

Ризики бізнес-процесів та способи зменшення їх негативних наслідків

Кривда О.В.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки та підприємництва
Національного технічного університету України
«Київський політехнічний інститут»

Стаття присвячена актуальним питанням управління ризиками бізнес процесів в організаціях. Проаналізовано всі можливі ризики в управлінні бізнес-процесами організації, їх виникнення та негативні наслідки. Обґрунтовано шляхи та заходи їх уникнення та попередження. Окреслені перспективи подальших досліджень та наукових розробок за даним напрямом.

Ключові слова: ризик, підприємство, бізнес-процеси, управління, бізнес-операції.

Кривда Е.В. РИСКИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ И СПОСОБЫ УМЕНЬШЕНИЯ ИХ НЕГАТИВНЫХ ПОСЛЕДСТВИЙ

Статья посвящена актуальным вопросам управления рисками бизнес процессов в организациях. Проанализированы все возможные риски в управлении бизнес-процессами организации, их возникновение и негативные последствия. Обоснованы пути и меры их предотвращения и предупреждения. Обозначены перспективы дальнейших исследований и научных разработок по данному направлению.

Ключевые слова: риск, предприятие, бизнес-процессы, управление, бизнес-операции.

Kryvda O.V. RISKS OF BUSINESS PROCESSES AND THE WAYS TO REDUCE THEIR NEGATIVE EFFECTS

This article is devoted to current issues of risk management business processes in organizations. Analyzed all possible risks in the management of business processes, their appearance and negative consequences. The ways and measures of avoidance and prevention. Prospects of further research and scientific developments in this area.

Keywords: risk, enterprise business process management, business operation.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Господарська діяльність суб'єкта господарювання складається з численних бізнес-процесів, які в цілому направлені на реалізацію різно-строкових стратегічних цілей підприємства з метою розширення ринків збуту та отримання прибутків.

При управлінні бізнес-процесами можуть виникати неочікувані обставини, що приведуть до позитивних чи негативних наслідків. Тому важливо дослідити можливість виникнення непередбачуваних обставин та запропонувати заходи з їх попередження чи уникнення.

Проблема аналізу ризиків в управлінні господарськими бізнес-процесами на підприємстві є досить важливою і актуальною, оскільки дослідження їх впливу на хід ведення бізнес-операцій дає змогу підвищити ефективність діяльності організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням проблематики управління бізнес-процесами займалися такі вчені, як О. Редькін [1], К. Шапошников [2], К. Роланд [3], Н. Пракаш [1], А. Бенджамен [1], М. Йогеш

[4], В. Репин [5], М. Хаммер [6], а вивченням можливих ризиків у господарській діяльності компанії – П. Золин [7], В. Вітлінський [8], М. Лапуста [9], О. Біла [10] тощо.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Вище зазначені науковці розглядали проблеми виникнення ризиків та особливості бізнес-процесів як дві окремі категорії, не враховуючи те, що будь-який бізнес-процес обов'язково супроводжується багатьма ризиками, що, в свою чергу, може негативно позначитися на ефективності діяльності підприємства, якщо вчасно їх не розпізнати та не управляти ними. Тому питання комплексного вивчення особливостей та взаємозв'язку ризиків в управлінні численними бізнес-операціями досить актуальне та потребує подальшого ґрунтовного дослідження.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження усіх можливих ризиків в управлінні бізнес-процесами підприємства та обґрунтування шляхів та заходів їх уникнення та попередження. Основним завданням статті є пошук методів запобігання виникнення ризи-

ків неефективної реалізації бізнес-процесів в компанії.

Виклад основного матеріалу дослідження. Господарська діяльність та численні бізнес-процеси сучасного українського підприємства сьогодні пов'язані з великою кількістю різноманітних нюансів та обставин, міра залежності і впливу яких на рівень прибутковості суб'єкта господарювання значно зростає внаслідок складної економічної та політичної ситуації в країні. Ризики, що виникають при реалізації виробничо-господарської діяльності компанії, надто важливі та потребують особливої уваги. Зокрема, підприємство у будь-який момент може зіткнутися з проблемою втрати чи нестачі фінансових коштів у випадку залучення зовнішніх джерел фінансування для забезпечення ефективного ведення бізнес-операцій. Не варто оминати увагою також ризики, пов'язані зі змінами в політиці підприємства, а відтак, і в напрямках ведення бізнес-процесів. Неправильна організація та планування переорієнтації господарської діяльності суб'єкта господарювання може привести до непоправних наслідків. Навіть звичне бажання керівництва оновити основні фонди на підприємстві потребує значної уваги та ретельного обрахунку затрат та майбутніх вигод з метою уникнення незапланованих неочікуваних втрат коштів у випадку допущення помилок й прорахунків в цьому напрямку. Тому, для уникнення чи зменшення ризиків отримання збитків або зниження ефективності господарської активності, варто проводити активний аналіз впровадження будь-якого нового чи покращення існуючих напрямків реалізації бізнес-процесів на підприємстві.

Перед виконанням тих чи інших бізнес-операцій з метою якісного управління ними та уникнення ризиків неефективної їх реалізації підприємству доцільно здійснити:

1) оцінювання всіх можливих варіантів розвитку подій, пов'язаних з реалізацією бізнес-процесів, виділення найімовірніших та менш важливих, здійснення їх детального опису та аналізу;

2) обрання конкретних методів визначення ризиків в управлінні бізнес-процесами та шляхів їх оцінювання;

3) аналіз можливих як негативних, так і позитивних наслідків настання неочікуваної ситуації при реалізації бізнес-процесів;

4) вибір шляхів та методів управління ризиками при впровадженні бізнес-процесів, визначення оптимально допустимого їх рівня;

5) оцінювання результатів використання обраних методів керування ризиками, які можуть виникати в ході управління бізнес-процесами.

При ідентифікації ризиків в управлінні бізнес-процесами слід провести їх детальний опис з окресленням внутрішніх й зовнішніх причин виникнення. Оцінювання можливості настання неочікуваних ситуацій повинно також включати в себе й прогнозування величини можливих втрат чи отримуваних прибутків. Крім того, передбачення покликано окреслити майбутній стан діяльності підприємства уже зараз, що допоможе керівництву зосередити свою увагу на найприбутковіших видах діяльності, а, відтак, відкинути найменш ефективні напрямки або ж спрямувати зусилля на їх підтримку та відродження у новому амплуа.

Керівництво організації повинно мати на увазі, що кожен поточний бізнес-процес обов'язково принесе певний результат (негативний чи позитивний), тому, особливо в сучасних реаліях українського життя, передбачити наслідки реалізації бізнес-операцій майже неможливо в зв'язку з неточністю всіх наявних інформаційних даних, та часто й їх неповнотою. Тому виникає проблема швидкого формування якісного інформаційного забезпечення функціонування всіх наявних на підприємстві бізнес-процесів з відповідним створенням сховища даних, баз даних, бази знань і поєднання їх у єдину злагоджену систему, доступ до якої повинен бути у керівництва, а у глав кожного з відділів – можливість внесення коректив та нової інформації до відповідної опції, що стосується бізнес-процесів конкретного підрозділу. Інформаційне забезпечення включає в себе збір даних стосовно господарської діяльності компанії загалом, в т.ч. по напрямках ведення бізнесу, а також пошук, зберігання та обробка інформації щодо внутрішнього та зовнішнього середовища. Створення такої системи дозволить керівництву організації здійснювати правильні прогнози показників ефективності ведення господарської діяльності, що, як зазначалося вище, є одним з ключових моментів успіху ведення бізнесу.

Наряду з формуванням якісного інформаційного забезпечення, що супроводжуватиметься створенням системи збору та оброблення інформаційних даних, встановленням відповідного програмного забезпечення, а також впровадженням інструментів інтернет-маркетингу для просування товарів чи послуг підприємства, окрему увагу слід при-

ділити веденню аналітичного забезпечення, що включає в себе обрання системи показників оцінювання ефективності реалізації бізнес-процесів. Створення такого комплексу показників дасть змогу керівництву, а також керівникам підрозділів постійно контролювати картину результативності впроваджуваних в компанії заходів та змін, вносити відповідні корективи в обрані напрями діяльності підприємства з метою підвищення успіху господарської діяльності та уникнення ризиків провалу. Варто пам'ятати, що навіть наймогутніші світові компанії-лідери піддаються ризикам втрати контролю над успішною реалізацією бізнес-процесів через недостатнє дослідження й аналіз усіх поточних заходів та змін, що проводяться на підприємстві, або ж відмову від впровадження нових напрямків діяльності внаслідок застарілих поглядів на оновлення процесів в системі забезпечення бізнес-операцій.

Важливим методом контролювання ризиків в управлінні бізнес-процесами є ведення чіткого бухгалтерського обліку, за допомогою якого керівництво підприємства може зразу побачити певні неузгодження в господарській діяльності, а, отже, і вчасно їх уникнути, що приведе до попередження й залагодження неочікуваного розвитку подій у бізнесі.

Беззаперечним ризиком ведення бізнес-процесів є виникнення нестачі фінансових ресурсів, необхідних для ефективною реалізації господарської діяльності. У такому разі можна запропонувати обов'язкове формування резервів як результативного джерела захисту активів компанії від незапланованих затрат коштів на різноманітні потреби в разі настання таких ситуацій. Адже, при виникненні потреби в додаткових коштах організації часто не готові до такого розвитку подій, що веде до виникнення плачевного критичного стану, а то й банкрутства компанії взагалі. Тому для попередження таких подій варто подумати про формування необхідних запасів грошових коштів. Серед джерел створення резервів можуть бути 1) виручка від продажу продукції через пункти реалізації, у т.ч. через веб-сайт (інтернет-магазин), 2) залучення як вітчизняних, так і закордонних інвестицій (у т.ч. методом випуску цінних паперів), 3) дебіторська заборгованість та 4) розроблення і продаж об'єктів інтелектуальної власності тощо.

Важливим шляхом попередження виникнення ризиків в управлінні бізнес-процесами є накладення границь на суми затрат підприєм-

ства, а також на величину можливих кредитів. Такий підхід допоможе протриматися на плаву навіть у самі скрутні часи господарської активності компанії, оскільки керівництво знатиме, що перевищення вказаних сум призведе до зниження кредитоспроможності й платоспроможності, що, у свою чергу, загрожує банкрутством.

Отже, будь-який бізнес-процес несе в собі той чи інший ризик. Головна мета керівництва – розрахувати та передбачити можливі ризики при управлінні усіма бізнес-операціями. Відповідальними за це мають бути призначені керівники відповідних підрозділів, де відбуваються бізнес-процеси, а також особи, обрані відповідно до таких цілей. Керівництво компанії несе відповідальність за усі свої дії, у т.ч. за можливість настання несприятливих подій унаслідок прийняття неправильних рішень чи неефективної системи контролю.

На підприємстві потрібно обрати відповідального за введення коригуючих та попереджуючих дій стосовно існуючих бізнес-процесів в разі виникнення невідповідностей у ході їх реалізації. Варто завести відповідний журнал обліку, куди, в разі виникнення певних невідповідностей, заноситимуться відомості про порушення/відхилення в реалізації бізнес-процесу, аналіз ситуації та виклад схеми проведення коригуючих чи попереджуючих заходів для відновлення нормального протікання бізнес-операції.

На нашу думку, для зменшення ризиків в управлінні бізнес-процесами на підприємстві варто здійснити такі заходи та дії:

- чітке планування бізнес-процесів;
- поділ кожного бізнес-процесу на підпроцеси для полегшення управління ними та підтримання контролю над їх успішною реалізацією;
- визначення відповідальних за реалізацію бізнес-процесів;
- формування інформаційно-аналітичного забезпечення реалізації бізнес-процесів, у т.ч. контрольних порогових показників ефективності діяльності підприємства;
- впровадження інструментів та методів інтернет-маркетингу для підвищення ефективності ведення бізнес-процесів;
- формування інформаційної бази та належної системи програмного забезпечення всіх бізнес-процесів;
- створення обґрунтованої ресурсної бази для досягнення окреслених цілей;
- формування системи контролювання за етапами виконання бізнес-процесів;

– аналіз реалізації бізнес-процесів та внесення необхідних коректив.

Висновки з цього дослідження. Усі бізнес-процеси, що відбуваються на підприємстві, взаємопов'язані та взаємозалежні. Ефективність кожного з них впливає на результативність діяльності компанії загалом. Однак часто численні бізнес-операції супроводжують різноманітні ризики появи негативних подій.

Для успішного ведення господарської діяльності компанії важливим є визначення ієрархії бізнес-процесів за ступенем важливості, призначення відповідальних за їх виконання, а також безпосередньо активна реалізація бізнес-операцій із врахуванням стратегічних цілей організації. Відповідальними за ведення

бізнес-процесами потрібно обирати тих, хто в майбутньому буде використовувати їх результати. Це допоможе підвищити ефективність реалізації бізнес-операцій.

Теоретичне і практичне значення одержаних результатів виявляється у тому, що проаналізовані ризики в управлінні бізнес-процесами, а також узагальнені автором шляхи та методи уникнення їх появи допоможуть успішніше проводити численні бізнес-операції та підвищити ефективність господарської діяльності суб'єкта господарювання загалом.

Перспективи подальших досліджень та наукових розробок за даним напрямом полягають у вивченні особливостей бізнес-процесів на вітчизняних підприємствах, а також окреслення шляхів підвищення їх ефективності.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Редькін О.С. Сучасні стратегії та технології корпоративного управління : монографія / О.С. Редькін, В. Реген, Н.А. Хрущ ; Одес. нац. академія зв'язку ім. О.С. Попова. – Одеса : Евен, 2004. – 216 с.
2. Шапошников К.С. Корпоративне управління організаційним розвитком: креативні засади : монографія / Я.П. Квач, К.С. Шапошников, М.М. Адамкович. – Ізмаїл : СМІЛ, 2008. – 272 с.
3. Rolland, C.; N. Prakash, A. Benjamin (1999). A Multi-Model View of Process Modelling. Requirements Engineering. Volume 4, Number 4. London: Springer-Verlag.
4. Malhotra, Yogesh (1998), Business Process Redesign: An Overview, IEEE Engineering Management Review, vol. 26, no. 3, Fall 1998.
5. Репин В.В. Бизнес-процессы компании: построение, анализ, регламентация. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2007. – 240 с.
6. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / Майкл Хаммер, Джеймс Чампи; пер. с англ. Ю.Е.Корнилович. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 287 с.
7. Золин П. Истоки рискосведения и риск-менеджмент // Управление рисками. – 2001. – № 4. – С. 36.
8. Вітлінський В.В. Концептуальні засади ризикології у фінансовій діяльності // Фінанси України. – К. : Преса України, 2003. – № 3. – С. 3-7.
9. Лапуста М.Г. Риски в предпринимательской деятельности / М.Г. Лапуста, Л.Г. Шаршукова. – М. : ИНФРА-М, 1998. – 224 с.
10. Біла О.Г. Валютний ризик торговельного підприємства / О.Г. Біла, О.Л. Осипович // Фінанси України. – 2003. – № 10. – С. 88-90.