

## **ФОРМУВАННЯ КРИТЕРІЇВ ОЦІНКИ РИЗИКІВ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА**

Оцінюючи ризики бізнес-процесів, в першу чергу треба аналізувати кожную частину бізнес-процесу, виконувану конкретним виконавцем, тобто процедуру. Також треба перевіряти, до яких результатів призводить правильне виконання, які дані або матеріали виконавець отримує в результаті, що він з ними робить, наскільки оптимальні його дії, а також час роботи і тривалість виконання процедури.

Результатами оцінки ризиків бізнес-процесі, яка спрямована на оптимальність, повинні стати виявлені недоліки в процесі або групі процесів. Якщо підприємство використовує технологічний шлях оптимізації, то в першу чергу виявляються всі основні недоліки бізнес-процесу по затвердженню параметрів, потім вони піддаються порівнянню з критеріями оптимальності і тільки після цього формуються рішення щодо їх усунення [1]. Далі процес оптимізації передбачає розробку пропозицій щодо виправлення виявлених недоліків. Необхідно перебудувати модель процесу з огляду на дані пропозиції, переглянути дії виконавців та їх кандидатури, а саме головне – поліпшити засоби праці. Поліпшення засобів праці полягає в удосконаленні форм фіксації, зберігання та первинної обробки даних, що використовуються при виконанні конкретної процедури. На завершення процесу оптимізації також необхідно оцінити проблеми, які можуть виникнути в ході оптимізації в інших областях процесу, в тому числі й

можливий опір співробітників. Як правило, проведення аналізу вже існуючих в компанії бізнес-процесів не є необхідністю. Сучасні фахівці завжди можуть запропонувати тій чи іншій компанії нові бізнес-процеси [2].

Однак зустрічаються складні ситуації, коли визначити необхідні бізнес-процеси практично неможливо, наприклад: абсолютно новий вид бізнесу або підприємство з великою кількістю складних взаємодій між підрозділами, потребує підвищення ефективності своєї роботи. Оптимізувати його роботу можливо лише шляхом детального аналізу ризиків чинних бізнес-процесів. При цьому слід виділити ряд критеріїв, на які необхідно орієнтуватися при оцінці ризиків бізнес-процесів:

1. Цілісність і органічність оцінки ризиків бізнес-процесів верхніх рівнів.

2. Розстановка пріоритетів при оцінці ризиків бізнес-процесів для досягнення стратегічних цілей. Бізнес-процеси, які не впливають на основну діяльність, розробляються в останню чергу або не розробляються взагалі.

3. Ступінь деталізації оцінки ризиків повинна відповідати потребам. Основний критерій в даному випадку простий: якщо досягнуто чіткий поділ обов'язків між співробітниками і задані основні принципи виконання операцій, то подальша деталізація не обов'язкова.

4. Визначення основних параметрів оцінки ризиків бізнес-процесів на етапі проектування. Найчастіше після проектування системи ризик-менеджменту виникає необхідність проведення оптимізації, при якій і будуть потрібні основні параметри бізнес-процесу.

5. Важливість оцінки ризиків певного бізнес-процесу. Саме вона дозволяє зрозуміти, які процеси слід проектувати в першу чергу, а які можна й відкласти.

6. Розподіл зон відповідальності на підприємстві.

7. Готовність до опору і протесту співробітників підприємства всьому, що тим чи іншим чином буде руйнувати сформовану систему відносин [3].

Результатом успішного моделювання повинен стати придатний для оцінки процесний опис бізнесу. Оцінку, як і моделювання, можна здійснювати на різних рівнях: від абстрактного розуміння розривів в блок-схемах до детального опису всіх низькорівневих процесів. Оцінка повинна створювати цінність для бізнесу, тому завжди варто визначати його рамки і глибину, виходячи з поставленого завдання. Визначаючи найбільш перспективні бізнес-процеси, варто ранжувати їх за ступенем пріоритетності [4]. Найчастіше критеріями є:

- важливість оцінки ризику певного бізнес-процесу, яка визначається часткою внеску конкретного процесу в досягнення ключових завдань організації. Як вплине на ключові індикатори ефективності по зростанню прибутку оптимізація процесу оформлення накладних – чи варто покращувати даний процес, або є процеси, оптимізація яких дасть більший ефект;

- проблемність оцінки ризику бізнес-процесу, тобто який розрив між фактичним рівнем ризику та запланованим. Залежно від розроблених критеріїв оцінки результату проблемність може виражатися у відсотках, грошових одиницях, балах та ін.;

- можливість реалізації змін, яка оцінюється у витратах на ресурси для робіт по підвищенню ефективності оцінки ризиків бізнес-процесів.

Розроблені критерії оцінки ризиків та перелік бізнес-процесів зручно представити у вигляді матриці з системою оцінювання (табл. 1).

*Таблиця 1*

**Приклад матриці оцінювання ризиків бізнес-процесів**

Процес	Важливість оцінки ризиків	Проблемність оцінки ризиків	Можливість реалізації змін	Підсумок
Бізнес-процес 1	5	2	3	10
Бізнес-процес 2	4	4	3	11
.....	...	...	...	..
Бізнес-процес n	4	3	5	12

\*Джерело: складено авторами самостійно

Кожен процес оцінюється за критерієм від 1 до 5; де: 1 – мінімальна, а 5 – максимальна оцінка. Бали нараховуються експертним методом. Існує кілька підходів до здійснення даної процедури. Метод розподілу бюджету дозволяє експертам давати оцінки за встановленими критеріями. Нерідко використовується метод аналізу ієрархії, який передбачає попарне порівняння процесів за вибраними чинниками. Сума балів дозволить визначити послідовність їх оптимізації, виходячи з одержуваного ефекту. Використання подібної матриці значно спростить процедуру оцінки ризиків та визначення проблематичності бізнес-процесів.

#### Список використаних джерел

1. Lei, Y. (2011). Minimizing the Cost of Risk with Simulation Optimization Technique. Risk Management and Insurance Review, 14(1), 121-144. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6296.2010.01193.x>. (дата звернення: 17.05.2022 р.).
2. Mayer, N., Aubert, J., Grandry, E., Feltus, C., Goettelmann, E., & Wieringa, R. (2018). An integrated conceptual model for information system security risk management supported by enterprise architecture management. Software & Systems Modeling. McKean, J., & Smith, H. (2003). Making IT Happen: Critical Issues in IT Management. Wiley. URL: <https://doi.org/10.1007/s10270-018-0661-x>. (дата звернення: 17.05.2022 р.).
3. Shenglan Ma, Wang Hao, & Hong-Ning Dai and al. (2018). A Blockchain-Based Risk and Information System Control Framework. IEEE 16th Intl Conf on Dependable, Autonomic and Secure Computing, 16th Intl Conf on Pervasive Intelligence and Computing, 4th Intl Conf on Big Data Intelligence and Computing and Cyber Science and Technology Congress. URL: <https://doi.org/10.1109/DASC/PiCom/DataCom/CyberSciTec.2018.00031> (дата звернення: 17.05.2022 р.).
4. Suroso, J. S., & Fakhrozi, M. A. (2018). Assessment of Information System Risk Management with Octave Allegro at Education Institution, 3rd International Conference on Computer Science and Computational Intelligence 2018. URL: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2018.08.167> (дата звернення: 17.05.2022 р.).