

воздействия угрозы, умноженная на возможную величину отклонения от цели.

Рассчитав, таким образом, уровень риска безопасности по каждой угрозе, находят средневзвешенное значение уровня риска безопасности по каждому интересу. Эта величина и выражает степень защищенности интереса от угроз безопасности.

Для формирования параметрической структуры корпоративных интересов в системе корпоративного управления предложено выделить такие неформализованные компоненты, характеризующие интересы разных групп заинтересованных лиц:

1. Информационная политика и обеспечение безопасности информационных ресурсов;
2. Структура акционерного капитала;
3. Качество контроля за финансово-хозяйственной деятельностью;
4. Соблюдение интересов других заинтересованных лиц и корпоративная социальная ответственность;
5. Качество информационно-аналитического обеспечения.

Каждая из представленных компонент детализируется на составляющие элементы, позволяющие оценить уровень финансово-экономической безопасности и информационной защищенности корпоративной системы.

Для количественной оценки уровня финансово-экономической безопасности сформирована система показателей, среди которых учитывается интегральный индекс благосостояния собственника, интегральный индекс стабильности и безопасности работников.

Изложенный алгоритм формирования параметрической структуры корпоративных интересов и оценки уровня финансово-экономической безопасности и информационной защищенности позволяет с достаточной полнотой исследовать комплекс факторов, угрожающих финансово-экономической безопасности корпоративного предприятия, осмысленно и целенаправленно организовать и выполнить необходимый мониторинг, системно анализировать динамично меняющуюся социально-экономическую ситуацию, проводить технико-экономическое обоснование принимаемых управленческих решений.

<http://edoc.bseu.by>

*В.В. Плюгачёв, Б.М. Астрихан
(Беларусь, Минск)*

РАБОТА С ПЕРСОНАЛОМ В ПРОЦЕССЕ РЕИНЖИНИРИНГА

Когда следует начать работу с персоналом, как оценить результаты этой работы и когда закончить? На наш взгляд работу с персоналом нужно начать одновременно с началом работы реинжиниринговой команды. Прежде нужно приступить к подготовке учебно-методических материалов и словесной агитации на всех уровнях управления процессом. Весь состав менеджмента, причастный к реинжинирингу, начиная с генерального директора-лидера реинжиниринга ежедневно должен отводить время для неформальной работы с людьми.

Объем проводимой идеологической работы следует соотносить с общим объемом работ по реинжинирингу бизнес-процесса, который обычно представляет хорошо знакомую фигуру из S-образного графика освоенного объема работ по реинжинирингу, предложенного В.В.Ильиным [1].

Работа с персоналом в процессе реинжиниринга – очень трудная и очень важная задача, которая требует от руководства предприятия серьезного обдумывания, на которое по традиции советских времен мы до сих пор уделяем мало внимания. Недооценка идеологической работы с сотрудниками будущей процессной команды приводит к провалу самых интересных идей по перепроектированию процесса. На это указывали еще отцы-основатели М. Хаммер и Дж. Чампи [2].

Зададимся вопросом – когда можно считать, что проведена достаточная работа и можно смело доверить персоналу новую схему выполнения бизнес-процесса. Ответить на него легко – когда появится уверенность, что группа будущих сотрудников процессной команды превратилась в коллектив единомышленников, верящих в успех нового процесса и доверяющих друг другу. Нужно выяснить, как каждый член будущей процессной команды а) идентифицирует себя с коллективом, б) заинтересован в результатах работы коллектива и в) уже вовлечен в активную деятельность команды. Воздействие коллектива на каждого своего члена является главной движущей силой в нужном направлении. При этом у каждого члена группы формируются необходимые в будущем социальные установки, тот «клей», который связывает и цементирует коллектив. Поэтому главным объектом воздействия в идеологической работе в процессе реинжиниринга должен быть не отдельный сотрудник, а коллектив в целом.

Каждый член процессной команды имеет полномочия принимать личные решения. Эти личные решения тесно связаны с его участием в коллективном процессе и влияют на результаты деятельности коллектива. Здесь трудно переоценить организующую и координирующую роль лидера, который своим авторитетом должен убеждать вместе и по отдельности всех сотрудников команды. Лидер должен сам направлять и непосредственно управлять идеологической работой по повышению мотивации, расширению производственной деятельности, увеличению полномочий и приданию творческого характера труду процессной команды. Эту работу лидер не должен передавать другим, подкреплять не только словом, но и делом, контролировать подготовку учебно-методического обеспечения.

Переподготовка персонала должна идти в двух направлениях: 1) теоретической – обновление знаний о процессе, которое происходит в аудиториях; 2) непрерывное накопление нового опыта на рабочем месте, получаемого в ходе работ по внедрению нового бизнес-процесса, проводимого как индивидуально, так и в групповых занятиях. Глубина предлагаемых к усвоению знаний должна дифференцироваться в зависимости от личных качеств обучаемого и учитывать уровень полномочий по принятию решений будущим членом процессной команды, количество этапов процесса, которые он должен обслуживать и их сложность. Индивидуальная работа с каждым участником процесса

может проводиться как менеджером, так и более опытными и авторитетными членами коллектива процессной команды, ранее других усвоившими особенности нового процесса. Контроль полученных знаний в виде экзамена, тестирования или других процедур нежелателен, т.к. он носит формальный характер и будет настораживать обучающихся. Вполне достаточно обсуждения в коллективе с участием менеджера процесса и лидера.

Литература

1. Ильин, В.В. Реинжиниринг бизнес-процессов с помощью АРИС / В.В. Ильин. 2-е изд. – М.:ООО «Вильямс», 2008. – 213 с.
2. Хаммер, М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе. Пер. с англ. / М.Хаммер, Дж. Чампи. – СПб: Изд. Санкт-Петербургского университета, 1997. – 206 с.

Ю.И. Румянцева
(Беларусь, Минск)

РОЛЬ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРИ ВНЕДРЕНИИ ERP-СИСТЕМ

Анализируя опыт компаний, внедривших ERP-системы, можно отметить, что сложности, риски и ловушки, возникающие в процессе автоматизации бизнес-процессов предприятия, могут создавать проблемы даже у наиболее опытных профессионалов, занимающихся внедрением. На процесс внедрения ERP системы тратится больше средств, чем ожидалось; процесс занимает больше ожидаемого времени, и не приводит к преимуществам, ожидаемым организацией, которая внедряет эту систему. Согласно данным аналитического отчета PwCogama Consulting Solution [1], у 35 % компаний, внедривших ERP-систему, превышение фактического бюджета над плановым составило до 25%, у 15% компаний превышение составило до 50 %, у 6 % компаний превышение фактических затрат на внедрение, составило более 50% над плановыми затратами. В 33 % внедрений фактический и плановый бюджеты совпали (рисунок). Все это подтверждает, что успешное внедрение ERP-системы удастся не всем организациям.