

МИРОНЕНКО

Крістіна Сергіївна
elenastanislavik@yandex.ruаспірант, Одеський національний
політехнічний університет

УДК 621 (477): 330.33.012

ЕКОНОМІЧНІ РИЗИКИ ПРИ ПРОВЕДЕННІ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

ECONOMIC RISKS WHEN PERFORMING THE REENGINEERING OF BUSINESS PROCESSES AT THE INDUSTRIAL ENTERPRISES

У статті запропоновано комплекс економічних методів для індивідуального управління основними видами ризиків реструктуризації та реінжинірингу. Систематизовано специфічні ризики проектів реструктуризації і реінжинірингу. Проаналізовано фактори ризику при впровадженні обліково-управлінських систем класу ERP у рамках процесно-орієнтованої системи управління. Виділено етапи управління операційними ризиками на підприємстві. Запропоновано класифікацію економічних ризиків за етапами реінжинірингу бізнес-процесів. Висвітлено складові економічного ризику проектів реінжинірингу бізнес-процесів на промисловому підприємстві. Узагальнено переваги від реалізації підходу до оцінки операційних ризиків в ARIS.

В статье предложен комплекс экономических методов для индивидуального управления основными видами рисков реструктуризации и реинжиниринга. Систематизированы специфические риски проектов реструктуризации и реинжиниринга. Проанализированы факторы риска при внедрении учетно-управленческих систем класса ERP в рамках процессно-ориентированной системы управления. Выделены этапы управления операционными рисками на предприятии. Предложена классификация экономических рисков по этапам реинжиниринга бизнес-процессов. Освещены составные части экономического риска проектов реинжиниринга бизнес-процессов на промышленном предприятии. Обобщены преимущества от реализации подхода к оценке операционных рисков в ARIS.

In article the complex of economic methods for individual management of main types of risks of restructuring and reengineering is offered. Specific risks of projects of restructuring and reengineering are systematized. Risk factors when introducing the registration and administrative systems of the class ERP within the process-focused control system are analyzed. Stages of management of operational risks at the enterprise are allocated. Classification of economic risks by stages of reengineering of business processes is offered. Components of economic risk of projects of reengineering of business processes at the industrial enterprise are lit. Advantages of realization of approach to operational risks' assessment in ARIS are generalized.

Ключові слова: реінжиніринг бізнес-процесів, реструктуризація, економічні ризики, обліково-управлінська система, процесно-орієнтована система, ARIS

Ключевые слова: реинжиниринг бизнес-процессов, реструктуризация, экономические риски, учетно-управленческая система, процессно-ориентированная система, ARIS

Keywords: Reengineering of business process, re-structuring, economic risks, the registration-administrative system, the process-focused system, ARIS

ВСТУП

Сучасні технології бізнесу характеризуються високою динамічністю, пов'язаною з постійною зміною потреб ринку, поступовою орієнтацією виробництва товарів і послуг на індивідуальні потреби замовників та клієнтів, безперервним

вдосконаленням технічних можливостей і конкуренцією, що посилюється. У цих умовах актуальною є розробка проектного забезпечення, яке оперативним чином відображає стан економічних об'єктів з метою прийняття своєчасних рішень, пов'язаних з реструктуризацією бізнес-процесів в напрямі

переходу до процесно-орієнтованої системи управління. Значні обсяги операцій, висока складність внутрішніх БП та технологій, велика кількість задіяних у процесах структурних підрозділів – далеко не повний перелік факторів, що несуть ризик [14, 15]. І хоча на поточний момент часу у вітчизняних компаній сформувався чітке розуміння необхідності управління ризиками, часто в цьому процесі виникають проблеми, пов'язані з відсутністю методологічних, методичних засобів ідентифікації, контролю операційних ризиків.

Питання теорії визначення, аналізу та управління ризиком висвітлені у роботах вітчизняних вчених, таких як: Буніної Є., Вітлінського В., Галушко А., Гребенникова В., Наконечного З., Тельнова Ю., Чередніченко А. Серед зарубіжних науковців, які досліджували питання оцінки економічних ризиків у процесі реструктуризації, реінжинірингу компаній, можна виділити наступних: Голд М., Грей М., Капбел А., Каселі С., Надін С. [7, 14]. Однак, економічні ризики, що мають місце при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів на промислових підприємствах, а також особливості управління ними потребують більш глибокого дослідження та уточнення.

МЕТА РОБОТИ

Мета роботи полягає у дослідженні наявних економічних ризиків при проведенні заходів з реінжинірингу бізнес-процесів і особливостей управління ними на промислових підприємствах.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною та інформаційною основою роботи є праці вітчизняних і зарубіжних вчених, а також матеріали періодичних видань. При проведенні дослідження використовувалися методи аналізу і синтезу, порівняння, узагальнення, класифікації.

РЕЗУЛЬТАТИ

Підприємства багатьох галузей на даний момент усе глибше заплутуються у власних проблемах, у силу різних причин не можуть провести реструктуризацію виробництва і власних фінансових забор'язань перед кредиторами, упорядкувати бізнес-процеси, залучити інвесторів. Значна кількість компаній не готова ефективно проводити інноваційну політику та освоювати кошти інвесторів. Як показує досвід, до ключових проблем підприємств належить неефективність системи управління, відсутність інноваційної стратегії у їх діяльності і стурбованість тільки тим, як вижити сьогодні. Таким чином, реформа повинна спуститися з макrorівня до рівня конкретного підприємства, якому необхідно провести реструктуризацію, реінжиніринг бізнес-процесів та навчитися жити в умовах ринку при створенні передумов і підтримки з боку держави [4, 6].

Водночас, аналізуючи проблематику економічних ризиків процесу перетворень, слід зазначити, що у сучасній науковій літературі недостатньо розроблений саме методичний апарат управління ризиками трансформаційних процесів, спрямованих на оптимізацію результатів діяльності підприємства.

У зв'язку з цим зупинимо увагу на дослідженні економічних ризиків процесу реструктуризації, що є передумовою впровадження більш радикальних заходів реінжинірингу в компанії.

Доцільно запропонувати комплекс економічних методів для індивідуального управління основними видами ризиків реструктуризації, реінжинірингу, спрямованих на оптимізацію результатів діяльності підприємства, які включають:

- економічний аналіз ринку;
- систему критеріїв для економічної оцінки ризику;
- економічні методи управління ризиком;
- індивідуальні рекомендації по кожному ризику.

Загалом, «Володіння ризиком» передбачає наявність завчасно розроблених і реальних у ресурсному відношенні планів. Повністю виключити ризик неможливо, також неможливо й уникнути його. Тому основним завданням має стати управління ризиком та зниження його до прийнятних розмірів.

Як відомо, в абсолютному вираженні ризик (W), визначається очікуваною величиною можливого збитку:

$$W = P \times U, \quad (1.1)$$

де P – імовірність настання події,

U – величина збитку від настання події.

Для даного дослідження практичне значення має визначення ризику у відносному вираженні, тобто як величина можливого збитку, віднесена до деякої бази, за яку найзручніше приймати майно підприємства [3].

Відзначимо, що для повного розуміння процесу управління ризиками проектів реструктуризації та реінжинірингу, необхідно володіти методичним апаратом даного процесу. Загалом, управління ризиком передбачає:

- 1) використання всіх можливих засобів для зниження ступеня ризику, пов'язаного зі значним збитком;
- 2) контроль ризику, коли немає можливості уникнути його цілком, оптимізація ступеня ризику або максимальне зниження обсягів та ймовірність можливого збитку;
- 3) свідоме прийняття або підвищення ступеню ризику, якщо це має сенс [2].

Процес управління ризиком покликаний забезпечити відповідний механізм вирішення проблем ризику. Останній долають за допомогою різних економічних методів: попередження виникнення, прийняття або оптимізації ступеня ризику. Для зниження ступеня господарського ризику застосовуються такі напрямки дій:

- зовнішній розподіл ризику, найчастіше – це страхування ризику;
- попередження ризику або пом'якшення можливих наслідків шляхом адаптаційних заходів;
- підготовка до реагування на ситуації, що виникають шляхом створення резервів, лімітування і обмежень, прийняття управлінських рішень. Особливу увагу у процесі зниження ступеня господарського ризику відіграє управління специфічними ризиками у проектах реструктуризації, які можуть бути притаманні і реінжинірингу бізнес-процесів (табл. 1).

Таблиця 1

Специфічні ризики проектів реструктуризації та реінжинірингу

Ризик	Характеристика	Методи мінімізації
Ризик передчасної оцінки в результаті реструктуризації.	На практиці визначити, де починаються реальні результати структурних змін дуже важко. Часто негативні короткострокові наслідки реструктуризації менеджмент компанії приймає за її підсумки. У цьому випадку вся програма може бути згорнута, а стратегічні цілі так і не досягнуті.	Необхідно грамотне складання програми реструктуризації з детальним описом всіх короткострокових результатів і цільових показників, а також з чітким визначенням довгострокових цілей.
Ризик низької мотивації осіб, які беруть участь у процесі реструктуризації.	Різна ступінь зацікавленості співробітників компанії в структурних змінах і конфлікт інтересів, який може виникнути між менеджментом та власником компанії в ході реструктуризації і негативно вплинути на їх мотивацію протягом проекту.	Необхідно, щоб програма реструктуризації формувалася «зверху вниз», а не «знизу вверх». При цьому вкрай важлива виняткова енергія власників компанії. Їх прагнення до досягнення цілей реструктуризації має передаватися як команді том-менеджерів, так і управлінцям середньої ланки, виконавцям низового рівня.
Ризик появи негативних соціальних наслідків.	Виявляється в масових скороченнях персоналу з діючих виробництв, у звільненнях на ліквідованих компаніях, у закритті компаній соціальної сфери.	Державне регулювання.

Розглянемо детальніше факторний вплив ризиків при впровадженні процесно-орієнтованих систем у рамках проведення реінжинірингу на промислових підприємствах. З цією метою визначимо наслідки економічного ризику (збитковість) при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів та запропонуємо систему їх нейтралізації.

Основними факторами ризику при впровадженні обліково-управлінських систем класу ERP, у рамках процесно-орієнтованої системи управління на українських підприємствах, є:

- 1) фактори ризику на етапі прийняття рішення про впровадження обліково-управлінської системи та вибір програмного продукту;
- 2) фактори ризику, пов'язані з вибором консультанта;
- 3) чинники ризику на етапі планування проекту з впровадженням обліково-управлінської системи;
- 4) фактори ризику на етапі впровадження;
- 5) довгострокові фактори ризику.

Проаналізуємо подані фактори ризику, розглянувши їх сутність та запропонуємо наслідки (збитковість) та особливості нейтралізації економічних ризиків при реінжинірингу бізнес-процесів.

1. Фактори ризику на етапі прийняття рішення про впровадження обліково-управлінської системи та вибір програмного продукту. Підготовча стадія є одним з найважливіших етапів впроваджувального проекту. Помилки, здійснені тут, не тільки автоматично підвищують ймовірність винищення факторів ризику на подальших етапах, але й посилюють негативні наслідки у всіх цих факторів.

Збитковість. Факторами ризику з найбільш тяжкими наслідками є такі:

- неврахування у системі підтримки галузевої специфіки замовника;

- занижена оцінка керівництвом компанії-замовника масштабів організаційних перетворень підприємства;

- відсутність у керівництва компанії цілісної довгострокової стратегії в області інформаційних технологій.

Нейтралізація. Найбільш важко мінімізувати наслідки ризику, пов'язаного із заниженою оцінкою керівництвом масштабів організаційних перетворень, обумовлених впровадженням обліково-управлінської системи. Нейтралізація полягає у своєчасному попередженні даних наслідків ризиків шляхом впровадження більш високого рівня інформативності керівництва щодо майбутніх організаційних перетворень та їх наслідків.

2. Фактори ризику, пов'язані з вибором консультанта. Як правило, підприємства обирають одночасно і програмний продукт, і постачальника послуг з його впровадженням, тобто консультанта. У ролі такого постачальника виступає або сам розробник обліково-управлінської системи, або спеціалізована консалтингова компанія.

Збитковість тут пов'язана з такими чинниками:

- вибір консультанта за принципом мінімальної вартості його послуг;

- відмова від послуг консультантів і прийняття рішення про впровадження системи власними силами.

Нейтралізація. Якщо підприємство керувалося необхідними критеріями і помилилося з вибором консультанта, то виправити положення буде нескладно. Для цього необхідно за рахунок впровадження тендерної процедури обрати консультанта за конкурсом у відповідності до визначених підприємством вимог.

3. Чинники ризику на етапі планування проекту з впровадженням обліково-управлінської системи. На цій стадії замовник самостійно або разом з

консультантом формує проектну команду, складає розклад запровадження функціональних компонентів, планує терміни і бюджет проекту, а також оцінює окупність обліково-управлінської системи.

Збитковість. Факторами ризику з найбільш тяжкими наслідками тут є:

- неефективний організаційний план впровадження зазначеної системи на підприємстві;
- помилкове планування загальної вартості проекту.

Нейтралізація. Найбільш важко на цьому етапі мінімізувати наслідки таких факторів ризику:

- помилкове планування загальної вартості проекту з впровадження обліково-управлінської системи та окупності системи;
- невірне планування термінів проекту.

Нейтралізація полягає у детальній проробці кожного етапу проекту реінжинірингу бізнес-процесів та більш ретельного обрання учасників команди реінжинірингу бізнес-процесів у відповідності до запропонованих критеріїв відбору.

4. Фактори ризику на етапі впровадження. На цьому найважливішому етапі проекту виявляються ризики, закладені на попередніх стадіях прийняття рішень про впровадження і вибір системи та планування її імплементації (постановочні ризики).

Збитковість. Найбільш серйозні фактори ризику на етапі впровадження пов'язані з роллю вищого керівництва у проекті, а також з опором персоналу.

Нейтралізація. Найскладніше в етапі впровадження мінімізувати наслідки таких факторів ризику:

- небажання керівників вищої ланки приймати непопулярні рішення, необхідні для успішного впровадження ERP-системи;
- відсутність корпоративних стандартів – єдиної нормативно-методичної бази.

Нейтралізація полягає у створенні корпоративних стандартів при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів, формування нового стратегічного мислення керівництвом відносно необхідності радикальних перетворень на підприємстві.

5. Довгострокові фактори ризику. Після запуску планового обсягу функцій ERP у промислову експлуатацію, тобто після завершення проекту з впровадження обліково-управлінської системи, вищепераховані фактори ризику перестають діяти.

Збитковість. Найбільш серйозні наслідки мають такі фактори ризику:

- зниження інформаційної безпеки;
- зміна структури і бізнес-цілей компанії.

Нейтралізація. Найважче запобігти збитку від реалізації проектів ERP-системи у промислову експлуатацію. Серед факторів ризику: зміна структури і бізнес-цілей компанії, втрата локальної гнучкості бізнес-процесів.

Для управління змінами в ході аналізу п'яти груп чинників ризику при впровадженні обліково-

управлінських системи класу ERP доцільно здійснювати:

- документування технічних умов та їх погодження з усіма зацікавленими учасниками проекту;
- обов'язкове затвердження будь-яких змін;
- затвердження технічного завдання, що не містить зайвих характеристик [1].

Загалом, облік ризиків у проектах реструктуризації має у багатьох випадках вирішальне значення для успішності проекту. Значна питома вага невдалих проектів вимагає більше уваги приділяти процесу управління ризиками реструктуризації. Слід зазначити, що важливу роль відіграє процес управління ризиками і при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів на промисловому підприємстві.

Реінжинірингу, як і будь-якому бізнес-процесу, притаманний ризик. Серед спеціалістів з реінжинірингу бізнес-процесів панує думка, що близько 80% невдач при проведенні редизайну викликано недоліками мотивації, обов'язковою участю керівництва, необхідністю експертного управління. Для успішної реалізації проекту потрібно його формалізувати. З погляду ризику реінжиніринг подібний до гри в шахи, як і гравці в шахи, у міру своїх знань та вмінь можуть впливати на результати [5, 10].

Необхідно відзначити, що процес ідентифікації і класифікації операційних ризиків реінжинірингу бізнес-процесів може стикнутися з серйозними проблемами, пов'язаними з відсутністю моделей бізнес-процесів, без яких неможливо точно визначити ділянки виникнення ризиків. Іншою, не менш важливою проблемою процесу побудови системи управління операційними ризиками є отримання внутрішньої і зовнішньої аналітичної звітності у різних інформаційних зрізах даних (наприклад, кількості ризику у технологічному процесі, розміру витрат на структурний підрозділ і т.д.) [11]. Вирішення подібних проблем забезпечується системою моделювання.

Управління операційними ризиками на підприємстві складається з таких етапів:

- 1) розробка політики у сфері операційних ризиків;
- 2) моделювання обраних процесів;
- 3) ідентифікація та оцінка операційних ризиків;
- 4) розробка заходів зі зниження ризику;
- 5) розробка концепції системи управління операційними ризиками [10].

В цілому, створити на виробництва систему управління операційними ризиками на сьогоднішній день можна за допомогою методології ARIS, яка дозволяє не тільки описувати існуючі бізнес-процеси, організаційну структуру, продукти організацій і т.д., але також дає можливість ведення класифікаторів операційних ризиків (рис. 1) з подальшим розрахунком можливих витрат за кожною з категорій ризиків [11].

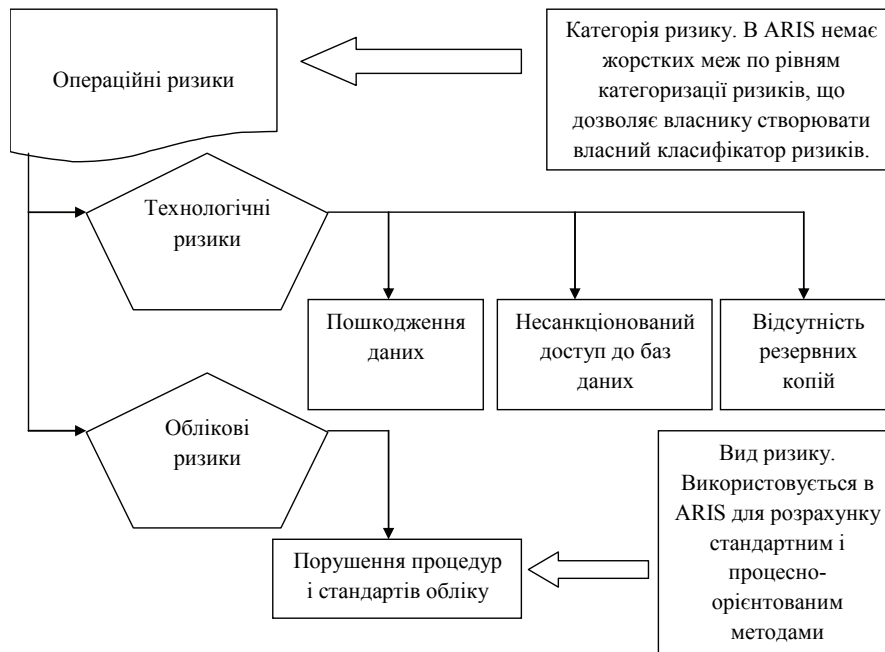


Рис. 1. Модель класифікації операційних ризиків в ARIS (фрагмент)

Що стосується теоретичної класифікації ризиків, то багато науковців систематизують їх по-різному. Одні вважають, що найбільш небезпечні для процесу реінжинірингу є інвестиційні ризики, до яких належать:

- ризик втраченої вигоди, тобто непрямой фінансової втрати як результату нездійснення певних видів робіт;

- ризик зниження дохідності, який може виникнути внаслідок зменшення розміру процентів і дивідендів за портфельними інвестиціями, вкладками та кредитами;

- процентні ризики, що охоплюють безпеку втрат для комерційних банків і т.д.;

- кредитні ризики, тобто безпека несплати позичальником основного боргу і процентів, які належать кредиту;

- ризик прямих фінансових витрат;

- селективні ризики, тобто невправного вибору виду капіталовкладень;

- ризики банкрутства – безпека невправного вибору капіталовкладень і повної втрати підприємством власного капіталу [12].

Інші науковці називають найбільш несприятливими для реінжинірингу бізнес-процесів технічні ризики, а саме:

- непередбачені зміни специфіки діяльності;

- затримку створення та впровадження програмного забезпечення;

- затримку процесів, що базуються на використанні нововведень;

- тривалий час технологічного циклу і т.д. [5, 10].

Деякі з дослідників, з якими цілком погоджуємося, вважають, що на процес реінжинірингу кожен тип ризику впливає більшою чи меншою мірою. У зв'язку з цим, пропонується залежно від етапів проведення реінжинірингу бізнес-процесів, яка допоможе визначити не тільки економічні ризики на

кожній стадії розробки реінжинірингу, але й знайти шляхи запобігання їм.

Взагалі, що стосується ризиків, то саме у процесі реінжинірингу їх досить багато. Як уже зазначалося близько 80% проектів редизайну є невдалими. Тому доцільно досліджувати ризики, притаманні кожному етапу реінжинірингу. В цьому і допоможе відповідна класифікація ризиків, яка удосконалена:

1 Підготовка до проекту. Для цього етапу найбільш небезпечними є загальні ризики, тобто пов'язані зі сферою застосування реінжинірингу бізнес-процесів, спонсорськими питаннями, людськими ресурсами, організаційною культурою та управлінням. Дані ризики можна систематизувати таким чином:

1.1 Спонсорські питання: немає підтримки від керівництва, недосконале представлення необхідності та пріоритетності проекту, управлінський скептицизм, непередбачені зміни сфери реінжинірингу бізнес-процесів.

1.2 Колективні питання: недостатня воля для подолання проблем, неспроможність людей взяти на себе відповідальність, погіршення роботи в команді, недостатнє освоєння нових ідей, недостатній розгляд питань щодо використання людських ресурсів.

1.3 Питання управління: нечітке формування мети для персоналу, невдале впровадження нових управлінських навичок, поганий зв'язок між колективом і начальством, активний або пасивний саботаж реінжинірингу бізнес-процесів співробітниками та керівниками, втрата прихильності у зв'язку зі зміною керівництва.

2 Визначення поточних умов, за яких зараз перебуває підприємство. Для цього етапу властиво багато ризиків, основні з яких:

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

2.2 Сильні позиції конкурентів, що призводить до колективного «страху спіху».

2.3 Недооцінювання поточних умов, в яких знаходиться 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 Аналіз і концепція редизайну. Йому також властиві ризики, що охоплюють такі позиції:

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 Робочий проект. Він вміщує такі ризики:

4.1 Неправильно обрані процеси для реінжинірингу бізнес-процесів.

4.2 Тривалий 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 систем.

4.8 Відмова інвесторів щодо інвестування проекту.

5 Впровадження проекту (реінжинірингу бізнес-процесів). Тут можуть бути виділені такі ризики:

5.1 Вибір неправильної моделі подальшого функціонування бізнесу.

5.2 Обрана система не відповідає потребам споживачів.

5.3 Непередбачені результати від впровадження проекту.

5.4 Новий проект не діє, тому що були збої в аналізі даних на попередніх етапах.

6 Аналіз і корекція змін. У ньому присутні такі ризики:

6.1 Невелика віддача від інвестицій.

6.2 Ризик втраченої вигоди.

6.3 Ризик зниження дохідності.

6.4 Ризик прямих фінансових втрат.

6.5 Процентні ризики.

6.6 Ризик банкрутства.

З урахуванням запропонованої класифікації економічних ризиків за етапами реінжинірингу бізнес-процесів, зазначимо, що перед керівниками проектів з реінжинірингу постає дуже багато ризиків, на які слід звертати увагу. Для їх мінімізації доцільно впроваджувати системи ризик-менеджменту реінжинірингу бізнес-процесів [10].

Існує й інший погляд на класифікацію ризиків реінжинірингу, що розглядає процес реінжинірингу бізнес-процесів щодо інвестиційної привабливості для промислового підприємства. Також, виявити реінжинірингові ризики з цих позицій можливо, спираючись саме на досвід та професійні здібності, які брали та беруть участь у проектуванні [8, 9].

Якщо реінжинірингу бізнес-процесів розглядати як інвестиційний проект, то його ризики можна представити узагальненою схемою (рис. 2), яка поєднує традиційні проектні та специфічні ризики реінжинірингу.

Складові економічного ризику проектів реінжинірингу бізнес-процесів на промислового підприємстві:

1. Зовнішній вплив, певна річ, не є специфічною групою ризику, притаманною лише реінжинірингу бізнес-процесів, але у світлі останніх подій він набуває все більшого значення.

2. Операційні ризики. Вони також є традиційними, проте здійснюють значний вплив, адже реінжиніринг тісно пов'язаний із використанням значного фінансового ресурсу, як власного так і залученого. До операційних ризиків належить недостатній рівень кваліфікації кадрів, неефективне використання товарної та маркетингової політики на підприємстві.

3. Стратегічні ризики. Оскільки стратегічна спрямованість реінжинірингу бізнес-процесів спирається на безперервну інноваційну діяльність, то цілком ймовірно, що будуть виникати ризики, пов'язані із застосуванням невипробуваних технологій, браком досвіду керівництва у сфері стратегічного управління підприємством, неналежним стратегічним плануванням проектів.

4. Організаційні ризики. Реінжиніринг – це, насамперед, кардинальна зміна організаційної структури компанії, тому найбільш важливою серед усіх ризиків є дана група. Організаційні ризики підлягають постійному моніторингу протягом всього періоду впровадження реінжинірингу бізнес-процесів, оскільки вони можуть проявлятися на будь-якому етапі. Включення цієї групи до загальної схеми, автоматично робить її адаптованою до реінжинірингу.

Повертаючись до операційних ризиків, зазначимо, що засоби моделювання ARIS дозволяють на етапі моделювання вказати ділянки виникнення ризиків у бізнес-процесах, при цьому частота виникнення ризику може бути як фіксованою величиною (виступати як атрибут самого ризику), так і розрахованою (наприклад, залежати від кількості продуктів, що продаються за даною технологією). Вірогідність настання того або іншого ризику також може виражатися фіксованою, або розрахунковою величиною (наприклад, враховуючи вірогідність і сценарії в самих процесах можна значно підвищити якість оцінки операційного ризику) [11].

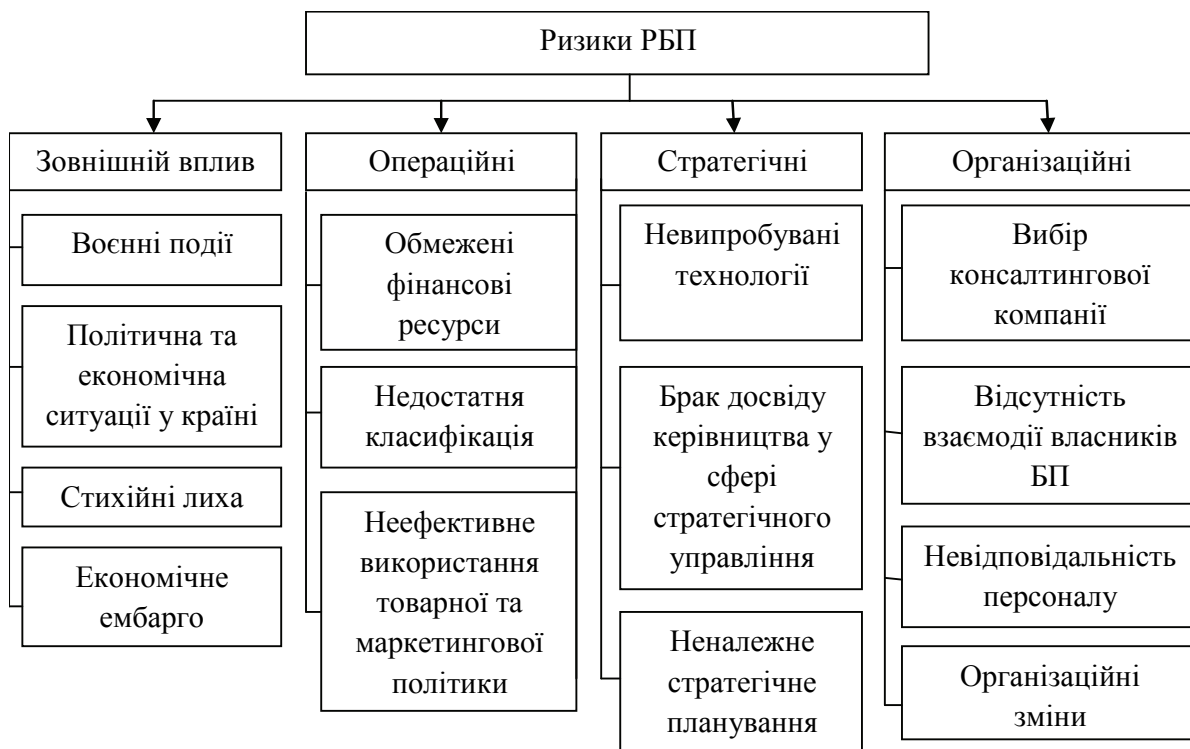


Рис. 2. Узагальнена схема виявлених ризиків при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів [8, 9]

Управління операційними ризиками в ARIS повністю відповідає таким вимогам:

- забезпечення ідентифікації ризиків за всіма продуктами, видами діяльності, процесами, системами, при цьому ризики нових продуктів повинні оцінюватися завчасно;
- наявність систем вимірювання і моніторингу операційних ризиків;
- підтримка процесів розробки політики, процедур для контролю та зниження операційних ризиків.

Маючи у розпорядженні моделі процесів в ARIS, інтегрованих з операційними ризиками, підприємство набуває додаткових інструментальних засобів для аналізу і планування своєї діяльності. Так, статистика продажів продукції дозволяє розрахувати в ARIS не тільки можливі обсяги витрат, але й, застосовуючи методи імітаційного моделювання, прорахувати можливі обсяги ризику за певний період часу.

Отже така методика дозволяє визначити операційне навантаження процесів організації, що дає можливість прогнозувати середні витрати майбутніх періодів під операційні ризики.

Об'єктивні моделі ризиків включаються в моделі процесів, надалі це дозволяє проводити агрегацію інформації за різними зрізами даних (за категоріями ризиків, процесів і т.д.).

Реалізуючи підхід до оцінки операційних ризиків в ARIS, організація може одержати ряд істотних переваг, а саме:

- застосування різних комбінацій методик аналізу операційних ризиків у рамках методології ARIS залежно від інформаційно-технічних та організаційних можливостей. У цьому контексті методологія пропонує різні варіанти аналізу

операційних ризиків у багатьох аспектах (підсистемах) діяльності організації – аналіз ризиків за процесами, продуктами, категоріями ризиків й організаційною структурою;

- уникнення подвійного обліку операційного ризику. Чіткість рознесення ризиків за процесами організації в ув'язці з організаційною структурою дозволяють уникнути подвійного обліку ризику, що може відобразитися на зниженні відрахувань капіталу на операційні ризики, вибір раціонального об'єму страхування ризиків і т.д.;

- врахування прямих і непрямих витрат з операційних ризиків, при цьому під непрямыми витратами може розумітися як, наприклад, вартість процесу ліквідації наслідків ризику, так і вартість процедур контролю.

ВИСНОВОК

В результаті дослідження запропоновано комплекс економічних методів для індивідуального управління основними видами ризиків реструктуризації та реінжинірингу. Систематизовано специфічні ризики проектів реструктуризації і реінжинірингу. Проаналізовано фактори ризику при впровадженні обліково-управлінських систем класу ERP у рамках процесно-орієнтованої системи управління. Виділено етапи управління операційними ризиками на підприємстві. Запропоновано класифікацію економічних ризиків за етапами реінжинірингу бізнес-процесів. Висвітлено складові економічного ризику проектів реінжинірингу бізнес-процесів на промисловому підприємстві. Узагальнено переваги від реалізації підходу до оцінки операційних ризиків в ARIS. Одним із рішень, яке дозволяє всебічно врахувати операційні ризики є методологія і система ARIS. Вона дозволяє моделювати бізнес-

процеси, оптимізувати організаційну структуру при проведенні реінжинірингу, а також застосовувати різні підходи до аналізу ризиків, розраховувати ймовірність та кількісно оцінювати можливі втрати. Виявлення ризиків реінжинірингових заходів дає змогу побачити негативні тенденції їх впровадження, запобігти втраті контролю над різними змінами процесів, встановити більш чіткі кордони зони впливу зовнішніх некерованих чинників на процес. Отже, дуже важливо на кожному етапі впровадження реінжинірингу бізнес-процесів врахувати якнайбільшу кількість елементів невизначеності та пов'язані з ними ризики. Виявлення і систематизація останніх дає можливість більш зважено підходити до проектування та проведення реінжинірингу бізнес-процесів.

Список використаних джерел

1. Абдикеев Н.М. Реинжиниринг бизнес-процессов / Н.М. Абдикеев, Т.П. Данько, С.В. Ильдеменов и ин. – М.: Экспо, 2007. – 592с.
2. Бунина Е.Н. Реструктуризация предприятий в условиях трансформационных преобразований переходной экономики / Е.Н. Бунина // Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна. Економічна серія. – № 564. – Харків, 2002. – С.80 – 84.
3. Вітлінський В.В. Ризик у менеджменті / В.В. Вітлінський, С.І.Наконечний. – К.: ТОВ «Борисфен – М», 1996. – 336 с.
4. Медынский В.Г. Реинжиниринг инновационного предпринимательства / В.Г. Медынский, С.В. Ильдеменов; под. ред. проф. В.А. Ирикова. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 414 с.
5. Науковий вісник: зб. наук. праць; за ред. О.І. Белей. – Львів: УкрДЛТУ. – 2003, вип. 13.4. – 336 с.
6. Полякова С. IT-платформа для риск-менеджмента [Электронный ресурс] //Финансовый директор – 28.02.2008. – Режим доступа к журналу: <http://www.audit-it.ru/articles/finance/a106/113082.html>.
7. Попов Э. Реинжиниринг бизнес-процессов и информационные технологии / Э.Попов, М. Шапот // Открытые системы. – 1996. – №15. – С.62 – 69.
8. Таранюк Л.М. Аналіз виявлення та систематизації ризиків реінжинірингових заходів на підприємстві / Л.М. Таранюк, П.В. Гриценко, Д.С. Полов'ян // Економічний простір. – Дніпропетровськ, ПДАБА, – 2010. – №3. – С.104 – 109.
9. Таранюк Л.М. Виявлення та систематизація ризиків при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів / Л.М. Таранюк, П.В. Гриценко // Матеріали 10-ої Міжнародної науково-практичної конференції студентів і молодих вчених «Економіка і маркетинг в умовах всесвітньої інтеграції: проблеми, досвід, передова думка». – Донецьк: ДНТУ, 2010. – С.168 – 170.
10. Таранюк Л.М. Організаційні засади проведення реінжинірингу бізнес-процесів підприємств / Л.М. Таранюк, О.М. Запорожченко // Механізм регулювання економіки. – 2011. – № 4. – Т(50) – С.122 – 131.
11. Таранюк Л.М. Реінжиніринг бізнес-процесів та особливості управління ризиками при його проведенні / Л.М. Таранюк, С.В. Антонюк, І.А. Вакуленко // Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка». – 2008. – № 2. – С.85 – 94.
12. Таранюк Л.М. Ризик-менеджмент при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів підприємств / Л.М. Таранюк, Л.Г. Мельник, О.М. Запорожченко // Матеріали V Международной научно-практической конференции «Маркетинг инноваций и инновации в маркетинге. – Суммы: ИТД «Університетська книга», 2011. – С.187 – 189.
13. Таранюк Л.М. Управление рисками при проведении процесса реструктуризации предприятий / Л.М. Таранюк, К.В. Таранюк // Матеріали науково-технічної конференції викладачів, співробітників, аспірантів і студентів факультету економіки та менеджменту «Економічні проблеми сталого розвитку». – Суми: «Вид-во СумДУ», 2006. – С.171 – 172.
14. Таранюк Л.М. Управление рисками проектов реструктуризации в контексте оптимизации результатов деятельности предприятия / Л.М. Таранюк // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка та менеджмент», 2008. – Вип.7/2 (30). – С. 61 – 66.
15. Федоровский В.А. Основы антикризисного маркетинга: монография / В.А. Федоровский. Николаев: «ЭОЛИС», 2000. – 144с.
16. Федулова Л.І. Сучасні концепції менеджменту / Л.І. Федулова. –К.: ЦНЛ, 2007. – 536 с.