

У зв'язку з цим зауважимо, що не потребують додатково-го часу для введення в дію адміністративні інструменти антикризового управління, до яких належать: заміна керівництва банку, призначення тимчасової адміністрації, заборона видавати кредити та достроково повертати депозити, закриття або скорочення неприбуткових філій, заборона на проведення нетрадиційних банківських операцій тощо. Тобто адміністративні інструменти пов'язані із жорстким регулюванням та прямим втручанням у фінансово-економічну діяльність банків, проте такі інструменти приводять до миттєвого та прямого впливу на діяльність банківської установи.

Структурні інструменти антикризового управління спрямовані на подолання проблем у самій банківській системі та сконцентровані на забезпечення чесної конкуренції і надійності проведення фінансових операцій. Такі інструменти можуть бути пов'язані з жорсткою політикою ліцензування, конкуруванням між банками, реорганізацією чи ліквідацією банківської установи тощо.

Висновки

Підсумовуючи, можемо стверджувати, що створена державна система антикризового управління фінансово-економічною діяльністю банку повинна відповідати таким вимогам:

- гнучкість і адаптивність до змін на фінансовому ринку;
- здатність до своєчасного ситуаційного реагування на виявлені проблеми;
- можливість ефективно використовувати потенціал банківської установи та її внутрішню систему управління фінансами, що сприятиме покращенню антикризового управління банком.

Отже, державне антикризове управління фінансово-економічною діяльністю банківських установ передбачає цілий комплекс управлінських заходів та процедур щодо подолання і ліквідації наслідків фінансової кризи та причин її вини-

кнення на всіх рівнях банківської системи. А основним завданням державного антикризового управління в банківській системі є недопущення появи кризових ситуацій, тобто здійснення постійної оцінки та контролю за фінансово-економічною діяльністю банків з метою підвищення їх фінансової стабільності та зниження ймовірності банкрутства.

Список використаних джерел

1. Caprio G. Bank insolvency: bad luck, bad policy or bad banking? / G. Caprio, D. Klingebiel // World Bank Conference on Emerging Markets. – Washington, USA. – 1996. – 29 p.
2. Dutttagupta R. The Anatomy of Banking Crises / R. Dutttagupta, P. Cashin // IMF Working Paper. – 2008. – №93. – 39 p.
3. Laeven L. Systemic Banking Crises: A new Database / L. Laeven, F. Valencia // IMF Working Paper. – 2008. – №224. – 78 p.
4. Степаненко А.І. Макроекономічні фактори банківських криз / А.І. Степаненко // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. – 2009. – Вип. 26. – С. 142–152.
5. Коваленко В.В. Інструменти державного антикризового управління в банківському секторі / В.В. Коваленко // Вісник Української академії банківської справи. – 2006. – №2 (21). – С. 8–13.
6. Штангрет А.М. Антикризове управління підприємством: підручник / А.М. Штангрет. – Львів: Українська академія друкарства, 2008. – 396 с.
7. Арістова А. Інструментарій державного антикризового управління у банківському секторі / А. Арістова, Г. Мазур // Вісник КНТЕУ. – 2010. – №2. – С. 88–102.
8. Лук'янихіна О.А. Організація, технології та механізм антикризового управління підприємством / О.А. Лук'янихіна, Ю.В. Панасовський, Є.А. Мудрик // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. – 2009. – Вип. 26. – С. 123–129.
9. Hoelscher D. Managing Systemic Banking Crises / D. Hoelscher, M. Quintyn // IMF Occasional Paper. – 2003. – №224. – 80 p.
10. Барановський О. Проблемні банки: виявлення й лікування / О. Барановський // Вісник НБУ. – 2009. – №11. – С. 18–31.

І.В. ФЕДОРОВИЧ,

к.е.н., доцент, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Методика розрахунку економічних втрат від старіння магістральних газопроводів

Стаття присвячена методичному обґрунтуванню економічних втрат газотранспортних підприємств через виникнення аварій на лінійній частині магістральних газопроводів з метою вчасного впровадження заходів, які приведуть до попередження таких ситуацій на вітчизняних газотранспортних підприємствах.

Ключові слова: втрати, витрати, аварійність, корозійність, газопровід, екологічні збитки.

Стаття посвящена методическому обоснованию экономических потерь газотранспортных предприятий из-за

возникновения аварий на линейной части магистральных газопроводов с целью своевременного внедрения мероприятий, которые приведут к предупреждению таких ситуаций на отечественных газотранспортных предприятиях.

Ключевые слова: потери, расходы, аварийность, коррозионность, газопровод, экологический ущерб.

The article is devoted to the methodical study of economic losses due to gas transmission companies of accidents on the linear part of main gas pipelines, in order to timely implementation of measures that will lead to the pre-

vention of such situations in the domestic gas transmission companies.

Keywords: *loss, costs, accidents, korozijnist, pipeline, environmental damage.*

Постановка проблеми. Сьогодні енергетична безпека будь-якої країни об'єктивно вважається тим фактором, який визначає рівень конкурентоспроможності національної економіки цієї країни, забезпечує їй можливість «рівноправної» участі в процесах глобалізації та інтеграції, що в результаті «гарантує» економічну безпеку цієї держави. Зважаючи на галузеву структуру вітчизняної економіки, а також на геополітичне становище України очевидним видається той факт, що рівень енергетичної безпеки (а отже, і економічної безпеки) нашої держави детермінується не лише рівнем ефективного та раціонального використання енергетичних ресурсів вітчизняними підприємствами і населенням країни, а й значною мірою залежить від ефективності функціонування всієї газотранспортної системи України (ГТС). Це означає, що такий параметр, як «надійність» роботи української ГТС, який виступає одним з основних критеріїв оцінювання ефективності її функціонування, слід розглядати і як один з основних чинників формування рівня енергетичної (економічної) безпеки держави.

З огляду на те що надійність роботи газотранспортної системи безпосередньо залежить від безперебійного функціонування її лінійної частини магістральних газопроводів, питання, пов'язані з її експлуатацією, відновленням і модернізацією, видаються особливо актуальними.

На сучасному етапі економічного розвитку нашої держави пошук шляхів підвищення ефективності процесу відтворення основних виробничих засобів через впровадження дієвого організаційно-економічного забезпечення напрямів набуває все більшої значущості. Зрозуміло, що вирішення даної проблеми на макрорівні неможливе без належного її розв'язання на галузевому рівні, зокрема це стосується і стратегічної для України газової промисловості.

З метою забезпечення конкурентоспроможності України у світовій спільності особливу увагу слід приділяти забезпеченню нормального функціонування стратегічних об'єктів загальнодержавного рівня, якими є магістральні газопроводи. Тому розробка теоретико-методичних рекомендацій щодо підвищення ефективності процесу відтворення лінійної частини магістральних газопроводів, що сприятимуть покращенню надійності функціонування газотранспортної системи України та приведуть до скорочення втрат від аварій на газопроводах, є важливим науковим завданням, актуальність якого не викликає сумніву.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Проблема відтворення основних виробничих засобів знайшла відображення у наукових працях багатьох провідних вчених-економістів, зокрема Й.В. Бакай, Н.В. Белікова, О.Г. Бобрової, О.А. Бондаренко, І.О. Губаревої, С.М. Заволоки, О.Л. Клебан, В.С. Котковського, Т.А. Кулаковської, В.К. Ор-

лової, О.Б. Павлюченкової, М.Ю. Радченка, Г.М. Решетюка, Ю.І. Стадницького, Н.Д. Свірідової, Н.Є. Селюченко, Т.В. Сіващенко, І.М. Танасюка, К.О. Утенкової, Т.Л. Цибулько, Н.В. Швец, Л.Д. Шурди, І.О. Щєбликіної та інших. Питання надійності лінійної частини магістральних газопроводів більшість науковців, серед яких Ю.В. Банахевич, М.В. Беккер, Л.Т. Гораль, В.Я. Грудз, Ф.Г. Давлятова, О.Г. Дзьоба, О.В. Дейнега, Є.І. Крижанівський, В.В. Костів, В.Б. Михалків, В.В. Розгонюк, А.А. Руднік, Я.А. Середницький, М.Д. Степ'юк, Д.Ф. Тимків, Я.Т. Федорович, досліджували з техніко-технологічних позицій, враховуючи технічний стан газотранспортної системи та фінансові можливості для відтворення основних виробничих засобів. Проте проблема економічних втрат газотранспортних підприємств від виникнення аварій на газопроводах поки що досліджується недостатньо і потребує подальшого обговорення.

Метою статті є розробка методичного підходу до розрахунку економічних втрат газотранспортних підприємств через виникнення аварій на лінійній частині магістральних газопроводів, як органічної складової загального управління підприємством, що дає змогу позитивно вирішувати проблеми вчасного впровадження заходів, які призведуть до попередження таких ситуацій на вітчизняних газотранспортних підприємствах.

Виклад основного матеріалу. Працездатність газотранспортної системи України прямо залежить від надійності експлуатації високовартісних і складних технологічних систем лінійної частини магістральних газопроводів. Корозія, фізичне зношування, старіння металу внаслідок дії блукаючих струмів, статичних та динамічних навантажень, високі тиски, температури, кислотність ґрунтів – чинники зниження довговічності та надійності експлуатації газопроводів.

Якщо розглянути світовий досвід процесу відтворення лінійної частини магістральних газопроводів (далі – ЛЧ МГ), зокрема на прикладі США, можна побачити протилежну картину щодо фінансового забезпечення процесу відтворення з боку держави порівняно з ГТС України. Як відомо, потреба у фінансових ресурсах, необхідних для відтворення саме лінійної частини, не задовольняється навіть на 40%, що не дає можливості провести на належному рівні ефективний процес відтворення. Таким чином, для покращення ситуації необхідно більше уваги з боку держави приділити питанню фінансування відтворення ГТС України.

Основними проблемами, що впливають на необхідність процесу відтворення лінійної частини магістральних газопроводів, виявленими в процесі дослідження, є такі:

- перевищення проектних навантажень у результаті деформації лінійної частини та пульсуючих тисків;
- дефекти втрати металу труби внаслідок корозійного пошкодження та ерозійного зношування;
- дефекти, допущені при проведенні будівельно-монтажних робіт, заводський брак труби (дефекти зварних з'єднань, неточність монтажу тощо);

– процес поступового зростання дефектів тіла труби із значною швидкістю.

Ці проблеми необхідно вирішувати комплексно із врахуванням техніко-економічної доцільності. Відновлення захисту трубопроводу шляхом заміни ізоляції при одночасній ліквідації негативних наслідків (дефектів) недостатнього протикорозійного захисту та ліквідація інших видів дефектів є основними напрямками підвищення надійності та безперервності газопостачання. Основним методом відтворення лінійної частини є її капітальний ремонт. Вибір оптимального методу ремонту за мінімумом затрат необхідно проводити на основі результатів розв'язання задач оптимізації витрат на проведення капітального ремонту.

Аварії та відмови на лінійній частині магістральних газопроводів призводять до значних втрат газу, витрат, пов'язаних із проведенням ліквідаційних та ремонтно-відновних робіт та недопоставок газу. Середньорічні втрати газу при аваріях становлять 240,1 млн. куб. м при загальному обсязі заміни труб у 5031 пог. м. Сумарний річний час простою газопроводів у ході ліквідації аварій становить 3554 години [1, с. 225].

Основною причиною виникнення аварій та відмов на магістральних газопроводах є корозія металу труби. В теперішній час впровадження протикорозійних заходів є ключовим щодо забезпечення надійності та довговічності експлуатації магістральних газопроводів.

Однією з основних характеристик, яка визначає стратегію фінансування ремонту ЛЧ МГ, є фінансові втрати від аварій. Передбачення величини втрат на ділянці газопроводу при виникненні аварій визначає пріоритет у фінансуванні ремонту ділянки.

Складність алгоритму оцінки втрат від аварій на ЛЧ МГ пов'язана перш за все з тим, що її величина залежить від багатьох чинників (діаметр газопроводу, його довжина, умови пролягання на місцевості, вік газопроводу тощо). Такі обставини спонукають розглядати втрати як випадкову величину.

Проблема аварійного відновлення супроводжується значним зростанням витрат на ремонти та обслуговування газопроводів, породжує необхідність пошуку та впровадження нерідко високовартісних заходів захисту та використання дефіцитних матеріалів. Однак слід зазначити, що впровадження цих засобів захисту вимагає додаткових капітальних та поточних вкладень. Проте, витрачаючи додаткові кошти на засоби та заходи протиаварійного захисту, скорочуються прямі витрати від таких явищ, як корозія і непрямі витрати, що значною мірою перевищують прямі [2].

У вартісному вираженні економічні втрати від відмов та аварій ($E_{вт}$) можна представити за допомогою таких складових, як: прямі витрати ($B_{пр}$), витрати на відновні заходи ($B_{пк}$) та непрямі витрати ($B_{нп}$):

$$E_{вт} = B_{пр} + B_{пк} + B_{нп} \quad (1)$$

До прямих витрат відносимо витрати на капітальні та поточні ремонти, пов'язані з ліквідацією причин аварій. До непрямих витрат відносять штрафи за недопоставлену про-

дукцію через простой при ремонтах, викликаних різноманітними причинами (зокрема корозією металу труби), фактичні втрати продукції та зниження її якості, втрати потужності робочих та силових машин, витрати на технологічне обслуговування, недоамортизацію.

Витрати на відновні заходи включають капітальні вкладення (початкові та додаткові) на впровадження протиаварійних методів захисту та експлуатаційні витрати, які забезпечують нормальне функціонування основних засобів захисту.

Необхідно оцінити в порівнянні витрати і результати, тобто необхідно обчислити фактичний економічний ефект від впровадження протиаварійних заходів. Річний економічний ефект (E_p) від впровадження подібних заходів розраховується як різниця втрат, які несло б підприємство не впроваджуючи їх ($B_{бз}$) та одноразових (B_o) і поточних витрат ($B_{п}$) на ці заходи:

$$E_p = B_{бз} - B_o - B_{п} \quad (2)$$

Отже, виходячи із вище викладеного можна зробити такі висновки:

- аварії на трубопроводах призводять до значних щорічних витрат матеріальних, фінансових та трудових ресурсів;
- розмір втрат значною мірою залежить від якості протикорозійних заходів, які використовуються, від методів і способів протикорозійного захисту, а також від дотримання вимог експлуатації засобів захисту.

Ці умови визначають рівень корозійної стійкості основних виробничих засобів та їх довговічності, і відповідно розмір витрат на боротьбу з корозійними явищами.

Усе це загалом визначає рівень надійності основних засобів, їхню довговічність, а відповідно і розмір витрат, пов'язаних з аваріями на ЛЧ. Кожна складова втрат знаходиться в прямій залежності із собівартістю транспортування газу та оберненій залежності з прибутком від реалізації, а також з національним доходом та валовим внутрішнім продуктом держави [3].

Відмови ЛЧ МГ приводять до серйозних ускладнень в роботі газотранспортної системи, зростають витрати матеріально-технічних ресурсів, погіршується стан навколишнього середовища, ускладнюються умови роботи та зростає небезпека для обслуговуючого персоналу.

Нами пропонується методика, яка дозволяє визначити фінансові втрати підприємства від аварій на лінійній частині МГ.

Величину фінансових втрат (Y) можна визначити за допомогою таких складових [4]:

- довжини замінені ділянки газопроводу, м;
- обсягу втраченого газу, млн. куб. м;
- обсягу недопоставленого газу, млн. куб. м;
- обсягу екологічних збитків, тис. грн.;

На цій основі інформаційно-статистична модель втрат буде визначатися чотирьохмірною лінійною функцією регресії:

$$Y = C_1 L + C_2 V + C_3 T + C_4 M, \quad (3)$$

де C_1, C_2, C_3, C_4 – фінансові коефіцієнти втрат;

C_1 – вартість заміни одиниці довжини газопроводу певного діаметру, грн./м;

C_2 – вартість одиниці втраченого газу, грн./1000 куб. м;

C_3 – величина недоотриманого доходу від транспортування втраченого газу, грн.

C_4 – вартість компенсації втрат від забруднення навколишнього середовища, грн./т.

L – довжина газопроводу певного діаметру, м;

V – обсяг втраченого газу, куб. м;

T – тариф за транспортування природного газу, грн.

M – обсяг забруднюючої речовини, т.

Складність розрахунку величини втрат Y на основі залежності (3) полягає в тому, що для різних газотранспортних підприємств мають місце різні фінансові коефіцієнти C_1, C_2, C_3, C_4 , які змінюються протягом років. Окрім того, натуральні складові величини фінансових втрат L, V та M залежать від діаметру аварійного газопроводу та виду (масштабу) аварії, а T – тарифу за транспортування природного газу. Тому для отримання кінцевої річної величини втрат необхідно визначити втрати Y на різних ділянках газопроводу з розрахунком відповідних складових, а результати сумують. Таким чином, величина річних втрат визначатиметься залежністю (4):

$$Y_c = \sum_{i=1}^n (C_{1i}L_i + C_{2i}V_i + C_{3i}T_i + C_{4i}M_i), \quad (4)$$

де n – кількість i -тих ділянок газопроводу;

$C_{1i}, C_{2i}, C_{3i}, C_{4i}$ – фінансові коефіцієнти, які визначаються для кожної аварійної ділянки (газотранспортного підприємства) для всіх діаметрів газопроводів.

Для того, щоб порівнювати величину втрат, а також складові втрат в натуральній формі необхідно всі дані приводити в розрахунку на одну аварію, а саме визначити питому частку кожної натуральної складової (в грошовому виразі) в загальній величині фінансових втрат для газопроводів різного діаметру.

Велике значення на величину втрат від аварій визначають фінансові коефіцієнти C_1, C_2, C_3 які також змінюються по роках. Найбільшу абсолютну величину мають фінансові коефіцієнти C_1 (вартість заміни одиниці довжини газопроводу).

Коефіцієнт C_4 залежить від обсягу втраченого газу [5], який, своєю чергою, є функцією часу, геометричних розмірів аварійної ділянки та виду забруднення повітряного басейну (горіння чи викид). Його значення розраховується за формулою

$$C_4 = H * K_n * K_m,$$

де H – проіндексований норматив збору (грн./т);

K_n – коефіцієнт, який встановлюється залежно від чисельності жителів населеного пункту;

K_m – коефіцієнт, який встановлюється залежно від народногосподарського значення населеного пункту.

У результаті розгерметизації МГ в атмосферу надходять такі забруднюючі речовини, як метан (CH_4), обсяг викидів розраховується за формулою [6]:

$$M(CH_4) = B * 0,7 * 10^{-3} (m), \quad (5)$$

де B – обсяг втраченого газу, куб. м;

$0,7$ – густина газу, кг/куб. м.

Якщо газ згорів, то виділяються діоксиди азоту (NO_x), оксид вуглецю (CO), неметанові леткі органічні сполуки (НМЛОС), обсяг яких розраховуються за формулою:

$$M = B * 0,7 * K_i * Q * 10^{-9} (m), \quad (6)$$

де B – об'єм втраченого газу, куб. м;

$0,7$ – густина газу, кг/куб. м;

K_i – показник емісії забруднюючої речовини, г/ГДж ($NO_x = 70g/ГДж, CO=90g/ГДж, НМЛОС=5,0g/ГДж$);

Q – нижча теплотворна здатність паливного газу за даними лабораторних досліджень або прийнята 47,850 МДЖ/кг

Дослідження фінансових коефіцієнтів показує, що зміни коефіцієнта C_1 значно збільшують втрати від аварії, а зміни інших коефіцієнтів практично не впливають на загальну величину фінансових втрат. У результаті цього можна сформулювати загальні вимоги до корпоративної системи управління безпекою газопроводів.

Висновки

Першочерговими змінами в діяльності підприємств галузі мають стати:

1. Розвиток процесу відновлення ЛЧ МГ на основі проведення якісного капітального та поточного ремонтного обслуговування газопроводів шляхом інтенсивного впровадження у відновний процес високоефективних технологій, новітніх методів та способів захисту газопроводів від корозії.

2. Підвищення надійності ЛЧ МГ, якого можна досягти на основі обов'язкового ефективного та інтелектовмотивованого процесу управління персоналом, пов'язаним із процесом відновлення ЛЧ МГ, що дозволить підвищити якість та ефективність відновних робіт.

Виявлені нами проблеми надійності газотранспортної системи України у сфері відновлення ЛЧ МГ та узагальнені на цій основі напрями їх вирішення мають підтвердити свою дієвість та результативність у практичному застосуванні на підприємстві.

Зменшення фінансування поточних і капітальних ремонтів ЛЧ МГ, відхилення від нормативних показників щодо діагностування технічного стану, невчасне проведення відновних робіт, низька їх якість призводить до аварій на ЛЧ МГ, які збільшують фінансові витрати підприємства.

Список використаних джерел

1. Обслуговування і ремонт газопроводів / [Грудз В.Я., Тимків Д.Ф., Михалків В.Б., Костів В.В.]. – Івано-Франківськ: Лілея-НВ, 2009. – 711 с.

2. Фролов К.Ю. Сучасні тенденції розвитку технологій антикорозійної ізоляції трубопроводів / К.Ю. Фролов, Р.Я. Фроїмсон, Є.В. Петрусенко // Газ і нафта. Енергетичний бюлетень. – 2004. – №10. – С. 28–31.

3. Федорович І.В. Ефективність використання модифікованого ізоляційного покриття для збільшення терміну служби трубопроводів / І.В. Федорович // Формування ринкових відносин в Україні: Зб. наук. праць. – 2008. – Вип. 10(89). – С. 97–100.

4. Федорович І.В. Пат. 82775 Україна, МПК Спосіб захисту підземних нафтогазопроводів від корозії / Крижанівський Є.І., Федорович Я.Т., Полутренко М.С., Гужов Ю.П., Федорович І.В.; заявник і патенто-власник Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу; заявл. 21.09.2006.; опубл. 25.03.2008, Бюл. №9.

5. Методика розрахунку показників емісії забруднюючих речовин від основного та допоміжного обладнання газотранспортної мережі

України (затверджено Міністерством охорони навколишнього середовища України від 02.02.2004).

6. Методика розрахунку розмірів відшкодування збитків, які заподіяні державі в результаті наднормативних викидів забруднюючих речовин в атмосферне повітря (затверджено Наказом Міністерства охорони навколишнього природного середовища України від 10.12.2008 №639).

УДК 111.65

С.А. СТАХУРСЬКА,
к.е.н., Національний університет харчових технологій

Методичні засади обґрунтування стратегічних підходів до змін бізнес-процесів

Запропоновано для здійснення змін використовувати запобіжну трансформацію бізнес-процесів. Вибір того чи іншого методу змін бізнес-процесів доцільно здійснювати за допомогою запропонованої стратегічної сітки змін процесу.

Ключові слова: зміни, бізнес-процеси, реінжиніринг, соціально-технічне конструювання, стратегічна сітка змін.

Предложено для осуществления изменений использовать предупредительную трансформацию бизнес-процессов. Выбор того или иного метода изменений бизнес-процессов целесообразно осуществлять с помощью предложенной стратегической сетки изменений процесса.

Ключевые слова: изменения, бизнес-процессы, реинжиниринг, социально-техническое конструирование, стратегическая сетка изменений.

It is proposed to use the preventive business-process' transformation for changes-making. The choice of one or another method of business-process' changing is advisable to make with the usage of the submitted strategic net of process's changes.

Keywords: changes, business-process, reengineering, socio-technical construction, strategic net of changes.

Постановка проблеми. Загальновідомо, що чинники зовнішнього та внутрішнього середовища провокують зміни у відкритих соціально-економічних системах. Мінливість навколишнього середовища, зокрема споживчі виклики населення, а також нестабільність внутрішнього середовища (в тому числі невірноваженість самої виробничої системи), вимагають постійної адаптації бізнес-процесів з метою перешкоджання їх послабленню. Адаптивні відгуки можуть бути двох типів: пасивні та активні, які в залежності від ситуації доцільно комбінувати. Будь-яка підприємницька структу-

ра має бути адаптивною, здатною до змін і володіти методами прийняття обґрунтованих рішень щодо здійснення певних видів змін, зокрема таких, які випереджають ходу загального розвитку бізнесу. Тобто зміни у відкритих соціально-економічних системах обумовлюються не лише чинниками зовнішнього та внутрішнього середовища, а й творчою активною ініціативою людей.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Згідно з аналізом останніх досліджень та публікацій [1–7] зміни процесів на підприємстві можуть відбуватися різними шляхами. Основні підходи до таких змін – це реінжиніринг бізнес-процесів (BPR) та соціально-технічне конструювання (СТК). На практиці найчастіше використовують різні комбінації цих методів здійснення змін, які мають ряд переваг та недоліків. Окрім того, чітко не визначені підходи щодо доцільності використання тих чи інших методів змін процесів залежно від конкретної ситуації на підприємстві.

Мета статті. З викладеного вище виникає необхідність дослідити сутність та особливості існуючих методичних підходів до здійснення змін, а також розробити пропозиції щодо стратегічного підходу у використанні різних методів здійснення змін залежно від динаміки конкретних бізнес-процесів.

Виклад основного матеріалу. Основними підходами до здійснення змін процесу вважаються реінжиніринг бізнес-процесів та соціально-технічне конструювання. Також можливе комбінування цих підходів, яке, зокрема, отримало назву «методологія ПРОГРЕСУ». BPR є способом досягнення радикальних змін і ефективності, який базується на таких принципах: чітка орієнтація на бізнес-процеси, які приносять користь клієнту; радикальний перегляд процесів з нуля, що призводить до радикальних змін; видалення старих процесів; поява нових процесів, що приносять значне стратегічне покращання конкурентоспроможності; участь ІТ. Типовий BPR-підхід передбачає наступну послідовність дій: розроблен-