

ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ СИСТЕМЫ ПОСТОЯННОГО ВЫЯВЛЕНИЯ И ОБОСНОВАНИЯ РЕШЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОБЛЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ

© 2022 **Герасимова Елена Борисовна**
доктор экономических наук, профессор
профессор Департамента бизнес-аналитики Факультета налогов, аудита
и бизнес-анализа
Финансовый университет
Москва, Россия
E-mail: egerasimova@fa.ru

© 2022 **Шахриёр Бахтиёрович Элмурадов**
студент Факультета налогов, аудита и бизнес-анализа
Финансовый университет
Москва, Россия
E-mail: elvineldaradov@gmail.com

В статье рассматриваются бизнес-проблемы, с которыми сталкиваются организации в процессе осуществления финансово-хозяйственной деятельности. Раскрываются причины появления таких проблем, их последствия для компании в целом. Также в статье были рассмотрены способы постоянного выявления таких проблем и обоснования их решений.

Ключевые слова: бизнес-анализ, бизнес-проблемы, анализ деятельности организации, система постоянного выявления бизнес-проблем, нехватка средств, нестабильность доходов, инвестиционная политика.

Современная действительность обуславливает необходимость проведения анализа внутренней и внешней среды, в которой осуществляется деятельность экономических субъектов. Эффективное управление бизнесом все больше и больше зависит от внутреннего потенциала компании, от принимаемых управленческих решений и их последствий.

Основной целью деятельности коммерческих (негосударственных) компаний является получение прибыли. Перед каждым экономическим субъектом в процессе его финансово-хозяйственной деятельности возникает огромное количество трудностей. Все это требует от компаний повышения эффективности их производства, усиления конкурентоспособности продукции и услуг, создания постоянной базы покупателей, которая позволит получать относительно стабильный доход и иметь возможность

развиваться и расширяться.

Наиболее распространенными проблемами, которые стоят перед организациями, являются бизнес-проблемы [2]:

1. Нехватка капитальных вложений для первоначальной организации бизнеса.
2. Нехватка средств на осуществление операционной деятельности.
3. Слабая государственная поддержка.
4. Неэффективная инвестиционная политика компании.
5. Нестабильность доходов.
6. Неэффективная организация бизнес-процессов.

Рассмотрим каждую из указанных проблем более подробно.

Наиболее часто такая проблема, как *нехватка капитальных вложений* для первоначальной организации бизнеса, встречается у малых компа-

ний при выходе на рынок. Нехватка финансовых ресурсов для осуществления деятельности приводит к тому, что продукция такой компании не может конкурировать с товарами других организаций. Также она может оказывать влияние на ассортимент производимой продукции и предлагаемых услуг, их качество. В этом случае компания не сможет проводить рекламные кампании для того, чтобы привлечь клиентов, ведь это требует дополнительных вложений денежных средств.

Еще одной проблемой, стоящей перед компаниями, является *отсутствие финансовых средств*, необходимых для ведения операционной деятельности. Следует отметить, что большая часть иных бизнес-проблем, напрямую связана с отсутствием средств для текущей деятельности. Например, если у организации недостаточно средств для обеспечения собственной деятельности, то она не будет вкладываться в проведение рекламных и маркетинговых кампаний, расширение бизнеса, улучшение кадровой политики и др. Иными словами, нехватка средств для осуществления текущей деятельности скажется на всех процессах, происходящих в компании.

Важной проблемой является *слабая государственная поддержка* предпринимательской деятельности. Сложные бюрократические процедуры, строгий подход к формированию и сдаче отчетности, наличие разных налогов – все это негативно влияет на осуществление деятельности любой компании. Например, для уплаты налогов могут привлекаться кредитные ресурсы, что впоследствии еще больше усугубит финансовое положение бизнеса.

Не только слабая поддержка со стороны государства оказывает влияние на деятельность компаний, но и *слабая инвестиционная политика*, проводимая внутри. Большинство организаций, осуществляющих деятельность на рынке, полагают, что инвестиции являются бесполезным занятием, не приносящим дохода. Однако в реальной жизни новый уровень в развитии экономических субъектов невозможен без проведения дополнительных инвестиций, ведь они помогают улучшить их финансовую деятельность, сделать

ее более эффективной.

В последние несколько лет экономические субъекты переживают непростые времена. Например, пандемия COVID-19 привела к введению ограничений на осуществление деятельности, дополнительным расходам на соблюдение предписаний органов государственной власти. При этом доходы компаний определенных отраслей экономики показали отрицательную динамику, что ожидаемо в ситуации, когда люди работают из дома и вынуждены соблюдать определенные правила в общественной жизни. Следовательно, еще одной бизнес-проблемой, с которой сталкиваются современные компании, является нестабильность доходов.

Еще одной проблемой, которая будет рассмотрена в данной статье, является организация бизнес-процессов внутри компании. Трудности в данном случае возникают при недопонимании руководства и сотрудников в части ожиданий первых от того, как будет и должна работать организация. Помимо этого, в малом бизнесе данная проблема может быть обусловлена нехваткой опыта и знаний основных бизнес-концепций, позволяющих осуществлять грамотное управление и достигать положительных финансовых результатов. Например, рассмотрим бизнес-процесс «Выручка и дебиторская задолженность». Для получения прибыли компании следует осуществлять реализацию продукции, имеющей большой спрос среди покупателей. Выявление такой продукции возможно только при регулярном проведении анализа доходов и расходов в разрезе всей выпускаемой продукции. В крупных компаниях такой проблемы не возникает, а в малом бизнесе у руководства и собственников может не хватать времени и ресурсов для проведения такого анализа. Важную ролью в данном вопросе обладают имеющиеся знания в области экономики, необходимые для эффективной оценки деятельности организации в целом.

Решение указанных бизнес-проблем возможно посредством внедрения постоянных контрольных мероприятий, позволяющих на регулярной основе проводить анализ деятельности

компаний, выявлять проблемные области и минимизировать их влияние.

Проблему нехватки ресурсов и слабую инвестиционную политику следует рассматривать вместе, так как они имеют прямую взаимосвязь: чем больше компания получает отдачу от своих инвестиционных вложений, тем больше ресурсов у нее будет для развития собственной деятельности.

Мероприятия, направленные на решение проблемы с нехваткой ресурсов [1]:

1. Регулярный анализ финансовых и экономических показателей фирмы.
2. Построение текущих планов.
3. Среднесрочное планирование.
4. Стратегическое планирование.

Решение проблемы нехватки свободных ресурсов связано с недостатками в планировании на всех его уровнях. Стратегический уровень очень важен, так как определяет направление движения и развития организации. Именно недостатки стратегического планирования могут привести к ситуации, когда текущее эффективное управление организацией приводит к возникновению бизнес-проблем в будущем, в среднесрочной или отдаленной перспективе. Более того, установить взаимосвязь между принятыми ранее решениями и текущей ситуацией не всегда возможно.

На основе стратегии развития необходимо разработать экономическую политику, которая определяла бы механизм получения прибыли, управления выручкой и себестоимостью. В соответствии с принятой экономической политикой осуществляется текущее планирование. Текущее планирование как деятельность, направленная на экономическое описание планируемых результатов и ресурсов, необходимых для их достижения, является важнейшим элементом системы принятия решения.

Проблема нехватки средств как бизнес-проблема должна решаться на всех уровнях планирования. На стратегическом уровне определяются ключевые компетенции организации, а значит, направления расходования средств и источники их получения. В среднесрочной пер-

спективе происходит уточнение стратегических инициатив. Текущее планирование детализирует источники получения средств и направления их использования. При грамотном распределении средств на всех уровнях управления бизнес-проблемы решаются в оперативном порядке.

Таким образом, решение такой бизнес-проблемы, как нехватка финансовых ресурсов для осуществления деятельности, заключается во внедрении системы постоянного планирования в текущей, среднесрочной и долгосрочной перспективе.

Повышение эффективности инвестиционной политики компании возможно при проведении следующих мероприятий [10]:

1. Регулярный анализ инвестиционных проектов.
2. Диверсификация инвестиционного портфеля.
3. Контроль за расходованием средств на инвестиционную деятельность.
4. Автоматизация процессов формирования инвестиционной политики.
5. Ужесточение контроля за реализацией инвестиционной политики.

Для решения такой бизнес-проблемы как нестабильность доходов, предлагаются следующие рекомендации [7]:

1. Проведение регулярного SWOT-анализа.
2. Анализ доходов в разрезе реализуемой продукции или оказываемых услуг.
3. Выявление убыточной продукции или услуг.
4. Ежегодный пересмотр условий договоров с имеющимися покупателями.
5. Установка КПЭ для руководства, их ежегодный пересмотр.
6. Сверка с покупателями на постоянной основе, анализ дебиторов.

Проведение регулярного SWOT-анализа поможет компании принять важные бизнес-решения. Например, смена вектора развития, ребрендинг или повышенный акцент на определенную категорию продуктов. В рамках такого анализа выявляются сильные и слабые стороны компании, ее возможности и угрозы.

Анализ доходов в разрезе реализуемой продукции или оказываемых услуг должен про-

водиться на регулярной основе. Как минимум, ежеквартально, но лучше ежемесячно. Это позволит выявить наиболее и наименее прибыльные направления деятельности, и в дальнейшем сделать акцент на увеличение продаж продукции, пользующейся наибольшим спросом.

Выявление убыточной продукции или услуг позволит своевременно определить, какие изменения необходимо внести в маркетинговую политику компании, а также оценить необходимость закрытия проекта по продаже конкретной продукции или оказанию услуг ввиду отрицательной рентабельности.

Ежегодный пересмотр условий взаимодействия следует проводить, как минимум, с крупнейшими покупателями. Это позволит своевременно внести необходимые изменения ввиду текущей экономической ситуации в стране и мире. Например, предоставление отсрочек во время сложностей у банков в начале 2022 года.

Ключевые показатели для руководства позволят привязать их бонусы и уровень заработной платы к достижению целевых показателей по доходам, что послужит дополнительной мотивацией для них. Анализ выполнения ключевых показателей следует проводить на регулярной основе, выявлять проблемы и проводить необходимые корректировки для достижения поставленных целей.

Еще одним способом достижения стабильности доходов является проведение ежемесячной или ежеквартальной сверки с покупателями. Это позволит выявлять проблемных дебиторов, а также анализировать достоверную сумму доходов в разрезе разных контрагентов.

Таким образом, основным способом решения такой бизнес-проблемы, как нестабильность доходов, является система постоянного анализа деятельности компании как в целом, так и в разрезе направлений деятельности. Такой анализ должен проводиться в том числе с целью сравнения фактических и плановых показателей.

Постоянная система мониторинга различных бизнес-проблем позволит организации повысить эффективность ее деятельности и получить

большую прибыль. Такая система подразумевает целый комплекс мероприятий, направленных на улучшение экономической политики фирмы.

Основные этапы по созданию бизнес-процесса [7]:

1. Определение цели процесса.
2. Выявление границ процесса.
3. Исследование основных действий.
4. Назначение исполнителей.
5. Анализ результатов.

Первым этапом является определение цели. Она может быть основной (добавляет ценность клиенту и приносит прибыль компании) или вспомогательной (например, введение нового сотрудника в должность по конкретному бизнес-процессу). Затем определяются границы процесса. Например, в процессе «Продажи» началом будет поступившая от клиента заявка, концом – доставка готового продукта. После этого проводится исследование основных действий, то есть тех этапов, из которых состоит процесс. Они могут быть отражены в чек-листе или в блок-схеме бизнес-процесса. Следующим этапом является назначение ответственных исполнителей. В рамках бизнес-процесса они делятся на архитектора, руководителя, управленческую команду и исполнителей. Последним этапом бизнес-процесса является анализ результатов.

Основной проблемой, которая возникает в рамках бизнес-процессов, является непонимание сотрудниками их функций, а также непонимание руководством бизнес-процесса в целом. Такие проблемы могут быть решены посредством включения функций сотрудников в их должностные инструкции, а также с помощью проведения регулярных встреч по обсуждению текущих результатов по конкретному бизнес-процессу, изменений, произошедших за определенный период, и дальнейших планов развития как в рамках одного бизнес-процесса, так и компании в целом.

Таким образом, в статье были рассмотрены основные бизнес-проблемы, стоящие перед современными организациями, и предложена система постоянного выявления и решения таких проблем.

Библиографический список

1. *Абрамс Р.* Бизнес-план на 100%. Стратегия и тактика эффективного бизнеса. – М. : Альпина Паблишер, 2019. – 486 с.
2. *Бариленко В. И.* Основы бизнес-анализа : учебное пособие. – М. : КноРус, 2022. – 270 с.
3. Бизнес-анализ – современная концепция аналитической практики / Н. Ю. Мороз [и др.] // ЕГИ. – 2022. – 40 (2). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/biznes-analiz-sovremennaya-kontseptsiya-analiticheskoy-praktiki>.
4. *Герасимова Е. Б.* Новое направление экономического анализа: бизнес-анализ // Финансы: теория и практика. – 2016. – № 3. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/novoe-napravlenie-ekonomicheskogo-analiza-biznes-analiz>.
5. *Герасимова Е. Б.* Стандарт анализа кредитоспособности и устойчивости деятельности организации-заемщика: условия и подходы к разработке // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2017. – № 5. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/standart-analiza-kreditosposobnosti-i-ustoychivosti-deyatelnosti-organizatsii-zaemshchika-usloviya-i-podhody-k-razrabotke>.
6. *Магомадов Э. М.* Анализ и оценка эффективности организации малого бизнеса // ЕГИ. – 2022. – 41 (3). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-i-otsenka-effektivnosti-organizatsii-malogo-biznesa>.
7. *Никифорова Н. А.* Комплексный экономический анализ : учебник. – М. : КноРус, 2019. – 439 с.
8. *Турганова А. Т.* Методы качественного и количественного анализа бизнес-процессов // Инновации и инвестиции. – 2022. – № 8. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-kachestvennogo-i-kolichestvennogo-analiza-biznes-protssesov>.
9. *Чернышева Ю. Г.* Новая концепция аналитики в организации – бизнес-анализ // Учет и статистика. – 2019. – 2 (54). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/novaya-kontseptsiya-analitiki-v-organizatsii-biznes-analiz>.
10. *Шеремет А. Д.* Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учебник. – 2-е изд. – М. : Инфра-М, 2019. – 374 с.