**Бизнес-план**

На тему: «Повышение эффективности операционной деятельности компании»

**1. Основная задача проекта**

Во время финансового кризиса многие предприятия сталкиваются с проблемой повышения эффективности путем минимальных затрат.

Процессный подход и философия постоянных улучшений применяются в таких успешных компаниях-гигантах, как Toyota, Mars, IКЕА, InBev и многих других. На данном этапе развития компании проект является стратегически важным и призван внедрить систему улучшений операционной деятельности по тем направлениям, которые были выработаны в рамках проекта: логистика, производство, продажи и другие. Деятельность по улучшению поэтапно затронет все подразделения компании. Создаваемая в ходе проекта система управления эффективностью будет интегрирована с действующей в компании системой менеджмента качества, уже сертифицированной по ISO 9001:2000, и призвана перевести ее на качественно новый уровень.

Под операционной деятельностью компании подразумеваются процессы производства и доставки до потребителя продуктов компании – закупки, производство, логистика и продажи, а также обеспечивающая деятельность. Эффективность операционной деятельности измеряется через соотношение объема и качества продукции к ресурсам, используемым для ее получения. Для того чтобы добиться повышения эффективности, необходимо выявить и устранить потери ресурсов, возникающие ежедневно: неэффективное использование рабочего времени, оборудования, складских площадок, транспорта, потери сырья, материалов, энергии и др.

Существует множество инструментов повышения эффективности: карты сбалансированных показателей, оптимизация организационной структуры, внедрение информационных технологий, мотивация и управление вовлеченностью персонала, – внедрение этих инструментов дает точечные результаты и улучшает ситуацию локально.

Разрозненные попытки повысить эффективность компании через проведение проектов и программ отдельными функциональными службами не так результативны, как единая интегрированная система управления эффективностью. Поэтому основной задачей этого Проекта стало – *используя системный подход, объединить все усилия по улучшениям, предпринимаемые в компании, и направить их на достижение одной цели – эффективности текущих операций.* Необходимо, чтобы персонал на всех уровнях компании мог видеть, где теряются ресурсы, имел реальные полномочия и инструменты, необходимые для улучшения деятельности.

# 2. Этапы по реализации задачи

Чтобы эту задачу реализовать, необходимо пройти три этапа:

1. Выделить, описать и проанализировать текущие процессы компании, для этого необходимо ответить на следующие вопросы: какие процессы необходимы для производства, доставки и продажи продукта, как они осуществляются? Какие из процессов представляют ценность для потребителя, а какие нет? Какова результативность и стоимость каждого процесса? Каковы потери ресурсов в процессе

2. Выработать и реализовать план мероприятий по повышению эффективности процессов. Для этого необходимо собрать и проанализировать информацию о фактических показателях эффективности, определить величину и причины потерь, собрать идеи по улучшению, оценить эффекты, затраты и риски, отобрать идеи для реализации, разработать план и реализовать их на практике, оценить результат и на основе проведенной оценки при необходимости осуществить корректирующие действия.

3. Закрепить систему повышения эффективности в ежедневной рабочей практике. Для этого необходимо прописать методологию функционирования системы улучшений в каждом процессе, научить людей смотреть на проблемы как на возможности улучшения и решать их.

Для реализации задач описания и анализа текущих процессов компании и ревизии ведущейся деятельности по улучшениям созданы четыре группы по направлениям: производство, логистика, продажи и планирование.  
И состав, и количество рабочих групп по мере продвижения проекта будет расширяться.

На первом этапе проекта рабочие группы должны выделить процессы операционной деятельности, определить их взаимосвязи, показатели результативности и эффективности, затраты и потери. После определения набора показателей, сбора данных об их значении будет проведен анализ потерь, упущенных возможностей и постановка целей по повышению эффективности процессов. Группы должны будут определить приоритеты в работах по повышению эффективности и набор механизмов (инструментов) для улучшения.

Потери и неэффективность проявляются в деятельности конкретных людей и подразделений, осуществляющих закупки, производящих продукты, осуществляющих их транспортировку и продажу, поэтому после постановки целей и определения направлений улучшений работа по оптимизации конкретных операций будет поэтапно разворачиваться в подразделениях компании: на фабриках – в цехах, в распределительных центрах и подразделениях продаж.

Кроме рабочих групп создана основная группа проекта. Задача основной группы – обеспечить методическую и организационную поддержку рабочих групп и подразделений в ходе всего проекта. Создание отдельной группы для поддержки проекта объясняется сложностью и масштабностью проекта, необходимостью получения измеримых результатов в сжатые сроки. О значимости проекта «Повышение эффективности операционной деятельности компании» говорит еще тот факт, что наставниками проекта выступают члены совета директоров: руководителем проекта является председатель совета директоров.

# 3. Бюджет

Компания берет в банке 500 000 рублей на пол года под 16,8% годовых. Эта сумма делится на затраты:

40% – информационно техническая база. = 200 000

40% – на аудиторские компании = 200 00

20% – компенсация заработной платы сотрудникам привлеченным к проекту (т. к. у торгового персонала заработная плата рассчитывается от прямых продаж) = 150 000

Бюджет на дивизион рассчитывается исходя из активной клиентской базы.

Проект на месяц, по окончанию будет проведен анализ и в случае необходимости время проекта будет продлено до 2-х месяцев.

Компания рассчитывает выплатить кредит за счет меньшей закупки сырья у иностранных партнеров на продукцию имеющую низкий спрос.

Это получается снижение затрат на 5% в денежном эквиваленте = 100 000 рублей.

В первый месяц компания должна заплатить 97 333 рублей, но компания за счет получения большей прибыли погашает первую часть кредита в 150 000 рублей. В итоге получается что компания выплачивает кредит за 4 месяца. В целом сама составила 584 000 рублей.

# Итог проекта

Основным итогом работы проекта станет система управления эффективностью, направленная на постоянное улучшение качества и динамики процессов, такая внутренняя среда, благодаря которой каждый сотрудник будет заинтересован в решении проблем, повышении эффективности – как своей личной, так и компании в целом.

Показателем успешности проекта будет количество вовлеченных в работу проекта сотрудников и сбереженные финансовые средства, а в конечном счете – прибыль компании. Чтобы добиться этого, необходимо научиться воспринимать проблемы не как препятствия, а как возможности повышения эффективности деятельности, и научиться их решать.

Для этого каждый сотрудник должен собирать и анализировать информацию о показателях эффективности и результативности работы на своем участке, иметь навыки выявления и устранения проблем. В решении проблем очень важна постоянная обратная связь с руководителем, а совместно выработанные решения должны приводить к непосредственным изменениям. Все выявленные проблемы, действия по их устранению и их статус будут отражаться на специальных информационных стендах. Сотрудники будут непосредственно участвовать в сборе данных о ходе и результатах процесса, каждый день руководителям необходимо проводить пятнадцати-двадцати минутные встречи с целью обсуждения и решения возникающих проблем. Необходимо активно использовать, улучшать и самостоятельно создавать стандартные операционные процедуры и получать обратную связь от руководителя в процессе их создания и применения.