

# ПЛАНИРОВАНИЕ БИЗНЕС- ПРОЦЕССОВ И ОПЕРАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Кузьмина Ксения Алексеевна

доцент, руководитель образовательных программ,

08 сентября 2020 года  
к.ф.н. (СПбГУ), МРА (РАНХиГС),

CPLP, сертифицированный эксперт в области оценки эффективности развития (ATD, USA)

**ТЕМА 1. СУЩНОСТЬ И ОСНОВНЫЕ  
ПОНЯТИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ БИЗНЕС-  
ПРОЦЕССОВ  
И ОПЕРАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

«Чтобы построить дом, вам  
нужен план. Чтобы устроить  
жизнь, еще важнее иметь  
план и цель»

Зиглар

Зиг



# ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ КУРСА



**Цель** – сформировать систему знаний в области теории и практики планирования бизнес процессов и операционного менеджмента в объеме, необходимом для успешной деятельности в качестве руководителей предприятий (фирм).

## **Задачи:**

1. овладеть теоретическими основами планирования бизнес процессов и операционного менеджмента;
2. понять роль планирования бизнес процессов;
3. научиться применять основные подходы к планированию бизнес-процессов и операционного менеджмента, в том числе с применением научно-обоснованных методов;
4. овладеть навыками применения технологий планирования бизнес-процессов и операционного менеджмента.

# КАКОВЫ ВАШИ МОТИВАТОРЫ В ИЗУЧЕНИИ



## КУРСА?

### ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ 1.

1. В парах обсудите ваши мотиваторы в изучении планирования бизнес-процессов и операционного менеджмента (3-5 мин.)
2. Выделите топ-3 мотиватора аргументируйте их приоритизацию (2 мин.)
3. Представьте результаты в виде устной презентации (1,5-2 мин.)

# ОЖИДАЕМЫЕ



## РЕЗУЛЬТАТЫ

ЗНАТЬ

УМЕТЬ

ВЛАДЕТЬ

- содержание понятий: планирование бизнес процессов и операционный менеджмент;
- принципы планирования и требования, предъявляемые к операционному менеджменту;
- методы операционного менеджмента;
- методы планирования бизнес процессов

- организовывать процессы планирования бизнес процессов и операционного менеджмента;
- разрабатывать корпоративную стратегию посредством бизнес-планирования;
- осуществлять моделирование процесса бизнес планирования с учётом оценки вероятных последствий;

- информацией о тенденциях в планировании бизнес процессов и операционном менеджменте;
- взглядами наиболее известных представителей этой науки в прошлом и настоящем; основами современных программных продуктов, применяемых для бизнес планирования

- количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и бизнес-планирования;
- методы управления бизнес-процессами и способы подготовки аналитических материалов;
- инструменты анализа и управления бизнес-процессами и операционного менеджмента

- адекватно применять в практике количественные и качественные методы для проведения планирования бизнес-процессов;
- проводить организацию операционного менеджмента на предприятии;
- адекватно использовать инструменты анализа и планирования бизнес-процессов и операционного менеджмента

- навыками адекватного применения количественных и качественных методов при бизнес-планировании;
- навыками проведения операционного менеджмента;
- адекватного использования инструментов анализа при планировании бизнес-процессов и операционном менеджменте

# СОДЕРЖАНИЕ

## ТЕМЫ ДИСЦИПЛИНЫ:

1. Сущность и основные понятия планирования бизнес-процессов и операционного менеджмента
2. Общая характеристика бизнес планирования и операционного менеджмента
3. Проблема неопределённости и риска в процессе планирования
4. Понятие и технология планирования бизнес процессов и операционного менеджмента

## ТЕМА 1. СУЩНОСТЬ И ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ И ОПЕРАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

1. Планирование как вид деятельности.
2. Основные цели планирования и ОМ.
3. Горизонты планирования.
4. Формы планирования и факторы, влияющие на выбор форм планирования.
5. Роль, место и значение бизнес-планирования в системе управления организацией.
6. Сущность операционного менеджмента.
7. Стадии операционного



# КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ

1. планирование как вид деятельности
2. цели планирования
3. этапы планирования
4. предмет и объект планирования
5. сущность и структура объектов планирования
6. ресурсы
7. бизнес-процесс, виды бизнес-процессов
8. проект
9. основные планируемые показатели
10. сущность и необходимость бизнес-планирования
11. основная форма бизнес-планирования
12. бизнес-план
13. основная цель разработки бизнес-плана и вспомогательные цели
14. роль, место и значение бизнес-планирования
15. сущность операционного менеджмента
16. стадии операционного менеджмента





# ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ВИД ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



**Планирование как вид деятельности** – это процесс выработки действий по достижению цели.

Планирование **отвечает на вопросы:**

- Что делать и для кого (товар)?
- Как делать (технология, программа действий)?
- Когда делать?
- Сколько делать?

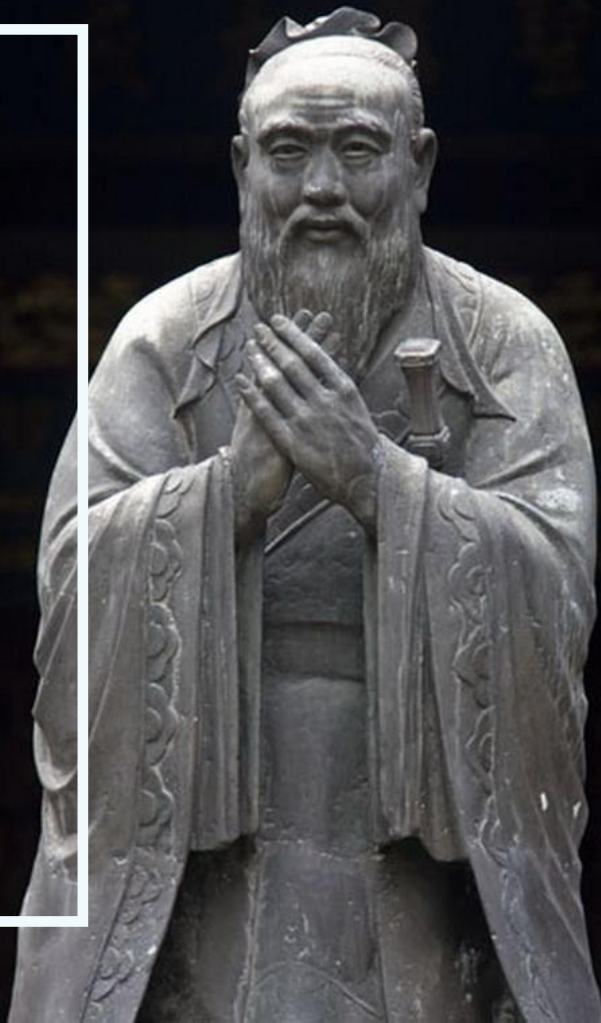
Также планирование **помогает оценивать уже совершенные действия** (отвечает на вопросы: что уже было сделано, какие ресурсы уже есть и т. д.).

## ОСНОВНЫЕ ЦЕЛИ ПРОЦЕССА ПЛАНИРОВАНИЯ:

1. оптимизация всех видов затрат;
2. координация действий коллектива;
3. предвидение событий с целью снижения риска и необоснованных потерь;
4. готовность к быстрому реагированию на изменение окружающей среды.

«Успех полностью зависит от  
проделанной подготовки.  
Без нее вас неминуемо ждет  
неудача»

Конфуций



# ЭТАПЫ ПЛАНИРОВАНИЯ



## ЭТАПЫ ПЛАНИРОВАНИЯ

1. **определение миссии** – основного ориентира действий;
2. **прогнозирование** – оценка будущего состояния внешних и внутренних факторов;
3. **формулирование целей** (желаемых результатов).

4. **программирование** – создание планов действий, программ, графиков работ – планов во временной последовательности (ответ на вопросы «когда», «как»);
5. **бюджетирование** – определение объема работ и распределение объемов ресурсов по видам работ (ответ на вопрос «сколько»);
6. **формирование политики** предприятия – составление общих правил деятельности на предприятии;
7. **формирование процедур действий** (бизнес-процессов).

# ПРЕДМЕТ И ОБЪЕКТ ПЛАНИРОВАНИЯ



**Предмет планирования** – деятельность компании, заключающаяся в стремлении к достижению основных целей, соответствующих миссии компании. Планирование призвано способствовать достижению целей компании.

**Объектами планирования** являются ресурсы и процессы компании.

# СУЩНОСТЬ И СТРУКТУРА ОБЪЕКТОВ

## ПЛАНИРОВАНИЯ

### Основные ресурсы:

1. **трудовые** – квалифицированный персонал и неквалифицированная рабочая сила;
2. **материальные** – сырье и материалы, инвентарь, незавершенное производство, товары и готовая продукция и т. д.;
3. **основные средства** – здания, сооружения, машины, оборудование, средства труда, нематериальные активы и т. д.;
4. **информационные** – информация для принятия решений, для контроля

Процессы подразделяются на **бизнес-процессы** и **проекты**.



# СУЩНОСТЬ И СТРУКТУРА ОБЪЕКТОВ

## ПЛАНИРОВАНИЕ (2)

**Бизнес-процесс** – совокупность различных видов деятельности, в рамках которой «на входе» используется один или более видов ресурсов, и в результате этой деятельности «на выходе» создается продукт, представляющий ценность для потребителя (М. Хаммер, Д. Чампи).

### **Виды бизнес-процессов:**

1. **основные** – направлены на внешнего потребителя;
2. **вспомогательные** (обеспечивающие) – направлены на внутреннего потребителя;

**Проект** – уникальный процесс, предполагающий координированное выполнение взаимосвязанных действий для достижения определенных целей в условиях временных и ресурсных ограничений (С. Ковалев).

**Проекты** могут быть направлены на развитие системы управления; развитие существующих бизнесов и создание новых бизнесов. Объекты планирования измеряются в показателях.

### **Основные планируемые показатели:**

1. выручка, доля рынка;
2. потоки и остаток денежных средств;
3. финансовый результат – прибыль / убыток;
4. затраты;

«Никогда не бывает  
указателей для того  
места,  
где действительно стоит  
оказаться»

Беверли Силлс





# СУЩНОСТЬ И НЕОБХОДИМОСТЬ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

**Потребность в бизнес-плане** возникает при решении следующих задач:

1. открытие нового дела;
2. репрофилирование существующей фирмы, выбор новых видов деятельности;
3. подготовка заявок для получения кредитов;
4. обоснование предложений по приватизации государственных предприятий.

Под **бизнес-планированием (деловым планированием)** понимают процесс выработки действий по достижению целей фирмы (компании, предприятия).

**Основная форма бизнес-планирования** – составление бизнес-плана. В рыночной экономике бизнес-план является рабочим инструментом и для вновь создаваемых, и для действующих фирм и используется во всех сферах предпринимательства независимо от масштабов, формы собственности и организационно-правовой формы компании.

**Бизнес-план** – план развития вида бизнеса, основанный на стратегическом анализе и вытекающий из стратегических решений по виду бизнеса. Стратегические решения определяются целями бизнеса, которые касаются конкурентоспособности и желаемого набора видов бизнеса.



# СУЩНОСТЬ И НЕОБХОДИМОСТЬ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ (2)

**Основная цель разработки бизнес-плана** – определить стратегию и ресурсы для достижения поставленных целей, иначе, планирование хозяйственной деятельности фирмы на ближайший и отдаленные периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов.

## Другие возможные цели:

1. получить кредит;
2. привлечь инвестиции;
3. определить стратегические и тактические ориентиры фирмы;
4. уяснить степени реальности достижения намеченных результатов;
5. доказать определенному кругу лиц целесообразность реорганизации работы уже существующей фирмы или создания новой;
6. убедить сотрудников компании в возможности достижения качественных или количественных показателей, намеченных в проекте.

# СУЩНОСТЬ И НЕОБХОДИМОСТЬ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ (2)

## Основное назначение бизнес-плана:

1. проработать решения по развитию каждого вида деятельности;
2. составить план и график работ, действий;
3. информировать заинтересованных внешних лиц (наблюдательный совет, банки, поставщиков и т. д.);
4. усилить внутреннюю коммуникацию, получить поддержку, обеспечить мотивацию на выполнение.

При подготовке плана предприниматель должен конкретно указать, что он хочет получить от работодателя или инвестора и

Наряду с внутрифирменными функциями бизнес-планирование имеет **большое значение при определении стратегии планирования на макроуровне.**

Совокупность долгосрочных бизнес-планов предприятий может составлять информационную базу, которая является основой для разработки национальной политики планирования в рамках государственного регулирования экономики.

# РОЛЬ, МЕСТО И ЗНАЧЕНИЕ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ



## **/ПРЕДПРИЯТИЕМ/**

Бизнес-план предусматривает **решение стратегических и тактических задач, стоящих перед предприятием**, независимо от его функциональной ориентации:

1. организационно-управленческая и финансово-экономическая оценка состояния предприятия;
2. выявление потенциальных возможностей предпринимательской деятельности, анализ сильных и слабых сторон;
3. формирование инвестиционных целей на планируемый период.

**В бизнес-плане обосновываются:**

1. общие и специфические детали функционирования предприятия в условиях рынка;
2. выбор стратегии и тактики конкуренции;
3. оценка финансовых, материальных, трудовых ресурсов, необходимых для достижения целей предприятия.

В бизнес-плане выполняется анализ внешних (рынки и конкуренты, технологии, социально-экономическая среда, политическая ситуация и др.) и внутренних факторов (продукция, производственная и техническая база, кадры, финансы и др.).

# ВЫВОДЫ



- 1. Бизнес-план дает объективное представление** о возможностях развития производства, способах продвижения товара на рынок, ценах, возможной прибыли, основных финансово-экономических результатах деятельности предприятия, определяет зоны риска, предлагает пути их снижения.
- 2. В бизнес-плане решаются** как внутренние задачи, связанные с управлением предприятием, так и внешние, обусловленные установлением контактов и

**3. Бизнес-план выступает как объективная оценка** собственной предпринимательской деятельности фирмы и в то же время как необходимый инструмент проектно-инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка.

**4. В нем характеризуются** основные аспекты фирмы, анализируются проблемы, с которыми она может столкнуться, и определяются способы их решения.

**Следовательно,** бизнес-план – одновременно поисковая, научно-исследовательская и проектная работа.

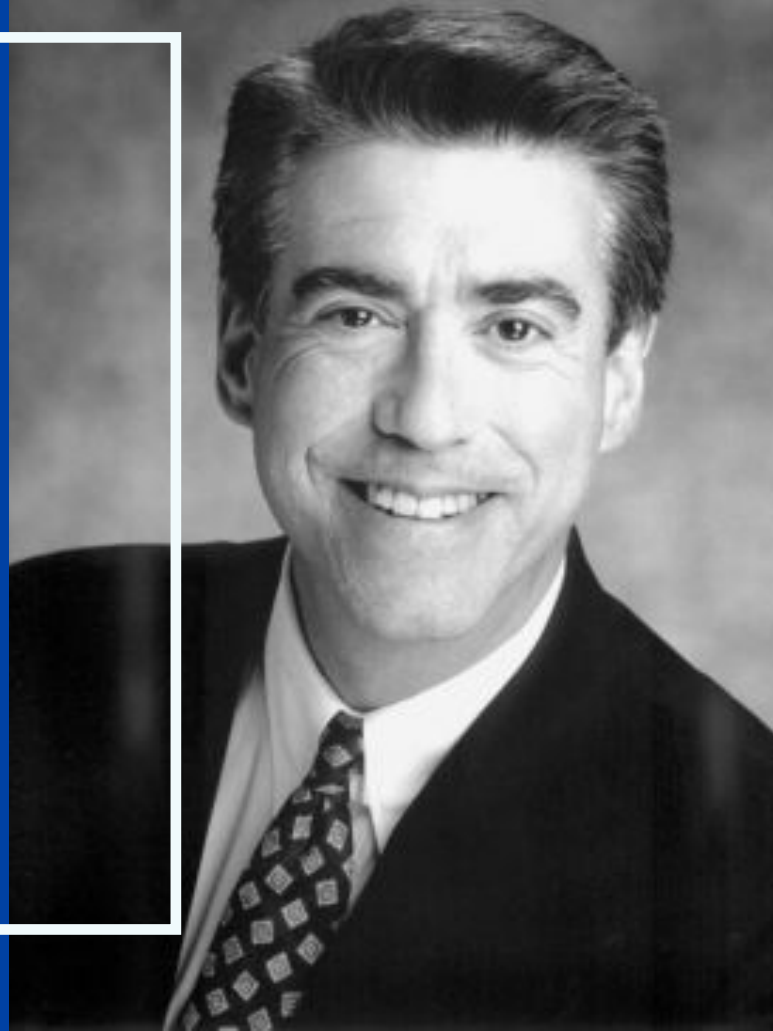
**КЛЮЧЕВОЕ: ПОЛЬЗА, НОВОЕ,  
ЦЕННОЕ  
ЗА СЕГОДНЯ, ПО ВАШЕМУ МНЕНИЮ?**



- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.

« Великие события вершатся  
людьми, которые берут  
на себя всю ответственность и  
меняют мир... »

Пол Лемберг



# ИСТОЧНИКИ К КУРСУ



## Основная литература:

1. Ильдеменов, А. С. Операционный менеджмент [Электронный ресурс] / А. С. Ильдеменов. - Москва : МФПУ «Синергия», 2012
2. Савкина Р. В. Планирование на предприятии. — Москва: Дашков и К 2014 г.— Электронное издание.
3. Сергеев, А. А. Бизнес-планирование : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры [Электронный ресурс] / А. А. Сергеев. — 3-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2017.
4. Хейзер, Дж. Операционный менеджмент. 10-е изд. [Электронный ресурс] / Дж. Хейзер, Б.

## Дополнительная литература:

1. Анискин, Ю.П. и др. Корпоративное планирование развития компании: сбалансированность, устойчивость, пропорциональность [Электронный ресурс] / Ю.П. и др. Анискин. - Москва : Омега-Л, 2012
2. Афонасова, М. А. Бизнес-планирование [Электронный ресурс] / М. А. Афонасова. - Томск : ТУСУР, 2012
3. Ковалев, В. А. Современный стратегический анализ: Учебник для вузов. Стандарт третьего поколения [Электронный ресурс] / В. А. Ковалев. - Санкт-Петербург : Питер, 2016
4. Лялин, А. М. Теория менеджмента: Учебник для вузов. Стандарт 3-го поколения [Электронный ресурс] / А. М. Лялин, авт. Г. Р. Латфуллин. - Санкт-Петербург : Питер, 2015
5. Стрекалова, Н. Д. Бизнес-планирование: Учебное пособие. Стандарт третьего поколения [Электронный ресурс] / Н. Д. Стрекалова. - Санкт-Петербург : Питер, 2012
6. Управление производством и операциями: Учебное пособие. Стандарт третьего поколения [Электронный



# ИСТОЧНИКИ К КУРСУ (2)

**Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

1. ЭБС «Лань»: [www.e.lanbook.com](http://www.e.lanbook.com)
2. ЭБС «Университетская библиотека онлайн»: [www.biblioclub.ru](http://www.biblioclub.ru)
3. ЭБС «BOOK.RU»: <http://www.book.ru>



# Примерная тематика курсовых работ



1. Административные бизнес-процессы и особенности их проектирования.
2. Бизнес-проектирование как инструмент предпринимательской деятельности.
3. Инжиниринг в инновационном менеджменте.
4. Инновационный реинжиниринг предприятия сферы услуг.
5. Методология реинжиниринга предприятия.
6. Методы инжиниринга и реинжиниринга с учетом требований рынка и внедрения инновационных технологий.
7. Модели бизнес-процесса и способы их описания.
8. Модели управления предприятием и их связь с результативностью бизнеса.
9. Нормативные и методические документы проектных решений.
10. Оптимизация бизнес-процессов в реинжиниринге.
11. Особенности и сферы применения инвестиционного проектирования.
12. Особенности составления маркетингового раздела бизнес-проекта.
13. Оценка эффективности бизнес-проекта.
15. Применение франчайзинга как формы развития бизнеса.
16. Проект инжиниринга предприятия.
17. Процессно-ориентированное управление как основа инжиниринга бизнеса.
18. Реинжиниринг как инструмент управления деятельностью фирмы.
19. Риски проектирования бизнес-процессов.
20. Совершенствование маркетинговых процессов при выходе на внешний рынок.
21. Совершенствование процесса ценообразования компании.
22. Современные информационные технологии бизнес-проектирования.
23. Средства и методы реализации проектов по реинжинирингу бизнес-процессов.
24. Структура и содержание бизнес-проекта.
25. Сущность и особенности инжиниринга бизнес-процессов.
26. Технико-экономическое обоснование бизнес-проекта.
27. Финансовый инжиниринг.
28. Характеристика процесса бизнес-проектирования.



---

Возникли вопросы или предложения по курсу?  
Буду рада взаимодействию  
по вопросам обучения и развития!

---

[ksenia.kuzmina.rus@gmail.com](mailto:ksenia.kuzmina.rus@gmail.com)

+7 (905) 220 27 95