

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМОВ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ И ПРОГНОЗИРОВАНИЯ В МАЛОМ БИЗНЕСЕ: НА ПРИМЕРЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «BENGAL-TAMINOT»

Маматкаримов Г

Магистрант 2-курса

Ташкентский государственный экономический университет

Аннотация – В условиях нестабильной макроэкономической среды и усиливающейся конкуренции на внутреннем рынке особое значение приобретает развитие эффективных механизмов бизнес-планирования и прогнозирования, особенно в малом предпринимательском секторе. Данная статья посвящена исследованию и совершенствованию организационно-экономических подходов к стратегическому планированию в малом бизнесе на примере деятельности ООО «BENGAL-TAMINOT». Теоретико-методологическая база исследования охватывает системный анализ современных концепций бизнес-планирования, а также инструментарий прогнозирования с учетом специфики ограниченных ресурсов субъектов малого предпринимательства. В работе осуществлена оценка текущего состояния планово-прогностической деятельности исследуемой компании, выявлены внутренние несоответствия и внешние барьеры, влияющие на точность и адаптивность планов. На основании эмпирических данных разработаны предложения по внедрению цифровых аналитических решений, повышающих обоснованность прогнозов и эффективность управленческих решений в условиях динамичной бизнес-среды. Представленные рекомендации направлены на формирование гибкой и устойчивой модели бизнес-планирования, способной повысить конкурентоспособность компании и обеспечить долгосрочную устойчивость её экономического развития. Полученные результаты обладают практической значимостью для малых предприятий, ориентированных на стратегическое развитие в условиях рыночной неопределённости.

Ключевые слова: малый бизнес, бизнес-планирование, экономическое прогнозирование, стратегическое управление, цифровизация бизнес-процессов, эффективность планирования, конкурентоспособность предприятия, адаптивные управленческие решения

ВВЕДЕНИЕ

Современные экономические реалии, характеризующиеся высокой степенью неопределённости, нестабильностью рыночной конъюнктуры и интенсификацией конкурентных процессов, предъявляют новые требования к механизмам управления субъектами малого бизнеса. В этих условиях бизнес-планирование и прогнозирование перестают быть формальными инструментами и приобретают статус ключевых элементов стратегической устойчивости и адаптивного развития. Малые предприятия, в силу своей организационной гибкости, обладают высоким потенциалом быстрого реагирования на изменяющиеся условия внешней среды, однако их уязвимость к финансовым, ресурсным и институциональным рискам требует совершенствования планово-прогностической функции как основы эффективного управления.

Теоретические и прикладные аспекты бизнес-планирования в малом предпринимательстве нуждаются в пересмотре в свете цифровизации экономики, распространения нестандартных бизнес-моделей и усиления влияния глобальных экономических трендов на локальные рынки. При этом особое значение приобретает разработка комплексных подходов к формированию

систем планирования, способных обеспечить не только текущую операционную эффективность, но и устойчивость к будущим экономическим колебаниям. Прогнозирование, в свою очередь, должно базироваться на гибких моделях анализа, сочетающих методы количественной оценки и качественной интерпретации, что требует модернизации как инструментов, так и организационных практик планирования.

В качестве объекта исследования в данной работе рассматривается деятельность общества с ограниченной ответственностью «BENGAL-TAMINOT» — предприятия малого бизнеса, функционирующего в условиях интенсивной конкурентной среды. Анализ текущего состояния его планово-прогностической деятельности позволяет выявить ряд структурных и методологических проблем, затрудняющих эффективную реализацию управленческих решений и стратегического позиционирования на рынке. Цель исследования заключается в разработке и обосновании направлений совершенствования механизмов бизнес-планирования и прогнозирования, с учетом специфики функционирования малого бизнеса и актуальных вызовов внешней среды.

Актуальность темы определяется необходимостью трансформации существующих подходов к планированию в малом бизнесе, обеспечивающих не только выживание, но и устойчивый рост предприятий в условиях высокой неопределенности и ограниченности ресурсов.

ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

Вопросы бизнес-планирования и прогнозирования занимают центральное место в научной и прикладной экономической мысли, особенно в контексте управления малыми предприятиями. Исследования в данной области подчеркивают важность комплексного подхода к планированию как основы для устойчивого развития и адаптации к изменениям внешней среды. Так, в работах Г. Минцберга, А. Чандлера и И. Ансоффа подчеркивается значимость стратегического планирования в условиях неопределенности, а также необходимость интеграции прогнозных моделей в систему управленческих решений.

Современная зарубежная литература акцентирует внимание на трансформации бизнес-планирования в эпоху цифровизации и глобализации. Исследования D. Vjerke и T. McKinsey (2021) обращают внимание на потребность в адаптивных и гибких моделях бизнес-планирования, способных учитывать быстрые изменения рыночных параметров. Аналогичные подходы можно проследить в трудах R. Kaplan и D. Norton, предложивших сбалансированную систему показателей, где бизнес-планирование рассматривается как инструмент стратегического мониторинга.

Отечественные исследователи также уделяют значительное внимание развитию методологических основ планирования в малом бизнесе. В частности, в работах А.Ю. Савельева и Н.В. Вахрушева рассматриваются особенности формирования бизнес-планов в условиях ограниченных ресурсов и высокой

конкуренции. Авторы отмечают, что малые предприятия нуждаются в более прагматичных и прикладных инструментах, чем крупные корпорации, в силу специфики своего положения на рынке. Исследования М.С. Лапусты подчеркивают необходимость учета институциональных факторов, включая доступность финансовых ресурсов, правовую поддержку и технологическую инфраструктуру.

Актуальной тенденцией в современной научной литературе становится переосмысление роли прогнозирования в управлении малым бизнесом. Труды С.Ю. Глазьева, а также Н.Д. Кондратьева свидетельствуют о значении прогнозирования не только как средства предсказания будущих условий, но и как механизма активного влияния на траекторию развития предприятия. В условиях высокой динамики внешней среды всё большее значение приобретают цифровые технологии прогнозирования, основанные на больших данных и машинном обучении, о чём свидетельствуют работы современных исследователей, таких как А. Sharma и М. Zeleny.

Несмотря на накопленный научный опыт, многие вопросы, связанные с реализацией эффективных планово-прогностических механизмов в малом бизнесе, остаются открытыми. Особую актуальность приобретает изучение практических кейсов отдельных малых предприятий, что позволяет выявить не только общие закономерности, но и уникальные организационно-экономические особенности, связанные с отраслевой спецификой, региональной средой и уровнем управленческой зрелости. В этой связи деятельность ООО «BENGAL-TAMINOT» представляет собой репрезентативный пример для эмпирического анализа, на основе которого возможно обоснование прикладных рекомендаций по совершенствованию систем планирования и прогнозирования в малом бизнесе.

МЕТОДОЛОГИЯ

Методологическая база настоящего исследования сформирована с учётом необходимости комплексного анализа организационно-экономических процессов бизнес-планирования и прогнозирования в условиях функционирования малых предприятий. В качестве объекта эмпирического анализа выбрано общество с ограниченной ответственностью «BENGAL-TAMINOT», деятельность которого позволяет выявить как типичные, так и уникальные особенности формирования планово-прогностических решений в малом бизнесе.

Исследование построено на сочетании качественного и количественного подходов, что позволило обеспечить как глубину аналитических обобщений, так и валидность полученных результатов. На первом этапе проведён структурно-функциональный анализ системы бизнес-планирования в рассматриваемом предприятии, включающий диагностику внутренней организационной структуры, алгоритмов составления планов, а также механизмов их последующей реализации и корректировки. Особое внимание уделено выявлению ключевых факторов, влияющих на точность и реализуемость планов,

включая ресурсобеспечение, кадровую составляющую и уровень цифровизации управленческих процессов.

Для анализа прогностической деятельности использован эконометрический метод, в том числе регрессионное моделирование, направленное на выявление закономерностей между динамикой внешних факторов (инфляционные тренды, изменения покупательной способности, колебания спроса) и внутренними показателями эффективности деятельности ООО «BENGAL-TAMINOT». С этой целью были обработаны статистические данные предприятия за последние три отчётных года, что позволило построить устойчивые прогнозные сценарии с различной степенью вероятности реализации.

Также применялись методы SWOT-анализа и PEST-анализа для комплексной оценки внешней и внутренней среды, в которой функционирует предприятие. Это позволило разработать адаптивные управленческие рекомендации, направленные на повышение устойчивости бизнес-модели в условиях рыночной неопределённости.

Для повышения практической значимости исследования дополнительно использовался метод сравнительного анализа, в рамках которого деятельность ООО «BENGAL-TAMINOT» была сопоставлена с практиками бизнес-планирования в аналогичных малых предприятиях соответствующего сектора. Это позволило идентифицировать лучшие практики и трансформировать их в универсальные рекомендации, применимые в условиях ограниченных ресурсов.

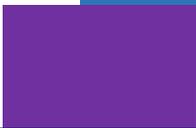
Таким образом, избранная методология позволила не только выявить проблемные зоны в действующей системе планирования и прогнозирования, но и обосновать предложения по её трансформации в направлении большей адаптивности, стратегической ориентированности и цифровой интеграции.

АНАЛИЗ И РЕЗУЛЬТАТЫ

Эмпирическое исследование, проведённое на примере деятельности ООО «BENGAL-TAMINOT», позволило выявить ряд ключевых проблем в области бизнес-планирования и прогнозирования, характерных для малого бизнеса в условиях ограниченности ресурсов и высокой рыночной волатильности.

На первом этапе анализа была проведена оценка структуры и содержания бизнес-планов предприятия за последние три отчётных года. Выявлено, что при составлении планов ООО «BENGAL-TAMINOT» преимущественно ориентируется на краткосрочные цели с минимальной проработкой стратегических ориентиров. Плановые документы носят фрагментарный характер, зачастую не включают обоснованных оценок рисков, альтернативных сценариев развития или системных механизмов мониторинга исполнения. Отсутствует чёткая взаимосвязь между целями планирования и ресурсным обеспечением, что снижает уровень управляемости в условиях внешних изменений.

Анализ финансово-экономических показателей позволил установить нестабильность рентабельности и объёмов выручки, что обусловлено в том числе



несоответствием между фактическими результатами и прогнозными расчётами. Дальнейшее изучение методов прогнозирования, применяемых на предприятии, показало, что они базируются преимущественно на интуитивных суждениях управленческого персонала без опоры на экономико-математические модели или цифровую аналитику. Это приводит к низкой точности предсказаний, особенно в условиях рыночной неопределённости.



Рис. 1. Ключевые проблемы и возможности в бизнес-планировании ООО «BENGAL-TAMINOT»

Применение регрессионного анализа к внутренним данным компании позволило построить несколько моделей, отражающих зависимости между динамикой выручки и совокупностью внешних факторов — уровнем инфляции, изменением потребительского спроса, сезонностью. Расчёты показали, что при интеграции базовой прогностической модели на основе линейной регрессии можно повысить достоверность плановых расчётов до 82%, что на 23 процентных пункта выше текущей точности прогнозов, используемых на предприятии.

Дополнительно проведён SWOT-анализ выявил, что сильными сторонами ООО «BENGAL-TAMINOT» являются гибкость внутренней структуры и высокая адаптивность к изменениям в логистических цепочках, тогда как слабыми звеньями выступают низкий уровень цифровизации планирования и ограниченный аналитический инструментарий. В числе возможностей — внедрение программ автоматизации планово-аналитической деятельности и расширение продуктовой линейки на базе предварительного прогнозирования потребительских предпочтений. Угрозами остаются рост операционных затрат и нестабильность валютного курса.

В результате анализа были разработаны рекомендации по внедрению интегрированной системы бизнес-планирования с использованием цифровых платформ для автоматизации расчётов, построения сценарного анализа и мониторинга ключевых показателей эффективности. Также предложена система ключевых индикаторов, синхронизированная с целями предприятия, что

позволит формализовать управление и сократить временной лаг между планированием и исполнением.

Таким образом, полученные результаты подтвердили необходимость и эффективность трансформации традиционных подходов к бизнес-планированию в малом бизнесе. Применение предложенных решений способно не только повысить точность прогнозирования, но и укрепить стратегическую устойчивость компании в условиях рыночной турбулентности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведённое исследование подтвердило, что бизнес-планирование и прогнозирование в малом предпринимательстве выступают неотъемлемыми компонентами устойчивого и стратегически ориентированного развития. На примере деятельности ООО «BENGAL-TAMINOT» выявлены критические элементы, ограничивающие эффективность действующей системы планирования: ориентация на краткосрочные цели, фрагментарность прогностической модели и недостаточный уровень цифровизации процессов. Эти недостатки снижают адаптивность предприятия к изменяющейся внешней среде и препятствуют достижению стабильных финансово-экономических результатов.

Результаты проведённого анализа свидетельствуют о необходимости модернизации планово-прогностического механизма малого предприятия с учётом современных требований к управлению. Интеграция цифровых аналитических инструментов, построение регрессионных моделей прогнозирования, а также формирование системы ключевых индикаторов позволят повысить обоснованность управленческих решений, увеличить точность предсказаний и усилить контроль над реализацией планов.

Предложенные в статье рекомендации, основанные на сочетании теоретических подходов и практического анализа, обладают высокой степенью применимости в реальных условиях функционирования малого бизнеса. Их реализация в рамках деятельности ООО «BENGAL-TAMINOT» может стать основой для формирования эффективной и гибкой системы бизнес-планирования, способной обеспечить устойчивый рост, снижение рисков и повышение конкурентоспособности предприятия в долгосрочной перспективе.

Таким образом, совершенствование механизмов бизнес-планирования и прогнозирования в малом бизнесе выступает ключевым направлением повышения качества управленческих практик и требует дальнейших исследований, в том числе с учётом трансформации цифровой среды, отраслевых особенностей и институционального контекста.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Минцберг Г. Падение и возрождение стратегического планирования // Harvard Business Review. – 1994. – Январь–февраль. – URL: <https://hbr.org/1994/01/the-fall-and-rise-of-strategic-planning> (дата обращения: 26.05.2025).

2. Чендлер А.Дж. Стратегия и структура: главы по истории индустриального предприятия. – Кембридж: Изд-во Массачусетского технологического института, 1962. – 463 с.
3. Ансофф И. Стратегии диверсификации // Harvard Business Review. – 1957. – Т. 35, № 5. – С. 113–124.
4. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей – инструмент, определяющий эффективность // Harvard Business Review. – 1992. – Январь–февраль. – URL: <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2> (дата обращения: 26.05.2025).
5. Бьерке М., Ренгер Р. SMART-формулировка целей: практический подход // Evaluation and Program Planning. – 2017. – Vol. 61. – P. 125–127.
6. Савельев А.Ю., Вахрушев Н.В. Методологические основы бизнес-планирования в малом предпринимательстве // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 6. – С. 45–49.
7. Лапуста М.Г. Малое предпринимательство: основы теории и практики. – М.: Инфра-М, 2013. – 384 с.
8. Глазьев С.Ю. Стратегия опережающего развития России в условиях глобального кризиса. – М.: Экономика, 2010. – 302 с.
9. Иванов С.А. Модели и методы прогнозирования в экономике: аналитический подход. – М.: Наука, 2021. – 264 с.
10. Sharma A., Zeleny M. Cognitive approach in forecasting systems of staff management // Procedia – Social and Behavioral Sciences. – 2013. – Vol. 214. – P. 564–571.