

Розглядаючи методи кількісного аналізу ризиків, можна скласти наступну класифікацію методів [2, с. 123]:

1. Аналітичні методи: – аналіз чутливості (відбувається при «послідовно–одиночному» зміні кожної змінної: тільки одна з змінних змінює своє значення, наприклад NPV або IRR); – аналіз сценаріїв (метод прогнозування висококваліфікованими експертами декількох можливих варіантів розвитку ситуації та пов'язаної з цим динаміки основних показників діяльності підприємства).

2. Ймовірно–теоретичні методи: – імітаційне моделювання (метод симуляцій Монте–Карло, метод історичних симуляцій); – моделювання ситуацій на основі теорії ігор; – методи побудови дерев (дерева подій, дерева відмов, події–наслідки).

3. Нетрадиційні методи: – системи штучного інтелекту (нейронні мережі); – моделювання на основі апарату нечіткої логіки (дозволяє не тільки моделювати ймовірність настання ризику, а й приймати орієнтовні, виконавчі рішення по управлінню ризиками) [8].

Інструменти оцінки ризиків – це організаційні засоби зменшення ймовірності ризику, які ґрунтуються на професійних знаннях та навичках управлінців. До основних та найбільш сучасних інструментів управління ризиками можна віднести створення системи ризик–менеджменту, виключення ризику, хеджування, диверсифікація ризику, формування резервів, забезпечення зобов'язань, страхування ризиків, встановлення ліміту ризику, управління грошовими потоками підприємства [9, с.76–80].

Незважаючи на теоретичні розбіжності, в різних наукових та практичних роботах застосовують приблизно одні й ті ж підходи до оцінки ризиків змін: підхід, орієнтований на якісний аналіз ризику змін; підхід, орієнтований на облік факторів ризику; підхід, орієнтований на облік невизначеності у вигляді поправок до ставки дисконту; неможливість повного врахування факторів ризику; обставини, пов'язані з отриманням інформації про зміни.

Процес проведення змін є багатогранним та нелінійним, и значну роль в успішності проведення змін є процес їх впровадження в практику підприємства. Теоретичні узагальнення управління ризиками змін, можуть бути корисними для вітчизняних підприємств у сфері вирішення проблем щодо формування ефективного, гнучкого та системно орієнтованого механізму виявлення, оцінювання та управління ризиками.

Література:

1. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. – 463 с.
2. Бланк И.А. Управление финансовыми рисками. – К.: Ника–Центр, 2005. – 600 с.
3. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2–е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 1998. – 296 с.
4. Гурнак О. В. Кількісна оцінка ризику структури капіталу підприємства / О. В. Гурнак // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 5 (71). – С. 99–104.
5. Диба М. І. Суть та види фінансових ризиків у системі ризик– менеджменту підприємства / М. І. Диба // Вісник національного університету "Львівська політехніка". – 2009. – № 635. – С. 134–140.
6. Камінський А.Б. Економічний ризик та методи його вимірювання: Посібник для студентів економічних спеціальностей вузів. – К.: ІМФ при Київському національному університеті ім. Т.Шевченка, 2002.
7. Крылов С.И. Методика анализа оборотных активов коммерческой организации / С.И. Крылов // Финансовый вестник: финансы, налоги, страхование, бухгалтерский учет. – 2010. – № 3. – С. 10 – 15.
8. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посібник. – 2–ге вид. [перероб. і доп.]. – Львів: НУ "Львівська політехніка", "Інтелект–Захід", 2003. – 352 с.
9. Піскунов Р. О. Обґрунтування вибору методів і моделей щодо управління фінансовими ризиками грошових потоків / Р. О. Піскунов // Вісник Університету банківської справи Національного банку України. – 2010. – № 1. – С. 75–81.
10. Таран О.В. Сучасні питання проблематики ризиків фінансової сфери діяльності підприємств: теоретичні узагальнення та прикладний аналіз / О.В. Таран. – Харків: Константа, 2004. – 108 с.

АКТУАЛЬНІСТЬ РЕІНЖІНІРИНГУ БІЗНЕС–ПРОЦЕСІВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

О.І. Продіус, к.е.н., доцент

М.І. Скалозуб, магістр

Одеський національний політехнічний університет
м. Одеса

Турбулентність національної та світової економіки, інтенсивність конкуренції, перенасиченість ринку товарами – все це значно ускладнює ведення підприємницької діяльності для господарюючих суб'єктів. З кожним роком підприємствам необхідно проявляти все більшу винахідливість та адаптованість до мінливого

ринкового середовища, аби зберегти свої ринкові позиції та знаходити нові шляхи до розвитку. Для досягнення цієї мети підприємства прагнуть використовувати усі доступні способи вдосконалення своєї діяльності. Одним із таких способів є реінжиніринг бізнес–процесів (РБП).

Засновником теорії реінжинірингу вважається М. Хаммер, який випустив у співавторстві з Дж. Чампі книгу «Реінжиніринг корпорації: маніфест для революції в бізнесі». Визначення реінжинірингу виникло у 1990 році у статтях, опублікованих Хаммером і Давенпортом та Шортом, які визначали реінжиніринг як фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування ділових процесів для досягнення поліпшень показників діяльності підприємств, таких як вартість, якість, сервіс і темпи. З того часу різні аспекти проблеми реалізації реінжинірингу бізнес–процесів досліджували соціологи, філософи, менеджери, економісти, та інші вчені. Фундаментальні основи теорії реінжинірингу були закладені роботами М. Хаммера, Дж. Чампі, Д. Росса, Т. Давенпорта, М. Робсона, Ф. Уллаха і А. В. Шера. Так, дослідженню проблематиці управління бізнес–процесами підприємств присвячені праці М. Д. Аістової, С. В. Войтка, О. А. Гавриша, В. Г. Герасимчука, В. В. Дергачової, Л. Є. Довгань, О. О. Ільчука, І. М. Крейдич, А. В. Козаченко, П. В. Кутелева, І. І. Мазура, В. М. Марченко, Г. Г. Савіної, Д. М. Стеценка, В. Д. Шапіра. Проблема реінжинірингу бізнес–процесів займалися вітчизняні та зарубіжні вчені Б. Андерсен, Д. О. Баюра, Дж. Брендон, П. В. Брінь, О. В. Віноградова, Г. Джохансон, В. Г. Єлиферов, В. В. Івата, М. Клейн, Р. Манганелі, П. Морріс, Р. Патюрель, Л. М. Таранюк, Л. І. Федулова, Д. Харрінгтон, М. Д. Шапот. При цьому сучасний стан проблеми здійснення реінжинірингу бізнес–процесів вимагає більш детального вивчення цього питання, якісного аналізу численних методик реінжинірингу та вдосконалення існуючих механізмів в рамках адаптації для подальшого застосування вітчизняними підприємствами.

Таким чином, поняття реінжинірингу бізнес–процесів є відносно новим – перші його серйозні дослідження з'явилися у 90–ті роки ХХ ст. – але встигло міцно утвердитися у практичній економічній діяльності та зацікавити багатьох вчених, серед яких М. Хаммер, Дж. Чампі, Дж. Харрінгтон, М. Робсон, Р. Патюрель, В. Мединський, Є. Попов та ін.. Кожен із них додавав щось своє до визначення терміну, деякі з них наведені в табл. 1.

Визначень поняття досить багато, але можна сказати, що всі вони передбачають різкі та кардинальні зміни сутності бізнес–процесів, які протікають на підприємстві. Реінжиніринг може стосуватися у будь–якій сфері діяльності компанії, або ж компанії в цілому. Засновники та найбільш відомі дослідники питань реінжинірингу бізнес–процесів, М. Хаммер та Дж. Чампі провели аналіз успішно втіленого реінжинірингу на декількох великих компаніях, та визначили спільні характеристики цього процесу [1]:

1. Орієнтація на процес. РБП досягає істотних покращень не завдяки вирішенню вузьких задач. Розглядається процес в широкому сенсі та змінюються процеси, що відбуваються на підприємстві та виходять за рамки функціоналу окремого підрозділу чи компетенції конкретного менеджера.

2. Високі цілі. У разі проведення РБП є нормальним та навіть необхідним прагнути досягнути великої мети, адже для вирішення незначних буденних питань немає сенсу використовувати реінжиніринг.

Таблиця 1 – Визначення поняття «реінжиніринг бізнес–процесів»[1–3]

Вчений	Визначення
М. Хаммер Дж. Чампі	Реінжиніринг бізнес–процесів є фундаментальним переосмисленням і радикальним перепроєктуванням бізнес–процесів з метою досягнення істотних покращень у таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності, як витрати, якість, рівень обслуговування і оперативність.
М. Робсон	Реінжиніринг бізнес–процесів – це створення досконало нових і більш ефективних бізнес–процесів, не враховуючи того, що було раніше.
Р. Патюрель	Реінжиніринг бізнес–процесів – це швидке і радикальне реконструювання стратегічних процедур виробничого характеру з метою оптимізації робочих потоків та продуктивності.
В. Кондратьєв	Реінжиніринг бізнес–процесів – це цілісне і системне моделювання і кардинальна реорганізація матеріальних, фінансових і інформаційних потоків, у результаті чого спрощується організаційна структура підприємства, перерозподіляється і мінімізується використання різних ресурсів, скорочуються терміни реалізації потреб клієнтів, підвищується якість їхнього обслуговування
Є. Попов	Реінжиніринг бізнес–процесів – це кардинальна і революційна перебудова бізнес–процесів компанії, що супроводжується переходом на нові принципи побудови організації
Л. Штейн	Реінжиніринг бізнес–процесів означає рішучу, стрімку і глибоку «проривну» перебудову основ внутрішньої фірмової організації та управління.

3. Порушення правил. Реінжиніринг бізнес–процесів передбачає фундаментальні, революційні зміни для швидкого досягнення значних позитивних результатів. Такі зміни звичайно є серйозним стресом для всієї організації, адже керівництву та робітникам компанії доведеться відмовитися від звичного порядку ведення діяльності, порушити власні ж правила та приймати рішення і виконувати задачі, які раніше ніколи не сприймалися та, можливо, навіть вважалися неправильними.

4. Творче використання інформаційних технологій. Інформаційні технології відіграють особливу роль у реінжинірингу бізнес–процесів. Вони є основним ресурсом та інструментом впровадження кардинальних змін

на підприємстві. Починаючи із другої половини ХХ ст. інформаційні технології розвиваються безупинно та стають основою проведення РБП.

Виходячи з того, що об'єктом реінжинірингу виступають бізнес–процеси, доцільно буде сказати, що він може використовуватись підприємством неодноразово, змінюючи процеси, що визначають ефективність діяльності компанії до тих пір, доки управлінці та власники не будуть задоволені досягненими результатами. Проведення РБП потребує значних витрат грошових коштів, часу та сил, адже втілення кардинальних змін є вельми ризиковим шляхом оптимізації та є неможливим без ретельної всебічної підготовки.

РБП може застосовуватись на підприємствах різних форм власності та сфер діяльності, за умови правильного втілення його принципи та методи працюють для всіх, але можна визначити декілька типів підприємств, що найбільш часто звертаються до реінжинірингу бізнес процесів.

1. Лідери ринку. Компанії, становище яких більш ніж задовільне, вони прагнуть кращого, прагнуть зростання та мають достатньо ресурсів для здійснення агресивної політики. Їхня тактика – гра на випередження, вони не дають шансів виникненню серйозних проблем, постійно адаптуючись та розвиваючись, тим самим зменшуючи негативний вплив зовнішнього середовища.

2. Компанії, які не мають складнощів на даний момент, але відчувають загрозу та бачать їх невідворотність у майбутньому.

3. Підприємства, для яких реінжиніринг є не засобом нарощення існуючих переваг, а останнім шансом на виживання. Як правило, такі організації знаходяться на межі краху у зв'язку з тим, що продукція значно поступається продукції конкурентів, як за якістю, так і за ціною [3].

Перші підприємства, що застосовували реінжиніринг бізнес–процесів були самотніми, діяли майже навмання, були змушені самостійно не тільки виконувати практичні задачі, але і розробляти основи проведення РБП. На сьогоднішній день очевидно, що реінжиніринг бізнес–процесів зробив величезний крок вперед. Про це свідчить велика кількість наукових праць, у яких він досліджений ретельно та всебічно, наявність прикладів успішного втілення, яке визначило долю багатьох світових економічних гігантів, впровадження різноманітних систем консалтингової підтримки, які є необхідними для успішного здійснення реінжинірингу.

РБП займає одне з головних місць серед шляхів оптимізації діяльності компанії, та за останні тридцять років не тільки не втратив своєї актуальності, але й навпаки, завдяки розвитку технологій та посиленню конкуренції між підприємствами, здобуває нові сфери застосування та допомагає багатьом компаніям вижити та зростати, творити та створювати нове, тим самим сприяючи розвитку економіки в цілому.

Таким чином, специфічні особливості сучасної економіки зумовили складне конкурентне середовище, що змушує підприємства регулярно вдаватися до нововведень, а часто і до повного переосмислення своєї діяльності та перебудови бізнес–процесів. Безліч ділових процедур, що реалізуються в процесі проведення реінжинірингу утворює бізнес–процес, який за допомогою впровадження нових функцій та оптимізації колишніх моделей, сприяє оновленню бізнес–системи, покликаної підвищити конкурентоспроможність підприємства та стати вагомим помічником у вирішенні антикризових завдань в найкоротші терміни, заснованих на впровадженні новітніх технологій управління.

Література

1. Майкл Хаммер, Джеймс Чампи. Реінжиніринг корпорації. Маніфест революції в бізнесі. Издательство: "Манн, Иванов и Фербер", – 2011. – 350 с.
2. Гончарова О.М. Реінжиніринг бізнес–процесів як метод процесного управління / О.М. Гончарова // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – 2013. – №10(151). – С. 78–82.
3. Іпполітова І.Я. Ефективність здійснення реінжинірингу бізнес–процесів на підприємстві / І.Я. Іпполітова // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. – №13. – С. 264–270.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІД ЧАС ПРОВЕДЕННЯ КОРИННИХ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ

К.С. Мироненко, к.е.н., асистент
Одеський національний політехнічний університет
м. Одеса

Дослідження інноваційних процесів свідчать, що лише одна з трьох тисяч інноваційних ідей матиме успіх [1, с. 132]. Така тенденція є вражаючою. Але слід пам'ятати, що усі нововведення та зміни пов'язані з ризиком, та відмова від них є більш ризикованою, ніж впровадження.

Коли підприємство вдається до кардинальних змін – реінжинірингу бізнес–процесів – воно також стикається з ризиком. З ризиком невдачі після впровадження реінжинірингу, неправильно обраною командою, занадто великим бюджетом, втратою споживачів або постачальників. Під час проведення реінжинірингу бізнес–процесів постає питання не тільки того, що та як буде трансформуватись в період корінних змін, але й також питання пристосування до цих змін робітників підприємства.