Кокшаров Владимир Алексеевич
доктор экономических наук, профессор, кафедры «Экономика транспорта»
ФГБОУ ВО Уральский государственный университет путей сообщения

ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕМ

Аннотация. В статье рассматриваются проблемы управления, которые возникают в процессе бизнес-планирования, и предлагаются возможные подходы чтобы их избежать, а также типичные ошибки, которые могут возникать при бизнес-планировании.

Ключевые слова: Кризис, рынок, период, бизнес-планирование, продукт, проект, типичные ошибки, ресурсы.

Обстоятельства, приведшие к кризису, должны систематически изучаться и прорабатываться с целью избежания их в будущем. Но как бы компания ни была готова к проявлению кризиса, универсального рецепта управления кризисной ситуацией не существует.

Можно выделить восемь типов кризисов, которые с наибольшей вероятностью могут произойти на предприятии [1].

Внезапное изменение на рынке. Изменившаяся конъюнктура на рынке может привести к кризису. Это один из наиболее распространённых типов кризисов. Эффективно противостоять ему могут мелкие фирмы, либо крупные компании, обладающие достаточными финансовыми ресурсами для выживания в период кризиса. Но даже среди них находятся такие, которые не в состоянии пережить внезапное изменение на рынке.

Чем больше доля компании на рынке, тем сильнее на нее влияют изменения. Компании, не только занимающие большую долю на рынке, но и имеющие огромные производственные размеры наиболее уязвимы. Кризисы, вызванные изменениями на рынке, не имеют готовых алгоритмов быстрого выхода. Существующие действия по устранению возникшего кризиса: осуществление мониторинга рынка; формирование соответствующего финансового резерва.

Дефект продукта, требующий его отзыва с рынка. Провал продукции на рынке происходит по двум причинам: технические характеристики новой продукции не отвечают запросам и потребностям покупателей; продукт удовлетворяет потребности покупателей, но имеет скрытые дефекты, которые обнаруживаются в процессе использования.

Кризис наличия денежных средств. Относится к наиболее опасным. Этот кризис может быть преодолен с помощью получения кредитов на пополнение оборотных средств.

В экономически развитых странах используются меры государственной поддержки крупных предприятий и банков, попавших в затруднительное положение. К критической можно отнести ситуацию, когда кризис носит затяжной характер. Компания не только испытывает недостаток наличных средств, но ощущает недоступность внешних источников финансирования. Поэтому действия по устранению возникшего кризиса следующие: взять под контроль наличные денежные средства; показать прибыль; восстановить доверие.

Остановка производства или забастовка рабочих. Кризису отношений внутри компании предшествует предкризисный период. При своевременном обнаружении руководством тревожных симптомов, серьезные проблемы могут быть предотвращены. После начала забастовки руководству приходиться идти на всяческие уступки, чтобы ее приостановить. В связи с этим действия по устранения возникшего кризиса следующие: провести оценку психологического климата в коллективе; вести открытый диалог; составить встречное предложение; достичь соглашения.

Нежелательное либо враждебное поглощение. Скупка акций компании может быть направлена на слияние компаний или спекулятивные торги, когда акции компании скупают по низкой цене представителями другой компании, а потом перепродаются менеджерам по более высокой стоимости. Битва за приобретение контрольного пакета акций в редких случаях ведется скрытно. Действия по устранению возникшего кризиса следующие: привлечь

специалистов по инвестированию; донести информацию до общественности в целях привлечения ее на свою сторону; разработать программу по защите компании; собрать единомышленников; устранить привлекательность компании.

Изменение государственного регулирования. Кризис вызван вмешательством государства в частный бизнес. Хотя многолетнее функционирование отраслей показывает, что пользу от государственного регулирования получают не столько потребители, сколько сами отрасли, подвергнутые регулированию. В этом случае действия по устранению возникшего кризиса: оценить изменившийся климат; выбрать способы воздействия на кризис; признать и сформировать положительное отношение к изменениям.

Кризисные явления охватывают длительный промежуток времени, позволяющий разбить его на отдельные стадии [2].

Предкризисный период. Руководство обращает внимание на назревающую проблему. И если оно в состоянии признать опасность, то может предпринять соответствующие действия, чтобы предотвратить кризис. В связи с этим, одной из задач руководства является выявление факторов неоднократного невыполнения функций на ранней стадии. Для этого руководители должны владеть информацией о всех операциях, совершающихся на всех уровнях.

Период кризиса. Руководству следует признать наличие существующих проблем, не пытаться искать виноватых, а постараться минимизировать последствия. Кризис всегда приносит ущерб в виде потерянных средств, испорченной репутации. Вовлеченные в кризис оказываются служащие компании, кредиторы и банковские структуры, поставщики и партнеры. В этой ситуации принимать управленческие решения очень сложно, поскольку проблема не всегда очевидна. Конкуренты пытаются переманить лучших работников, которые лучше всего понимают неоднозначность ситуации и могут урегулировать конфликт.

Послекризисный период. В случае неуправляемого кризиса компания может быть приобретена другим инвестором, реструктуризирована согласно закону о несостоятельности или банкротстве, ликвидирована либо поглощена другой компанией. Кроме негативных последствий, кризис может оказывать на компанию и положительное влияние.

Позитивное влияние может сводиться к следующему: появляются новые лидеры; ускоряются перемены; открываются скрытые проблемы; развиваются новые стратегии; развиваются системы раннего предупреждения; появляются новые конкурентные возможности.

На первом этапе развития кризиса на предприятии целесообразно создать специализированную группу.

Группа по разрешению кризисной ситуации – это многопрофильная группа, которая состоит из представителей руководства, службы безопасности, отделов производства, маркетинга, отдела кадров, юридической службы, финансового отдела и консультантов по связям с общественностью.

Задачи, стоящие перед группой: определять и контролировать проблему; осуществлять перед группой следующие: определять и контролировать проблему; осуществлять контроль над коммуникациями; руководить остальными аспектами бизнеса.

В группу должны войти ответственные, готовые контактировать друг с другом и стремящиеся работать в команде. После образования группы определяется время и дни недели для проведения координационных совещаний. По возможности выделяется помещение группы.

Бизнес-планирование – это систематический труд с целью максимального достижения результатов достижения результатов. И как бы тщательно не прорабатывалась процедура бизнес-планирования, возможны случаи допущения ошибок.

К типичным ошибкам следует отнести следующие [3;4].

1. Не полный анализ существующего состояния, не позволяющий вскрыть все проблемы, определить направления возможных изменений и подготовить необходимую информацию для принятия решения.

2. Нечетко определены цели проекта. Сформулированные цели должны быть измерены, выполнимы для реализации и иметь четкое содержание.

3. Вместо поиска альтернатив предпочтение отдается привычному варианту. Для избежания подобной ошибки: выясняется, возможны ли иные решения; выбираются критерии для оценки альтернатив; определяются и оцениваются риски альтернатив.

Отобранные и в письменной форме зафиксированные альтернативы позволяют найти оптимальное решение.

4. Ответственность по проекту разделена недостаточно четко и согласованно. За выполнение проекта несет персональную ответственность одно должностное лицо. Но допускаются случаи, когда за отдельные части проекта могут нести ответственность и другие сотрудники организации. При этом должны быть определены следующие моменты: кто из квалифицированных сотрудников привлечен к выполнению проекта; каким образом они подчиняются руководителю проекта; как решаются вопросы о затратах, сроках и расходах; кто и как отчитывается перед руководством [5].

5. К работе над проектом привлечено недостаточное количество квалифицированных сотрудников. Для избежания ошибки анализируются, по каким критериям подбираются сотрудники, является ли работа над проектом дополнительной нагрузкой для сотрудников; может ли руководитель проекта отказаться от услуг работников, не справляющихся со своими обязанностями.

6. Игнорирование возникающих проблем. Работа над проектом предполагает возникновение сложных ситуаций и текущих проблем. Руководитель проекта должен уметь самостоятельно решать возникающие по ходу проблемы.

7. Недооценка риска. Определенная степень риска характерна любому процессу. Однако этот фактор всегда должен находиться под контролем. Для этого необходимо знать, как выявляется, определяется и оценивается риск и какие действия надо предпринять для его уменьшения.

8. Отсутствует систематическая организация работ. Большая часть действий по работе над проектом может быть спланирована и организована.

9. Повторение ошибок старых проектов. Несмотря на новизну и неповторимость каждого проекта, его успех в некоторой степени зависит от анализа старых осуществленных проектов. Рабочие данные плана могут быть получены только путем анализа завершенных проектов.

Список литературы:

1. Орлова П. И. Бизнес-планирование: Учебник – М. Издательско – торговая корпорация «Дашков и Ко», 2012. – 284 с.

2. Новицкий Н.И. Организация производства на предприятиях: Учеб.-метод. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2002. – Ф392с.

3. Зайцев Н.Л. Экономика, организация и управление предприятием: Учеб. пособие. – 2-е изд., доп. М.: ИНФРА-М, 2008. – 445 с.

4. Рой Л.В., Третьяк В.П. Анализ отраслевых рынков: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 442 с.

5. Друкер, Питер, Ф. Эффективное управление предприятием: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», – 2008. – 224 с.