

УДК 330.12.2

## ПЛАНУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ДЛЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

*Черкашина М.В. , к.е.н., доцент,  
Науменко М.О., д.філ. екон.о напряму, професор (НА НГУ)*

*Стаття присвячена аналізу специфіки обліку бізнес-процесів в організаційному плануванні підприємства за рахунок моніторингу організаційної стійкості та оптимізації організаційної структури. Розглянуто особливості складання бізнес-планів для інвесторів і кредиторів та для самого підприємства. Досліджено поняття бізнес-процесу та визначено базові його критерії. Визначено, що оптимізацію організаційної структури потрібно розглядати, як приведення структури підприємства, його взаємодій з ринком і внутрішніх взаємодій у стан, що сприяє максимально ефективному досягненню цілей підприємства в рамках прийнятих стратегій.*

*Ключові слова: бізнес-процеси, організаційне планування, бізнес-план, організаційна структура підприємства, стратегія, виробництво .*

## ПЛАНИРОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

*Черкашина М.В. , к.е.н., доцент,  
Науменко М.А., д.фил. экон. направления, профессор (НА НГУ)*

*Статья посвящена анализу специфики учета бизнес-процессов в организационном планировании предприятия за счет мониторинга организационной устойчивости и оптимизации организационной структуры. Рассмотрены особенности составления бизнес-планов для инвесторов и кредиторов и для самого предприятия. Исследовано понятие бизнес-процесса и определены базовые критерии. Определено, что оптимизация организационной структуры нужно рассматривать, как приведение структуры предприятия, его взаимодействий с рынком и внутренних взаимодействий в состояние, способствующее максимально эффективному достижению целей предприятия в рамках принятых стратегий.*

*Ключевые слова: бизнес-процессы, организационное планирование, бизнес-план, организационная структура предприятия, стратегия, производство.*

## PLANNING BUSINESS PROCESSES FOR THE ORGANIZATION OF ACTIVITY OF THE ENTERPRISE

*Cherkashina M.V. , Ph.D., Associate Professor,  
Naumenko M.A., Ph.D. economic direction, professor  
( National Academy of the National Guard of Ukraine)*

*In modern conditions the organization of activities of enterprises important to the development of business plans. After all business planning is the basis of forecasting the future of the organization. Insufficient lighting in the specialized literature, the issues of organization of*

activities of enterprises through the development of business plans that determines the relevance of this study.

The article is devoted to analysis of specifics of the business processes in organizational planning of the enterprise by monitoring organizational sustainability and organizational structure optimization. The features of drawing up of business plans for investors and creditors and for the company itself. Investigates the concept of the business process and defines basic criteria. It is determined that optimization of the organizational structure need to consider how the harmonization of the structure of the enterprise, its interactions with the market and internal interactions in the condition promoting as effective as possible to achieve the objectives of the enterprise in the framework of the strategies adopted.

In the General case, the need for structural changes in the company arises with significant changes in market conditions, changing objectives and adjusting strategies of the enterprise, when the enterprise of certain stages of development, when the current structure is holding back its further growth and development.

In practice, most business structures are not optimal: tools for processing market poor internal communication is inconsistent, management is ineffective. This situation is due to objective lack of adequate managerial experience of leaders, knowledge about the practical effectiveness of the methods of interaction with the market, rapid change in the economic situation. Suboptimal structure is often able to make a profit and to ensure the survival of the enterprise, and therefore remains unchanged until the onset of the crisis.

**Keywords:** business processes, organizational planning, business plan, organizational structure of the enterprise, strategy, production.

**Постановка проблеми та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** У сучасних умовах організації діяльності підприємств важливе значення набуває розробка бізнес-планів. Бізнес-планування складає основу прогнозування майбутньої діяльності організації. Недостатнє висвітлення в спеціалізованій літературі питань організації діяльності підприємств на основі розробки бізнес-планів обумовлює актуальність даного дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій та виділення невирішених частин загальної проблеми.** Проблематиці бізнес-планування присвячені роботи Ронди Абрамса, Орлова О., Одинцової Л., Бухалкова М., Ємельянова Е. та ін. [1-4]. В той же час, слід зазначити, що недостатньо робіт, в яких були б приведені конкретні шляхи та методи формування організаційного плану, є лише описова характеристика частин цього плану. Цей факт вказує на недосконалість і неоднозначність бізнес-

планування взагалі.

Таким чином, метою даної статті є розгляд специфіки організації діяльності підприємств на основі планування бізнес-процесів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Раніше незаперечним достоїнством процвітаючих підприємств була стійка організаційна структура, яка нині обертається недоліком, оскільки надто інерційна організація не може миттєво реагувати на зміни вимог ринку. Адже здатність підприємства швидше і легше адаптуватися до змін кон'юнктури ринку, запропонувати нові продукти та послуги раніше своїх конкурентів стає головним козирем у безкомпромісній конкурентній боротьбі. Більш того, в діяльності сучасних підприємств проглядається певний зсув від власне виробництва до сфери послуг.

В останні роки в Україні виник підвищений інтерес до розробки бізнес-планів окремих організацій та підприємств. Метою бізнес-плану є встановлення досить широких цілей і стратегій ділової

активності для стратегічних господарських центрів на період часу до п'яти років. У цьому аспекті бізнес-план подібний стратегічному плану, що також орієнтований на досить тривалий інтервал часу. Іншою загальною рисою цих двох планів є стратегічне розгляд питань розробки або придбання нових продуктів, освоєння нових ринків з метою досягнення бажаних фінансових цілей.

На даний час підприємствам доцільно розробляти два бізнес-плани. Перший складається для інвесторів і кредиторів та покликаний викликати у них впевненість, що наведені прогнози реалістичні, а цілі досяжні. Другий план - для самого підприємства. Цей план є більш детальним і більш об'єктивно та відверто описує поточний стан і можливості, що відкриваються перед ним. Він допомагає здійснювати контроль за діяльністю підприємства, порівнювати поточну діяльність з прогнозами та пояснювати відмінності.

Відзначимо, що бізнес-план може включати такі розділи: реквізити організації; опис бізнесу, включаючи характеристику форм власності; його поточний стан і перспективи розвитку; управління організацією, включаючи короткі автобіографічні довідки на керівників; характеристику продукції; цілі та стратегії розвитку; дослідження ринку (ринкові сегменти та їх ємність, характеристика споживачів, конкуренти, ринкова частка, бар'єри проникнення на ринок); стратегії маркетингу; прогнозні оцінки обсягів збуту на кілька років (можливо, на 5 років) з річною розбивкою; фонди та їх використання з докладним обґрунтуванням необхідних валютних коштів; обґрунтування строків повернення кредиту.

Організаційний план, часто не розглядають як окремий розділ і його складові частини розглядаються в декількох підрозділах бізнес-плану, що не дає початківцю, кредитору або інвестору

цілісну картину майбутньої організації. Тому доцільно, все ж, розглядати цей важливий підрозділ окремо від інших. Визначальним є те, з чого почне формування організаційного плану підприємств. Це визначить його майбутню стратегію на багато років вперед, від цього буде залежати характер бізнесу взагалі.

У сучасній практиці існує кілька способів формування організаційного плану, і чим менше підприємство, тим імовірніше різноманіття методів, які можуть бути застосовані. Так, наприклад, Ронда Абрамс у своїй роботі [1] вважає, що починати бізнес треба з підбору персоналу та визначення методів виробництва, а вже потім обирати форму власності та організаційну структуру. У цьому випадку підприємцем досягається повна спрямованість на виробничий процес. Згідно з даним методом формування все підлаштовується під виробництво конкретного продукту. Тобто, існує ідея виробництва і вже навколо неї починають облаштовувати все необхідне: набір персоналу – основних і допоміжних робітників, кваліфікованих спеціалістів і консультантів, розробляють організаційну структуру, що задовольняє всім потребам виробництва. І вже потім власники визначаються з компаньйонами і формою власності, яка сприяла б максимізації можливого прибутку і мінімізації втрат.

Такий спосіб формування організаційного плану доцільний, коли підприємств має яскравий задум і буде виробляти унікальний продукт. Тоді такий шлях є дієвим. Розширення такого підприємства відбувається здебільшого за рахунок випуску комплектуючих або допоміжних товарів, або для збільшення обсягів виробництва основного продукту. Таким шляхом формування бізнесу користуються приблизно 30 % підприємств. Це зумовлено тим, що здивувати споживача унікальним товаром стає все більш складніше, до того ж подібне виробництво вимагає великих зусиль

різного характеру – від витрат на дослідження до сировинних і матеріальних витрат [2].

На відміну від першої точки зору, автор [3] наголошує на тому, що початківцю, в першу чергу, необхідно визначитися з формою власності. Таким чином, підприємець направляє свої зусилля саме на організацію своєї справи, а виробництво продукту є вторинною метою, важливим, але не першочерговим. Мається на увазі, що коли підприємець ставить за мету організацію бізнесу, то він знає, що буде робити, але все ж починає з формування забезпечуючої частини, потім вже набираються робітники та обслуговуючий персонал.

Такий шлях започаткування підприємництва доцільний в тому випадку, коли продукт звичайний, вже знайомий споживачеві. До того ж, використовуючи такий спосіб формування організації, головною метою власника є, все ж, саме бізнес, а не виробництво конкретного продукту [4]. Такі підприємства більш нестабільні, але маневровіші, можуть переходити від виробництва одного продукту до іншого. Успіх такого підприємства майже цілком залежить від компетенції власників. У цьому випадку розширення підприємства здійснюється, в основному, за рахунок збільшення переліку послуг і товарів, які можуть бути й не зв'язаними. Частка таких підприємств велика – близько 70 % загальної кількості [2].

Перший спосіб формування організаційного плану доцільно назвати способом «зсередини назовні», а другий – «ззовні всередину». Перший орієнтований на виробництво продукту, другий – на розвиток бізнесу. Представляється можливим і доцільним провести об'єднання цих двох способів, котрий слід назвати «змішаний» або ж «адаптований», оскільки він передбачає цікавий задум продукту разом з докладним планом розвитку підприємства, його розширення і

вдосконалення.

Склад бізнес-плану також залежить від розміру передбачуваного ринку збуту, наявності конкурентів та перспектив зростання підприємства. Природним чином перехід до розгляду практичної діяльності фірми приводить нас від бізнес-плану до бізнес-процесу. Це пов'язано з тим, що в даний час підприємство часто розглядається не просто як організаційна структура, а як система взаємопов'язаних бізнес-процесів, спрямованих на досягнення певних цілей.

Компанії витрачають величезні гроші і час на управління своєю організаційно-функціональною ієрархією. Для більшості менеджерів - це єдина мета їх трудового життя. Але робота не рухається вгору і вниз, уздовж, вона тече крізь організацію у вигляді набору бізнес-процесів.

Поняття "бізнес-процес" є найбільш часто вживаним при плануванні діяльності підприємства, тож наведемо основні з визначень, а саме:

- бізнес-процес являє собою систему послідовних, цілеспрямованих і регламентованих видів діяльності, у якій за допомогою керуючого впливу і за допомогою ресурсів входи процесу перетворюються у виходи, результати процесу, представляють цінність для споживачів [5, 6];

- бізнес-процес - це впорядкований за часом набір завдань, виконуваних як людьми, так і інформаційними системами підприємства, які спрямовані на досягнення заздалегідь відомої бізнес-цілі за певний час [7];

- структурована кінцева безліч дій, спроектованих для виробництва специфічної послуги (продукту) для конкретного споживача або на ринку. Або - специфічно упорядкована сукупність робіт, завдань у часі і в просторі, із зазначенням початку та кінця, точним визначенням входів і виходів або структурований, вимірюваний набір дій, створений, щоб справити певний вихід для конкретного

клієнта або ринку [8];

- безліч внутрішніх кроків (видів) діяльності, що починаються з одного або більше входів і закінчуються створенням продукції, необхідної клієнту і задовольняє його за вартістю, довговічністю, сервісом та якістю або повний потік подій в системі, що описує, як клієнт починає, веде і завершує використання бізнесу [9];

- логічні серії взаємозалежних дій, які використовують ресурси підприємства для створення або отримання в недалекому або передбачуваному майбутньому корисного для замовника виходу, такого як продукт або послуга [10].

В залежності від завдань увага авторів акцентується лише на одній або декількох властивостях бізнес-процесу. Наприклад, бізнес-процес як цільова організаційна діяльність (дії); одержання продукту (послуги/товару) - одна з основних цілей процесу; бізнес-процес - це система; бізнес-процес - механізм отримання додаткової вартості і т. д. Деякі автори ототожнюють поняття «бізнес-процес» та «проект» [9].

Таким чином, бізнес-процес слід розглядати як набір дій, що перетворюють певні вхідні дані в якісь вихідні дані, за допомогою застосування певних ресурсів і під певним управлінням.

Базовими категоріями у визначенні бізнес-процесу є поняття «дія» і «ресурс». Перше з них - це одне з найпростіших відносин між стороною і предметом, який є інтуїтивно зрозумілим і таким, що, як правило, однозначно інтерпретується. Під ресурсом зазвичай розуміють реальний об'єкт, існування якого передбачається, і вартість або цінність якого зростає в процесі здійснення операцій над ним. Зниження цінності ресурсу обумовлено, наприклад, зносом обладнання, втомою або старінням персоналу, а інформаційний ресурс може не втратити своєї цінності в процесі використання. Ресурс є джерелом виникнення товару.

Оцінюючи плюси і мінуси, не слід

забувати, що бізнес-процеси кожної компанії взаємопов'язані, і зміни в одному з них можуть спричинити зміни в інших. Перш ніж планувати обсяг змін, потрібно оцінити, чи готова компанія впроваджувати зміни. Краще почати з невеликого бізнес-процесу, що не вимагає великих матеріальних і моральних витрат, поступово привчаючи працівників до нововведень, ніж поставити амбітні цілі і зрештою розчаруватися, налаштувати персонал проти будь-яких змін у подальшому.

Вчасно проведена оптимізація бізнес-процесів дозволить: знизити тимчасові витрати; знизити операційні витрати; підвищити керованість компанії; підвищити якість обслуговування клієнтів; досягти цільових показників. Це в свою чергу тягне за собою: зниження собівартості продукції та послуг; підвищення привабливості для клієнтів; прискорення прийняття рішень (швидка реакція на зміни); підвищується конкурентоспроможність і стійкість компанії.

Для того, щоб підприємство, організаційний план якого розроблений з використанням третього «адаптованого» способу, приносило прибуток і було ефективним, необхідно здійснювати оптимізацію бізнес-процесів в організаційному плануванні підприємства. Важливими повинні стати моніторинг організаційної стійкості та оптимізація організаційної структури, що наведено на рисунку 1, як «веретено» організаційної стійкості [11].

Тож, розглянемо модель - «веретено» стійкості організації з точки зору ефективної системи планування. Дана модель - «веретено» «закручена» навколо осі, нижньою точкою якої є початковий проект (бізнес-план, технологічний процес тощо), за яким створювалося підприємство, а верхня - високий ступінь ефективності господарювання.



Рис. 1. "Веретено" організаційної стійкості

Відповідно нижня половина «веретена» представляє історію підприємства і досвід зі сформованою системою планування, тоді як верхня – це сфера майбутнього, в якій повинна бути проведена оптимізація системи з урахуванням всіх факторів, можливостей і обмежень, які існують на кожному конкретному підприємстві. У центрі моделі відображено зріз цього стану системи планування і ті головні фактори, з урахуванням яких приймаються основні плани виробництва: внутрішні резерви підприємства, організація виробництва, виробничі потужності та матеріальні, трудові і грошові ресурси [11].

**Висновки.** Таким чином, при

плануванні бізнес-процесів необхідно враховувати не лише майбутні перспективи розвитку підприємств, як у сфері послуг, так і при виробництві певної продукції, а й звертати увагу на його попередній досвід, що в даній статті визначає «веретено» організаційної стійкості.

У тому ж разі, коли підприємець буде мати всебічний підхід до створення бізнес-плану він не потерпить невдачу як при плануванні, так і при веденні справ взагалі.

#### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамс Ронда. Як скласти найкращий бізнес-план для будь-якої галузі

- і сфери діяльності: монографія/ Ронда Абрамс. - Спб.: Прайм - Єврознак, 2008. - 544 с.
2. Одинцова Л. А. Планування на підприємстві: монографія/ Л.А. Одинцова. - Спб: Academia, 2009. - 272 с.
3. Орлова О. Тобто Бізнес-План. Методика складання та аналіз типових помилок: монографія/ О. Орлова. - М: Омега-Л, 2009. - 160 стор.
4. Бухалков М. І. Внутрішнє планування: підручник/ М.І. Бухалков.- М: ІНФРА-М, 2000.- 392 с.
5. Hammer M. Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution/ M. Hammer, J. Champy. - New York, NY: HarperBusiness, 1993. – 223 p.
6. Хаммер М. Реінжиніринг корпорації: маніфест революції в бізнесі/ М. Хаммер, Д. Чампі. - СПб., 2000. - 332 с.
7. Davenport T. H. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign / T. H. Davenport, J. E. Short //Sloan Management Review, 1990, (Summer) - P. 11-27
8. Davenport T. H. innovation Process: reengineering work through information technology/ T. H. Davenport. - Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1993. – 337 p.
9. Ойхман Е. Р. Реінжиніринг бізнесу: реінжиніринг організацій і інформаційні технології/ Е. Р. Ойхман, Е. М. Попов. - М: Фінанси і статистика, 1997. - 333 с.
10. Зіндер Е. З. Нове системне проектування: інформаційні технології та бізнес-реінжиніринг/ Е.З. Зіндер//Системи управління базами даних. - 1996. - № 1. - С. 55-67.
11. Ємельянов Е. Н. Психологія бізнесу/ Е. Н. Ємельянов, С. Е. Поварніцина, - М.: АРМАДА, 1998. – 511 с.
12. Каличева Н.Є. Логістичні підходи, як основа раціональної організації виробничого процесу на підприємстві/ Н.Є. Каличева, В.О. Маслова// Вісник економіки транспорту і промисловості. Збір наук. праць – Харків, УкрДАЗТ, 2014. - № 47. - С. 83 - 86.
13. Гончарук С. А. Алгоритми перетворень в бізнесі. Практика консультування. Маркетинговий похід/ С.А. Гончарук. – М: Річ, 2001. – 296 с.

УДК 339.91

## МЕТОДИКА ОЦІНКИ СТАНУ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА РІВНІ ПІДПРИЄМСТВА

*Шемет М.В., начальник відділу навчально-виховної роботи (ХІФ КНТЕУ)*

*У статті проаналізовано методику оцінки стану глобалізаційних процесів на рівні підприємства. Проаналізовано існуючі підходи до визначення рівня глобалізації, визначено умови їх використання. Сьогодні методики, які дозволяють оцінити глобалізаційні процеси на рівні підприємства, розроблені недостатньо повно. Використовуючи наведені показники, можна корегувати тактику і стратегію підприємства. Для оцінки стану глобалізаційних процесів на рівні підприємства запропонована група показників, на основі яких він визначається. Ці показники згруповані у вигляді п'яти показників, за допомогою яких можна оцінити цей рівень. Надано методику розрахунку окремих показників. У висновках надані рекомендації щодо управління підприємством на основі цих показників.*

*Ключові слова: глобалізація, рівень глобалізації, підприємство, міжнародні відносини.*