

УДК 629

## БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ В ОРГАНИЗАЦИОННОМ ПЛАНИРОВАНИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

**НОВИКОВА Татьяна Викторовна***кандидат экономических наук, доцент*

**В** наши дни условия функционирования предприятий полностью изменились. Образование и раздел мирового рынка, компьютеризация рыночных отношений: возможность мгновенного доступа и получения исчерпывающей информации о любых товарах, растущая взаимозависимость производителей, насыщение (и переизбыток) общества материальными благами в ведущих странах приводят к постепенному перерастанию экономики массового производства в экономику индивидуальных услуг. В подобной, ориентированной на клиента, экономической ситуации предприятия сталкиваются со стремительно меняющимся рынком. На этом весьма динамичном рынке все большую важность приобретает поиск разнообразия и предложение инноваций. Здесь все чаще предложение не только предшествует спросу, но и формирует его. Заказчики, получившие невиданную свободу выбора, становятся все более требовательными и избалованными. Общие требования к качеству и надежности продукции становятся просто высочайшими, а срок жизни продукции неуклонно сокращается в силу ее постоянного обновления.

Все это приводит к необходимости заново пересмотреть многие традиционные аксиомы организации предприятий.

Ранее неоспоримое достоинство процветающих предприятий – устойчивая организационная структура – ныне оборачивается недостатком, поскольку чересчур инертная организация не позволяет мгновенно реагировать на изменение требований рынка. Способность предприятия быстрее и легче адаптироваться к изменениям конъюнктуры рынка, предложить новые продукты и услуги раньше своих конкурентов становится главным козырем в бескомпромиссной конкурентной борьбе. Более того, в деятельности современных предприятий просматривается определенный сдвиг от собственно производства к сфере услуг.

В последние годы в Украине возник повышенный интерес к разработке бизнес-планов отдельных организаций и предприятий. Целью бизнес-плана является установление достаточно широких целей и стратегий деловой активности для стратегических хозяйственных центров на период времени до пяти лет. В этом аспекте бизнес-план подобен стратегическому плану, который также ориентирован на достаточно длительный интервал времени. Другой чертой этих двух планов является стратегическое рассмотрение вопросов разработки или приобретения новых продуктов, освоения новых рынков с целью достижения желаемых финансовых целей.

Рекомендовано разрабатывать два бизнес-плана. Первый составляется для инвесторов и кредиторов и призван вызвать у них уверенность, что приводимые прогнозы реалистичны, а цели достижимы. Второй план – для самого предприятия. Этот план является более детальным и более объективно и откровенно описывает текущее состояние и открывающиеся возможности. Он помогает осуществлять контроль за деятельностью предприятия, сравнивать текущую деятельность с прогнозами и объяснять различия.

Бизнес-план может включать следующие разделы: реквизиты организации; описание бизнеса, включая ха-

рактеристику форм собственности; его текущее состояние и перспективы развития; управление организацией, включая краткие автобиографические справки на руководителей; характеристику выпускаемой продукции; цели и стратегии развития; исследование рынка (рыночные сегменты и их емкость, характеристика потребителей, конкуренты, рыночная доля, барьеры проникновения на рынок); стратегии маркетинга; прогнозные оценки объемов сбыта на несколько лет (возможно, на 5 лет) с по годовой разбивкой; фонды и их использование с подробным обоснованием требуемых валютных средств; обоснование сроков возврата кредита.

Организационный план, зачастую, не рассматривают как отдельный раздел и его составные части рассматриваются в нескольких подразделах бизнес-плана, что не дает начинающему кредитору или инвестору целостную картину будущей организации. Поэтому целесообразно все же, рассматривать этот важный подраздел отдельно от других. Определяющим фактором является то, с чего начнет формирование организационного плана предприниматель. Это определит его будущую стратегию на много лет вперед, от этого будет зависеть характер бизнеса вообще.

Проблематике бизнес-планирования посвящены работы Ронды Абрамс, О. Орлова, Л. Одинцовы, М. Бухалкова, Е. Емельянова. В то же время, следует отметить, что недостаточно работ, в которых были бы приведены конкретные пути или методы формирования организационного плана, присутствует лишь описательная характеристика частей этого плана. Этот факт указывает на несовершенство и неоднозначность бизнес-планирования вообще.

Целью исследования является поиск оптимального метода формирования организационного плана.

В современной практике существует несколько способов формирования организационного плана, и чем меньше предприятие, тем вероятнее многообразие методов, которые могут быть применены. Так, например, Ронда Абрамс в своей работе [1] считает, что начинать бизнес необходимо с подбора персонала и определения методов производства, а уже потом избирать форму собственности и организационную структуру. В этом случае предпринимателем достигается полная направленность на производственный процесс. Согласно данному методу формирования все подстраивается под производство конкретного продукта. То есть существует идея производства и уже вокруг нее начинают обустраивать все необходимое: набор персонала – основных и вспомогательных рабочих, квалифицированных специалистов и консультантов, разрабатывают организационную структуру, удовлетворяющую всем потребностям производства. И уже потом владельцы определяются с компаньонами и формой собственности, которая способствовала бы максимизации возможной прибыли и минимизации потерь.

Такой способ формирования организационного плана целесообразен, когда предприниматель имеет яркий замысел и будет производить уникальный продукт. Тогда такой путь является действенным. Расширение подобного предприятия происходит большей частью за счет выпуска

комплектующих или вспомогательных товаров, или увеличения объемов производства основного продукта. По такому пути формирования бизнеса направляется приблизительно 30 % предпринимателей и обусловлено это тем, что удивить потребителя уникальным товаром становится все более сложно, к тому же подобное производство требует больших усилий разного характера – от расходов на исследование до сырьевых и материальных расходов [2].

В отличие от первой точки зрения, автор [3] делает ударение на том, что начинающему, в первую очередь, необходимо определиться с формой собственности. Таким образом предприниматель направляет свои усилия именно на организацию своего дела, а производство продукта является вторичной целью, важной, но не первоочередной. Имеется в виду, что когда предприниматель ставит целью организацию бизнеса, то он знает, что будет производить, но все же начинает с формирования обеспечивающей части, потом уже набираются рабочие и обслуживающий персонал.

Такой путь начала предпринимательства целесообразен в том случае, когда продукт обычен, уже знаком потребителю. К тому же, используя такой способ формирования организации, главной целью владельца является все же именно бизнес, а не производство конкретного продукта [4]. Такие предприятия более нестабильны, но маневренны, могут переходить от производства одного продукта к другому. Успех такого предприятия почти целиком зависит от компетенции владельцев. В этом случае расширение предприятия осуществляется, в основном, за счет увеличения перечня услуг и товаров, которые могут быть и не связанными. Доля подобных предприятий большая – около 70 % общего количества [2].

Первый способ формирования организационного плана целесообразно назвать способом «изнутри наружу», а второй – «извне вовнутрь». Первый ориентирован на производство продукта, второй – на развитие бизнеса. Представляется возможным и целесообразным провести объединение этих двух способов, который следует назвать «смешанный» или же «адаптированный», поскольку он предполагает интересный замысел продукта вместе с подробным планом развития предприятия, его расширения и совершенствования.

Состав бизнес-плана также зависит от размера предполагаемого рынка сбыта, наличия конкурентов и перспектив роста предприятия. Естественным образом переход к рассмотрению практической деятельности фирмы приводит нас от бизнес-плана к бизнес-процессу. Это связано с тем, что в настоящее время предприятие часто рассматривается не просто как организационная структура, а как система взаимосвязанных бизнес-процессов, направленных на достижение определенных целей.

Компании тратят громадные деньги и время на управление своей функциональной иерархией. Для большинства менеджеров – это единственная цель их трудовой жизни. Но работа не движется вверх и вниз вдоль функциональной иерархии, она течет сквозь организацию в виде набора бизнес-процессов.

Понятие «бизнес-процесс» является наиболее часто употребляемым. Приведем основные из определений.

Бизнес-процесс представляет собой систему последовательных, целенаправленных и регламентированных видов деятельности, в которой посредством управляющего воздействия и с помощью ресурсов входы процесса преобразуются в выходы, результаты процесса, представляющие ценность для потребителей [5, 6].

Бизнес-процесс – это упорядоченный по времени набор заданий, выполняемых как людьми, так и информационными системами предприятия, который направлен на достижение заранее известной бизнес-цели за известное время [7].

Структурированное конечное множество действий, спроектированных для производства специфической услуги (продукта) для конкретного потребителя или рынка. Или – специфически упорядоченная совокупность работ, заданий во времени и в пространстве, с указанием начала и конца, точным определением входов и выходов. Или – структурируемый, измеримый набор действий, созданный, чтобы произвести определенный выход для конкретного клиента или рынка [8].

Множество внутренних шагов (видов) деятельности, начинающихся с одного и более входов и заканчивающихся созданием продукции, необходимой клиенту и удовлетворяющей его по стоимости, долговечности, сервису и качеству. Или – полный поток событий в системе, описывающий, как клиент начинает, ведет и завершает использование бизнеса [9].

Логические серии взаимозависимых действий, которые используют ресурсы предприятия для создания или получения в обозримом или измеримо предсказуемом будущем полезного для заказчика выхода, такого как продукт или услуга [10].

В зависимости от задач внимание авторов акцентируется лишь на одном или нескольких свойствах бизнес-процесса. Например, бизнес-процесс как целевая организационная деятельность (действия); получение продукта (услуги/товара) – одна из основных целей процесса; бизнес-процесс – это система; бизнес-процесс – механизм получения добавочной стоимости и т. д. Некоторые авторы отождествляют понятия «бизнес-процесс» и «проект» [9].

Таким образом, бизнес-процесс следует рассматривать как набор действий, преобразующих некие входные данные в некие выходные данные, посредством применения определенных ресурсов и под определенным управлением (рис. 1).

Базовыми категориями в определении бизнес-процесса являются понятия «действие» и «ресурс». Первое из них – это одно из простейших отношений между оперирующей стороной и предметом, которое является интуитивно ясным и, как правило, однозначно интерпретируемым. Под ресурсом обычно понимают реальный объект, существование которого предполагается и стоимость или ценность которого не возрастает в процессе совершения операций над ним.

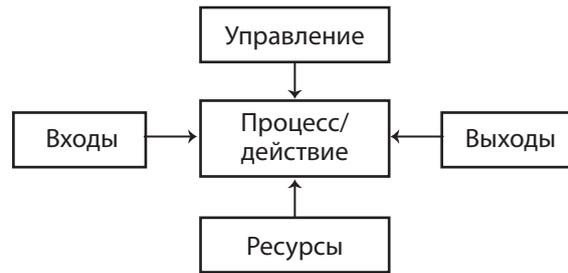


Рис. 1. Бизнес-процесс предприятия

Снижение ценности ресурса обусловлено, например, износом оборудования, усталостью или старением персонала, а информационный ресурс может не потерять своей ценности в процессе использования. Ресурс является источником возникновения товара.

Оценивая плюсы и минусы, не следует забывать, что бизнес-процессы каждой компании взаимосвязаны, и изменения в одном из них могут повлечь изменения в других. Прежде чем планировать объем изменений, нужно оценить, готова ли компания внедрять изменения. Лучше начать с небольшого бизнес-процесса, не требующего больших материальных и моральных затрат, постепенно приучая сотрудников к нововведениям, чем поставить амбициозные планы и в конце концов разочароваться, настроив персонал против каких-либо изменений в дальнейшем.

Вовремя проведенная оптимизация бизнес-процессов позволит: снизить временные затраты; снизить операционные расходы; повысить управляемость компании; повысить качество обслуживания клиентов; достигнуть целевых показателей. Это в свою очередь влечет за собой: снижение себестоимости продукции и услуг; повышение привлекательности для клиентов; ускорение принятия решений (быстрая реакция на изменения); повышается конкурентоспособность и устойчивость компании.

Для того, чтобы предприятие, организационный план которого разработан с использованием третьего «адаптированного» способа, приносило прибыли и было эффективным, необходимо осуществить еще некоторые шаги. Важными должны стать наблюдения за организационной стойкостью и оптимизация организационной структуры.

Используя модель «веретено» организационной стойкости [11] рассмотрим модель – «веретено» стойкости организации с точки зрения эффективной системы планирования (рис. 2).

Данная модель «веретено» «закручена» вокруг оси, нижней точкой которой является исходный проект (бизнес-план, технологический процесс и т. д.), по которому создавалось предприятие, а верхняя – высокая степень эффективности хозяйствования. Соответственно нижняя половина «веретена» представляет историю предприятия и опыт со сформированной системой планирования, тогда как верхняя – это сфера будущего, в которой должна быть проведена оптимизация системы с учетом всех факторов, возможностей и ограничений, которые существуют на каждом конкретном предприятии. В центре модели отображен



Рис. 2. «Веретено» организационной стабильности

срез этого состояния системы планирования и те главные факторы, с учетом которых принимаются основные планы производства: внутренние резервы предприятия, организация производства, производственные мощности и материальные, трудовые и денежные ресурсы [11].

Оптимизацию организационной структуры нужно рассматривать, как приведение структуры предприятия, его взаимодействий с рынком и внутренних взаимодействий в состояние, которое содействует максимально эффективному достижению целей предприятия в рамках принятых стратегий [12].

В общем случае необходимость в структурных изменениях на предприятии возникает при существенных изменениях рыночной ситуации, изменению целей и корректировке стратегий предприятия, при достижении предприятием определенных этапов развития, когда существующая структура сдерживает дальнейший рост.

На практике большинство структур предприятий не оптимальны: инструментарий обработки рынка беден, внутренние взаимодействия противоречивы, управление неэффективно. Такое состояние вещей объясняется объективным отсутствием достаточного управленческого опыта у руководителей, знаний о практической эффективности методов взаимодействия с рынком, быстрым изменением экономической ситуации. Неоптимальная структура часто способна приносить прибыль и обеспечивать выживание предприятия, поэтому и хранится в неизменном виде до наступления кризиса.

Эффект от оптимизации организационной структуры предприятия, в зависимости от ситуации, может быть, например, следующим: сокращение непроизводительных расходов и прекращения кражи на предприятии; перегруппировка персонала, лишение от балласта; улучшение методов взаимодействия со старыми клиентами, прекращение их потерь; повышение эффективности работы с новыми клиентами, рост валовых поступлений; высвобождение руководства от рутинных дел для решения именно стратегических задач; более эффективное распределение капитала, ускорение обращения средств [12].

Значительную пользу приносит диагностика, которая передует оптимизации, которая выявляет действительные проблемы предприятия.

В общем случае оптимизация организационной структуры изменяет эффективность предприятия (рис. 3)

Идеальная эффективность недостижима ни при каких обстоятельствах; внедрение новых технологий сначала снижает эффективность, а лишь потом повышает; этап адаптации также характеризуется некоторым снижением эффективности.

В отдельных случаях оптимизация организационной структуры может носить частичный характер: затрагиваются не все взаимосвязи предприятия, а лишь часть (зачастую – сбыт или маркетинг). Чаще всего изменению подвергаются все функциональные сферы и системы предприятия – тогда речь идет о реструктуризации [12].

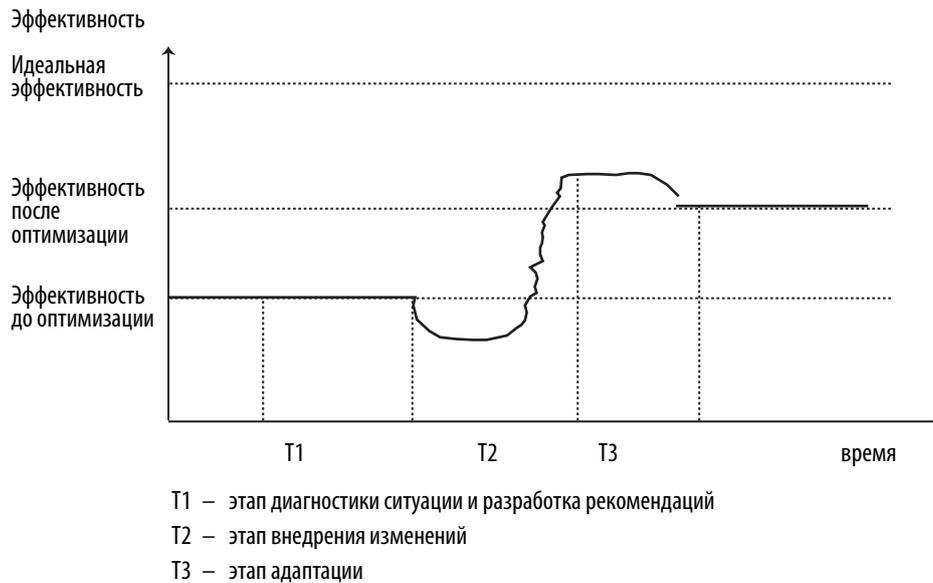


Рис. 3. Изменение эффективности предприятия при оптимизации организационной структуры [12]

В том случае, когда предприниматель будет иметь всесторонний подход к созданию такого важного раздела бизнес-плана, как организационный план, он не потерпит неудачу как при планировании, так и при ведении дел вообще.

Таким образом, перспективный и умный бизнесмен должен иметь перспективный и умный организационный план, где должны быть просчитаны все аспекты будущего или уже существующего бизнеса. План организации представляет собой «душу» всего бизнеса, потому что содержит сведения о всех человеческих ресурсах, которые задействованы в деятельности фирмы.

## Литература

1. Абрамс Ронда. Как составить наилучший бизнес-план для любой отрасли и сферы деятельности. Монография. – Спб: Прайм-Еврознак, 2008. – 544 с.
2. Одинцова Л. А. Планирование на предприятии. Монография. – Спб: Academia, 2009. – 272 с.
3. Орлова Е. Бизнес-План. Методика составления и анализ типовых ошибок. Монография. – М.: Омега-Л, 2009. – 160 с.
4. Бухалков М. И. Внутрифирменное планирование: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 392 с.
5. Hammer M., Champy J. Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution. – New York, NY: HarperBusiness, 1993. – 223 с.
6. Хаммер М., Чампи Д. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе. – СПб., 2000. – 332 с.
7. Davenport T. H., Short J. E. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign//Sloan Management Review, 1990, (Summer), 11–27.
8. Davenport T. H. Process innovation: reengineering work through information technology. – Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1993. – 337 с.
9. Ойхман Е. Г., Попов Э. М. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологии. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 333 с.
10. Зиндер Е. З. Новое системное проектирование: информационные технологии и бизнес-реинжиниринг//Системы управления базами данных. – 1996. – № 1. – С. 55–67.
11. Емельянов Е. Н., Поварницына, С. Е. Психология бизнеса. – М.: АРМАДА, 1998. – 511 с.
12. Гончарук В. А. Алгоритмы преобразований в бизнесе. Практика консультирования. Маркетинговый поход. – М.: Дело, 2001. – 296 с.
13. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.marketing.spb.ru/>