

АКТУАЛЬНІСТЬ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ТА ЙОГО ОПТИМІЗАЦІЇ

Череп А.В., д.е.н., проф., Лисенко О.А., к.ф.-м.н., доц.

Анотація. Досліджено основні поняття бізнес-планування на підприємстві як суб'єкті господарювання. Виявлена актуальність оптимізації бізнес-планування виробничих процесів. Представлені основні методи та принципи моделювання бізнес-процесів, що дозволить суб'єктам господарювання оптимізувати процеси виробництва продукції, виконання робіт та надання послуг.

Ключові слова. Бізнес-планування, бізнес-процес, аналіз, оптимізація, експрес-метод.

I. Вступ.

На нинішньому етапі розвитку економіки України, в умовах мирової і вітчизняної фінансової кризи, зростання конкуренції на ринку товарів та послуг становиться актуальним проведення бізнес-планування роботи підприємств незалежно від форм власності. З падінням попиту на певний вид послуг гостро встає питання оптимізації існуючих бізнес-процесів і на підприємствах державної власності, де складання бізнес-планів обов'язкове. Такої оптимізації та перебудови своєї діяльності потребує і вищий навчальний заклад державної власності, який представляє платні освітянські послуги і, практично, виживає за рахунок збільшення таких послуг.

Для проведення аналізу, оптимізації або перебудови своєї діяльності, підприємству як суб'єкту господарювання необхідно мати актуальну модель своїх бізнес-процесів, структуру, що відображає його, і всі процеси, що відбуваються в ньому, а також фінансові, тимчасові та інші ресурсні складові для кожного процесу. Така модель дає наочний матеріал для аналізу, що відбувається в даному суб'єкті господарювання, показує "вузькі місця" в його діяльності, виявляє можливі ризики і непродуктивні витрати, які несе підприємство в своїй діяльності унаслідок дублювання функцій і зон відповідальності або, навпаки, "безвідповідальності". В той же час агресивний ринок вимагає обережності в

прийнятті рішень, диктує необхідність зниження ризиків. В цих умовах підвищується актуальність повсякденного аналізу бізнес-процесів.

II. Постановка завдання.

Розглянути актуальність бізнес-планування та його оптимізації на підприємстві державної власності як суб'єкті господарювання. Визначити принципи та можливості оптимізації бізнес-процесів на суб'єктах господарювання. Показати різноманітність існуючих методів з оптимізації бізнес-планування.

III. Результати.

Для побудови визначеної моделі необхідно провести аналіз бізнес-процесів і структури підприємства. Модель може бути представлена як у вигляді документів (набір схем, описи процесів і зв'язків між ними, інструкції співробітникам), так і у вигляді програмного забезпечення (корпоративна інформаційна система підприємства) [1].

За наслідками аналізу обираються бізнес-процеси, що вимагають змін. Може бути ухвалене рішення про проведення оптимізації вибраних бізнес-процесів, а це порівняно невеликі зміни, направлені на поліпшення існуючих бізнес-процесів, тобто вдосконалення існуючих бізнес-процесів за рахунок ліквідації їх явних недоліків, оформлене відповідними організаційно-розпорядчими і нормативними документами. Оптимізація дозволить значно скоротити тривалість операційних циклів, поліпшити основні показники діяльності, збільшити керованість і прозорість бізнесу, підвищити ринкову вартість підприємства. Отже, оптимізація потрібна, якщо в цілому бізнес-процеси працюють, не завдають великих втрат, тобто не загрожують існуванню підприємства.

Вибір методу оптимізації бізнес-процесів визначається тим, наскільки показники підприємства відстають від намічених. Якщо витрати перевищують заплановані на 10-15% або часу на обслуговування клієнтів витрачається на 10-15% більше, ніж хотілося б – достатньо оптимізації [1].

Основна мета оптимізації бізнес-процесів – це якісне поліпшення діяльності підприємства та його окремих напрямів. Але є випадки, коли не слід прово-

дити аналіз бізнес-процесів і побудову бізнес-моделі, якщо: цей аналіз вже проведений і його актуальність підтримується; вважається, що фінансові показники підприємства в найближчі п'ять років не можуть знизитися за тими або іншими причинами; немає серйозних конкурентів; не виникає незапланованих фінансових збитків; немає необхідності проводити автоматизацію підприємства. Але, якщо: оцінка фактичних показників витрат, якості послуг і оперативності роботи менш ніж на 15% відрізняється від бажаного; аналіз показав, що проблеми підприємства не вимагають кардинальної перебудови структури і ключових бізнес-процесів; бізнес-процеси підприємства описані, у кожного співробітника є реально діюча посадова інструкція і потрібна автоматизація діяльності, тоді необхідно проводити оптимізацію бізнес-процесів [1].

Створена модель бізнес-процесів підприємства дозволяє без проблем провести автоматизацію його діяльності. В результаті оптимізації бізнес-процесів можна отримати:

1. Підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Як наслідок, розробити оптимальні шляхи реалізації основної стратегії підприємства з урахуванням зростаючої конкуренції і технологій, що розвиваються.

2. Підвищення керованості суб'єкта господарювання за рахунок досягнення прозорості бізнес-процесів і підвищення достовірності інформації про їх реалізацію.

3. Підвищення якості і швидкості виробництва ринкового або внутрішнього продукту з одночасним зниженням витрат.

4. Підвищення ефективності використання матеріальних, фінансових і людських ресурсів.

5. Підвищення інвестиційної привабливості суб'єкта господарювання

6. Зниження завантаження вищих керівників з "поточних" питань, зростання професіоналізму співробітників, підвищення якості взаємодії між співробітниками і підрозділами підприємства.

7. Підвищення швидкості і надійності інформаційного обміну, зниження термінів і витрат на розробку і впровадження ІТ-систем [1].

Природно, при цьому виникають обов'язково додаткові витрати, тобто оптимізація бізнес-процесів веде до збільшення завантаження співробітників і пов'язаним з цим проблемам соціально-психологічного характеру.

Таким чином, роботи з оптимізації бізнес-процесів не рекомендується проводити на підприємствах з чисельністю персоналу до 30 осіб, через їх недоцільність за критерієм витрати/результат, а також оптимізацію бізнес-процесів не рекомендується застосовувати у випадках невизначеної позиції суб'єкта господарювання на ринку і/або відсутності у вищого менеджменту стратегічних орієнтирів розвитку підприємства.

Все вищевикладене можна застосовувати до діяльності ВНЗ як суб'єкта господарювання, діяльність якого потребує бізнес-планування як на підприємствах, що працюють в галузі надання послуг. Це стає найбільш актуальним сьогодні, коли діяльність ВНЗ відбувається в умовах жорсткої конкуренції з приватними вишами та з постійним зниженням попиту на освітянські послуги внаслідок фінансової кризи та глобальної реструктуризації вищої освіти.

Існує багато методів з оптимізації бізнес-планування. Кожне підприємство практично розроблює свої методи власними спеціалістами. Зарубіжний досвід показує, що розроблені методи з оптимізації можна застосовувати на підприємствах будь-якого власності, що виготовляє продукцію або надає послуги.

Зазвичай оптимізацію бізнес-процесів рекомендують виконувати поетапно за таким планом [2]:

1. Діагностика бізнес-процесів підприємства. Основна мета проведення діагностики – визначення бізнес-процесів, що потребують оптимізації. Кардинальні зміни другорядних процесів не дають серйозних позитивних результатів, а неістотні поліпшення ключових процесів можуть принести відчутний ефект.

2. Опис існуючих бізнес-процесів. Проводиться опис обраних для оптимізації процесів у нинішньому стані, для чого використовують такі методології, як ARIS (Architecture of Integrated Information Systems – методологія моделювання діяльності організації) або IDEF (Integrated Computer Aided Manufacturing Definition – методологія, що дозволяє описати структуру, параметри і характе-

ристики виробничо-технічних і організаційно-економічних систем).

3. Виділення опорних точок. Ще до проведення оптимізації для контролю ходу робіт виділяють найбільш важливі характеристики процесу, наприклад, якість процесу та швидкість його виконання і вимірюють їх. Це дозволить проконтролювати ефективність оптимізації.

4. Вдосконалення бізнес-процесів. Проведення усестороннього аналізу описаних процесів, виявлення логічних помилок і проведення заходів щодо оптимізації. Найбільш типові помилки, властиві багатьом підприємствам, такі як створення не використовуваної інформації; відсутність інформації, необхідної для виконання процесу; використання в процесі документів, що не мають певного джерела походження; відсутність регламенту процесу, який повинний бути створений в результаті опису та оптимізації процесу; помилка інтерфейсу або різноманітність форматів вихідної інформації та результатів.

Після виявлення помилок розробляють декілька варіантів щодо оптимізації процесів. Удосконалення процесів припускає замінити фахівців вузької кваліфікації спеціалістами, здатними виконувати широке коло обов'язків, тобто відбувається горизонтальне стиснення бізнес-процесу. Даний підхід щодо оптимізації кількості персоналу широко використовується сьогодні на Заході в крупному бізнесі. Це дозволяє скоротити персонал, але і вимагає підвищення стандартів до компетенції персоналу, що визиває необхідність проводити періодичне навчання (перепідготовку) співробітників підприємства. У випадку, коли учасник процесу одержує право самостійно приймати рішення та скорочується кількість рівнів узгодження, то відбувається вертикальне стиснення процесу. Як показує практика, на вітчизняних підприємствах досить часто виявляється, що вартість перевірок і управління процесами перевершує вартість можливих втрат, які мали б місце при їх відсутності.

5. Управління змінами. Для того, щоб не було проблем з введенням змін в роботу рекомендується залучати до оптимізації бізнес-процесів весь колектив підприємства [2].

Зауважимо, що вартість робіт з оптимізації бізнес-процесів залежить від розміру підприємства і складності робіт. У разі виконання оптимізації своїми силами вартість робіт у два-три рази нижче, ніж із залученням сторонніх консультантів.

Одним із широко використовуваних методів на Заході є метод експрес-оптимізації бізнес-процесів, який корисний для вдосконалення управління організацією. Уперше цей метод був використаний компанією IBM в 80-х роках. Через десять років його вдосконалили фахівці компаній General Electric і Ford Motor. Сьогодні цей метод активно використовується багатьма підприємствами великого й малого бізнесу [3].

Передумовою створення такого методу стало неможливість підприємства впоратися з невпинно зростаючим потоком інформації, який вимагає оперативної обробки, що приводить до низької оперативності прийнятих рішень. Інвестора не влаштовує така ситуація, оскільки неможливо ефективно управляти процесом модернізації виробництва, а відсутність інформації свідчить про високу ймовірність втрат вкладених коштів, тобто виникає потреба в оптимізації бізнес-процесів, яку можна проводити роками, але це не завжди задовольняє.

Для екстреної оптимізації бізнес-процесів підприємства формується команда поліпшення, до складу якої входять керівники й фахівці відділів, які добре орієнтуються в найбільш проблемних сферах роботи підприємства (фінансово-економічної служби, відділу постачання й відділу кадрів).

Мета роботи команди поліпшення – проаналізувати діяльність підприємства за такими стандартними параметрами, які необхідно постійно аналізувати незалежно від типу підприємства, тобто вірогідність інформаційних потоків; схема прийняття й обґрунтованість бізнес-рішення; стандартизація й автоматизація бізнес-процесів; адекватність менеджменту поставленим завданням; адекватність системи мотивації персоналу; сучасність технологічного процесу; адекватність тимчасових витрат. Аналіз цих параметрів може дати інформацію про стан підприємства та допоможе виділити ключові бізнес-процеси.

Команда поліпшення повинна описати схему роботи підприємства, у якій

відображаються всі основні бізнес-процеси і взаємозв'язок між ними. По-перше, здійснюється документування й опис бізнес-процесів підприємства, для чого проводиться аналіз внутрішніх регламентів підприємств й хронометражу бізнес-процесів. У результаті складається перелік видів діяльності підприємства в порядку їх виконання. Потім визначаються служби, відділи й співробітники підприємства, що беруть участь у кожному процесі. На останньому етапі виявляються операції, що мають безпосереднє відношення до створення продукції або надання послуг, і операції допоміжного характеру. Рекомендується визначити види діяльності (функції), що дублюють один одного.

Програма оптимізації повинна представляти детальний план переходу на нову модель бізнес-процесів з описом необхідних організаційних і технологічних змін. Після цього проводиться ABC-аналіз [4-6], в основі якого лежить правило Парето [4]. Одночасно з ABC-аналізом проводиться аналіз стану найбільш ліквідних активів. Як показує практика, оптимізація в області обліку й контролю за використанням ліквідних активів у короткий термін (до трьох місяців) дає найбільший ефект.

Після проведення аналізу приступають до оптимізації бізнес-процесів. Починають з оптимізації найбільш витратних процесів та впорядкування управління ліквідними активами. Зауважимо, що при використанні експрес-методу вибираються процеси, які можна поліпшити за три місяці. На даному етапі створюють систему щоденної звітності, що представляє інформацію про витрати всіх видів ресурсів (у тому числі робочого часу, що є основним у галузі надання послуг). Як наслідок впровадження щоденної управлінської звітності й упорядкування документообігу підприємство одержує такі переваги:

- керівництво в будь-який момент може визначити напрямок і дату витрат грошових і матеріальних ресурсів, при цьому створюється інформаційна база, на основі даних якої можна розробити методи більш оптимального управління ресурсами;

- завдяки введенню чіткого порядку оформлення заявок скорочуються витрати;

– зростає продуктивність праці, оскільки звітування за пророблену роботу щодня спонукає співробітників працювати більш інтенсивно;

– на основі аналізу щоденних звітів працівників про зроблену роботу можна оптимізувати їх роботу, що дозволяє домогтися більше ефективної роботи персоналу без збільшення видатків на заробітну плату.

У міру нагромадження інформації докладно аналізуються витрати й розробляються заходи для їх зниження. Одним із таких заходів може стати наприклад, введення більш раціональної системи планування закупівель, що дозволить зменшити кількість сировини й матеріалів на складі, знизити витрати на транспортування й зберігання. Таким чином, відбувається перехід від обліку видатків до управління ними.

В підсумку використання експрес-методу оптимізації бізнес-процесів по закінченню тримісячного періоду може бути зниження витрат на 5-15%, скорочення виробничого циклу й поліпшення стану розрахунків. Зазвичай, після проведеного аналізу робота команди поліпшення має здійснюватися за двома напрямками – оптимізація виробництва і оптимізація взаєморозрахунків з покупцями.

Як показує практика [3], багато підприємств, закінчивши експрес-оптимізацію своєї діяльності, надалі не вважають за потрібне проводити заходи щодо поліпшення бізнес-процесів. В цьому випадку швидкість повернення підприємства до свого колишнього стану дорівнює часу, витраченому на досягнення отриманих результатів.

Таким чином, експрес-метод тільки перша сходинка з оптимізації бізнес-процесів, який дозволяє в короткостроковому періоді поліпшити стан підприємства та підготувати його до можливо більш радикальних заходів щодо структурної перебудови діяльності та переорієнтації цілей роботи суб'єкта господарювання. Отже, тільки постійна робота з оптимізації бізнес-процесів дозволить підприємству бути конкурентоспроможним і успішно розвиватися.

IV. Висновки.

Взагалі, поліпшення бізнес-процесів та оптимізація бізнес-планування – це

прогресивна система управління. При цьому кожний проект з удосконалення процесів повинний мати чіткий план, що містить конкретні заходи, бажані результати, чіткий опис обов'язків учасників та аналіз витрат та вигод. Повинний бути постійний контроль за виконанням розробленому оптимізаційного бізнес-плану та співставлення фактично виконаних дій з розробленими та прийнятими регламентами.

Оптимізація бізнес-процесів особливо актуальна для підприємств, що мають, багато філій, які обслуговують велику кількість клієнтів: для страхових компаній, роздрібних мереж, банків, крупних галузевих дистриб'юторів, сервісних підприємств тощо. Для них дуже важливо при зростанні обсягів продажів і збільшенні числа філій і підрозділів не знижувати якості обслуговування. Це також стосується вищих навчальних закладів державної форми власності, які для того, щоб утриматися на плаву створюють багато філій, що тягне за собою погіршення управління системою освітою в цілому, і як наслідок невідповідність наданих освітянських послуг вимогам державної освіти.

Література

1. Кучкаров З. Как оптимизировать бизнес-процессы / З. Кучкаров // Генеральный Директор. – 2006. – 10 октября.
2. Каменнова М. Поэтапная оптимизация бизнес-процессов / Мария Каменнова, Виктор Крохин // Финансовый директор. – 2004. – №11. – С. 13-19.
3. Сліпачук С. Експрес-оптимізація бізнес-процесів / Світлана Сліпачук // Контроль. – 2008. – №1.
4. Пономарьова Ю.В. Логістика: навч. посіб. / Ю.В. Пономарьова. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 192 с.
5. Рубен Р. Використання АВС-аналізу в сфері маркетингу / Р. Рубен, О.В. Боровиков // Маркетинг и реклама. – 1999. – №1. – С. 39-45.
6. Череп А.В. Управление затратами по видам деятельности / А.В. Череп // Бизнес-информ. – 2007. – №1. – С. 59-62.