістю елементів зі складним характером взаємодії;
- ієрархічність як підпорядкованість елементів нижчого рівня елементам вищого рівня;
- цілісність як властивість системи виконувати задану цільову функцію в повному обсязі;
- структурованість, оскільки передбачається чітке визначення меж взаємодії, завдань, відповідальності адекватно до організаційної структури, що націлена на реалізацію поставленої мети;
- рухливість або гнучкість, що закладається у системі планування

організаційного забезпечення прийняття управлінських рішень;

- унікальність та неповторність, оскільки формується і запроваджується в конкретних умовах і під впливом зовнішнього середовища, що з часом зміниться;

- адаптивність – здатність змінювати свою структуру і вибирати варіанти поведінки відповідно до нових цілей і під впливом зовнішнього середовища.

**Висновки та напрями подальших досліджень.** З врахуванням поданого вище визначення дефініції «реінжинірингу» для досліджуваних підприємств та зважаючи на мультипроектну орієнтацію операційної системи підрядного підприємства, було вирішено в створюваному інструментарії реінжинірингу передбачити наступні економіко-аналітичні етапи:

I) на підставі спеціального розрахунково-аналітичного апарату визначити сутність функціонально-операційних, організаційно-управлінських та економічних проблем підрядного підприємства, на подолання яких мають бути спрямовані зусилля майбутніх реінжинірингових заходів;

II) виявити раціональний зміст та масштаб реінжинірингу, в залежності від підсумків першого етапу;

III) з використанням спеціальної системи критеріїв оцінити ефективність проекту реінжинірингу, за умови його імплементації в операційно-виробничий цикл.

Запроваджуваний в результаті даного дослідження інструментарій має довести для окремого підрядного підприємства доцільність саме даного проекту реінжинірингу, який дозволить підприємству подолати кризові явища та одержати конкурентні переваги не від зростання обсягів діяльності, а в результаті прирощеного кумулятивного, економічного, організаційно-адміністративного, маркетингового та виробничо-технічного ефекту. Створений інструмент дозволить мати керівництву підрядного підприємства належне обґрунтування та інформацію щодо конкурентних переваг, економічного зростання та системного поліпшення якості перебігу операційного циклу, які підприємство має одержати в результаті впровадження даного проекту реінжинірингу.

## Реінжиніринг в системі управління підприємством

<i>Реінжиніринг бізнес-процесів ((BPR (BusinessProcessReengineering)): тлумачення поняття</i>	<i>Ключова характеристика</i>
BPR – це спосіб досягнення підприємством радикальних змін у функціонуванні (витрати, тривалість циклу, якість і сервіс), що використовує різні інструменти і технології, розглядає процес функціонування підприємства не як набір функцій, а як набір взаємозалежних, орієнтованих на клієнта основних бізнес-процесів	Спосіб досягнення підприємством радикальних змін
BPR – це швидке і радикальне перепроектування визначальної стратегії підприємства бізнес-процесів і систем та підтримуючих ці бізнес-процеси організаційних структур з метою оптимізації робочих потоків і підвищення продуктивності підприємств	Швидке і радикальне перепроектування БП
BPR – це спосіб кардинальної перебудови бізнес-процесів у компанії, який проходить з кардинальними якісними змінами в діяльності конкретного підприємства, які відзначаються стрибкоподібним перепроектуванням елементів фінансової, виробничої, маркетингової, логістичної, ресурсної, кадрової, інформаційної, екологічної складових організаційно-економічного механізму підприємства і включають адаптацію підприємства до ринкового середовища, що змінюється	Спосіб кардинальної перебудови БП
BPR – це система заходів, що включає глибокий аналіз існуючих бізнес-процесів і радикальне їх перепроектування з метою підвищення основних показників діяльності організації, оптимізації виробничих потоків, адаптації до нових умов господарювання і виведення підприємства на новий більш високий рівень	Аналіз існуючих БП і радикальне їх перепроектування
BPR – «ліки» від важких хвороб в організації, які допомагають, якщо їх правильно застосувати та завдають шкоди, якщо їх використовувати не за призначенням	«Ліки» від важких хвороб в орг-ї
BPR – один із найскладніших етапів у підвищенні конкурентоспроможності компанії, доведений до рівня саморегульовальної організації в умовах динамічного ринку	Етапів у підвищенні конкурентоспроможності
BPR – це сукупність методів і засобів, призначених для кардинального поліпшення основних показників діяльності підприємства шляхом моделювання, аналізу і перепроектування існуючих бізнес-процесів	Перепроектування існуючих БП
BPR – це проектування досконало нових і більш ефективних БП без врахування того, що було раніше; нових і більш ефективних з погляду самої організації	Проектування досконало нових БП
BPR – це реконструювання або створення нових бізнес-процесів з метою підвищення ефективності діяльності підприємства. Відмінною рисою цього підходу, порівняно з іншими методами процесного управління, є спрямованість на кардинальну зміну бізнес-процесів, а не на поступове їх поліпшення	Кардинальна зміна БП
BPR – це проектування компанії відповідно до її процесів, а не згідно з спеціалізованими структурними підрозділами компанії	Проектування компанії
BPR – це науково-практичний підхід до кардинального перепроектування бізнес-процесів підприємства для стабілізації та росту його господарської діяльності шляхом виявлення проблемних, «критичних зон» та вживання заходів по їх усуненню	Кардинальне перепроектування БП
BPR – це сукупність методів і засобів, призначених для кардинального поліпшення основних показників діяльності підприємства шляхом моделювання, аналізу, перепроектування вже існуючих бізнес-процесів на рішучу, стрімку і значну «проривну» перебудову основ внутріфірмової організації та керування	Методи і засоби кардинального поліпшення
BPR – це інструмент, спеціально створений для здійснення масштабних змін в управлінні процесами, які не можуть бути забезпечені відомими методами удосконалення	Інструмент масштабних змін в управлінні БП
BPR – це вид управління, направлений на цілеспрямоване перепроектування бізнес-процесів та побудову процесноорієнтованої структури підприємства в рамках стратегічного управління з метою досягнення кардинальних покращень їх діяльності	Цілеспрямоване перепроектування БП
BPR – це якісно новий підхід до існуючих бізнес-процесів з метою їх повної трансформації шляхом використання новітніх інформаційних технологій та змін психології працівників, кінцевою метою якого є функціонування підприємства в умовах конкурентного середовища	Повна трансформація існуючих БП
BPR – це метод переоцінки стану компанії, перебудови її діяльності з метою підвищення рівня керованості та оперативності у роботі, різкого зниження витрат на виробництво та управління, поліпшення якості продукції тощо	Метод перебудови діяльності компанії
BPR – це технологія здійснення періодичних змін в компанії з регулярним менеджментом та дотриманням маркетингових принципів управління, що передбачає заміну старих бізнес-процесів новими, створеними навколо нових ІТ, ґрунтується на зростанні ролі знань, підвищенні значення людського капіталу компанії в цілому та її окремих працівників і запроваджується з метою стрибкоподібного зменшення витрат економічних ресурсів та зростання цінності, яку отримує її клієнт	Технологія, що передбачає заміну старих БП новими

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Хаммер М. Реінжиніринг корпорації: маніфест революції в бізнесі / М.Хаммер, Д. Чампі . – СПб., 2000. – 332 с.
2. Davenport T. Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology. 1993, Boston , MA. : Harvard Business School Press.
3. Manganelli R., Klein M. The Reengineering Handbook: A Step-By-Step Guide to Business Transformation. 1994, New York : Amacom.
4. Kodak Corp. Overview of Kodak Reengineering Methodology. In: Beyond the Basics of Reengineering: Survival Tactics for the '90s. Institute of Industrial Engineers (ed.). White Plains , N.Y. : Quality Resources.
5. Блинов А.О. Реинжиниринг бизнес-процессов / А.О. Блинов, О.С. Рудакова, В.Я. Захаров ; под ред. А.О. Блинова. – М.: Юнити-дана, 2010. – 343 с.
6. Череп А.В. Реінжиніринг – філософія управління підприємством харчової промисловості: монографія / А.В. Череп, К.Л. Потопа, О.В. Ткаченко. – К. : Кондор, 2009. – 368 с.
7. Баринов, В. А. Реинжиниринг: сущность и методология [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.ipnpou.ru/article.php?idarticle=002369.html> – Назва з титул. екрану
8. Таранюк Л.М., Організаційні засади проведення реінжинірингу бізнес - процесів підприємств / Л.М. Таранюк, О.М. Запороженко // Механізм регулювання економіки. – № 4 – 2011 [Електронний ресурс]: – Режим доступу: [http://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/articles/issue\\_15](http://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/articles/issue_15).
9. M. Hammer, Do not automate obliterate!. Harvard Business Review, 1990
10. Hammer M. Beyond reengineering: how process-centered organizations is changing our work and our lives. — London, 1996
11. Hammer M., Stanton S. How process enterprises really work //Harvard business review, 1999, No.6
12. Hammer M., Champy J. Reengineering the corporation. —N.Y., 1993
13. Hammer M. Reengineering work //Harvard business review, 1990, No.4

**АННОТАЦИЯ**

*В статье проанализировано сущность реинжиниринга бизнес-процессов, проведен сравнительный анализ различных трактовок понятия «реинжиниринг бизнес-процессов», приведено авторское определение реинжиниринга бизнес-процессов. На основе исследования теоретических и методических подходов реинжиниринга бизнес-процессов на предприятиях, выявлено, что в условиях функционирования отечественных предприятий целесообразно рассматривать реинжиниринг бизнес-процессов как научно-методический подход управления предприятием с точки зрения антикризисного менеджмента. Обоснована потребность в разработке методического подхода к оценке состояния процессов и предприятия в зависимости от стадии жизненного цикла производственно-экономической системы. Установлено, что в условиях экономического кризиса реинжиниринг бизнес-процессов может быть эффективным инструментом выявления и использования скрытых возможностей и ресурсов производственно-экономических систем. В целом в статье рассмотрены теоретические основы применения концепции реинжиниринга, подходы и принципы к управлению, которые присущи этому процессу. Указано, что реинжиниринг – это новая философия управления, ориентированная на бизнес-процессы, это не просто один из способов успешного развития предпринимательской деятельности, это новый способ мышления-взгляд на построение компании как на инженерную деятельность и это сложный процесс, требующий комплексного подхода. Систематизированы принципы реинжиниринга бизнес-процессов на предприятиях подрядного строительства.*

*Ключевые слова: реинжиниринг, бизнес-процесс, управление, экономическая диагностика, процессный подход, комплексный подход, эффективность деятельности предприятия, менеджмент качества, система управления предприятием.*

ANNOTATION

*In the article on the basis of research of theoretical and methodological approaches to reengineering of enterprises' business processes, was found that under conditions of domestic enterprises it is appropriate to consider reengineering of business processes as a scientific and methodical approach to business management in terms of crisis management. It was substantiated the need for the development of the methodical approach to the processes and enterprise evaluation depending on the industrial and economic system life cycle stage. It was found that in the economic crisis conditions the business processes reengineering can be an effective tool for identifying and using of hidden capabilities and resources of industrial and economic systems. In general, the article discusses the theoretical basis of the reengineering concept, principles and management approaches that are intrinsic to this process. It was indicated that reengineering is a new management philosophy focused on business processes, it is not just one of the ways to successful business development, but it's a new way of thinking, looking at the enterprise's construction as at the engineering activities and this is a complex process that requires an integrated approach. It was systematized the principles of enterprises' business processes reengineering.*

*Keywords: reengineering, business process, management, economic diagnostics, process approach, a comprehensive approach, the effectiveness of the enterprise, quality management, enterprise management system.*

**УДК 658:65.011.3**

**Нестеренко М.Є., асп., КНУБА, м. Київ**

**ВИЗНАЧЕННЯ ЗОНИ РИЗИКУ ЗА МЕТОДОМ АНАЛІЗУ ДОЦІЛЬНОСТІ ВИТРАТ НА ПРИКЛАДІ ВАТ “КИЇВМІСЬКБУД – 4”**

*На основі фінансової звітності ВАТ “Київміськбуд – 4” визначені зони ризику за методом аналізу доцільності витрат та баланс стійкості фінансового стану. Для визначення ступеня ризику фінансових коштів використані три показники фінансової стійкості підприємства: надлишок чи недостача власних коштів, надлишок чи недостача власних, середньострокових і довгострокових джерел формування запасів і витрат, надлишок чи недостача загальної величини основних джерел для формування запасів і витрат. Визначені показники дають змогу вести контроль забезпеченості запасів і витрат, джерел їх формування та зменшити вплив ризику на фінансову діяльність підприємства.*

*КЛЮЧОВІ СЛОВА: ризик, витрати, зона ризику, ступінь ризику, кредити, обігові кошти, запаси, баланс.*

**Постановка проблеми.** Визначення ступеня ризику шляхом аналізу доцільності витрат орієнтоване на ідентифікацію потенційних зон ризику. Для цього за кожним елементом витрат поділяється на області ризику, що являють собою зону загальних витрат, у межах яких конкретні втрати не перевищують граничного значення встановленого рівня ризику. Для зниження ступеня фінансового ризику підприємство в межах своїх можливостей має регулювати розміри своїх зобов'язань, які воно повинно виконувати незалежно від величини отриманого прибутку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Велика кількість вітчизняних та зарубіжних вчених приділяли увагу проблематиці оцінки ризиків в різних сферах економічних відносин, зокрема: В.