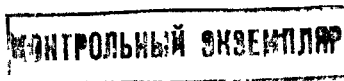


На правах рукописи

ЛЕВИНА Елена Александровна

Методические основы бизнес-планирования в транспортно-экспедиторских предприятиях

Специальность 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями и комплексами –
транспорт)



А В Т О Р Е Ф Е Р А Т

диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук

Москва - 2003

Работа выполнена в государственном унитарном предприятии «Всероссийский ордена Трудового Красного Знамени научно-исследовательский институт железнодорожного транспорта» (ГУП ВНИИЖТ МПС России).

Научный руководитель: доктор экономических наук Мазо Леонид Аронович.

Официальные оппоненты: доктор экономических наук Мачерет Дмитрий Александрович,
кандидат экономических наук Карачун Наталья Евгеньевна.

Ведущая организация - Российский научно-исследовательский институт управления на железнодорожном транспорте (ВНИИУП МПС России)

Защита состоится “14 “ мая 2003 г. в 16⁰⁰ часов на заседании диссертационного совета Д 218.005.12 в Московском государственном университете путей сообщения (МИИТ) по адресу : 127994, г. Москва, ул. Образцова., д.15, ауд. 3107.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке университета.

Автореферат разослан “ 14 “ апреля 2003 г.

Отзывы на автореферат в двух экземплярах, заверенные печатью, просим направлять в адрес диссертационного совета института.

Ученый секретарь диссертационного совета,
доктор экономических наук, профессор



А.В. Болотин

2003-A
5504

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность проблемы обусловлена коренными изменениями экономической среды функционирования предприятий железнодорожного транспорта, вызвавшими появление и достаточно широкое распространение транспортно-экспедиторских предприятий.

Экономическая самостоятельность транспортно-экспедиторского предприятия и изменение характера их взаимоотношений с государством, региональными органами власти, грузоотправителями и другими контрагентами повлекли за собой расширение круга субъектов, которым необходимо четкое представление об их деятельности. Достижению этой цели способствует правильное составление бизнес-плана, позволяющего транспортно-экспедиторской компании определить свои цели и задачи, разработать и обосновать инвестиционную программу, определить перспективы развития и выбрать рациональные способы их реализации. Возрастает значение контроля за деятельностью предприятий, как со стороны государственных органов, так и акционеров, инвесторов, партнеров транспортно-экспедиторских предприятий, что также повышает значение бизнес-планов.

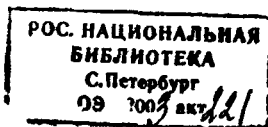
Одна из основных задач реформы на железнодорожном транспорте - развитие конкуренции в сфере перевозок грузов. Важным условием для этого является создание компаний-операторов, владеющих собственным подвижным составом. При рассмотрении заявок на статус компании-оператора большое значение имеют представленные фирмами - кандидатами бизнес-планы.

Провозглашаемый важной частью реформы железнодорожного транспорта принцип недискриминационного доступа к инфраструктуре железнодорожного транспорта обуславливает отражение в бизнес-планах ТЭП принципов их взаимоотношений с федеральным железнодорожным транспортом.

Все это приводит к коренному изменению содержания и направленности бизнес-плана транспортно-экспедиторского предприятия, предмета и субъектов проведения анализа. Работа транспортно-экспедиторского предприятия в условиях рынка предполагает, прежде всего, самофинансирование и прибыльность. Это требует постоянной оценки и анализа текущей и прогнозируемого финансового состояния компании, в силу чего финансовые аспекты бизнес-планирования становятся наиболее значимыми.

Цель и задачи исследования. Цель работы состоит в разработке методических рекомендаций по бизнес-планированию для транспортно-экспедиторских предприятий, учитывающих требования российского законодательства, специфику условий работы железнодорожного транспорта.

Поставленная цель обусловила необходимость решения следующих задач:



- раскрыть особенности планирования работы транспортно-экспедиторских предприятий (ТЭП) железнодорожного транспорта, влияющие на методику бизнес-планирования;

- показать направления использования методов бизнес-планирования в ТЭП на современном этапе;

- разработать типовые рекомендации по созданию и представлению бизнес-планов;

- создать и экспериментально проверить модель формирования бизнес-плана создания на базе ТЭП компании-оператора.

Объект исследования - группа транспортно-экспедиторских предприятий.

Предмет исследования – методология бизнес-планирования в транспортно-экспедиторских предприятиях.

Теоретическая и методологическая основой исследования. Работа базируется на системном и комплексном подходе к разработке бизнес-планов ТЭП. Исследование проведено на основе фактических данных ряда ТЭП. Основой диссертации служит федеральное законодательство России, постановления и решения правительственных и хозяйственных органов, труды известных отечественных и зарубежных ученых-экономистов: А.П.Абрамова, Н.Н.Баркова, Б.А.Волкова, В.Г.Галабурды, А.Е.Гибшмана, В.Н.Лившица, Л.А.Мазо, Ф.П.Мулюкина, В.А.Персианова, А.А.Смехова, Н.П.Терешинной, М.Ф.Трихункова, Е.Д.Ханукова, Т.С.Хачатурова, Б.И.Шафиркина, А.Д.Шеремета, В.Я.Шульги, Ф.Котлера, Я.Хонко и др.

Научная новизна исследования заключается в следующем:

- впервые исследуются и решаются проблемы экономики транспортно-экспедиторских предприятий на железнодорожном транспорте;
- проведен анализ рынка транспортно-экспедиторских услуг и роли ТЭП в удовлетворении потребностей экономики в перевозках;
- определены основные направления внутрифирменного планирования и место ТЭП в общепромышленной системе планирования;
- выявлен круг пользователей бизнес-планов ТЭП;
- разработаны методические рекомендации по бизнес-планированию для ТЭП с учетом специфики их работы и цели создания плана;
- предложены методические подходы к проведению маркетинговых исследований применительно к работе ТЭП;
- предложена и апробирована типовая модель разработки бизнес-плана создания на базе ТЭП компании-оператора.

Практическая значимость проведенного исследования заключается в том, что его теоретические и методические результаты доведены до практических выводов и рекомендаций, уже используемых в хозяйственной практике ряда транспортно-экспедиторских компаний. Использование результатов исследования повышает эффективность и качество услуг ТЭП.

Апробация работы. Основные положения и результаты исследования докладывались на научно-практической конференции «Проблемы перехода к рынку предприятий и научно-исследовательских организаций» (Москва, 1996), в выступлениях на научно-методических и методологических семинарах Всероссийского финансово-экономического форума при Финансовой академии при Правительстве Российской Федерации.

Результаты работы были использованы транспортными компаниями ЗАО «ПО «Спеццистерны», ЗАО «Межтранс-1», АК «Сибур», ЗАО «Сибгазтранс». На базе разработанных методических рекомендаций по бизнес-планированию была внедрена система внутрифирменного планирования в ЗАО «ПО «Спеццистерны», на основании подготовленного бизнес-плана компанией был получен статус компании-оператора МПС России.

Диссертация рассмотрена и одобрена на заседании НТС комплексного отделения «Экономика и финансы» ВНИИЖТа.

Публикации. По результатам выполненных исследований опубликовано 4 работы.

Структура и объем работы. Диссертация состоит из введения, четырех глав, заключения, списка литературы, приложений. Общий объем диссертации 152 с., в том числе 13 таблиц, 6 рисунков. Список использованной литературы включает 90 наименований. В приложении приведены основные положения бизнес-плана ЗАО «ПО Спеццистерны».

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во введении обоснована актуальность темы диссертации, дается общая характеристика проблемы, формулируются ее цели и задачи, научная новизна и практическая значимость.

В первой главе определены сферы применения бизнес-планирования на предприятиях железнодорожного транспорта. В работе выполнен анализ методологических и практических вопросов в области планирования на железнодорожном транспорте.

Для железнодорожного транспорта исторически свойственна высокая степень централизации управления, в значительной степени обусловленная спецификой отрасли. Развитие рыночных отношений привело к появлению значительного числа коммерческих организаций, участвующих в перевозочной работе или способствующих ее осуществлению.

При этом сохраняется единство организации железнодорожного транспорта, он является естественной монополией, поэтому проблема взаимоотношений МПС России и создаваемого ОАО «РЖД» с коммерческими транспортными предприятиями, в частности с ТЭП, должна решаться комплексно.

Анализ существующей системы планирования на железнодорожном транспорте показывает необходимость построения четкой вертикали системы планирования, включающей стратегическое планирование как самого федерального железнодорожного транспорта, так и связанных с ним коммерческих структур, способствующих качественному осуществлению перевозок, в том числе транспортно-экспедиторских предприятий, имеющих статус компаний-операторов или претендующих на него. В условиях перехода к системе корпоративного управления отраслью отсутствие такой вертикали становится тормозом для поступательного развития отрасли.

При создании комплексной системы стратегического планирования отрасли должны учитываться параметры работы ТЭП. Для этого необходимо не только предоставление в ОАО «РЖД» бизнес-планов транспортно-экспедиторских предприятий, связанных с железнодорожными перевозками, но и согласование и корректировка их в соответствии со стратегией развития отрасли.

В работе рассматривается роль ТЭП в удовлетворении потребностей экономики в перевозках, рынок транспортно-экспедиционных услуг, который является быстро развивающимся рынком с достаточно острой конкуренцией. Компании – экспедиторы можно разделить на 2 категории: экспедитор с собственным подвижным составом и экспедитор, не имеющий такового. Данная работа в основном посвящена вопросам бизнес-планирования для ТЭП первой категории.

Основные преимущества ведущих ТЭП:

- быстрота и обязательность при работе с клиентом;
- наличие собственных основных средств (подвижного состава, автопарка, складов, терминалов и т. д.);
- создание комфортного климата для клиента;
- кредитование клиента;
- оптимальное взаимодействие с системой фирменного транспортного обслуживания МПС;
- осуществление контроля (слежения) за продвижением грузов;
- развитая агентская сеть;
- надежная репутация, капитал торговой марки;

- профессиональный штат сотрудников;
- долговременные стратегии работы на рынке;
- возможность осуществления интермодальных перевозок, "от двери до двери", "точно в срок";
- выдача международных документов.

Выгоды, которые могут получить компании, воспользовавшись услугами ТЭП, заключаются в том, что:

- достигается двоякая цель: увеличение объема продаж и обеспечение более высокого уровня обслуживания потребителя;

- система транспортно-экспедиционных услуг, обладающая способностью быстро реагировать на изменение рыночной ситуации, в том числе и на изменение требований потребителей, может обеспечить сокращение "цикла обслуживания потребителя" (времени между подачей заявки и доставкой продукции) и, следовательно, снижение запасов у потребителя. Это дает компании - потребителю услуг серьезное преимущество перед конкурентами в борьбе за долю рынка;

- разработка более эффективных методов "физического распределения" дает существенную экономию издержек;

- внедрение эффективной системы доставки грузов обеспечивает потребителю возможность более успешной и прибыльной конкуренции как на региональных, так и на отдаленных рынках.

В настоящее время в рамках реформирования железнодорожного транспорта проходит компания по присвоению экспедиторским предприятиям статуса "компаний-оператора" при условии приобретения ими в собственность подвижного состава. В этом случае вложения в стоимость вагонов и расходы на поддержание их в исправном состоянии могут быть оценены в бизнес-плане ТЭП, становящемся главным документом, определяющим взаимоотношения ТЭП и МПС России, а, следовательно, обеспечивающим возможность работы на железнодорожном транспорте. В настоящее время статус компаний-оператора имеют 74 предприятия, до конца 2003 года это число может возрасти до 100.

Высокая конкуренция на рынке и большое разнообразие предлагаемых ТЭП услуг заставляют компании придавать особое значение бизнес-планам, отражающим стратегию их развития, что делает особенно актуальной разработку адекватной методической базы для их разработки и представления.

Важнейшей частью бизнес-плана является определение эффективности проектов с учетом инвестиционной составляющей, этим вопросам посвящена вторая глава диссертации. В работе выполнен сравнительный анализ подходов к оценке проектов, который обосновывает следующие основные методические требования, предъявляемые в современных условиях:

1) Необходимость использования для оценки проекта широкого множества выходных показателей.

Известно несколько десятков экономических критериев (показателей) выгодности инвестиций, из которых наиболее часто используемыми являются следующие:

- чистая прибыль (годовая или среднегодовая);
- рентабельность инвестиций (Simple Rate of Return -SRR)- отношение чистой прибыли предприятия к собственным инвестициям, величина обратная сроку окупаемости;
- интегральный эффект (чистый дисконтированный доход, чистая приведенная стоимость, Net Present Value (NPV)) - разность между дисконтированным потоком денежных доходов и расходов за период, по существу, долговременная дисконтированная чистая прибыль. Необходимые условия выгодности проекта - неотрицательное значение ($NPV > 0$), достаточное - превышение установленного фирмой норматива;
- внутренняя норма прибыли (норма рентабельности инвестиций, внутренняя норма доходности, норма возврата инвестиций, Internal Rate of Return -IRR) - динамическая норма прибыли на капитал, внутренне присущая данному проекту. Необходимое условие выгодности проекта - превышение прогнозируемой величины банковского процента, достаточное - превышение требуемой нормы.
- период возврата капитальных вложений (Pay-Back Period - PBR) или срок окупаемости
- количество лет, в течение которых доход от реализации проекта за вычетом издержек возмещает капитальные вложения.
- максимальный денежный отток (Cash Outflow) - это наибольшее отрицательное значение чистой текущей стоимости, рассчитанной нарастающим итогом. Этот показатель отражает размеры необходимого финансирования проекта.
- норма безубыточности (Break-Even Point - BEP) - минимальный размер оказываемых услуг, при котором обеспечивается прибыль.

Оценка проекта по нескольким разнородным и неприводимым параметрам требует привлечения экспертов.

2) Необходимость учета ненадежности входной информации и учета риска.

Большое внимание оценке проектов должно уделяться анализу риска при капиталовложениях.

ТЭП не могут себе позволить значительных промахов в прогнозах производственных и инвестиционных затрат, цен, спроса и возможностей реализации. Поэтому расчет должен включать анализ риска, являющийся определяющим при принятии решения об инвестиции. Для анализа проектов в условиях неопределенности используются анализы безубыточности и динамичности, а также вероятностный анализ.

Капиталовложения со значительным риском бывают оправданы для захвата новых позиций на рынке транспортных услуг, диверсификации деятельности компании. Для рискованных инвестиций требования к их эффективности значительно выше, чем у остальных капиталовложений, их осуществление допустимо при более высокой норме прибыли.

Отсюда можно сделать следующие основные выводы:

- подход к оценке инвестиций должен быть вариантным, связанным с различными возможными сценариями развития проекта. При этом, наряду со значениями выходных показателей, соответствующих тем или иным параметрам, должна учитываться чувствительность проекта к изменению входных параметров, включая вероятностный разброс последних.
- подход должен в явной форме оценивать степень ожидаемого риска.
- оценка инвестиций должна в минимальной мере зависеть от тех входных параметров, значение которых не поддается достаточно надежной оценке.
- поскольку точность прогноза входных параметров неизбежно убывает с увеличением периода прогноза, среди выходных показателей должны обязательно учитываться показатели характеризующие динамику проекта.

3) Необходимость учета динамики реализации инвестиционного проекта.

С увеличением числа учитываемых входных параметров и выходных показателей, многие из которых определяются именно динамикой (например, годовые денежные потоки) необходимо использование компьютерной системы экономического и финансового моделирования.

4) Повышение роли экспертных оценок в процессе определения экономических и финансовых показателей инвестиционных проектов. Экспертные оценки в процессе определения показателей инвестиционных проектов употребляются достаточно регулярно как в отечественной, так и в зарубежной практике. Так, выбор методов оценки эффективности уже основан на некотором экспертном заключении. Соответствующая экспертная оценка может быть получена после проведения специальных исследований. Кроме того, высокая степень риска при осуществлении проектов требует более тщательной оценки критических моментов. Широкое множество выходных показателей, часто конку-

рирующих между собой, предполагает использование экспертных оценок для конструирования критерия качества проекта. Поэтому система оценки эффективности инвестиций в современных условиях с необходимостью становится "человечно-алгоритмической", причем роль человека-эксперта является определяющей.

Методические рекомендации можно подразделить на определение эффективности проекта в целом и эффективности участия в проекте.

Эффективность проекта в целом оценивает как общественную, так и коммерческую эффективность. Показатели общественной эффективности учитывают как социально-экономические последствия осуществления инвестиционных проектов для общества в целом, в том числе непосредственные результаты и затраты проекта, так и «внешние» (затраты и результаты в смежных секторах экономики, экологические, социальные и иные внеэкономические эффекты). «Внешние» эффекты необходимо учитывать в количественной форме при наличии соответствующих нормативных и методических материалов. Если «внешние» эффекты не допускают количественного учета, следует провести качественную оценку их влияния.

Показатели коммерческой эффективности проекта учитывают финансовые последствия его осуществления для участника, реализующего инвестиционный проект, предполагая, что он производит все необходимые для реализации проекта затраты и пользуется всеми его результатами. Показатели эффективности проекта в целом характеризуют с экономической точки зрения технические, технологические и организационные проектные решения.

Эффективность участия в проекте определяет заинтересованность в нем всех его участников.

На первом этапе рассчитываются показатели эффективности проекта в целом. Цель этого этапа – агрегированная экономическая оценка проектных решений и создание необходимых условий для поиска инвесторов. Для локальных проектов оценивается только их коммерческая эффективность и, если она оказывается приемлемой, рекомендуется непосредственно переходить ко второму этапу оценки. Для общественно значимых проектов оценивается в первую очередь их общественная эффективность. При неудовлетворительной общественной эффективности такие проекты не рекомендуются к реализации и не могут претендовать на государственную поддержку. Если же их общественная эффективность оказывается достаточной, оценивается их коммерческая эффективность.

При недостаточной коммерческой эффективности общественно значимого проекта рекомендуется рассмотреть возможность применения различных форм его поддержки, которые позволили бы повысить его коммерческую эффективность до приемлемого уровня.

Второй этап оценки осуществляется после выработки схемы финансирования. На этом этапе уточняется состав участников проекта и определяются финансовая реализуемость и эффективность участия в проекте каждого из них (региональная и отраслевая эффективность, эффективность участия в проекте отдельных предприятий и акционеров, бюджетная эффективность и пр.).

Для локальных проектов на этом этапе определяется эффективность участия в проекте отдельных участников и эффективность участия бюджета в реализации проекта. Для общественно значимых проектов на этом этапе в первую очередь определяется региональная эффективность в случае, если она удовлетворительна, дальнейший расчет производится так же, как и для локальных проектов. При необходимости на этом этапе может быть оценена также отраслевая эффективность проекта (рис.1.). Схема оценки эффективности проектов зависит от уровня их значимости. Для проектов народнохозяйственного, регионального или отраслевого уровня на первом этапе осуществляется расчет показателей общественной эффективности (ПОЭ) инвестиций. Если проект не отвечает требованиям общественной эффективности, то он не может быть рекомендован к реализации. В противном случае производится проверка на соответствие его требованиям коммерческой эффективности (ПКЭ), рассчитываемых на уровне отрасли. В случае, когда анализируемый проект коммерчески эффективен, то он может быть принят.

Для проектов имеющих определенное государственное или отраслевое значение может быть рассмотрена возможность оказания соответствующей поддержки, и оценка ПКЭ инвестиционного проекта может быть проведена с учетом этой поддержки. В соответствии с полученными ПКЭ, проект может быть признан экономически эффективным, либо отклонен.

Оценка экономической эффективности инвестиционных проектов ТЭП осуществляется в основном по показателям коммерческой эффективности (ПКЭ), однако для проектов, представляющих значение для отрасли и народного хозяйства общественная эффективность становится определяющим фактором.

На основании этих расчетов ПКЭ анализируемый проект признается экономически эффективным или неэффективным.

При оценке проектов необходимо получение, анализ и, в случае необходимости, корректировка исходных материалов, указываемых в бизнес-плане (включая необходимость дополнительных инвестиций, наличие альтернативных решений на различных этапах, мероприятия по диверсификации деятельности ТЭП и др.);

- расчеты составляющих экономической эффективности (инвестиции, доходы, эксплуатационные расходы, прибыль, налоги, экологический эффект и др.);

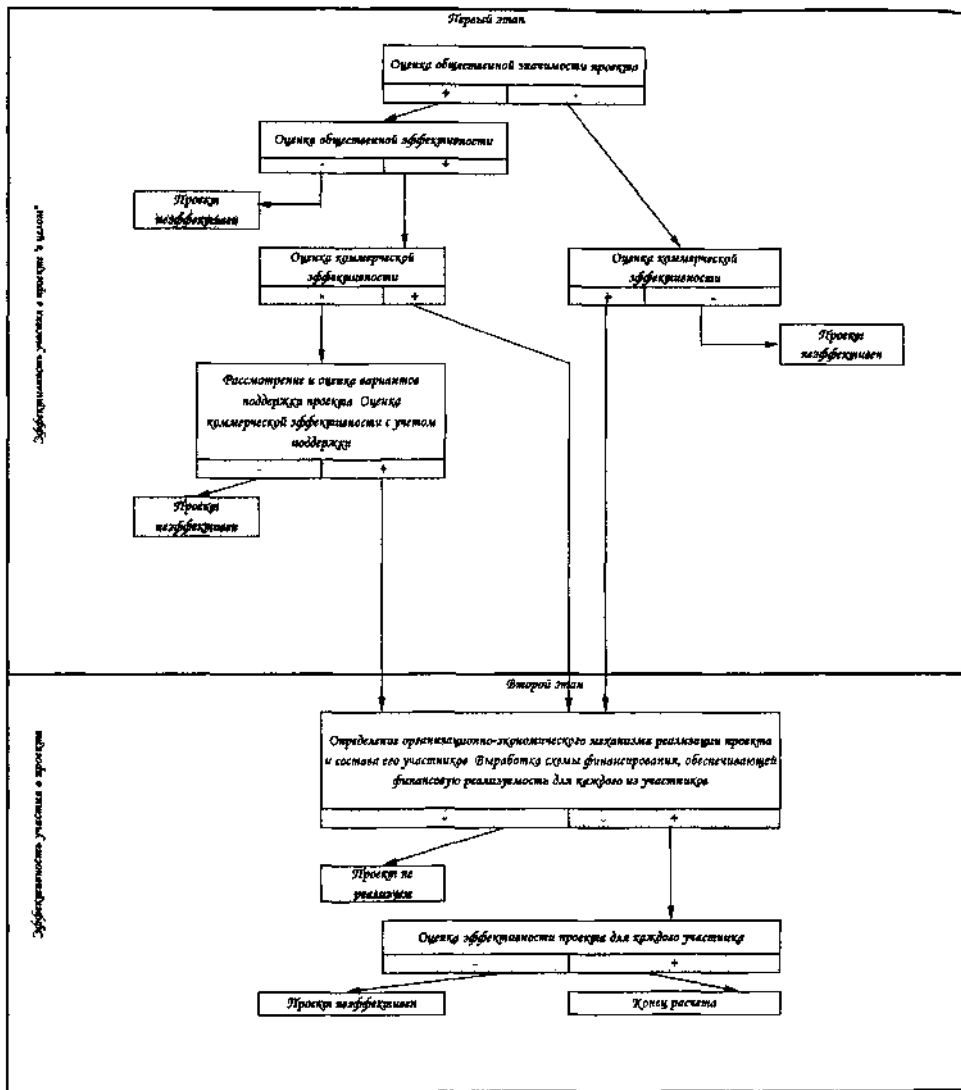


рис.1. Концептуальная схема определения эффективности инвестиционного проекта

- вариантыные расчеты показателей экономической эффективности с учетом определения чувствительности экономической эффективности инвестиций в зависимости от отдельных параметров;

- составление пояснительной записки, включая выводы.

Окончательное решение о целесообразности реализации проекта принимается по совокупности результатов расчетов экономической эффективности, натуральных показателей и других условий.

В третьей главе рассмотрены методические аспекты разработки бизнес-плана для ТЭП. Разработанные методические рекомендации по построению бизнес-плана отражают теоретические и правовые вопросы планирования в транспортно-экспедиторских компаниях железнодорожного транспорта. Кроме того они могут быть использованы менеджерами высшего звена с целью развития стратегии транспортно-экспедиторского предприятия на рынке транспортных услуг.

Проведенное исследование показало, что в бизнес-план ТЭП рекомендуется включать следующие основные части:

Изложение цели является вводной частью бизнес - плана. Раздел должен кратко объяснить, какие услуги оказывает ТЭП и каковы его перспективы. Если план предназначен для внутреннего пользования, то он должен наметить конкретные цели и общую стратегию предприятия. Если план будет использоваться для привлечения инвесторов или денежных средств, необходимо уточнить потребные суммы, для каких целей нужны эти средства и каким образом планируется выплатить заем или инвестиции. В случае составления плана для определения взаимоотношений с федеральным железнодорожным транспортом (например, для получения статуса компании-оператора) необходимо сосредоточить внимание на отраслевом эффекте от деятельности ТЭП. Важной частью бизнес-плана является резюме – краткое одно- или двухстраничное изложение основного содержания проекта.

Описание ТЭП и его организационной структуры содержит историю предприятия, его связь с железнодорожным транспортом, взаимодействие с государственными структурами. В разделе указывается местоположение ТЭП. Указываются сведения об услугах, оказываемых предприятием, их основных потребителях. Приводится описание организационной структуры ТЭП. Важным разделом бизнес-плана является технологический процесс. Основной целью которого является представление информации по обеспеченности с производственной стороны реализации проекта, разработать меры по созданию условий поддержания и развития производства.

Технологический процесс работы ТЭП может описываться как непосредственно в бизнес-

плане, так и в специальном приложении к нему. В разделе указывается перечень основных направлений перевозок с указанием объемов перевозимых грузов.

Специальным разделом бизнес-плана является описание команды управления, где раскрывается состав, квалификация и система организации управленческого персонала; приводятся данные о необходимых управленческих расходах.

Условия рынка транспортных услуг. Включает описание работы ТЭП, в котором приводятся таблицы с планируемыми объемами перевозок грузов (в вагонах и тоннах) по годам осуществления проекта, а также расчеты рабочего и инвентарного парка вагонов по направлениям и по проекту в целом. На основании приведенных данных необходимо пояснить, почему и какие транспортные услуги предполагается производить, какие дополнительные услуги и эксклюзивные технологии будут выставляться на рынок.

Для более точного определения положения ТЭП на рынке необходимо определить характеристики и границы своих сегментов рынка по объемам и разновидности оказания услуг и по географическим районам.

В бизнес-плане необходимо проанализировать сильные стороны и поведение компаний, оказывающих аналогичные услуги. Анализ среды предприятия – это процесс определения критически важных элементов внешней и внутренней среды, которые могут оказать влияние на его способности в достижении своих целей. Конкуренты в значительной степени воздействуют на состояние и жизнеспособность оцениваемого предприятия. Поэтому необходимо охарактеризовать деятельность предприятий, оказывающих аналогичные транспортные услуги. Надо показать преимущества над конкурентами в цене, качестве услуг, технологиях.

Маркетинг и оказание услуг ТЭП. Основной целью раздела является осознание основных позиций рынка, а также освоение и создание рынка своего товара и его реализация. В бизнес-планировании для ТЭП при выработке маркетинговой политики возможно использование методологии «воспроизводственного подхода» Дж. Хикса, который рассматривает основные обстоятельства, по которым экономистам следует разбираться в причинности. Прежде всего, мы обязаны предположить, что выбор потребителя (в данном случае решение о перевозке) - свободный. Тогда объем перевозок - следствие, а решение об их осуществлении - причина. Далее, предполагается, что потребитель следует экономическому принципу - улавливанию выгод, если это возможно. Делается предположение о неизменности "функции полезности" (или предпочтений) во времени.

В бизнес-планировании методологические подходы Хикса применимы при создании многофакторных моделей прогнозирования и для обоснования маркетинговой политики предприятия. Для успешного прогнозирования предстоящих объемов перевозок необхо-

димо владеть данными не только о тенденциях развития самого транспортного предприятия, его положения на рынке по отношению к потребителям и производителям аналогичных услуг, но и знать основные моменты процесса производства и товародвижения перевозимой продукции, использовать информацию о динамике развития конъюнктуры соответствующих товарных рынков.

Разработка тарифного плана Необходимый уровень тарифов для создания приемлемых для компании экономических условий эксплуатации собственных вагонов складывается из расчета двух составляющих. Во-первых, это оценка разницы в уровнях прейскурантных тарифов при перевозках в вагонах парка МПС и собственных исходя из условия, чтобы эта величина обеспечивала стоимость текущего содержания собственного вагонного парка. Во-вторых, это расчет скидки с тарифа для обеспечения возврата инвестируемых в приобретение новых вагонов средств (так называемая «инвестиционная» скидка). Общая величина тарифной льготы определяется как произведение двух скидок (понижающих коэффициентов) — скидки для создания экономических условий текущей эксплуатации собственных вагонов (если в этом есть необходимость) и инвестиционной скидки.

Доходы компании-оператора формируются за счет провозных платежей, получаемых от предприятий в соответствии с договорами на их транспортное обслуживание, а также от оказания дополнительных услуг.

Меры по улучшению деятельности ТЭП. Глава разрабатывается для разъяснения усовершенствований, внедряемых на предприятии в области производственной, маркетинговой и финансовой деятельности, планы исследований и разработок. Возможностями для организации собственных НИОКР обладают далеко не все ТЭП. Эта сфера деятельности требует значительных капиталовложений, поэтому в основном только крупные предприятия могут позволить себе разработку собственных технологий, но если предприятие осуществляет данную деятельность, то следует отразить величину затрат на исследования и разработки в сравнении с соответствующими затратами конкурентов.

Привлечение инвестиций. Данная глава включается в бизнес-план только в случае его представления внешней организацией, для привлечения инвестиций. В данной главе необходимо представить ключевые факторы, которые могут заинтересовать другие предприятия в сотрудничестве. В случае представления бизнес-плана в региональные и местные органы власти, а во многих случаях это является необходимым не только для получения дополнительных инвестиций, но и для обеспечения работы предприятия в регионе, необходимо указать ежегодное поступление налогов в соответствующие бюджеты, а также социальную привлекательность деятельности для региона. Целью инвестиционного планирования является формирование стратегии ТЭП, обеспечивающей в полном объеме, качественное и

своевременное выполнение заданных объемов перевозок при оптимизации затрат на приобретение новых вагонов, их содержание и ремонт, с учетом налоговой составляющей проекта. Расчеты по определению величины инвестиционных ресурсов компании (амортизационные отчисления, нераспределенная прибыль, привлекаемые ресурсы), которые могут быть направлены на приобретение новых вагонов, выполняются по годам расчетного периода. Возможно проведение вариантных расчетов при различных ставках платы за перевозку.

Финансовая информация В главу включается историческая справка о финансовых показателях работы предприятия и его предшественников. Сами по себе финансовые документы не дают ясного представления о финансовом положении ТЭП. Для этого необходим анализ финансовых показателей. Среди множества финансовых показателей можно выделить наиболее значимые это показатели: ликвидности (краткосрочной платежеспособности); хозяйственной активности (оборачиваемости); доходности (прибыльности и рентабельности); рыночной активности; окупаемости инвестиций.

Отчет об источниках финансирования и использовании денежных средств имеет очень большое значение для предприятий, которые хотят привлечь инвестиции.

В разделе следует привести отчет об источниках финансирования и использовании денежных средств, где указывается, у кого предполагается получить денежные средства и как их потратить. Необходимо привести также отчеты о прибылях и убытках и о движении денежной наличности за последние годы.

Риски Контроль за непроизводительными расходами и их минимизация являются серьезными задачами в оптимизации работы ТЭП. Однако, полное исключение непроизводительных расходов в работе предприятий практически невозможно, т.к. любая производственная деятельность связана с определенным риском. Отмечая потери, связанные с рисками, необходимо учитывать только случайные потери, неподдающиеся прямому расчету, непосредственному прогнозированию и потому не учитываемые в основном плане расходов. Главные рискованные моменты, перед которыми может оказаться ТЭП, должны быть изложены в бизнес-плане. Финансовые последствия рисков могут быть оценены с помощью анализа чувствительности. Для этого надо переработать финансовые прогнозы так, чтобы увидеть, например, последствия определенного снижения или увеличения объема перевозок. Необходим анализ допустимых размеров потери в прибыли, не приводящих к банкротству. При анализе может использоваться математическая модель проекта, позволяющая увидеть, как изменение хотя бы одного параметра в прогнозе отразится на остальных параметрах. Величины вероятностей неблагоприятной реализации проекта определяются с помощью методов статистического моделирования, относящихся к теории исследо-

вания операций. В качестве способа учета риска возможно изменение нормы дисконта (для более рискованных проектов должна приниматься более высокая норма).

Прогнозирование объемов перевозок и денежных потоков. ТЭП, как правило, работают в условиях, когда сформировались достаточно стабильные и мощные грузопотоки между отправителями и получателями. Поэтому достаточно точный прогноз объемов перевозок можно определить исходя из анализа:

- 1) экономического состояния этих предприятий, изменений в их структуре и технологических процессах производства;
- 2) устойчивости положения транспортируемого товара на территориально-определенном товарном рынке;
- 3) возможности конкурирующих предприятий и видов транспорта по предоставлению аналогичных услуг по перевозке;
- 4) отраслевой и региональной экономической политики.

Необходимые данные для определения спроса на перевозки грузов можно получить: из внутренней информации ТЭП; отраслевой информации, доступ к которой при получении ТЭП статуса компании-оператора МПС значительно облегчается; из внешней информации, собираемой из различных источников (периодических изданий, специализированной литературы, государственных программ и законодательства, личных контактов с грузовладельцами, исследований соответствующих сегментов рынка и т.п.). Внешнюю текущую информацию при необходимости можно приобрести у государственных и независимых информационных организаций.

Для средне- и долгосрочного прогнозирования объемов перевозок важен анализ корреляционных функций, связывающих динамику объемных показателей перевозок с изменением платежеспособного спроса и уровнем нормативных запасов перевозимого груза. Для краткосрочного прогнозирования обычно достаточен компетентный и многогранный анализ собственно отчетных временных рядов показателей перевозок, их экстраполяция, и, при необходимости, использование зависимости объемов перевозок от объемов производства (добычи) груза, или от величины предполагаемого потребления.

Разработанные прогнозы объемов перевозок являются исходным материалом для прогноза денежных потоков.

Расчет показателей эффективности инвестиционного проекта осуществляется в соответствии с методическими подходами, изложенными во второй главе диссертации.

Четвертая глава диссертации посвящена вопросам применения методов моделирования в бизнес планировании. Практически невозможно разработать универсальный алгоритм расчета создания бизнес-планов, применимый во всех случаях: каждый бизнес-план

является в своем роде уникальным и неповторимым. В то же время возможно выделение наиболее типичных, наиболее вероятных ситуаций. В данной главе автором рассмотрена модель разработки бизнес-планов инвестиционных проектов при создании на базе ТЭП компаний-операторов (рис.2.).

Блок № 1. включает в себя анализ первоначальных исходных данных, в которые обязательно должны входить данные изменяющиеся и не изменяющиеся. Отчетная информация включают в себя отчет о прибылях и убытках, бухгалтерский баланс, отчет о движении денежных средств, отчет об использовании прибыли, налоги. Эти исходные данные составляют основную часть расчета проекта.

Управленческая отчетность включают в себя структуру предприятия, направления перевозок, объем перевозимой продукции, загрузку подвижного состава, стоимость ремонтов, кредиты, инвестиции, распределение прибыли, разности издержек, план перевозок, инфляцию.

Блок № 2. Описание настройки модели. Производится расчет инвентарного и рабочего парка, а также расчет провозной платы в вагонах парка МПС и собственных вагонах.

После определения необходимого парка вагонов можно переходить к составлению типовой модели бизнес-планирования, в которую входят следующие таблицы:

- расчет покупки вагонов на запланированный объем (отдельно по каждому виду подвижного состава) и аренды;
- расчет денежного потока;
- расчет денежного потока с учетом коэффициентов дисконтирования;

Собственный парк вагонов рассчитывается как сумма приобретенных вагонов и существующего парка собственных вагонов на предыдущий год.

При расчете количества необходимых вагонов следует учитывать, что ТЭП должно стремиться к сокращению аренды вагонов и замене ее собственным парком. К концу расчетного периода обычно аренда должна стать равной нулю, а сумма инвентарного парка должна сравняться с парком собственных вагонов.

Блок № 3. «Логический анализ результатов с учетом особенностей железнодорожного транспорта». При получении положительного денежного потока рассматриваются показатели, характеризующие инвестиционные транспортные составляющие.

Основными данными при инвестиции в приобретение вагонов являются: грузоподъемность, эксплуатационный коэффициент тары грузового вагона, осевая нагрузка, максимальная приспособленность к механизированной и автоматизированной погрузке и выгрузке груза, сроки ремонтов и их периодичность, повышение сохранности и скорости доставки грузов, экономия материалов.

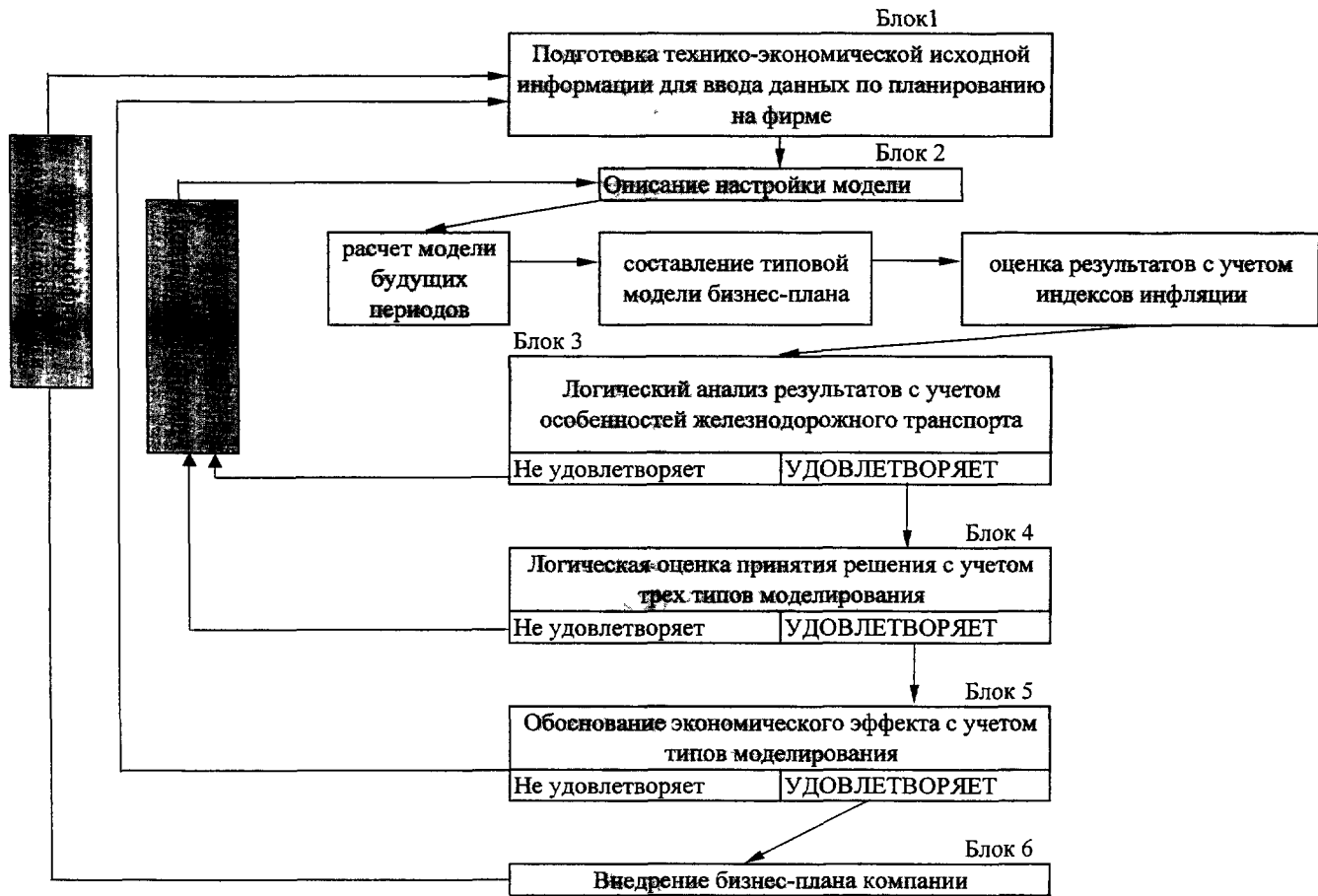


Рис. 2. Описание модели разработки бизнес-плана при создании компании-оператора

Кроме перечисленных выше показателей, которые обеспечивают коммерческий эффект проекта следует также определить и зафиксировать ставки по расчетам с грузоотправителями и железными дорогами с учетом маржинальной прибыли компании.

В случае отсутствия маржинальной прибыли перевозка не удовлетворяет интересам предприятия, и поэтому необходимо вернуться в блок №2 для изменения исходной информации. При получении положительного результата осуществляется переход в блок № 4 «Логическая оценка принятия решений».

Модель проекта в бизнес-плане должна соответствовать организационной, процессно-ролевой, количественной модели.

Организационная модель предприятия включает определение функциональной и структурной составляющей.

Процессно-ролевая модель должна включать в себя выработку стратегий проникновения на рынок перевозок и транспортных услуг. После этого можно четко определить выгодные каналы грузопотоков.

Следовательно, должны быть определены все технологические и технические параметры системы, в т. ч. объем перевозок в вагонах и тоннах, мощность технического оснащения грузовых фронтов и т.д.

С точки зрения системного подхода данная модель имеет фундаментальное значение при построении логистической цепи.

После того, как бизнес-план прошел процессно-ролевой и организационный тип моделирования, следует приступить к количественному расчету, в который входят все взаимосвязанные таблицы расчетов и после подведения итогов составляют таблицу денежных потоков. При условии отрицательного результата возвращаются к Блоку №1. В противном случае осуществляется переход к Блоку № 5 «Обоснование экономического эффекта».

После получения положительного результата производится финансовый анализ.

Потоки денежных средств по проекту определяются по операционной, инвестиционной и финансовой деятельности по годам расчетного периода. В случае получения неудовлетворительного составления бизнес-плана производится заново, но при изменении исходных данных.

В случае положительной оценки модель переходит в блок № 6 «Внедрение бизнес-плана предприятия».

Бизнес-план, созданный для внутреннего пользования ТЭП, постепенно внедряется в производство, а бизнес-план, создаваемый для инвестиционных проектов, представляется на рассмотрение контрольных групп, после одобрения которыми, осуществление инвестиционного проекта происходит в соответствии с бизнес-планом.

По описанному алгоритму автором проведены расчеты бизнес-плана ЗАО ПО «Спеццистерны» для получения статуса компании-оператора МПС. Денежные потоки проекта развития ЗАО ПО «Спеццистерны» представлены в таблице 1.

Разработанная модель положена в основу внутрифирменной системы планирования предприятия, которая позволяет в значительной мере оптимизировать его работу.

Таблица 1.

Денежные потоки проекта, млн.руб.

№ п/п	Наименование показателя	ГОДЫ										ИТОГО	
		2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010		2011
1	Денежный поток от операционной деятельности	39,18	39,82	40,34	40,73	40,97	41,02	40,87	40,47	39,80	38,80	37,45	439,44
2	Денежные притоки, всего	156,01	163,81	172,00	180,60	189,63	199,11	209,06	219,52	230,49	242,02	254,12	2 216,35
3	Доходы компании от перевозок	156,01	163,81	172,00	180,60	189,63	199,11	209,06	219,52	230,49	242,02	254,12	
4	Денежные оттоки, всего	116,83	123,99	131,66	139,86	148,66	158,09	168,20	179,05	190,70	203,21	216,67	1 776,91
5	Арендная плата за парк вагонов	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
6	Расходы на ремонт и содержание парка собственных вагонов	40,97	43,90	47,07	50,50	54,20	58,21	62,55	67,25	72,33	77,85	83,83	658,67
7	Расходы на содержание операторской компании	5,10	5,25	5,41	5,57	5,74	5,91	6,09	6,27	6,46	6,65	6,85	65,32
8	Суммарные налоговые выплаты	40,08	42,12	44,27	46,52	48,90	51,40	54,03	56,80	59,71	62,77	66,00	572,60
9	Денежный поток от инвестиционной деятельности	162,79	45,43	48,94	52,73	56,86	61,34	66,20	71,49	77,25	83,51	90,32	816,86
9.1	Капитальные вложения на приобретение новых полувагонов	73,16	24,59	27,04	29,75	32,72	36,00	39,59	43,55	47,91	52,70	57,97	464,98
9.2	Капитальные вложения на приобретение новых цистерн	89,63	20,85	21,89	22,99	24,14	25,34	26,61	27,94	29,34	30,80	32,34	351,87
11	Амортизационные отчисления	30,68	32,71	34,91	37,27	39,82	42,56	45,53	48,73	52,19	55,93	59,98	480,32
12	Денежный поток от проекта	-92,93	27,09	26,31	25,27	23,33	22,25	20,19	17,71	14,74	11,23	7,12	102,91
13	То же нарастающим итогом	-92,93	-65,84	-39,53	-14,26	9,66	31,91	52,11	69,81	84,56	95,79	102,91	
14	Денежный поток проекта с коэффициентом дисконтирования (1,1)	-92,93	24,63	21,74	18,98	17,26	13,81	11,40	9,09	6,88	4,76	2,74	38,37
15	Денежный поток проекта с коэффициентом дисконтирования нарастающим итогом	-92,93	-68,30	-46,56	-27,57	-10,32	3,50	14,90	23,98	30,86	35,63	38,37	

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Выполненное диссертационное исследование позволяет заключить следующее:

1. Проведенный анализ функционирования транспортно-экспедиторских предприятий на рынке услуг железнодорожного транспорта показал, что их работа является важной составной частью развития комплекса транспортных услуг и способствует формированию конкурентных секторов в работе отрасли. В работе определено место ТЭП в общеотраслевой системе планирования, доказана необходимость увязки планов ТЭП с системой отраслевого планирования.

На основе исследования методов комплексного стратегического планирования на железнодорожном транспорте, сделан вывод о необходимости построения четкой вертикали системы планирования, включающей стратегическое планирование, как самого федерального железнодорожного транспорта, так и связанных с ним коммерческих структур, в том числе транспортно-экспедиторских предприятий, имеющих статус компаний-операторов или претендующих на него.

2. Определены основные направления бизнес-планирования в ТЭП:

- внутрифирменное планирование (выработка направлений развития предприятия, совершенствование управления и организационной структуры, диверсификация деятельности, освоение новых направлений перевозок или предлагаемых услуг);

- обоснование необходимости приобретения и поиск инвесторов для покупки нового подвижного состава и его модернизации;

- определение отношений с федеральным железнодорожным транспортом (получение статуса компании-оператора МПС, обоснование возможных скидок за пользование инфраструктурой);

- поиск новых предприятий, заинтересованных в услугах ТЭП;

3. На основе анализа подходов к оценке эффективности проектов определен круг показателей для оценки эффективности с учетом особенностей инвестиционной деятельности ТЭП. Сделан вывод о необходимости вариантных расчетов показателей экономической эффективности с учетом определения чувствительности проекта в зависимости от отдельных параметров, решение о целесообразности осуществления проекта должно приниматься по совокупности результатов расчетов экономической эффективности, натуральных показателей и других условий реализации проекта;

4. Установлено, что в последние годы значение бизнес-планирования деятельности транспортных предприятий усилилось. В настоящее время разработчики бизнес-планов не огра-

ничиваются проведением финансового анализа, а дополнительно исследуют и дают качественную оценку деятельности предприятия, эффективности и результативности его работы. На основе проведенного исследования рынка транспортных услуг выявлена тенденция к усилению аналитической направленности бизнес-планирования в сложившейся ситуации.

Однако, анализ выполненных рядом ТЭП бизнес-планов показал отсутствие единого подхода к их разработке в связи с отсутствием методической базы, учитывающей специфику функционирования ТЭП. В связи с этим разработана методика бизнес-планирования для транспортно-экспедиторских предприятий, учитывающая специфику задач ТЭП.

В работе исследованы вопросы конкуренции на рынке транспортно-экспедиторских услуг и их отражение в бизнес-плане. Даны предложения об отражении деятельности предприятий-конкурентов в бизнес-плане.

5. Анализ показывает, что в современных условиях бизнес-план ТЭП имеет ярко выраженную финансовую направленность.

Исходя из потребностей потенциальных пользователей, а также на основе критического изучения зарубежного и отечественного опыта необходимо осуществлять бизнес-планирование деятельности транспортных предприятий по следующим направлениям:

- общая оценка перевозочных показателей;
- анализ ликвидности и финансовой устойчивости;
- оценка деловой активности предприятия;
- анализ прибыли и рентабельности;
- анализ инвестиционной привлекательности;
- анализ денежных потоков на планируемый период.

6. На основе разработанной методики в работе предложена типовая модель разработки бизнес-плана при создании на базе ТЭП компании-оператора, при этом отмечается необходимость отражения в бизнес-плане особенностей работы конкретного предприятия.

7. С использованием предложенной методики и модели разработан бизнес-план компании-оператора на базе ЗАО ПО «Спецнестернь», на основании которого предприятием получен статус компании-оператора МПС России. Проведенные в бизнес-плане расчеты показали, что срок окупаемости проекта с учетом инвестиционной составляющей составляет 5 лет (при коэффициенте дисконтирования равном 1,1), суммарный денежный поток проекта составляет около 103 млн. руб. На основании положений диссертации автором разработана и внедрена система внутрифирменного планирования в ЗАО ПО «Спецнестернь», включая региональные представительства. Методические рекомендации автора использо-

вались при разработке бизнес-планов АК «Сибур», ЗАО «Межтранс-1», ЗАО «Сибгаз-транс».

По теме исследования опубликовано четыре научных работы:

1. Целесообразность бизнес-планирования в отрасли. В сборнике «Труды МИИТа», Москва, 1999 г.
2. Риски в бизнес-планировании. В журнале «Экономика железнодорожного транспорта» 1999. - №8 .
3. Этапы моделирования в бизнес-планировании. В журнале «Экономика железнодорожного транспорта» 2000. - № 7.
4. Основные этапы моделирования в бизнес-планировании. В сборнике трудов Вольного экономического общества, Москва, 2001 г.

ЛЕВИНА Елена Александровна

Методические основы бизнес-планирования в транспортно-экспедиторских предприятиях

Специальность 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями и комплексами – транспорт)

Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук

Подписано в печать 8.04.2003 г.

Усл.-печл. – 1.5

Печать офсетная. Бумага для множит. апп.

Формат 60x84 1/16

Тираж 80 экз. Заказ № 66

Типография ВНИИЖТ, 129851, г. Москва, 3-я Мытищинская ул., д. 10

5

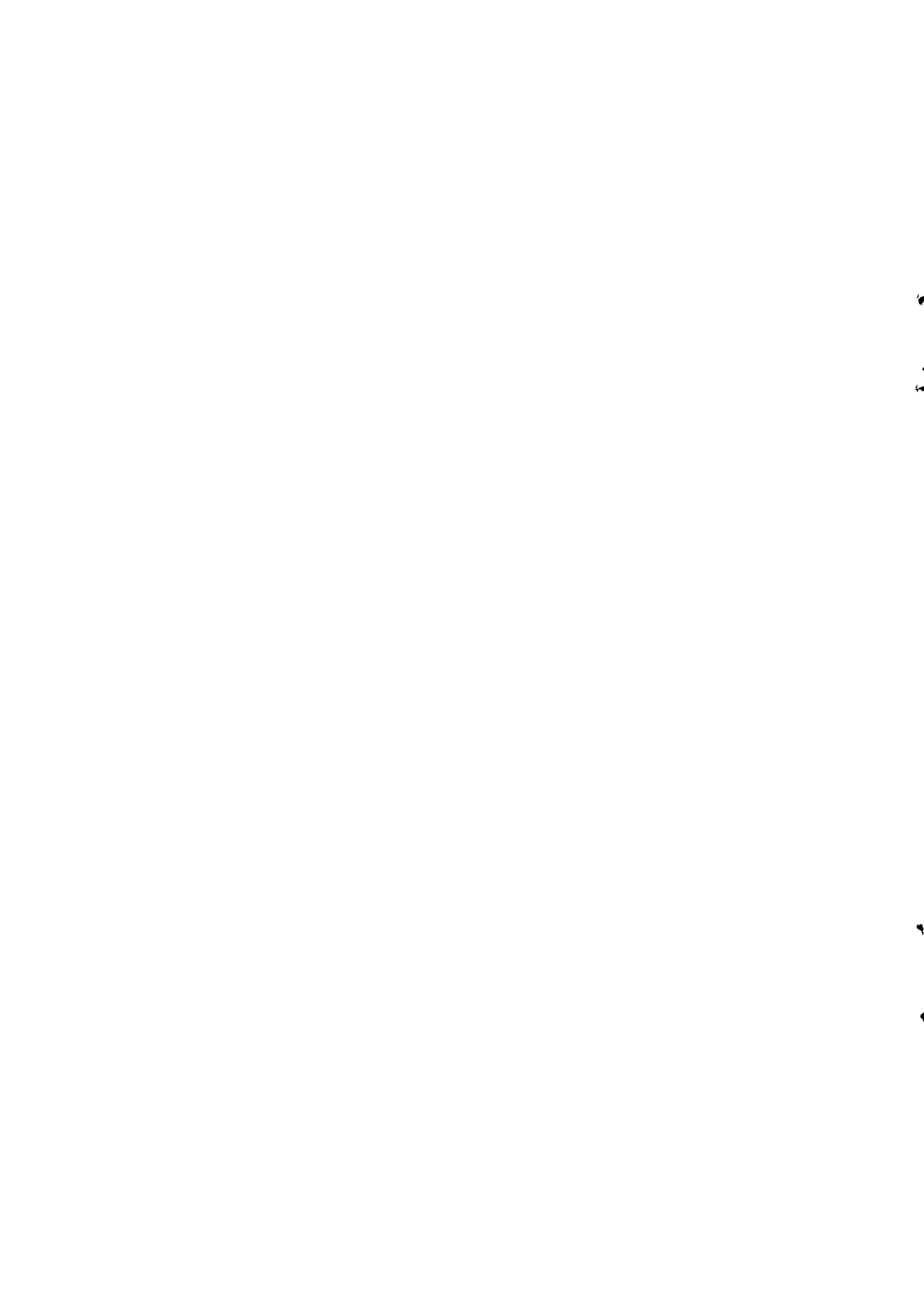
→

7

→

8

9





2003-A

5504

#-5504