
Анализ типичных ошибок и недостатков в бизнес-планировании

Каждый проект, будь то новая разработка или реорганизация предприятия, требует систематической работы с целью максимального достижения результатов при соблюдении:

- установленных сроков;
- фиксированных затрат;
- определенных требований к качеству.

Анализ недостатков при осуществлении бизнес-проектов позволяет выявить типичные ошибки и наглядно продемонстрировать пользу профессионального менеджмента.

Однако далеко не всегда удается достичь желаемых результатов. В чем причина? Это недостатки в работе и ошибки, которых можно избежать.

Рассмотрим некоторые типичные ситуации.

1. Неполный анализ существующего состояния и недостаточное обоснование требований к проекту не позволяют раскрыть все проблемы, четко определить потребности в изменении состояния системы и подготовить необходимую информацию для принятия решения.

2. Нечетко определены цели проекта. Очень быстро можно назвать цели, но редко они обоснованно определены и документированы.

Нужно проверить:

- на базе данных какого рода определяются цели;
- к какому уровню планирования относятся цели;
- какую пользу принесет достижение цели;
- какие сроки и затраты следует задать.

Цели должны иметь четкое содержание и смысл, результаты должны быть измеримы и заданные параметры должны быть выполнимы.

3. Вместо объективного поиска альтернатив предпочтение отдается излюбленному варианту.

Как правило, существует множество альтернативных решений по достижению каждой цели, но зачастую выбирается только одна, излюбленная альтернатива, а не решение, основанное на анализе рынка и результатах маркетингового исследования.

Поэтому важно выяснить:

- возможны ли другие альтернативные решения;
- по каким критериям проводятся оценка и выбор альтернатив;
- как определяются и оцениваются риски альтернатив;
- что происходит при нулевой альтернативе «ничего не менять».

Целенаправленно отобранные и полно задокументированные альтернативы позволяют найти рациональное, возможно, лучшее решение и обеспечивают экономичный образ действий.

4. Ответственность по проекту распределена недостаточно четко и согласованно.

Проекты нельзя осуществлять между делом, требуется установление персональной ответственности как за проект в целом, так и его части.

Нужно четко определить:

- какие и каким образом специалисты подчиняются руководителю проекта;
- кто дает частные задания с целью достижения промежуточных результатов и кто передает их на дальнейшее исполнение;
- кто решает вопросы о затратах, сроках и расходах;
- кто и в какой форме отчитывается перед руководством.

5. Команда планирования и управления проектом недостаточно укомплектована квалифицированным персоналом.

При заданных сроках и лимитированных расходах возникают проблемы трудовых ресурсов по проекту – качественные и количественные, поэтому при формировании команды проекта нужно определить:

- по каким признакам выбирается персонал для проекта (профессиональные знания, способность работать в команде, руководящие способности и др.);
- является ли работа над проектом дополнительной нагрузкой (наказанием) или предоставляет профессиональный шанс (оказывает честь);
- может ли ответственное за проект лицо отказаться от услуг не справляющихся с работой участников.
- 6. Игнорировать проблемы или пытаться решить их сидением на месте.
- Реализация проекта характеризуется среди прочего тем, что отклонения и изменения – ожидаемое явление, с которым можно и нужно справиться, поэтому следует знать:
- как определить необходимость изменений в постановке цели, каковы допустимые отклонения в ходе работ;
- какие изменения влияют на результат, сроки и расходы;
- как проводится отчет об изменениях.

6. Игнорировать проблемы или пытаться решить их сидением на месте.

Реализация проекта характеризуется среди прочего тем, что отклонения и изменения – ожидаемое явление, с которым можно и нужно справиться, поэтому следует знать:

- как определить необходимость изменений в постановке цели, каковы допустимые отклонения в ходе работ;
- какие изменения влияют на результат, сроки и расходы;
- как проводится отчет об изменениях.

Знание и проведение изменений предполагают однозначно заданную систему документирования текущего прогресса. Создаваемые документы должны содержать альтернативные решения с представлением неизбежных изменений цели для выбора необходимого решения.

Ответственные лица должны принимать решения и действовать, чтобы предотвратить дальнейший ущерб.

7. Недооценивать риск и смиряться с судьбой.

Каждый проект содержит риск в отношении результата, сроков, расходов и др., поэтому важно ответить на вопросы:

- как выявляется, определяется и оценивается риск?
- что можно сделать для его уменьшения?
- как следует применять отчисления в резервный фонд, если имеет место риск?

Все случаи риска подлежат документированию и единой денежной оценке. Образованным руководителем резервным фондом (рисковым фондом) должно распоряжаться только ответственное за реализацию бизнес-плана лицо.

8. Импровизация котируется выше, чем систематическая организация.

Не все события в ходе проекта можно спланировать. Невозможно представить себе существование индивидуальной концепции реагирования на каждое отклонение. Важно определить:

- должен ли ответственный за проект отказаться от регулярных отчетов и больше доверять участникам;
- должен ли руководитель проекта ограничиться авральными действиями и положиться на свой дар импровизации и на отношения с заказчиком и начальством.

Большая часть действий по реализации проекта может быть спланирована, следовательно, и систематически организована.

9. Повторение ошибок старых проектов и отсутствие готовности учиться.

Каким бы новым и неповторимым ни был каждый бизнес-проект, его выполнение во многом зависит от уровня профессиональных знаний и анализа осуществленных в прошлом проектов. Не должно быть сомнений в ответе на вопросы:

- имеет ли смысл анализировать старые проекты?
- можно ли научиться быть менеджером?
- становится ли руководитель проекта ответственным за проект на всю жизнь?

Технико-экономические данные плана (затраты, сроки, расходы и др.) для новых проектов могут быть получены только путем анализа завершенных проектов. Приемам и методам управления бизнес-проектами можно и нужно учиться.

Контрольные вопросы

1. **Можно ли построить бизнес-план так чтобы избежать явных ошибок в нем?**
 - Нельзя, ошибки обязательно будут
 - Можно, снизив количество критериев оценки и используя результаты неполного анализа существующего состояния фирмы и сегмента рынка, в котором фирма существует.
 - Нельзя, нужно следовать собственной логике построения шагов для решения цели бизнес-плана, даже если они трудоемкие и малоэффективные.
 - Можно, используя полный анализ существующего состояния фирмы и определив круг ближайших проблем и пути их решения многими альтернативными способами.
2. **Возможны ли изменения в постановке целей бизнес-плана и как на них реагировать?**
 - Изменения не возможны
 - Возможны, их надо спрогнозировать
 - Возможны, следует определить их необходимость, масштабность, влияние на результаты деятельности, сроки, расходы...
3. **Можно ли реагировать на отклонения в целях бизнес-плана мероприятиями импровизационного характера, не предусмотренными в исходных альтернативных вариантах развития событий?**
 - Нельзя
 - Можно, но лучше избегать этого
 - Можно, импровизация котируется выше, чем систематическая организация
4. **Как следует использовать резервный фонд в случае наступления риска?**
 - Использовать его только в случае полного краха фирмы
 - Использовать только для смягчения последствий наступления риска
 - Использовать резервный фонд по ситуациям риска может только ответственное за реализацию бизнес-плана лицо
5. **Необходим ли анализ завершенных проектов с целью выявления и устранения возможных проблем при реализации бизнес-плана?**
 - Не нужен, так как завершенные проекты существовали в других внешних условиях
 - Необходим, поскольку технико-экономические данные плана (затраты, сроки, расходы и др.) для новых проектов могут быть получены только путем анализа завершенных проектов