

Організаційні засади проведення реінжинірингу бізнес-процесів підприємств

У даній статті розглянуті питання аналізу організаційних заходів проведення реінжинірингу бізнес-процесів підприємств. Запропонована методика ризик-менеджменту при провадженні реінжинірингу на підприємствах.

Ключові слова: реінжиніринг бізнес-процесів, підприємство, етап, ризик, управління.

Вступ. *Постановка проблеми.* У період формування ринкової економіки в країні з 90-х років ХХ ст. і по цей день структура ринку зазнала величезних змін. З падінням торговельних бар'єрів для багатьох країн на світовому ринку, з входженням України до СОТ посилюється конкуренція як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Клієнти постійно підвищують запити на більш якісну продукцію з повним пакетом гарантійного та післягарантійного обслуговування. Потреби і смаки клієнтів постійно змінюються, що призводить до підвищення стандартизації та уніфікації готових виробів з боку товаровиробника, відповідність товарів міжнародним стандартам якості. З плином часу вони будуть розробляти безліч процесів, які є специфічними для їх основного бізнесу, але ефективність розроблення цих процесів буде визначити місце самого підприємства в конкурентному середовищі. Необхідно зазначити що характерною особливістю перепроєктування бізнес-процесів на підприємстві є саме реінжиніринг бізнес-процесів (РБП). Потрібно відмітити, що цей процес дуже складний і йому притаманні економічні ризики. За останні роки не всі проекти реінжинірингу бізнес-процесів, які реалізовувалися у світі, мали економічну ефективність. Статистика свідчить, що із 100% реалізованих проектів РБП лише 20 мали шанс на успіх, і це все пов'язано з високим ступенем ризику при проведенні РБП на виробництві. Але треба зазначити, що при правильному проведенні реінжинірингу та комплексному підході до економічного інструментарію його проведення та жорстким контролем за реалізацією РБП можна зменшити економічний ризик проведення РБП.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У 1990 р. Майкл Хамер і Джеймс Чампі у своїй праці «Реінжиніринг корпорації: маніфест революції в бізнесі» [5] виклали основні принципи та особливості проведення реінжинірингу бізнес-процесів. У ній автори переконують, що саме процес реінжинірингу здатний забезпечити докорінну зміну підприємства, збільшення його ефективності та конкурентоспроможність, також відзначають роль РБП при зменшенні фінансових ризиків при проведенні господарської діяльності. Аналізом сутності реінжинірингу бізнес-процесів також займався російський вчений-економіст Блінов А. О.. У своїй праці «Реінжиніринг бізнес-процесів» звертав увагу на порівняльну характеристику удосконалення та реінжиніринг [1]. Питаннями оцінки ризиків при проведенні РБП також займався Ілляшенко С. М. у праці «Методичні підходи до аналізу ризиків реінжинірингу бізнес-процесів», де зазначено авторський

Таранюк Леонід Миколайович, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та бізнес-адміністрування Сумського державного університету; Запорожченко Олена Миколаївна, студентка Сумського державного університету.

© Л. М. Таранюк, О. М. Запорожченко, 2011

підхід до багатofакторної оцінки ризику на етапах реалізації програм реінжинірингу [3].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, яким присвячується дана стаття. Необхідно зазначити, що в дослідженні реінжинірингу бізнес-процесів дуже мало уваги приділяється саме ризик-менеджменту його проведення, тому автори статті також звернули свою увагу на цю проблему.

Постановка завдання. *Головна мета статті* – розгляд процесу реінжинірингу та ризиків, пов'язаних із проведенням цього процесу.

Основні завдання:

- визначити сутність реінжинірингу;
- відзначити особливості реінжинірингу порівняно з іншими тотожними йому поняттями;
- розглянути бізнес – процес як об'єкт реінжинірингу;
- провести аналіз етапів реінжинірингу;
- визначити основні ризики та бар'єри на шляху процесу реінжинірингу шляхом власної розробленої методики проведення ризик-менеджменту;
- розглянути організацію проведення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах.

Результати дослідження. Основною метою господарсько-економічної діяльності підприємства є отримання прибутку за будь-яких економічних та соціально-політичних умов [4]. Сучасні підприємства працюють в умовах ринкової економіки, тотального впливу конкуренції, науково-технічного прогресу, в умовах, коли інформаційна складова і ступінь швидкості її дії роблять істотний вплив на кінцеві результати діяльності підприємств [6]. Звичайні методи підвищення продуктивності – раціоналізація і автоматизація процесів – не привели до серйозних поліпшень, які потрібні компаніям. Зокрема, серйозні інвестиції в інформаційні технології принесли розчарування через те, що компанії використовують технологію лише для того, щоб механізувати старі способи ведення справи. Вони залишають в недоторканності існуючі процеси і використовують комп'ютери, щоб просто їх прискорити. Однак прискорення процесів не може виправити фундаментальний недолік продуктивності. Улаштування робочих місць, потоки роботи, механізми управління та організаційні структури були розроблені в епоху, коли не існувало ні сьогоdnішніх конкурентів, ні сьогоdnішніх комп'ютерів. Вони створені з розрахунку на ефективність і контроль. Проте ключові концепції нового десятиліття – це інновація і швидкість, обслуговування та якість [14].

Для українських підприємств виживання в умовах жорсткої конкуренції стало неможливим без «перебудови» та пристосування до нових умов ринкової економіки. У зв'язку з цим відбувається корінна перебудова традиційних поглядів на існування і розвиток підприємств 21-го століття, поступовий відхід від перетворення організаційних і виробничих структур на користь перетворення бізнес-процесів. Саме перетворення цих процесів і стало надалі називатися реінжинірингом [4].

Ідею реінжинірингу вперше запропонували Майкл Хамер і Джеймс Чампі в 1990 р. За своєю сутністю реінжиніринг є нічим іншим, як способом кардинального підвищення ефективності компанії, значного збільшення рівня економічного потенціалу, а також інструментом антикризового управління. Потрібно відмітити, що організація ефективного управління – найважливіше завдання сучасного керівника. Отже, можна сказати, що реінжиніринг – це сукупність бізнес-процесів, що спрямовані на підвищення ефективності компанії, що, у свою чергу, приведе до збільшення конкурентоспроможності на певному ринку.

Реінжиніринг – це не просто один із способів успішного розвитку підприємницької

діяльності, це новий спосіб мислення, погляд на побудову компанії як на інженерну діяльність. Реінжиніринг – це повний редизайн, кардинальна зміна підприємства [13]. Реінжиніринг – це не "вирівнювання організаційної структури", не реорганізація, оскільки його об'єктом виступають перш за все процеси, а не організаційні відділи, які є лише засобом ефективного ведення цих бізнес-процесів до кінцевої мети. Реінжиніринг – це не поліпшення якості, не тотальне управління якістю (TQM), оскільки TQM орієнтований на досягнення поступового поліпшення, у той час як реінжиніринг – це одномоментний радикальний підхід до поліпшення діяльності. Глобальне автоматизування діяльності підприємства також не є реінжинірингом, оскільки це є однією з необхідних умов для його успішного проведення [6]. Отже, реінжиніринг – це напрям, який не існував раніше, який неможливо порівняти з усіма відомими нам підходами до поліпшення діяльності організації, це процес фундаментального переосмислення і реконструкції бізнесу, що втілює у собі нові способи виконання робіт [10].

Два наріжних камені будь-якої організації є люди і процеси. Якщо люди мотивовані і докладають усіх зусиль, а бізнес-процес є громіздким і неправильно складеним, то показники ефективності організації будуть не дуже високі. Цілком імовірно незначні зміни у процесі можуть мати драматичні наслідки для грошових потоків, надання послуг та задоволення клієнтів. Навіть акт документування бізнес-процесів, як правило, поліпшує ефективність лише на 10%. Тобто метою реінжинірингу є значне покращання. Він повинен бути вільний від тривіальності і кордонів між підрозділами, його обсяг повинен бути широким і крос-функціональним. Він повинен використовувати інформаційну технологію не для автоматизації існуючого процесу, а для створення нового на його місці [11].

Дуже часто реінжиніринг плутають із поняттями інжинірингу або вдосконалення бізнесу. Інжиніринг бізнесу спрямований на організацію комерційного підприємства на конкурентоспроможній основі, тобто це набір прийомів та методів для процесів підприємства відповідно та його цілей. Удосконалення бізнесу – це незначна та негроміздка зміна існуючого процесу. Спеціалісти розглядають інжиніринг бізнесу як загальне поняття, що включає реінжиніринг бізнес-процесів та вдосконалення бізнесу. Різниця між вдосконаленням та реінжинірингом бізнесу наведена в таблиці 1 [2].

Таблиця 1 – Різниця між вдосконаленням та реінжинірингом бізнесу

Назва параметра	Вдосконалення	Реінжиніринг
Рівень змін	Нарощуваний	Радикальний
Початкова точка	Існуючий процес	„Чиста дошка”
Частота змін	Неперервно/однораз.	Одноразово
Необхідний час	Короткочасний	Довгостроковий
Напрямок	Знизу-вверх	Зверху-вниз
Охоплення	Вузьке, на рівні функцій	Широке, міжфункціональне
Ризик	Помірний	Високий
Основні заходи	Статистичне управління	Інформаційні технології
Тип змін	Культурний	Культурний/структурний

Основним об'єктом реінжинірингу є бізнес-процес. Поняття «бізнес-процес» є багатозначним і на сучасному етапі не існує єдино прийнятого його визначення. Формалізовано можна вважати, що це якийсь обмежений комплекс діяльності, що характеризується такими поняттями, як «вхід», «процес», «вихід», «управління», «постачальник процесу», «клієнт процесу». Далі наведено кілька поширених трактувань

бізнес-процесу, які у сукупності описують це поняття.

Під бізнес-процесом у широкому значенні розуміється структурована послідовність дій з виконання певного виду діяльності на всіх етапах життєвого циклу предмета діяльності – від створення концептуальної ідеї через проектування до реалізації і результату (здача в експлуатацію об'єкта, постачання продукції, надання послуг, закінчення певної фази діяльності), тобто певний системно-замкнений процес.

Бізнес-процес являє собою сукупність бізнес-операцій, певну кількість внутрішніх видів діяльності, що починаються з одного або більше входів і закінчуються створенням продукції, необхідної клієнту (клієнт – обов'язково зовнішній стосовно підприємства споживач, це може бути підрозділ організації або конкретний працівник). Призначення кожного бізнес-процесу полягає в тому, аби запропонувати клієнтові продукцію, що задовольняє його за вартістю, довговічністю, сервісом та якістю. Під продукцією в такому разі розуміється результат бізнесу, що має матеріальну або нематеріальну цінність для конкретного клієнта. Бізнес-процес – це потік роботи, що переходить від однієї людини до іншої, а для великих процесів – від одного відділу до іншого.

Усі визначення об'єднує насамперед акцентування уваги на тому, що бізнес-процеси є безперервними, мають певні входи (постачання ресурсів, виникнення ідеї бізнесу, ідеї нового продукту, послуги тощо) і виходи у вигляді продукту, що задовольняє потреби споживачів. Єдиною метою бізнес-процесу є задоволення вимог клієнтів, яких можна розділити на п'ять різних типів: перший тип – це первинні клієнти, ті, які одержують первинний вихід; другий тип становлять вторинні клієнти, що знаходяться поза процесом і одержують вторинні виходи, третій тип – непрямі клієнти, що не одержують первинного виходу, але є наступними в ланцюжку, тому пізніший за часом вихід відображається на них. Четвертий тип клієнтів – зовнішні клієнти (за межами підприємства), які одержують вихід процесу, – дистриб'ютори, агенти, роздрібні продавці, інші організації тощо. Нарешті, існують зовнішні непрямі клієнти, споживачі (п'ятий тип). Ці категорії обов'язково присутні кожна окремо, існують випадки, коли вони перетинаються. Можна сказати, що процес реінжинірингу спрямований на удосконалення бізнес-процесу, тобто на визначення та вирішення проблем ще «на вході» та в самому процесі, щоб на виході вийшла більш якісна і без браку продукція або послуга [8].

Реінжиніринг – дуже громіздкий і складний процес. Щоб цей процес був «відмінний» і приніс гарні результати, потрібно правильно поетапно його змоделювати. Деякі автори наводять більше 20 етапів реінжинірингу, деякі – близько 10. Автори статті хочуть запропонувати свою, більш згруповану і зрозумілу методику проведення реінжинірингу:

1. Підготовка до проекту:
 - визначення необхідності та пріоритетності проекту;
 - складання цілей для процесу;
 - суб'єктивні погляди на якість процесів;
 - які варіанти можливі;
 - сфера пропонування проекту;
 - як проект буде здійснюватися;
 - політична ситуація.
2. Вивчення поточних умов (бізнес-процесів), в яких зараз перебуває підприємство:
 - визначення конкурентних позицій, SWOT-аналіз;
 - збір необхідних виробничих, економічних, фінансових, трудових, соціальних характеристик, характеристик продуктивності та ефективності діяльності підприємства;

- збір даних про критичні чинники успіху проекту;
 - визначення конкуренції на ринку;
 - аналіз навколишнього середовища.
- Усі ці дані необхідно проаналізувати, враховуючи дані першого етапу.
3. Аналіз і концепція редизайну (в ідеалі, у загальних рисах, як ми хочемо, щоб процес працював):
- підготовка пропозицій щодо реінжинірингу;
 - виявлення запитів споживачів;
 - обґрунтування доцільності певних організаційних змін, які орієнтовані на задоволення споживачів;
 - виявлення факторів, які можуть стати на перешкоді здійснення реінжинірингу;
 - розрахунок можливих та очікуваних результатів, виходячи з першого та другого етапів;
 - визначення ризиків.
4. Робочий проект (як проект буде працювати):
- визначення ресурсів та їх потреб;
 - складання кошторису проекту;
 - формування декількох моделей подальшого функціонування бізнесу, спираючись на конкретні дані;
 - обґрунтування (грошовий потік) нового процесу (реалізації та експлуатації витрат);
 - визначення, як буде працювати процес у динамічних умовах;
 - на основі аналізу 3-го і 4-го етапів визначаються недоліки при вході, у самому процесі та на виході;
 - вимірювання і контроль заданих систем;
 - визначення інновацій та інвесторів для кожної запропонованої моделі.
5. Впровадження проекту (реінжиніринг):
- вибір найкращої моделі та введення її на підприємстві;
 - дослідження та аналіз результатів від впровадження нового процесу.
6. Аналіз і корекція змін як завершальна стадія:
- інституціоналізація проекту;
 - аналіз ефективності проекту;
 - аналіз перебудованої культури, визначення факторів успіху або ризику, що безпосередньо вплинули на проект;
 - загальний огляд результатів для забезпечення переваг і винесення уроків.

На думку авторів статті, саме деталізація етапів проведення РБП є основою для повного контролю за всіма стадіями проведення реінжинірингу.

Звернемо свою увагу на роль ризиків при проведенні РБП на підприємствах. Реінжинірингу, як і будь-якому бізнес-процесу, притаманний ризик. Серед спеціалістів та науковців з реінжинірингу панує думка, що близько 80% невдач при проведенні редизайну викликано мотивацією, обов'язковою участю керівництва, необхідністю експертного управління. Для успішної реалізації проекту його необхідно формалізувати. З погляду ризику реінжиніринг подібний до гри в шахи, а не до гри, наприклад, у рулетку, тобто учасники проекту, як і гравці в шахи, у міру своїх знань та вмінь можуть впливати на результати [4].

Значні обсяги реалізації, висока складність внутрішніх бізнес-процесів, велика кількість задіяних у процесі структурних підрозділів-далеко не повний перелік факторів, що піддають сучасні підприємства операційним ризикам. І хоча на даний

момент на сучасних підприємствах не сформулювалося чіткого розуміння необхідності управління ризиками, часто в процесі реінжинірингу виникають проблеми. Особливо ситуації з провалом процесу реінжинірингу стосуються українських підприємств, які значно відстають від закордонних, на думку спеціалістів, приблизно на 60 років. Вирішенням проблеми може слугувати система моделювання та аналізу процесу. Система планування операційних ризиків складається з таких етапів:

1. Розроблення політики у сфері операційних ризиків.
2. Моделювання вибраних процесів.
3. Ідентифікація та оцінка операційних ризиків.
4. Розроблення заходів із зниження операційних ризиків.
5. Розроблення концепції системи управління операційними ризиками.

Розглянемо модель класифікації операційних ризиків (рис. 1).

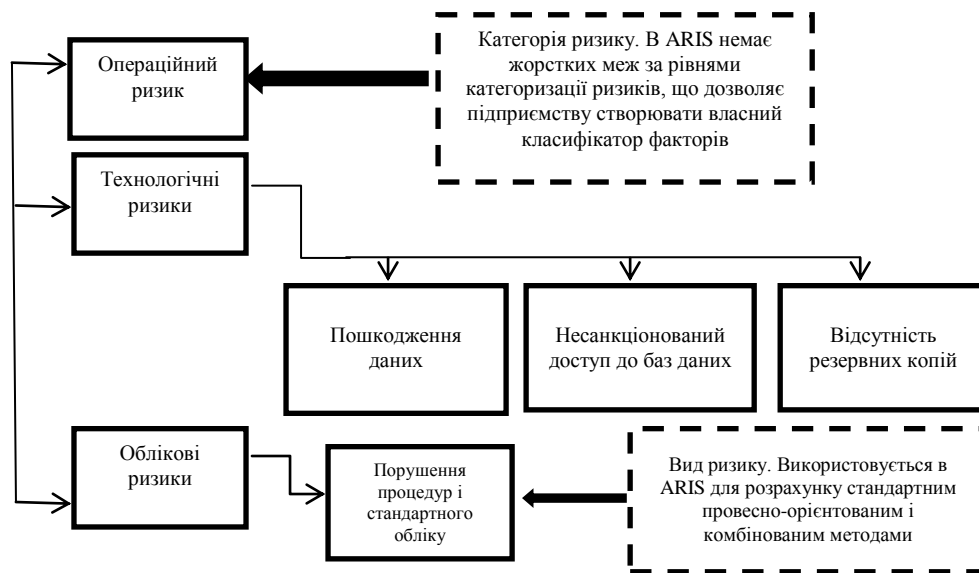


Рис. 1. Модель класифікації операційних ризиків в ARIS (фрагмент) [9]

Що стосується більш теоретичної класифікації ризиків, то багато науковців класифікують їх по-різному. Одні говорять, що інвестиційні ризики найбільш небезпечні саме для процесу реінжинірингу. До інвестиційних ризиків відносять:

- ризик втраченої вигоди – це ризик непрямой фінансової втрати як результату нездійснення певних видів робіт;
- ризик зниження доходності, який може виникнути внаслідок зменшення розміру процентів і дивідендів за портфельними інвестиціями, вкладаннями і кредитами;
- процентні ризики, до яких належить небезпека втрат для комерційних банків і т.д.;
- кредитний ризик – небезпека несплати позичальником основного боргу і процентів, які належать кредитору;
- ризики прямих фінансових втрат;
- селективні ризики – ризики неправильного вибору виду капіталовкладень;
- ризики банкрутства – небезпека неправильного вибору капіталовкладень; повної втрати підприємством власного капіталу;

Інші науковці вважають, що найбільш несприятливими для процесу реінжинірингу є технічні ризики, до яких відносять:

- непередбачені зміни сфери;
- затримку реалізації програмного забезпечення;
- затримку процесів, що базуються на використанні нововведень;
- довгий час технологічного циклу і т.д. [4].

А деякі з науковців вважають, що на процес реінжинірингу кожен тип ризику впливає в більшій чи меншій мірі. Автори статті згодні із саме такими твердженнями. Пропонується певна методика, яка з легкістю допоможе визначити не лише ризики на кожному етапі розроблення реінжинірингу, але й шляхи їх запобігання.

Взагалі, що стосується ризиків, то саме в процесі реінжинірингу їх досить багато. Як уже було зазначено вище, близько 80% проектів редизайну були невдалими. І тому потрібно знати, в загальних рамках, які ризики притаманні для кожного етапу реінжинірингу та як можна їм запобігти. В цьому і допоможе така методика:

1. Перший етап. Для цього етапу найбільш небезпечними є загальні ризики, тобто ризики, пов'язані зі сферою застосування, спонсорськими питаннями, людськими ресурсами, організаційною культурою та управлінням. Ці ризики можна резюмувати так:

1.1 Спонсорські питання: немає підтримки від керівництва; недосконале представлення необхідності та пріоритетності проекту; управлінський скептицизм; непередбачена зміна сфери.

1.2 Колективні питання: недостатня воля до подолання проблем; люди не в змозі взяти на себе відповідальність; погіршення роботи в команді; недостатнє освоєння нових ідей; дизайн омани; недостатній розгляд питань людський ресурсів.

1.3 Питання управління: нечітке формулювання мети та персоналу; невдале впровадження нових управлінських навичок; погані стосунки між колективом та керівником; активний або пасивний саботаж співробітників і керівників; втрата прихильності у зв'язку зі зміною керівництва.

2. Визначення поточних умов, в яких зараз перебуває підприємство. Для цього етапу властиві багато ризиків, основні з них:

2.1 Недостатність аналізу, планування та оцінки, зокрема, аналіз поточного стану.

2.2 Сильні позиції конкурентів, що призведе до колективного «страху успіху».

2.3 Недооцінювання поточних умов, в яких перебуває підприємство.

2.4 Неправильний аналіз стратегії розвитку підприємства.

2.5 Недостатність інформаційних технологій та нововведень для повного аналізу поточного стану.

2.6 Недосконалість аналізу навколишнього середовища.

2.7 Проблема цілісності даних.

3. Третью етапу також властиві ризики, основні з них:

3.1 Неправильне визначення факторів, які можуть стати на перешкоді процесу реінжинірингу.

3.2 Недосконалість процесів на першому та другому етапах.

3.3 Зміни, пов'язані з навколишнім середовищем.

3.4 Різка зміна запитів споживачів.

3.5 Визначення неправильної концепції реінжинірингу.

4. На четвертому етапі – робочий проект – наявні такі ризики:

4.1 Неправильно обрані процеси для БНР.

4.2 Довгий час циклу, необхідний для завершення проекту.

4.3 Загроза перевищення бюджету.

- 4.4 Загроза проекту не реалізувати весь свій потенціал.
- 4.5 Збій у системі.
- 4.6 Недостатність ресурсів.
- 4.7 Неправильне функціонування заданих систем.
- 4.8 Відмова від інвесторів щодо інвестування проекту.
- 5. На етапі впровадження проекту можуть бути виділені такі ризики:
 - 5.1 Вибір неправильної моделі подальшого функціонування бізнесу.
 - 5.2 Вибрана система не відповідає потребам споживачів.
 - 5.3 Непередбачені результати від впровадження проекту.
 - 5.4 Новий проект не діє, оскільки були збої в аналізі даних на попередніх етапах.
- 6. На останньому етапі наявні такі ризики:
 - 6.1 Невелика віддача від інвестицій.
 - 6.2 Ризик втраченої вигоди.
 - 6.3 Ризик зниження дохідності.
 - 6.4 Ризики прямих фінансових втрат.
 - 6.5 Процентні ризики.
 - 6.6 Ризик банкрутства.

Тому необхідно, що перед керівниками проектів РБП постає дуже багато ризиків, на які слід звертати увагу та впроваджувати систему ризик-менеджменту РБП.

Необхідно також звернути свою увагу на практичні аспекти організації РБП на підприємствах. У даному випадку зупинимо свою увагу на впровадженні одного з інструментів реінжинірингу, а саме ERP-систем.

ERP-система – це інтегрована система на базі ІТ для управління зовнішніми та внутрішніми ресурсами на підприємстві. Для виконання проекту впровадження системи Замовником та Виконавцем створюється організаційна структура проекту. Функціональна структура проекту складається з цільових робочих груп з окремих напрямків проекту.

Впровадження кожної черги системи ІТ-підприємство складається з таких етапів:

- 1. Попередній етап.
 - 1.1 Складається координаційна рада та команда впровадження з боку Замовника.
 - 1.2 Складається команда проекту з боку Виконавця.
 - 1.3 Виконавець проводить експрес-обстеження підприємства Замовника, складає і погоджує план організаційно-технічних заходів за проектом.
 - 1.4 Організація комп'ютерного класу навчання на підприємстві Замовника.
 - 1.5 Складається орієнтовна специфікація на розвиток комплексу технічних засобів.
 - 1.6 Проводиться презентація проекту перед Координаційною радою Замовника.
- 2. Постачання і установка систем.
 - 2.1 Формування комплексу програмного продукту для поставки.
 - 2.2 Постачання і установка системи на підприємстві Замовника.
 - 2.3 Навчання адміністратора системи.
- 3. Навчання команди проекту.
 - 3.1 Теоретичне навчання концепцій управління сучасним підприємством і загальний огляд функціональних можливостей системи ІТ-підприємство для вирішення завдань проекту.
 - 3.2 Навчання за типовою програмою з кожного модуля ІТ-підприємство.
- 4. Моделювання системи.
 - 4.1 Команди впровадження Замовника та Виконавця проводять серію робочих зустрічей, на яких документують поточні бізнес-процеси підприємства (модель «as is» –

«як є»), проблемні питання з поточних бізнес-процесів, вимоги до майбутніх бізнес-процесів, майбутні бізнес-процеси (модель «to be» – «як має бути»), технологічні аспекти реалізації майбутніх бізнес-процесів у системі ІТ-підприємство.

- 4.2 Тестують майбутні бізнес-моделі на контрольному прикладі.
- 4.3 Документують виявлені проблеми за результатами тестування моделі на контрольному прикладі.
- 4.4 Затверджують склад комплексу технічних засобів.
- 4.5 Визначають кордони та обсяги конфігурації і доопрацювання системи.
- 4.6 Затверджують критерії завершення етапу дослідної експлуатації.
5. Конфігурування та дослідна експлуатація.
 - 5.1 Кастомізація системи на специфіку підприємства – Замовника – конфігурація і налаштування параметрів системи відповідно до затверджених бізнес-процесів, дороблення під замовлення окремих функцій, настроювання ролей кінцевим користувачам.
 - 5.2 Підготовка і введення контрольного прикладу.
 - 5.3 Дослідна експлуатація (тестування) системи на контрольному прикладі.
 - 5.4 Обробка результатів дослідної експлуатації системи і додаткове настроювання системи.
 - 5.5 Розроблення робочих інструкцій для кінцевих користувачів.
 - 5.6 Установка комплексу технічних засобів.
 - 5.7 Затвердження системи Координаційною радою Замовника
6. Введення в промислову експлуатацію.
 - 6.1 Підготовка і введення нормативно-довідкової інформації в обсязі, необхідному для початку промислової експлуатації системи на вибрану область.
 - 6.2 Навчання кінцевих користувачів.
 - 6.3 Ключові користувачі починають щоденну експлуатацію системи, залучаючи до процесу експлуатації кінцевих користувачів.
 - 6.4 Кінцеві користувачі системи починають щоденну експлуатацію системи.
 - 6.5 Оперативна підтримка користувачів системи командами впровадження Виконавця та Замовника.
7. Удосконалення.
 - 7.1 Постачання і установка нових версій системи.
 - 7.2 Навчання за новими версіями системи.
 - 7.3 Впровадження нових модулів системи.
 - 7.4 Аудит – функціонування системи та виявлення вимог на зміни.
 - 7.5 Виконання змін [6].

На практиці впровадження ERP-системи на ФГУП НПО автоматики імені Семихатова включає такі напрями: 1) конструкторську і технологічну підготовку виробництва; 2) управління закупками і збутом; 3) управління запасами; 4) управління виробництвом; 5) фінансове планування і бюджетування; 6) калькулювання планової й фактичної собівартості і т.д. [11].

Висновок. На заключному етапі потрібно зробити певні висновки з даної статті. В цілому у статті був розглянутий процес реінжинірингу та ризику, які притаманні цьому процесу. Було відмічено, 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. Авторами статті також був проаналізований бізнес-процес як основна складова реінжинірингу та наведені більш структуровані етапи проведення редизайну.

Була запропонована методика, яка на відміну від інших, не дуже складана і вирізняється чіткістю та конкретним змістом. Ця методика необхідна для визначення ризиків на кожному етапі реінжинірингу, і саме вона допоможе увійти саме в ті 20% підприємств, в яких процес редизайну був вдалий.

1. *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.
2. *Дроздова Г. М.* Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства / Г. М. Дроздова // Інжиніринг і франчайзинг в системі зовнішньоторгових операцій. – Київ, УГЛ, 2002. – 671 с.
3. *Ілляшенко С. М.* Методичні підходи до аналізу ризиків реінжинірингу бізнес-процесів / С. М. Ілляшенко // Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів виробничих підприємств: [монографія] ; за заг. ред. канд. екон. наук, доц. Л. М. Таранюка – Суми : Видавничо-виробниче підприємство «Мрія-1» ТОВ, 2010. – 440 с.
4. *Науковий вісник* : зб. наук. праць ; наук. ред. О. І. Белей. – Львів : УкрДЛТУ, 2003, Вип. 13.4 – 336 с.
5. *Хаммер М.* Реинжиниринг корпораций: манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Д. Чампи. – СПб., 2000. – 332 с.
6. *Дорошенко Ю. А.* Реинжиниринг бизнес-процессов как необходимое условие эффективного организационного развития / Ю. А. Дорошенко, Е. В. Дегтеваа [Електронний ресурс]: – Режим доступу : <http://www.techros.ru/text/2877>.
7. *Корпоративні інформаційні технології* [Електронний ресурс]: розділи послуги. – Режим доступу : http://www.it.ua/serv_01.php
8. *Організаційний розвиток підприємства* [Електронний ресурс]: конспект лекцій. – Режим доступу : <http://library.if.ua/book/28/1897.html>.
9. *Чередниченко А. С.* Управление операционными рисками в ARIS / [Електронний ресурс] / А. С. Чередниченко – Режим доступу : <http://www.aris-portal.ru/article/aris-risk.html>.
10. *A Study of Business Process Reengineering by Kevin Lam* [Електронний ресурс]: – Режим доступу : http://www.doc.ic.ac.uk/~nd/surprise_95/journal/vol2/tmkl/article2.html.
11. *An Introductory Guide by Peter Carter* [Електронний ресурс]: – Режим доступу : <http://www.teamtechnology.co.uk/business-process-reengineering.html>.
12. *ERP – система ІТ підприємства оптимізує виробництво* [Електронний ресурс]: Аерокосмічний кур'єр., вип. 9, с. 2. – Режим доступу : http://www.it.ua/news.php?news_id=384.html
13. *Kimble R.* Business Process Reengineering – When to use it [Електронний ресурс] / R. Kimble – Kimble R.: – Режим доступу : <http://ezinearticles.com/?Business-Process-Reengineering-When-to-Use-It&id=6133794.html>.
14. *Hammer M.* Reengineering Work: Don't Automate [Електронний ресурс] // Harvard Business Review, July–August 1990. – Режим доступу : <http://userpages.umbc.edu/~khoo/re-engr.html>

Отримано 19.09.2011 р.

Л. Н. Таранюк, Е. Н. Запорожченко

Организационные аспекты проведения реинжиниринга бизнес-процессов предприятий

В данной статье рассмотрены вопросы анализа организационных мероприятий проведения реинжиниринга бизнес-процессов предприятий. Предложена методика рискованного менеджмента при осуществлении реинжиниринга на предприятиях.

Ключевые слова: реинжиниринг бизнес-процессов, предприятие, этап, риск, управление.

L. M. Taranyuk, O. M. Zaporozhenko

Organizational aspects of realization of reengineering business processes of enterprises

Considered questions of analysis of organizational measures of enterprises reengineering business processes realization in the article. Methods of risk management during realization of reengineering on enterprises are offered.

Keywords: reengineering of business processes, enterprise, stage, risk, management.