

УДК 339.137.22

## **БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Смолянинова Е.Н., Фролов А.О.**

*Владивостокский государственный университет экономики и сервиса, Владивосток,  
e-mail: askmeabout\_1994@mail.ru*

В статье изучен процесс бизнес-планирования, основная цель которого – помочь любому субъекту предпринимательской деятельности эффективно функционировать на рынке и добиваться стабильного успеха в бизнесе. Основой бизнес-планирования является бизнес-план, позволяющий спланировать будущую потребность в трудовых, материальных, финансовых и интеллектуальных ресурсах, а также дающий возможность рассчитывать эффективность их использования в деятельности предприятия и определить такую стратегию ведения бизнеса, с помощью которой оно было бы конкурентоспособно и получило бы максимальную прибыль. На практике встречаются различные виды бизнес-планов: бизнес-план фирмы, бизнес-план заявки на кредит, бизнес-план инвестиционного проекта и пр. Объем каждого из них, детализация и его структура зависят от специфики деятельности компании, ее размеров, отраслевой принадлежности. Разрабатывается бизнес-план на год или более долговременный период исходя из масштаба планируемого проекта. Каждый бизнес-проект уникален, так как отражает индивидуальные особенности исследуемого предприятия.

**Ключевые слова:** планирование, бизнес-планирование, бизнес-план, предпринимательство, инвестиции, краткосрочный план, долгосрочный план

## **BUSINESS PLANNING AS A TOOL FOR IMPROVEMENT OF TRANSPORT AND LOGISTICS ENTERPRISES**

**Smolyaninova E.N., Frolov A.O.**

*Vladivostok State University of Economics and Service, Vladivostok, e-mail: askmeabout\_1994@mail.ru*

In the article, the process of business planning, whose main purpose is to help any business entity to function effectively in the market and achieve stable success in business. The basis of business planning is the business plan to plan the future need for labour, material, financial and intellectual resources, as well as giving the opportunity to calculate the efficiency of their use in the enterprise, and define a business strategy with which it would be competitive and would have received the maximum profit. In practice, there are various types of business plans: business plan company, business plan, loan application, business plan of the investment project, etc. from the Volume of each of them, the detail and its structure depend on the specifics of the company, its size, sectoral affiliation. A business plan is developed for a year or a longer period given the scale of the planned project. Each business project is unique, as it reflects the individual characteristics of the company.

**Keywords:** planning, business planning, business plan, entrepreneurship, investment, short term plan, long term plan

В современных условиях эффективность принимаемых инвестиционных решений определяется уровнем разработки бизнес-плана, направленных на безусловное повышение эффективности производства (реализации, услуг, работ) и выпуск конкурентоспособной продукции (товаров, услуг). Изначально данную задачу нужно осуществить через механизм разработки и реализации плана бизнес-проекта.

Бизнес-проект является по времени ограниченным, целенаправленной переменной отдельной системы с заранее установленными требованиями к качественным результатам, определенными рамками предполагаемого расхода средств, ресурсов и определенной спецификой разработки и реализации [1].

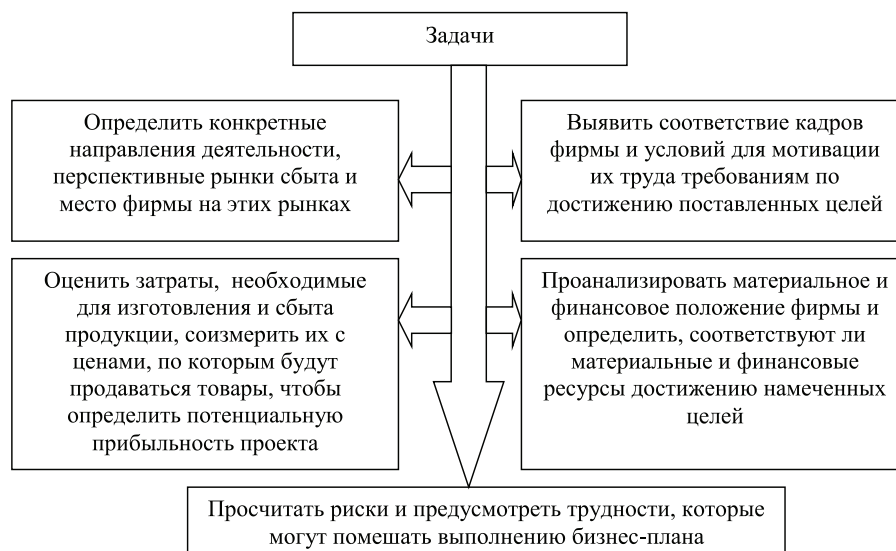
Для успешной реализации любого бизнес-проекта нужно составить бизнес-план. Планирование – это формирование целей предприятия, его задач, соответственно, и его будущего.

Бизнес-план (пер. с англ. business plan) является программой будущей деятельности предприятия для осуществления какого-то коммерческого бизнес-проекта и деятельности фирмы в целом.

Бизнес-план – это документ, который позволит организовать управление бизнес-проектом, поэтому он является неотъемлемым элементом стратегического планирования, и руководством для исполнения и контроля.

Для того чтобы лучше понимать бизнес-планирование, следует рассмотреть основные принципы, формирующие его цели, функции и задачи.

По мнению А. Файоля и Р. Ансоффа, главными принципами планирования считаются участие, единство, непрерывность, точность и гибкость. Бизнес-план должен обеспечивать оценку, анализ, позиционирование, управление и контроль в условиях неопределенности как внешней, так и внутренней среды фирмы [2].



*Задачи составления бизнес-плана фирмы*

Далее кратко сформулируем цели для бизнес-плана:

- проведение сравнительного анализа эффективности деятельности компании и ее структурных подразделений с конкурирующими компаниями;
- позиционирование компании;
- разработка стратегии развития компании, как в целом, так и для отдельных направлений деятельности, выбор методов для реализации стратегии;
- постоянный текущий контроль, анализ, оперативное управление и регулирование.

Перечисленные выше цели требуют решения определенных задач. Ядром бизнес-плана является концентрирование финансовых средств, нужных для решения стратегических целей и задач, т.е. он должен помочь бизнесмену решить следующие задачи, связанные с функционированием будущей фирмы (рисунок) [3].

На сегодняшний день бизнес-план выполняет следующие функции [4]:

- используется для разработки стратегии ведения бизнеса;
- планирование. С помощью этой функции можно оценить свои возможности в развитии нового вида или направления деятельности, а также контролировать внутрифирменные процессы;
- привлечение денег (ссуды, кредиты). В настоящее время без кредитных денежных ресурсов не получится осуществить какой-то значительный бизнес-проект. Тем более получить кредит очень непросто;
- привлечение к реализации будущих планов фирмы потенциальных партнеров, желающих вложить в будущее производство

собственные средства либо имеющуюся технологию;

- улучшение информированности участников о будущих действиях, координирование всех усилий, создание мотивации для достижения целей, вовлекая работников в процесс написания и составления бизнес-плана.

Далее приведем часто встречающиеся на практике основные виды бизнес-планов (таблица) [5].

Резюмируя сказанное, отметим, что от целей, задач бизнес-плана во многом зависят этапы его разработки. Объем бизнес-плана, степень его детализации и структура определяются спецификой, назначением изучаемого объекта, его размерами, отраслевой принадлежностью.

Бизнес-план может разрабатываться на год или более длительный период исходя из масштаба проекта. Чем меньше планируемый период, тем более детально прорабатываются основных аспекты деятельности предприятия [6].

Основной критерий направления бизнес-плана обусловлен направлением его на реализацию конкурентоспособности продукции, услуг, конечного сбыта. Поэтому бизнес-план, который отвечает требованиям, прежде всего, инвесторов и банков по участию в инвестиционных проектах или его кредитованию, должен быть важным элементом инвестиционной политики в реализации, эффективности новых инвестиционных проектов. В этой связи составление бизнес-плана с учетом конкретной экономической ситуации позволит выявить характерные ошибки и обосновать главные требования по составлению бизнес-плана [7].

Основные виды бизнес-планов

Вид бизнес-плана	Определение
Бизнес-план фирмы	Этот вид означает программу развития фирмы на будущий плановый период, в которой указаны необходимые социально-экономических показатели, являющиеся обоснованием для привлечения необходимых объемов инвестиций, ресурсов
Бизнес-план заявки на кредит	Такой вид разрабатывается для получения заемных денежных средств от кредитора
Бизнес-план инвестиционного проекта	Этот тип является изложением итогов маркетингового исследования, обоснованием стратегии для освоения рынка, предлагаемых конечных финансовых и экономических итогов
Бизнес-план структурного подразделения (или центра финансового учета)	Этот вид является изложением плана для деятельности подразделения (или центра финансового учета)
Бизнес-план заявки на грант	Такой тип составляют для получения необходимых инвестиций из бюджетов государства различных уровней и/или зарубежных либо отечественных фондов для решения социально-экономических проблем
Бизнес-план развития региона	Этот вид является обоснованием перспектив для региона, его социально-экономического развития, а также объемов финансирования программ для наделенных бюджетными полномочиями органов
Бизнес-план учреждения	Такой вид обосновывает значимость и перспективы для социально-экономического развития какого-либо учреждения (например, ОУ, поликлиники, научно-технических центров, школы и т.д.) для общества в целом

Важным моментом в разработке бизнес-плана нового бизнеса является установление сферы и цели деятельности нового бизнеса, а также основные отличия от деятельности уже существующих бизнесов. После определения целей бизнесу необходимо сформулировать цели разработки бизнес-плана продукта. К ним относят: оценку степени жизнеспособности инновационной бизнес-идеи; оценку реалистичности нового дела; снижение риска открытия нового бизнеса; привлечение интереса потенциальных инвесторов.

Единого жестко заданного для всех формата бизнес-плана не существует. Каждый бизнес-проект уникален, так как отражает индивидуальные особенности исследуемого предприятия.

В мировой практике на сегодняшний день имеются следующие стандарты составления бизнес-планов: КП МГ (KPMG), ЮНИДО (UNIDO), ЕБРР (EBRD), ТАСИС (TASIS) [8].

В России действуют «Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов», утвержденные Министерством финансов РФ и Министерством экономики РФ в 1999 году. Несмотря на то, что существуют различные методики (стандарты) составления бизнес-плана, все они имеют общую основу, которая включает следующие элементы [9]:

1. Резюме – этот раздел содержит краткие обобщенные сведения о проекте, выражает цели и задачи, а также возможности

участников бизнес-плана. Как правило, на одной или нескольких страницах приводятся текущие и итоговые результаты проекта. Основная задача резюме – заинтересовать потенциальных инвесторов и привлечь их к участию в проекте.

2. Анализ рынка и план маркетинга. В данном разделе зачастую приводится описание продукта, емкость рынка, а также существующие тенденции развития исследуемого рынка. В этом блоке также указываются основные конкуренты, их рыночная доля, объемы продаж и ценовой сегмент, приводится характеристика потенциальных потребителей продукции, разрабатывается стратегия продвижения на рынок, рассчитывается план продаж.

3. Организационный план отражает описание нового бизнеса и его структуры с самого начала существования, описывает участников бизнес-проекта, в нем указывают состав собственников, руководителей, кредиторов и т.п.

4. Производственный план дает описание процесса производства продукции, её номенклатуры, здесь приводятся затраты, необходимые для приобретения сырья и материалов, план реализации продукции, а также прочая необходимая информация, связанная с коммерческой деятельностью предприятия (например, налоговая политика и пр.).

5. Финансовый план (анализ) описывает процедуру и условия финансирования бизнес-проекта, состав расходов и источников формирования основных и оборотных фон-

дов, анализ активов и пассивов предприятия, процесс оценки рисков и методы защиты от них. В качестве основных показателей, отражающих наиболее важные параметры проекта, используются: простая и дисконтированная стоимость (PV и NPV), простой и дисконтированный срок окупаемости (PB и DPB), индекс прибыльности (PI), внутренняя норма рентабельности (IRR).

6. Риски и гарантии. В данном разделе определяются предпринимательские риски и методы реагирования на них.

7. В приложениях к бизнес-плану излагается вся необходимая вспомогательная информация, которая дает описание эффективности проекта – план структуры предприятия, перечень нужных активов, точные характеристики применяемого оборудования и продукции, графики с итогами проведенных маркетинговых исследований и пр.

Проведение работ по составлению качественного плана является важным элементом формирования нового бизнес-проекта, хотя у самого бизнес-плана нет утверждённой законом формы и который не обязателен к составлению, но при этом считается действенным инструментом, который помогает провести анализ преимуществ и недостатков будущего проекта, а также наладить связи с заинтересованными и потенциальными инвесторами.

Каждому руководителю предприятия, необходимо знать основные этапы ведения бизнеса, чтобы рассмотреть, насколько благоприятно влияют факторы на производство и постараться избежать отрицательного влияния факторов. Для этого требуется грамотно и точно произвести расчеты.

Выделяются основные этапы разработки бизнес-плана:

- подготовительный этап;
- этап разработки бизнес-плана;
- этап продвижения бизнес-плана на рынок;
- этап реализации бизнес-плана.

Перед осуществлением реализации бизнес-плана главным шагом является осуществление финансовой оценки его эффективности и реализуемости. Для оценки эффективности бизнес-плана применяются 2 группы методов: динамические и статические [10].

1. Статистические методы не принимают в учет различную ценность денежных средств во времени. К показателям, рассчитанным этим методом, относятся:

А. Простой срок окупаемости PBP (Payback Period) – этот показатель указывает минимальный временной период (рассчитывается от начала реализации бизнес-проекта), в течение которого поступления денежных средств от производственной (операцион-

ной) деятельности предприятия смогут покрыть инвестиционные расходы на проект и вернуть инвестору первоначально авансированные им средства.

Период окупаемости, как правило, измеряют в месяцах или годах. В случае, если поступления от инвестиций равномерно распределены по годам, период окупаемости рассчитывают отношением суммарных инвестиционных расходов от проекта к величине полученного годового дохода.

Другой метод расчета – прямой подсчет лет, в течение которых инвестированные средства компенсируются доходами. Данный метод даст наиболее верный результат, потому что дает возможность учесть по годам планируемые поступления денежных средств.

Достоинства данного метода заключаются в его наглядности и простоте, поэтому он удобен для оперативной оценки бизнес-плана. Недостатками метода является то, что он не берет в учет денежные поступления за пределами периода окупаемости.

Б. Бухгалтерская норма доходности ARR (Accounting Rate of Return). Этот показатель, который основывается на расчете бухгалтерской нормы доходности отношением среднегодовой прибыли (PN) и среднегодового размера инвестированных средств. Конечный итог бухгалтерской нормы доходности выражается процентами. Данный показатель описывает влияние инвестированных средств на бухгалтерскую отчетность предприятия. При этом среднегодовой размер инвестиций рассчитывается делением исходной суммы инвестиций (I) на два, в том случае если планируется, что капитальные расходы по истечении периода реализации проекта будут списываться.

Достоинством данного метода можно считать его простоту, а недостатком то, что он основывается на расчете бухгалтерской прибыли, а не на расчете денежного потока. Также отметим, что метод не ведет учет временного аспекта денежных потоков, цену капитала, пренебрегает различиями в длительности эксплуатации активов.

2. Далее рассмотрим динамические методы. К таким показателям относится [11]:

А. Чистая приведенная стоимость NPV (Net Present Value) – этот показатель рассчитывают по формуле, и он показывает размер денежных средств, который инвестору предстоит получить от проекта, после того как денежные потоки окупят его первоначальные инвестиционные вложения и периодические денежные оттоки, которые связаны с реализацией проекта.

Положительное значение NPV говорит о том, что проект эффективен, рентабель-



ность проекта превосходит заранее выбранный норматив (ставку дисконтирования) и оцениваемый бизнес-проект может рассматриваться на дальнейшую перспективу. Чем выше NPV, тем эффективнее считается проект. Отрицательное значение показателя доказывает то, что проект не является выгодным, будущие доходы не покрывают всех расходов, и такой проект не является перспективным.

Б. Дисконтированный срок окупаемости DPP (Discounted Payback Period) – дисконтированный период окупаемости является одним из самых понятных и распространенных показателей оценки эффективности бизнес-плана. Под периодом окупаемости понимают ожидаемое число лет, которые необходимы для полного возмещения затраченных денежных ресурсов. На первом этапе ведется расчет накопленного денежного потока за каждый год деятельности предприятия путем получения алгебраической суммы затрат и потока дисконтированных доходов до получения первого положительного результата.

Индекс прибыльности (PI). Этот индекс рассчитывается как соотношение общей величины дисконтированных доходов по бизнес-плану к величине первоначальных инвестиций. Для того, чтобы признать проект эффективным по критерию PI, его значение должно быть более 1.

В. Внутренняя норма доходности IRR (Internal Rate of Return) – данный показатель рассчитывается нахождением коэффициента дисконтирования, при котором приведенная стоимость будущих денежных поступлений (NPV) соответствует приведенной стоимости потока затрат на проект, т.е. при которой  $NPV=0$ . IRR показывает ожидаемую доходность проекта, а следовательно, и максимальную стоимость средств, привлекаемых для реализации бизнес-проекта.

Точный расчет величины IRR можно получить с помощью специального калькулятора со встроенной функцией расчета IRR или ПК. Вручную IRR может определяться методом итераций (серией попыток), при котором NPV вычисляется при разных ставках дисконтирования. При этом для исследуемого денежного потока методом подбора определяется такая ставка дисконтирования, которая даст возможность получить чистую текущую стоимость  $NPV = 0$ .

Делая выводы, отметим, что бизнес-планирование считается действенным инструментом исполнения стратегических и тактических целей, как для крупного, так и для малого бизнеса. Бизнес-планы в зависимости от их целей бывают разные. Но каждый из них имеет приблизительно одинаковую структуру, которая рассматривается методическими рекомендациями международных и отечественных организаций. Разрабатываться бизнес-план может как консалтинговыми компаниями, так и менеджерами и собственниками бизнеса. Перед тем как исполнить бизнес-идею, нужно изучить ее экономическую эффективность, применяя две группы методов оценки: динамические и статические. На основе полученных показателей сделать вывод об эффективности и реализуемости проекта.

### Список литературы

1. Богданова И.О. Бизнес-планирование как способ выхода предприятия из состояния кризиса Новая наука: теоретический и практический взгляд. Международное научное периодическое издание по итогам Международной научно-практической конференции (Ижевск, 4 февраля 2017). – Стерлитамак: АМИ, 2017. – № 2–1. – 233 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 2013. – 519 с.
3. Калашников Д.В. Построение системы внутрифирменного бизнес-планирования предприятия на современном этапе / Д.В. Калашников, Е.В. Кособокова, С.А. Савина // Региональная экономика: теория и практика. – 2013. – № 38 (317). – С. 73–79.
4. Дубоносова А.Н. Бизнес-план и его финансовые аспекты / А.Н. Дубоносова // Справочник экономиста. – 2016. – № 1. – С. 71–82.
5. Дубровин И.А. Бизнес-планирование на предприятии: учебник для бакалавров / И.А. Дубровин. – 2-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. – 432 с.
6. Шестакова Е.В. Как создать бизнес с нуля / Е.В. Шестакова // Справочник экономиста. – 2013. – № 7. – С. 126–136.
7. Буров В.П. Бизнес-план фирмы. Теория и практика: учебное пособие / В.П. Буров. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 192 с.
8. Берд П. Бизнес-план: пошаговое руководство / Полли Берд. Пер с англ. Ю. Бушуевой. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2014. – 304 с.
9. Молодоженова В.Н. Экономическое обоснование бизнес-проектов: учебное пособие / В.Н. Молодоженова, В.Н. Цыганкова; ВолгГТУ. – Волгоград, 2015. – 68 с.
10. Бухалков М.И. Планирование на предприятии: учебник. – 4-е изд., испр. доп. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 411 с.
11. Бизнес-планирование: учеб. пособие / В.А. Богомолова, Н.М. Белоусова, О.В. Кублашвили, Р.Ю. Ролдугина; Моск. гос. ун-т печати им. Ивана Федорова. – М.: МГУП им. Ивана Федорова, 2014. – 250 с.