

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

*Е.В. БОНДАРЕНКО, кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры мировой экономики и менеджмента,
Кубанский государственный университет
e-mail: elenavbondarenko28@gmail.com*

Аннотация

Успешное ведение бизнеса определяется многими составляющими. Особая роль принадлежит бизнес-планированию. В рецензируемом учебном пособии раскрыты теоретические и практические аспекты составления бизнес-планов малых предприятий. Рассмотрены вопросы планирования, теории организации, инструментарий бизнес-планирования малых предприятий, подходы к анализу рынка, стратегия маркетинга и продаж, план производства, организационный план, финансовый план, анализ рисков.

Ключевые слова: бизнес-план, организация, методика составления бизнес-плана, содержание разделов бизнес-плана.

Бизнес-планирование выступает одной из неотъемлемых составляющих грамотного ведения прибыльного и динамично развивающегося бизнеса, нацеленного на долгосрочную перспективу. Многие предприниматели, особенно в сфере малого бизнеса, не уделяют должного внимания всесторонней и глубокой оценке вновь открываемых или уже функционирующих проектов. Зачастую и планирования как такового не существует. Выявление целевой аудитории (соответственно и способов продвижения товара / услуги), детальный анализ рынка, изучение подходов к ведению бизнеса конкурентами, составление и, главное, соблюдение плана закупок, производства, продаж — всё это остаётся без внимания. Не говоря уже об анализе рисков. К сожалению, многие нацелены на извлечение прибыли в краткосрочной перспективе, а о том, что будет через год, три, тем более пять лет и далее, думают немногие. Подобное отношение собственников малого бизнеса (чи-

тай — управляющих) приводит к плачевным результатам. Бизнес или погибает в самом начале, или не наращивает объёмы производства, занимая одну и ту же рыночную нишу на протяжении долгого времени.

Успешное ведение бизнеса, на наш взгляд, возможно при сочетании нескольких элементов: способность к предпринимательству, дар предвидения, теоретическая подготовка и опыт.

В настоящее время существует достаточное количество учебных пособий, учебников по проблемам бизнес-планирования вообще и в сфере малого бизнеса в частности. Хотелось бы остановиться на учебном пособии «Бизнес-планирование малых предприятий», подготовленного авторами кандидатом экономических наук, доцентом А.К. Кочиевой и кандидатом экономических наук, доцентом Е.Н. Александровой (Кубанский государственный университет). Учебное пособие адресовано студентам высших учебных заведений, изучающих экономические дисциплины. Следует отметить, что в одном учебном пособии достаточно сложно рассмотреть все аспекты бизнес-планирования малых предприятий, привести все рекомендации, дать все ответы на вопросы, касающиеся бизнес-планирования. Впрочем, это и не требуется. Главное — описать основные подходы к составлению бизнес-планов, раскрыть их содержание и пояснить важность каждого их элементов. На наш взгляд, авторам это удалось.

Первая глава учебного пособия посвящена описанию содержания и важности планирования в современных условиях ведения малого бизнеса. Всесторонне описана суть планирования, рассмотрены предмет планирования,

охарактеризована методология планирования и раскрыты разнообразные методы планирования. Авторы рассмотрели виды планов, более подробно остановились на принципах планирования. Интересным представляется описание проблем и специфики планирования в современной России.

Важное значение имеет вторая глава, посвящённая описанию организации как объекту планирования. Организация — сложный организм, которому присущи внутренние противоречия. Невозможно составить реалистичный бизнес-план не понимая, как функционирует организация. Каждая компания — уникальный организм, живущий по своим собственным правилам, имеющий свою специфику. Безусловно, существуют стандартные правила построения организации и управления ею. Но не будем забывать, что решения принимают и исполняют люди, а не роботы или столь популярный ныне искусственный интеллект. Впрочем, и он продукт деятельности отдельных людей. Подход к организации как к системе, развивающейся со временем, позволяет разрабатывать более качественные планы. Планы, которые не только учитывают текущее положение, но и нацелены на будущее развитие. Авторы справедливо отмечают, что составление адекватных бизнес-планов невозможно без учёта этапа развития организации. В учебном пособии рассматривается подход А.Ю. Юданова.

Во второй главе также приводится описание элементов внутренней и внешней среды организации, что позволяет более ясно понять особенности функционирования организаций. Авторы остановились на таких внутренних элементах, как цель, структура, задача, технология, люди. Среди факторов внешней среды выделены факторы прямого и косвенного воздействия. Понимание специфики и учёт указанных факторов позволит более детально разработать реалистичный бизнес-план.

Третья глава учебного пособия описывает инструментарий и базовые характеристики бизнес-плана малого предприятия. Подробно описаны требования, которые предъявляются

к бизнес-плану, они проиллюстрированы примерами. Понимание приведённых подходов и следование им позволит составить бизнес-план, который полностью устроит инвесторов (при адекватности бизнес-идеи). Большое внимание уделено стандартам составления бизнес-плана. Описана практическая значимость стандартов, а также приведена структура бизнес-плана согласно методикам UNIDO, TACIS, Европейского и Международного банков реконструкции и развития.

Отдельно авторы рассмотрели особенности составления бизнес-планов для стартапов. Технологии неустанно развиваются и развиваются достаточно быстрыми темпами. При создании компании для производства инновационного продукта / услуги очень важно не только заинтересовать инвесторов блестящей бизнес-идеей, но и облечь её в оболочку, которая будет для них привлекательной. Тому, как это сделать, посвящён отдельный раздел учебного пособия. Кроме того, весьма полезным будет ознакомиться с распространёнными ошибками, которые допускают составители подобных бизнес-планов. Приведённый перечень и описание поможет будущим предпринимателям составить более привлекательный для инвесторов бизнес-план.

Четвёртая глава учебного пособия описывает порядок составления каждого из разделов бизнес-плана. Она достаточно объёмна и информативна. Авторы детально раскрыли каждый шаг разработчика бизнес-плана на пути к успеху. Описание разделов предваряется указанием цели их составления. Тем самым авторы указывают основной вектор соответствующего раздела бизнес-плана, что окажется существенным подспорьем для разработчиков бизнес-плана.

Значительное внимание уделено важности такого раздела бизнес-плана, как резюме. Резюме — раздел, который призван заинтересовать потенциального инвестора преимуществами проекта и не отпугнуть возможными сложностями при его реализации. Можно составить отличный бизнес-план по очень привлекательному проекту, но если его описать в резюме некачественно, последует отказ. Ав-

торы утверждают, что потенциальные инвесторы знакомятся с очень большим количеством проектов. Физически не хватает времени прочитать их все полностью. И если резюме не заинтересует инвестора, дальше вряд ли будут читать. Поэтому очень важно составить грамотное, проработанное, привлекающее внимание к проекту резюме бизнес-плана.

Далее авторы останавливаются на таком разделе бизнес-плана, как описание предприятия и отрасли. При составлении этого раздела разработчики бизнес-планов могут допустить серьёзную ошибку. Справедливо отмечено, что описание конкурентных преимуществ, перспектив отрасли могут увлечь авторов и содержание раздела будет не совсем реалистичным. Важно помнить, что хвалить себя, конечно, нужно, но все хорошо в меру.

Следующий описываемый раздел бизнес-плана — продукты и услуги. Авторы справедливо отмечают, что стоит не вдаваться в подробности технических характеристик товара, а представить его ценность с точки зрения потребителя. Также приводятся рекомендуемые к описанию аспекты, такие как характеристика продукта (потребительские свойства, конкурентные преимущества), направления использования продукта, дополнительные сервисные услуги и т. д.

Далее авторы останавливаются на таком разделе бизнес-плана, как анализ рынка. Отмечается, что невнимание к указанному разделу является одной из распространённых ошибок разработчиков бизнес-плана. Невозможно убедить инвестора в реальности будущих прибылей без представления результатов глубоких маркетинговых исследований. Однако, как справедливо утверждают авторы, не у всех компаний достаточно финансовых ресурсов для проведения подобных исследований. В учебном пособии представлены альтернативные источники требуемой информации. Далее авторы описывают основные направления для подобного исследования. В частности, рассмотрены анализы: социально-экономической среды, потребителей и сегментации рынка, рынка, каналов сбыта и

конкуренции. В учебном пособии подробно описан столь важный для малых предприятий аспект сегментации рынка, раскрыто содержание каждого из его этапов. Значительное внимание (и это логично) уделено анализу конкуренции. Приведены примерные направления анализа, которые всесторонне охватывают столь сложный и важный раздел качественного бизнес-плана.

В разделе «Стратегия маркетинга и плана продаж» авторами описаны: 1) определение цены на продукцию / услуги и составление плана продаж; 2) стратегия маркетинга; 3) главные стратегические установки маркетинга на рынке; 4) контроль над выполнением плана маркетинга.

Подробно рассмотрен план маркетинга, значительное внимание уделено ценовой стратегии компании. Приведена характеристика методов определения базовой цены товара, описаны методы подготовки прогноза продаж. Охарактеризованы основные составляющие товарной политики и указано, что в её основу должны быть заложены результаты проведённой сегментации рынка. Описаны подходы к разработке программы маркетинга, в частности, раскрыты аспекты ценообразования, продаж и ценовой политики, рекламы и продвижения товаров на рынке, содержания маркетинговой программы. Отдельное внимание уделено важной статье — издержкам на маркетинг. Будет полезным для читателя приведённый в учебном пособии перечень возможных причин невыполнения плана по маркетингу.

Особого внимания заслуживает раздел, посвящённый плану производства. Описано основное наполнение этого раздела бизнес-плана, указаны различия в подходах подготовки раздела для внутренних и внешних пользователей бизнес-плана. Подробно расписаны такие подразделы, как описание местоположения производства, применяемой технологии, производственные затраты и обеспеченность материально-производственными ресурсами и мощностями, инвестиционные затраты и пр.

Далее авторы обратились к организационному плану, рассмотрели организационную

структуру управления, кадровую политику и стратегию.

Большое внимание уделено финансовому плану. Охарактеризована последовательность составления финансового плана, детально рассмотрели план прибылей и убытков, план денежных потоков и оценку эффективности проекта.

Завершающий раздел — анализ рисков проекта. Описаны виды рисков, которые сопутствуют проекту.

Помимо описания разделов бизнес-плана в учебном пособии приведены практические задачи и перечень контрольных вопросов, которые позволят читателю проверить степень усвоения представленного материала.

Учебное пособие содержит примерный перечень вопросов для итогового контроля по дисциплине. Полезным для читателя будет приведённый глоссарий. Особую ценность и практическую значимость, на наш взгляд, имеет представленный в приложении бизнес-план конкретного проекта.

Следует отметить, что при подготовке учебного пособия было изучено достаточно большое количество специальной литературы.

Рецензируемое учебное пособие соответствует требованиям ФГОС и имеет не только теоретическую значимость. Оно будет полезно и предпринимателям, которые сталкиваются с необходимостью составить качественный и реалистичный бизнес-план.