

ДАНИ ПРО АВТОРА

Воловик Людмила Михайлівна, кандидат географічних наук, доцент, доцент кафедри географії, екології та методики навчання
ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди»
вул. Сухомлинського,30, м. Переяслав-Хмельницький, 08400, Україна

ДАННЫЕ ОБ АВТОРЕ

Воловик Людмила Михайловна, кандидат географических наук, доцент, доцент кафедры географии, экологии и методики обучения
ДВНЗ «Переяслав-Хмельницкий государственный педагогический университет имени Григория Сковороды»
ул. Сухомлинского, 30, г. Переяслав-Хмельницкий, 08400, Украина

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

Volovyk Lyudmila, Candidate of Geographical Sciences, Associate Professor of Geography, Environment and teaching methods
SHEE «Perejaslav-Khmelnysky State Pedagogical University»
st. Sukhomlynsky, 30 m. Pereyaslav-Khmelnitsky, 08400, Ukraine

УДК 69.003

**ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ ПРОЕКТІВ
РЕІНЖИНИНГУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДРЯДНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Гуцало А.В.

Метою статті є удосконалення науково-методичних підходів до розробки та запровадження реінжинірингу бізнес-процесів, що уособлюють та формують загальне уявлення про процес запровадження реінжинірингу як елементу реалізації методичного підходу до управління на підприємствах в розрізі складових збалансованої системи показників (Balanced Score Card).

Предмет дослідження - розробка теоретичних та методологічних засад управління вибором ефективних напрямів реінжинірингу бізнес-процесів на підрядних підприємствах будівельного комплексу.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є діалектичний метод наукового пізнання, фундаментальні положення економічної теорії, економіки підприємства та управління економічними системами, методологічні положення аналізу інформаційних технологій, сучасні концепції управління інноваційною діяльністю. Емпіричною основою дослідження стали праці вітчизняних і зарубіжних учених із проблем реінжинірингу бізнес-процесів.

Результати роботи. Стаття присвячена розробленню теоретичних та методологічних засад управління вибором ефективних напрямів реінжинірингу бізнес-процесів на підрядних будівельних підприємствах. Удосконалено теоретико-методологічні засади управління вибором напрямів реінжинірингу бізнес-процесів, що є адаптованими до специфіки будівельного ринку та функціонально-операційних особливостей зазначених підприємств. Розроблено науково-методичні положення щодо обґрунтування вибору ефективних напрямів реінжинірингу бізнес-процесів підрядних будівельних на основі збалансованої системи показників (Balanced Score Card).

Галузь застосування результатів. Наукові положення та практичні рекомендації, сформульовані в статті, дозволяють підвищити ефективність управління будівельними підрядними організаціями.

Висновки. Узагальнено алгоритм реалізації реінжинірингу, на відміну від існуючих, ґрунтується на запровадженні певних етапів, під якими розуміють набір певних дій, що спрямовані на аналіз, виявлення особливостей функціонування, проблем підприємства та виконання певних поставлених цілей підприємством в комплексі на кожному етапі. Запропоновано методичний підхід до організації реінжинірингу, що передбачає оцінювання бізнес-потенціалу, аналізу бізнес-процесів та виявлення факторів внутрішнього і зовнішнього середовища на можливості та проблеми для прийняття рішення щодо доцільності запровадження реінжинірингу.

Ключові слова: реінжиніринг бізнес-процесів, управління, підрядне будівельне підприємство, збалансована система показників

**УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДИЧЕСКОГО ИНСТРУМЕНТАРИЯ ПРОЕКТОВ
РЕИНЖИНИРИНГА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПОДРЯДНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

Гуцало А.В.

Целью статьи является усовершенствование научно-методических подходов к разработке и внедрению реинжиниринга бизнес-процессов, которые олицетворяют и формируют общее представление о процессе внедрения реинжиниринга как элемента реализации методического

подхода к управлению на предприятиях в разрезе составляющих сбалансированной системы показателей (Balanced Score Card).

Предмет исследования - разработка теоретических и методологических основ управления выбором эффективных направлений реинжиниринга бизнесов-процессов на подрядных предприятиях строительного комплекса.

Методологической основой исследования является диалектический метод научного познания, фундаментальные положения экономической теории, экономики предприятия и управление экономическими системами, методологические положения анализа информационных технологий, современные концепции управления инновационной деятельностью. Эмпирической основой исследования стали работы отечественных и зарубежных ученых по проблемам реинжиниринга бизнесов-процессов.

Результаты работы. Статья посвящена разработке теоретических и методологических основ управления выбором эффективных направлений реинжиниринга бизнесов-процессов на подрядных строительных предприятиях. Усовершенствованы теоретико- методологические основы управления выбором направлений реинжиниринга бизнесов-процессов, адаптированными к специфике строительного рынка и функционально-операционных особенностей указанных предприятий. Разработаны научно-методические положения относительно обоснования выбора эффективных направлений реинжиниринга процессов подрядных строительных на основе сбалансированной системы показателей (Balanced Score Card).

Область применения результатов. Научные положения и практические рекомендации, сформулированные в статье позволяют повысить эффективность управления строительными подрядными организациями.

Выводы. Обобщен алгоритм реализации реинжиниринга, который в отличие от существующих методик, основывается на внедрение определенных этапов, под которыми понимают набор определенных действий, которые направлены на анализ, выявление особенностей функционирования, проблематики предприятия и выполнения определенных поставленных целей предприятием в комплексе на каждом этапе. Предложен методический подход к организации реинжиниринга, который предусматривает оценивание потенциала, анализ бизнесов-процессов и выявление факторов внутренней и внешней среды, исходя из возможностей и проблематики для принятия решения относительно целесообразности внедрения реинжиниринга.

Ключевые слова: реинжиниринг бизнесов-процессов, управление, подрядное строительное предприятие, сбалансированная система показателей.

IMPROVEMENT OF METHODOLOGICAL INSTRUMENTS OF THE PROJECTS OF REENGINEERING ACTIVITIES CONTRACTING BUSINESSES

Gutsalo A.V.

The purpose of the article is improvement of scientifically-methodical approaches to the development and implementation of reengineering of business processes that represent and form a General idea about the process of implementation of reengineering as part of the realization of a methodical approach to management by components of the balanced scorecard (Balanced Score Card).

The subject of the research is development of theoretical and methodological principles of management choice of effective directions of the reengineering of the business processes for Contracting for the construction industry.

Methodological basis of research is the dialectical method of scientific knowledge, the fundamental provisions of economic theory, enterprise Economics and management economic systems, methodological principles of analysis of information technologies, modern concepts of management of innovation activities. The empirical basis of research were the works of domestic and foreign scientists on the problems of reengineering business processes.

The results of the work. The article is devoted to development of theoretical and methodological principles of management choice of effective directions of the reengineering of the business processes for Contracting construction enterprises. Improved theoretical and methodological foundations of the choice of directions of reengineering of business processes, adjusted to the specifics of the construction market and of the functional and operating characteristics of these companies. Developed a scientific and methodical provisions on the justification of the choice of effective directions of the reengineering of the processes of contract construction based on balanced system of indicators (Balanced Score Card).

The scope of the results. Scientific principles and practical recommendations in the article allows to improve the management of construction contractors.

Conclusions. Generalized algorithm of implementation of reengineering, which is in contrast to existing techniques, based on embedded specific steps, which realize a set of specific actions aimed at the analysis, identification of peculiarities of functioning, problems of the company and the fulfillment of certain goals of the enterprise in the complex at each stage. The proposed methodological approach to reengineering, which provides for the assessment of potential, analysis of business processes and the identification of factors internal and external environment, mishada of opportunities and issues for decision-making regarding the feasibility of implementation of reengineering.

Key words: *reengineering business processes, management, Contracting and construction enterprise, balanced scorecard.*

Актуальність обраної теми. Основною метою підприємств підрядного будівництва (ППБ) на сьогодні є підвищення свого рівня конкурентоспроможності, в першу чергу, на вітчизняному ринку за допомогою впровадження нових методів управління. Одним з таких методів управління є саме реінжиніринг бізнес-процесів. На наш погляд дослідження реінжинірингу бізнес-процесів є дуже необхідним для підтримання стабільного рівня роботи ППБ та задля зайняття провідних позицій на ринку. Теоретичні та науково-методичні засади реінжинірингу відомі в усьому світі, але даний метод управління залишається ще не досить вивченим у вітчизняному досвіді управління ППБ.

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 цілеспрямоване, заздалегідь обґрунтоване перепроєктування бізнес-процесів підприємства [0, 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 актуальність даного наукового дослідження.

Ступінь дослідження даної проблеми вченими. За підсумками проведеного критичного огляду джерел, визначено, що існуючі численні напрацювання щодо понятійного та методичного апарату «реінжинірингу бізнес-процесів», задовільні для індустріальних підприємств, не відображають особливостей операційної діяльності та змісту життєвого циклу підрядних підприємств.

Плеяда вітчизняних та зарубіжних науковців здійснила значний вклад у дослідження організаційних засад та науково-методичних підходів до реалізації концепцій реінжинірингу на всіх етапах: від проектування до оцінки ефективності. Так алгоритми реалізації проектів з реінжинірингу розкриті у працях О.В. Виноградової [2], Л.М. Таранюка [3]. Методичні підходи до оцінки ефективності реінжинірингу бізнес-процесів розглядаються у наукових доробках Н.М. Абдикеева, А.Д. Кисельова [1]. Оцінці бізнес-потенціалу виробничих систем присвячені дослідження В.П. Корінева [4]. Оцінці впливу бізнес-потенціалу та його складових на виробничу систему І.П.Миколайчука, О.І.Гарафонова [5].

Проведений аналіз останніх досліджень та публікацій, що присвячені проблемі реінжинірингу дає можливість констатувати той факт, що відсутній адаптований для будівельних підрядних підприємств цілісний інструментарій, який би дозволив не тільки формалізовано описати всі етапи реінжинірингу бізнес-процесів у внутрішньому середовищі підрядного підприємства, але й дозволив виявити економічні та організаційно-управлінські переваги впровадження проекту реінжинірингу на даному підприємстві.

Метою статті є розробка прикладного науково-методичного комплексу оцінки формування, оцінки та вибору функціональних напрямів та змісту реінжинірингу бізнес-процесів підрядних підприємств (ПП), що є адаптованим до специфіки будівельного ринку та функціонально-операційних особливостей зазначених підприємств.

Виходячи з поставленої мети сформульовано і вирішено наступні *завдання*: розвинути принципи, методи та системи управління вибором напрямів реінжинірингу бізнес-процесів підрядних будівельних підприємств; визначити можливості використання основних збалансованої системи показників (Balanced Score Card), в системі управління вибором напрямів реінжинірингу бізнес-процесів підрядних будівельних підприємств.

Постановка завдання. Створення вдосконаленого методичного інструментарію, який би дозволив здійснювати комплексне оцінювання та вибору проектів реінжинірингу для модернізації діяльності підрядних підприємств, - визначено як мета дослідження. 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.

Вклад основного матеріалу дослідження. Запорукою успішності проведення досліджень з обраної тематики стало вдосконалення дефініційної основи і подання авторського тлумачення реінжинірингу діяльності підрядного підприємства, під яким розуміється «раціональний для даного підрядного підприємства і для його спеціалізації на ринку підрядних послуг спосіб, операційно-виробнича та управлінська технологія та регламент оновлення змісту бізнес-процесів, що - в даному підприємстві через перепроєктування та модернізацію виробничо-технічної, ресурсно-логістичної, фінансової-економічної та адміністративно-управлінської підсистем - у вигляді спеціального інвестиційного проекту модернізації пропонується до реалізації на даному підрядному підприємстві і потребує особливого формалізованого відображення у вигляді спеціально налаштованого економіко-аналітичного інструментарію». Онтологічною передумовою даного дослідження стала трансформація дефініції «реінжиніринг» до потреб модернізації операційно-виробничої та адміністративно-управлінської систем підрядного підприємства.

З врахування 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 спеціальної 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 спеціально системи критеріїв оцінити ефективність проекту реінжинірингу, за умови його імплементації в операційно-виробничий цикл.

За підсумками вирішення задач I) – III) розроблено науково-прикладний інструментарій оцінки та вибору варіантів реінжинірингу підрядних підприємств, що має забезпечувати контроль проміжних та підсумкових результатів реінжинірингу для досліджуваних підприємств.

Під час процесного моделювання, науковці [1, с.96-97] наполягають на необхідності чітко розмежовувати поняття «основний бізнес-процес», «допоміжний бізнес-процес», «процес» та «операція» і дотримуватись таких визначень:

- основний бізнес-процес – це сукупність послідовних взаємопов'язаних видів діяльності з виробництва продукції (надання послуг), які безпосередньо створюють цінність для зовнішнього споживача та забезпечують отримання підприємством економічної вигоди;

- допоміжний бізнес-процес – це сукупність послідовних взаємопов'язаних видів діяльності, призначенням яких є забезпечення діяльності основних процесів, що не додають цінності для зовнішнього споживача;

- процес (підпроцес) – сукупність послідовних взаємопов'язаних видів діяльності, що розглядаються як ланцюжок «постачальник–споживач», шляхом трансформації певних видів ресурсів перетворюють входи у виходи, орієнтовані на внутрішнього споживача, виконуються в рамках бізнес-процесу і є його складовими частинами, за допомогою яких бізнес-процеси організуються у просторі і реалізуються у часі;

- операція – окрема дія, яка виконується в рамках певного процесу (підпроцесу), є його складовою частиною і за допомогою якої процеси організуються у просторі і реалізуються у часі (як правило, виконується окремим індивідом).

Відповідно узагальнена модель бізнес-процесів підрядного підприємства буде мати вигляд (рис. 1).

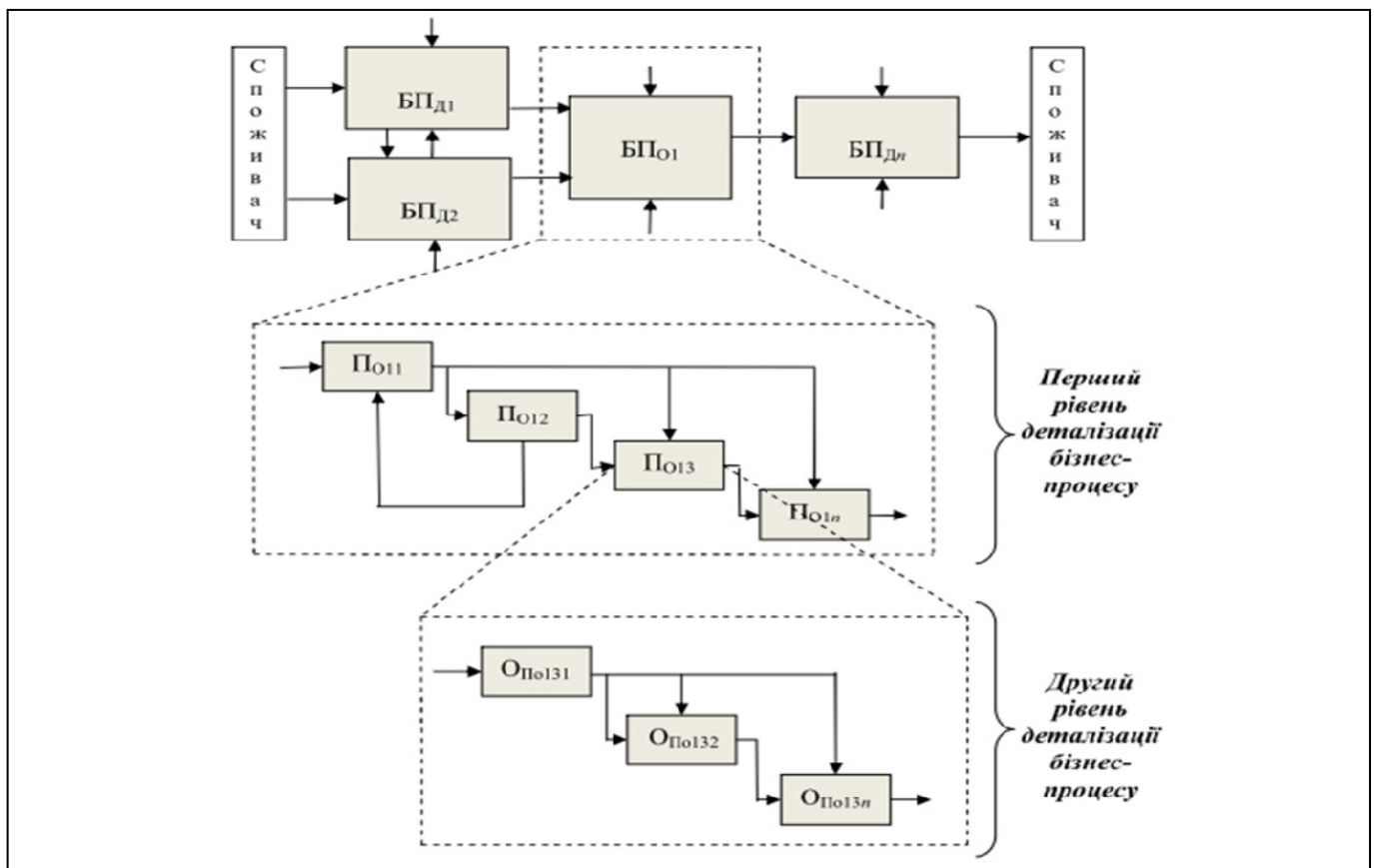


Рисунок 1. Узагальнена модель бізнес-процесів підприємства:

БПО₁ – основний бізнес-процес з виробництва певного виду продукції або надання послуги певному споживачеві; *БПД₁*, *БПД₂*, *БПД_n* – допоміжні бізнес-процеси, що забезпечують функціонування основного бізнес-процесу *БПО₁*; *ПО₁₁*, *ПО₁₂*, *ПО₁₃*, *ПО_{1n}* – процеси (підпроцеси) основного бізнес-процесу *БПО₁*; *ОПО₁₃₁*, *ОПО₁₃₂*, *ОПО_{13n}* – операції процесу *ПО₁₃* основного бізнес-процесу *БПО₁*.

Користуючись наведеними визначеннями та на основі зазначеної моделі бізнес-процесів підприємства, сформуємо види бізнес-процесів підрядного підприємства (табл. 1).

Таблиця 1. Види бізнес-процесів підрядного підприємства (фрагмент)

Бізнес-процес	Процес	Операція
Основний бізнес-процес		
БП ₀₁ будівництво об'єкта 1	П _{01.1} – оформити договір підрядного будівництва	О _{01.1.1} – узгодити кошторис будівництва об'єкта О _{01.1.2} – підготувати календарно-ресурсний план; О _{01.1.3} – узгодити графік фінансування проекту будівництва; О _{01.1.4} – укласти договір підряду; О _{01.1.5} – ...
	П _{01.2} – здійснення підготовчих та загально-будівельних робіт	О _{01.2.1} – підготовка будівельного майданчика; О _{01.2.2} – виконання земляних робіт; О _{01.2.3} – виконання арматурних робіт; О _{01.2.4} – виконання бетонних робіт; О _{01.2.5} – виконання кам'яних робіт; О _{01.2.6} – виконання покрівельних робіт; О _{01.2.7} – ...
	П _{01.3} – виконання пусканалагоджувальних робіт	О _{01.3.1} – пусканалагоджувальні роботи систем напруги та оперативного струму; О _{01.3.2} – пусканалагоджувальні роботи інженерних комунікацій; О _{01.3.3} – пусканалагоджувальні роботи споруд водопостачання та каналізації; О _{01.3.4} – ...
	П _{01n} ...	О _{01nm} ...
Допоміжні бізнес-процеси		
БП _{д1} – матеріально-технічне забезпечення	П _{д1.1} – обрати постачальника ресурсів	О _{д1.1.1} – проаналізувати ринок постачальників ресурсів; О _{д1.1.2} – виявити можливі умови роботи з постачальниками ресурсів; О _{д1.1.3} – оцінити надійність постачальників; О _{д1.1.4} – провести конкурсний відбір постачальників; О _{д1.1.5} – ...
	П _{д1.2} – укласти договір з постачальником ресурсів	О _{д1.2.1} – підготувати договір з постачальником ресурсів; О _{д1.2.2} – провести юридичний аудит договору; О _{д1.2.3} – підписати договір з постачальником; О _{д1.2.4} – ...
	П _{д1n} ...	О _{д1nm} ...
БП _{д2} – підбір та розстановка кадрів	П _{д2.1} – здійснити залучення персоналу	О _{д2.1.1} – проаналізувати потребу в персоналі; О _{д2.1.2} – проаналізувати кадрові резерви; О _{д2.1.3} – розрахувати потребу в персоналі; О _{д2.1.4} – здійснити планування заходів щодо залучення персоналу
	П _{д2.2} – здійснити підбір персоналу	О _{д2.2.1} – здійснити заходи щодо залучення персоналу; О _{д2.2.2} – оцінити кандидата на посаду; О _{д2.2.3} – узгодити з кандидатом умови роботи та оплати праці; О _{д2.2.4} – оформити трудовий договір з кандидатом
	П _{д2.3} – ввести персонал в роботу	О _{д2.3.1} – провести інструктаж з техніки безпеки; О _{д2.3.2} – здійснити програму введення нового співробітника; О _{д2.3.3} – оцінити нового співробітника за результатами випробувального терміну
	П _{д2n} ...	О _{д2nm} ...
БП _{д3} – забезпечення комплексно-механізованих та механізованих процесів	П _{д3.1} – здійснити забезпечення машинами та механізмами	О _{д3.1.1} – визначити потребу будівельного майданчика в машинах і механізмах; О _{д3.1.2} – забезпечити будівельний майданчик машинами та механізмами; О _{д3.1.3} – забезпечити високий рівень організації використання та технічної експлуатації будівельних машин та механізмів; О _{д3.1.4} – ...
	П _{д3.2} – розробити план ремонту політики та запобіжних заходів	О _{д3.2.1} – проводити планово-попереджувальні ремонти; О _{д3.2.2} – забезпечити проведення аварійних ремонтів; О _{д3.2.3} – провести заходи з консервації машин і механізмів; О _{д3.2.4} – ...
	П _{д3.3} – забезпечити модернізацію парку машин і механізмів	О _{д3.3.1} – провести заходи отримання в оренду/лізинг необхідних машин і механізмів; О _{д3.3.2} – визначити потребу та провести модернізацію основних засобів; О _{д3.3.3} – ...
	П _{д3n} ...	О _{д3nm} ...
БП _{д4}	П _{д4n} ...	О _{д4nm} ...

Джерело: розроблено на основі авторського дослідження

Виходячи з того, що в даному дослідженні реінжиніринг розглядається як засіб виходу підрядного підприємства з передкризового чи кризового стану, задачею першого аналітичного етапу в створеному інструментарії формалізоване обґрунтування доцільності реінжинірингу для підрядного підприємства». Отже, на цьому етапі визначається доцільність реінжинірингу через спеціальний модуль (див. рис.1.), який забезпечує мультифакторну ідентифікацію поточного стану підприємства, з врахуванням: якості та інтенсивності перебігу внутрішніх процесів підрядного підприємства, стадії його життєвого циклу, конкурентних позицій на зайнятому сегменті ринку будівельних робіт та послуг; іміджевих характеристик підрядного підприємства у замовників будівельних проектів та провідних виконавців (керуючих компаній), що забезпечують управління ресурсами замовника.

Задачею наступного етапу є комплексне діагностування стану підрядного підприємства щодо збереження чи спаду конкурентних позицій підрядним підприємством, результат такого діагностування відображається в інтегрованому індикаторі. Розроблено спеціальну матрицю спонукальних стратегій реінжинірингу, якій формалізують відповідність між вербально описаним станом підприємства, ідентифікованим підсумковим індикатором, та доцільною стратегічною альтернативою реінжинірингу, що має бути покладена в основу розроблюваного проекту. Диференційовані значення підсумкового індикатора дають підстави формалізовано визначити необхідний (доцільний для умов даного підприємства) функціонально-змістовний масштаб проекту, тобто рівень охоплення реінжинірингом сфер діяльності підрядного підприємства (табл. 2):

Таблиця 2. Набір цілей й показників стратегії реінжинірингу в розрізі складових збалансованої системи показників (Balanced Score Card)

Стратегічні цілі підприємства	Загальний перелік показників діяльності підприємства
Фінансова складова	
Підвищення платоспроможності підприємства, ліквідності фінансових ресурсів	Коефіцієнт автономії; коефіцієнт покриття; коефіцієнт абсолютної платоспроможності; коефіцієнт відновлення платоспроможності; коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт швидкої ліквідності; коефіцієнт покриття; коефіцієнт маневреності власного капіталу
Підвищення фінансової стійкості	Коефіцієнт фінансової стійкості; коефіцієнт автономії; коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами
Зростання грошового потоку	Чистий оборотний капітал; коефіцієнт достатності чистого грошового потоку
Підвищення рентабельності фінансових ресурсів	Чиста рентабельність продажів; рентабельність активів; чиста рентабельність виробництва; рентабельність основної діяльності; рентабельність власного капіталу; коефіцієнт валового прибутку; коефіцієнт операційного прибутку; коефіцієнт чистого прибутку
Зниження витрат	Сумарні витрати; власні витрати порівняно з витратами конкурентів; собівартість одиниці продукції; витрати виробництва на одиницю продукції; питома вага загальних, комерційних та адміністративних витрат в сукупних витратах
Зменшення долі запозиченого капіталу (банківських кредитів)	Коефіцієнт запозиченого капіталу; коефіцієнт покриття відсотків по кредитах.
Маркетингово-іміджева складова	
Збільшення обсягів реалізації (Розширити ринкові позиції)	Частка ринку; критичний обсяг реалізації БМР; обсяг БМР та обсяг чистого прибутку на 1 працюючого
Проникнення фірми на нові ринки	Кількість нових комплексів БМР, обсяг реалізації та фінансовий результат від нового для даного підрядного підприємства виду будівельних робіт та послуг
Збереження наявної клієнтської бази	Кількість постійних замовників. Іміджеві оцінки ПП з боку банків, замовників та девелоперів, кількість споживачів; індекс лояльності споживачів
Підвищити ступінь задоволеності клієнтів	Індекс задоволеності клієнтів; кількість скарг клієнтів; кількість врегульованих скарг; кількість втрачених клієнтів
Підвищити цінність наявної пропозиції споживачеві	Відношення річного виробітку на 1 працюючого та фондівддачі даному ПП до середньогалузевих показників.
Складова внутрішніх процесів	
Зниження витрат	Коефіцієнт оборотності запасів; термін погашення дебіторської заборгованості; середній час формування замовлення постачальнику; середній час виконання замовлення постачальником; операційні, транспортні, адміністративні та інші витрати; виробнича потужність; тривалість операційного циклу; коефіцієнт ритмічності; фондівддача; рентабельність основних фондів; коефіцієнт придатності основних фондів
Підвищення якості продукції	Відсоток браку продукції, кількість судових позовів за останні 2 роки до підприємства з боку замовників, осіб та організацій, що експлуатують будівлі та споруди.

Інвестиції в продуктивні інновації	Витрати на дослідження та розробки; відсоток нових виробів в загальному асортименті; кількість запропонованих нових видів продукції
Підвищення якості обслуговування клієнтів	Індекс задоволеність клієнтів; коефіцієнт повернень товару; своєчасна доставка
Складова персоналу та праці	
Зменшення плинності персоналу	Коефіцієнт плинності персоналу; коефіцієнт стабільності кадрів; середній стаж роботи співробітників; співвідношення тимчасових і постійних працівників;
Підвищення мотивації персоналу	Рівень задоволеності персоналу; дохід та прибуток на одного співробітника; відношення обороту до фонду оплати праці; якість умов праці
Забезпечення відповідності цілей працівників цілям підприємства	Відсоток топ-менеджерів, які приймали участь у розробці ЗСП; відсоток працівників, які стали учасниками ЗСП; відсоток працівників, цілі й завдання яких визначено відповідно до ЗСП; відсоток працівників, які досягли своїх персональних цілей
Покращення системи управління знаннями	Відсоток працівників, робочі місця яких обладнані комп'ютерами; відсоток необхідних даних, отриманих в режимі реального часу; частка працівників, яким необхідна інформація в інтерактивному режимі
Підвищення продуктивності праці	Продуктивність праці; відсоток виконання запланованих заходів; відсоток виконання внутрішніх нормативних документів
Формування команди висококваліфікованих кадрів	Коефіцієнт кадрового потенціалу; коефіцієнт забезпеченості кадрами; питома вага співробітників з вищою освітою; питома вага співробітників, які мають науковий ступінь
Покращення компетенцій у сфері дослідження та розробок	Коефіцієнт інтелектуального потенціалу; величина інноваційного потенціалу; кількість запропонованих удосконалень

Прийняте рішення щодо узгоджених керівництвом підрядного підприємством рішення щодо стратегії та масштабу реінжинірингу передається до втілення інжиніринговій (проектно-консалтинговій) фірмі, що розробляє кілька варіантів проекту реінжинірингу:

- проект разових модернізацій, що пов'язаний із частковим перепроєктуванням окремих локальних бізнес-процесів на даному підрядному підприємстві;
- проект комплексної модернізації операційної діяльності, який пов'язаний із перепроєктуванням бізнес-процесів по провідним комплексам робіт та складовим операційної системи підрядного підприємства;
- проект тотальної, наскрізної модернізації.

Зазначені проекти реінжинірингу надалі оцінюються експертним чином з метою остаточного відбору найбільш раціонального з них для потреб підрядного підприємства:

Завершальним операційно-аналітичним етапом в методичній системі запровадженого інструментарію є організаційно-адміністративний супровід реінжинірингу підрядного підприємства та складання бюджету реінжинірингу. Ця складова формалізує організаційно-адміністративний супровід процесам реінжинірингу підрядного підприємства та оцінює підсумки реінжинірингу для підприємства. Завершальний модуль створеного інструментарію формує підсумкову гістограму чистого життєвого циклу реалізації обраного проекту реінжинірингу, з відображенням основних віх (вузлів) цього проекту, динаміки чистого зведеного доходу від реалізації проекту та очікуваними зміна підсумкового економічного індикатора діяльності підрядного підприємства впродовж реалізації проекту.

Висновки з проведеного дослідження. Створений інструментарій, як засвідчили позитивні результати його впровадження в практику реінжинірингу для підрядних підприємств, створює топ-менеджменту цих підприємства належну науково-прикладну основу для обґрунтованого прийняття рішення:

- щодо доцільності реінжинірингу як засобу виходу з кризового (передкризового) стану, або нейтралізації загроз входження до такого стану;
- щодо доцільних для даного підприємства стратегій та масштабів реалізації реінжинірингу на даному підприємстві, з врахуванням масштабів передбачуваних проектом трансформацій, очікуваних реакцій зовнішнього середовища та поточного стану перебігу бізнес-процесів у його внутрішньому середовищі.

Список використаних джерел

1. Абдикеев Н.М. Управление знаниями корпорации и реинжиниринг бизнеса: учебник / Н.М. Абдикеев, А.Д. Киселев / Под науч. ред. д-ра техн. наук, проф. Н.М. Абдикеева. – М. : Инфра М, 2011. – 382 с.
2. Виноградова О.В. Реинжиниринг бизнес-процесів у сучасному менеджменті: монографія / О.В. Виноградова. – Донецьк, 2005. – 195 с.
3. Економічні основи реінжинірингу бізнес- процесів: монографія / Л.М. Таранюк. – Суми : Видавничо-виробниче підприємство «Мрія-1» ТОВ, 2008. – 560 с.
4. Корінев В.П. Особливості використання реінжинірингу на вітчизняних підприємствах / В.П. Корінев // Держава та регіони. Серія. Економіка та підприємництво. – 2010. – № 5. – С. 44–47.

5. Миколайчук І.П. Реінжиніринг бізнес-процесів як основа вдосконалення діяльності вітчизняних підприємств / І.П. Миколайчук, О.І. Гарафонова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2006. – № 2, Т.2. – С.162–165.

References

1. Abdykeev, N.M. and Kyselev, A.D. (2011), *Upravlenye znanyamy korporatsyy u reynzhyniryh byznesa* [Management of knowledge the corporation and reengineering business], Ynfra M, Moscow, Russia.
2. Vynohradova, O.V. (2005), *Reynzhyniryh biznes-protseviv u suchasnomu menedzhmenti* [Business process reengineering in modern management], Donetsk, Ukraine.
3. Taraniuk, L.M. (2008), *Ekonomichni osnovy reynzhyniryhu biznes-protseviv* [The economic fundamentals of business process reengineering], Mriia-1, Sumy, Ukraine.
4. Koriniev, V.P. (2010), «Features of reengineering to domestic enterprises», *Derzhava ta rehiony. Seriya. Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, vol. 5, pp. 44–47.
5. Mykolajchuk, I.P. and Harafonova, O.I. (2006), «Business process reengineering as a basis for improvement of domestic enterprises», *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 2, no. 2, pp. 162–165

ДАНІ ПРО АВТОРА

Гуцало Андрій Віталійович, аспірант кафедри менеджменту в будівництві, Київський національний університет будівництва й архітектури
e-mail: kmknuba@mail.ua

ДАННЫЕ ОБ АВТОРЕ:

Гуцало Андрей Витальевич, аспірант кафедри менеджмента в строительстве, Киевский национальный университет строительства и архитектуры
e-mail: kmknuba@mail.ua

DATA ABOUT THE AUTHOR:

Gutsalo Andrii, postgraduate student of the Department of management in construction, Kyiv national University of construction and architecture
e-mail: kmknuba@mail.ua

Рецензент: Рижаква Галина Михайлівна, доктор економічних наук, професор, Київський національний університет будівництва й архітектури, завідувач кафедри менеджменту в будівництві.

УДК 69.003

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМАЛІЗАЦІЙНОГО ПРОСТОРУ ВІДОБРАЖЕННЯ ЕЛЕМЕНТІВ ВИРОБНИЧОЇ ПРОГРАМИ ПІДПРИЄМСТВА-ДЕВЕЛОПЕРА

Ігнатенко Г.В.

Метою статті є визначення особливостей та напрямів підвищення ефективності управління підприємством за допомогою аналітичних інструментів формування виробничої програми діяльності компанії-девелопера, що інтегрує будівельні проекти в складі єдиної інвестиційної програми.

Предмет дослідження – процес формування, оцінки та вибору виробничої програми організації-девелопера, що відображає мультипроектність бізнес-портфелю та специфічну операційну систему прийняття інвестиційних рішень щодо реалізації будівельних проектів.

Методи дослідження. Теоретичною та методичною основою проведеного дослідження є фундаментальні принципи системного підходу, методи наукової абстракції, аналізу та синтезу, індукції та дедукції, діалектичний метод пізнання економічних явищ, відповідні положення фінансового менеджменту, теорії управління, економіки підприємства, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, у яких висвітлено основні проблеми фінансово-господарської діяльності будівельних підприємств у мультипроектному середовищі функціонування.

Результати роботи. У статті запроваджений та обґрунтований прикладний інструментарій формалізації простору відображення елементів виробничої програми підприємства-девелопера, що на новому критеріально-факторному ґрунті формує раціональний склад господарського портфелю (або портфелю проектів), який належно враховує чинники зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності девелопера, сучасні економіко-математичні інструменти прийняття рішень та передові концепції з формування та менеджменту бізнес-портфелю. Одержана в результаті виробнича програма забезпечує економічний компроміс між очікуваними провідними характеристиками реалізації сформованої виробничої програми, прогнозованим (плановим) фінансовим результатом, ступенем адміністративно-управлінської упорядкованості бізнес-середовища та рівнем об'єктивного і суб'єктивного ризику щодо