

понятия «банковской тайны». Для РФ это бы предложило эффективно оценивать реальную налоговую нагрузку налогоплательщиков;

- Создание федеральной системы подготовки и переподготовки кадров, для привлечения подготовленных профессионалов с необходимым набором знаний в области налогообложения;

- Стимулирование и побуждение налогоплательщиков придерживаться законодательства о налогах и сборах;

- Повышение налоговой и финансовой грамотности налогоплательщиков;

- Активизирование горизонтального мониторинга налогового контроля, а именно раскрытие налогоплательщиком информации еще до представления налоговой декларации о своей деятельности, что облегчило бы работу налоговых органов, сократив количество проверок;

- Совершенствование эффективности информационной базы для предотвращения ошибок совершаемых налогоплательщиками из-за слабой отчетливости и понятности информации о возмещении налогов и сборов.

Таким образом, для достижения эффективных результатов организации и проведения выездных налоговых проверок, нужно улучшить налоговое законодательство путем устранения неточностей,

повысить качество работы налоговой службы, сократить расход бюджета. Обеспечение поступления налогов в полном объеме и в установленный срок в бюджет можно добиться за счет воспитания налоговой дисциплины и грамотности налогоплательщиков.

#### Список литературы:

1. Налоговый кодекс Российской Федерации (НК РФ) от 31 июля 1998 года №146-ФЗ (ред. от 19.02.2018);
2. Приказ ФНС России от 30.05.2007 № ММ-3-06/333 (ред. от 10.05.2012) «Об утверждении Концепции системы планирования выездных налоговых проверок»;
3. Официальный сайт Федеральной налоговой службы России <https://www.nalog.ru>;
4. Официальный сайт Федерального казначейства России <http://www.roskazna.ru>;
5. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики <http://www.gks.ru>;
6. Бархатова Т.А., Кузнецова З.П., Анализ эффективности выездных налоговых проверок // Технико-технологические проблемы сервиса, 2016, №3(37);
7. Тютюриков Н.Н. Налоговые системы зарубежных стран: Европа и США: учеб. пособие 2014.

## ПРОБЛЕМЫ И РАСПРОСТРАНЕННЫЕ ОШИБКИ ПРИ СОСТАВЛЕНИИ БИЗНЕС-ПЛАНА

*Иночкина Надежда Викторовна  
ст. преподаватель кафедры экономического управления организацией  
Оренбургский государственный университет, г. Оренбург*

*Семенова Дарья Павловна  
студент 4 курса финансово-экономического факультета  
Оренбургский государственный университет, г. Оренбург*

### АННОТАЦИЯ

Одним из способов снижения риска в современных рыночных условиях является применение грамотно разработанного бизнес-плана развития организации. Правильное составление бизнес-плана позволяет оперативно и качественно вести новый вид бизнеса и эффективно управлять деятельностью компании. В статье анализируются основные ошибки, допускаемые в процессе составления бизнес-плана, и приводятся рекомендации по их предупреждению и устранению. Также обосновывается актуальность проведенного исследования.

### ABSTRACT

One of the ways to reduce risk in modern market conditions is the application of a competently developed business plan for the development of the organization. Correct preparation of a business plan allows you to quickly and efficiently conduct a new type of business and effectively manage the company's activities. The article analyzes the main mistakes made in the process of drafting a business plan, and provides recommendations for their prevention and elimination. Also, the relevance of the study is justified.

**Ключевые слова:** бизнес-план, программные средства, этапы разработки, ошибки при разработке, практические рекомендации.

**Keywords:** business plan, software, development stages, development mistakes, practical recommendations.

В современных рыночных условиях для большинства коммерческих организаций грамотное составление бизнес-плана является одной из ключевых задач, относимых к планированию их деятельности. Разработка бизнес-плана является важным условием для начала организации нового бизнеса.

Это обусловлено, в первую очередь, широкими возможностями, которые предоставляет бизнес-план для успешного функционирования организации:

1) бизнес-план позволяет выбрать наиболее перспективные варианты в области принятия решения о выходе на новые рынки сбыта или производстве новых видов продукции, а также определить средства для их достижения;

- 2) позволяет оценить уровень затрат, необходимых для производства и сбыта продукции, соизмерить их с планируемым уровнем цен и определить потенциальную прибыльность бизнес-плана;
- 3) позволяет оценить возможности развития нового направления деятельности и контролировать внутренние процессы компании;
- 4) способствует привлечению к реализации бизнес-планов компаний потенциальных партнеров;
- 5) предоставляет возможность улучшить информированность работников компании о намеченных действиях, координация их усилий, создание мотивации для достижения поставленных целей посредством вовлечения сотрудников в процесс составления бизнес-плана;
- 6) позволяет предусмотреть риски и трудности, которые способны помешать выполнению бизнес-плана в полном объеме и в срок [1, с.64].

Рассмотренные возможности бизнес-плана заставляют руководителей компаний обращать особое внимание на исправление ошибок (а точнее, их предупреждение) в ходе разработки бизнес-плана, так как это может существенным образом сказаться на успешности его реализации.

В последнее время бизнес-план рассматривается руководителями компаний в основном как документ инвестиционного проекта, предоставляемый целевой аудитории в целях привлечения потенциальных инвесторов и кредиторов. Напротив, не уделяется достаточного внимания разработке бизнес-плана в качестве внутреннего инструмента управления функционированием и развитием компании, что также можно занести в список ключевых ошибок относительно бизнес-плана [6, с.57].

В общем виде схема разработки бизнес-плана может быть представлена следующим образом (рисунок 1):

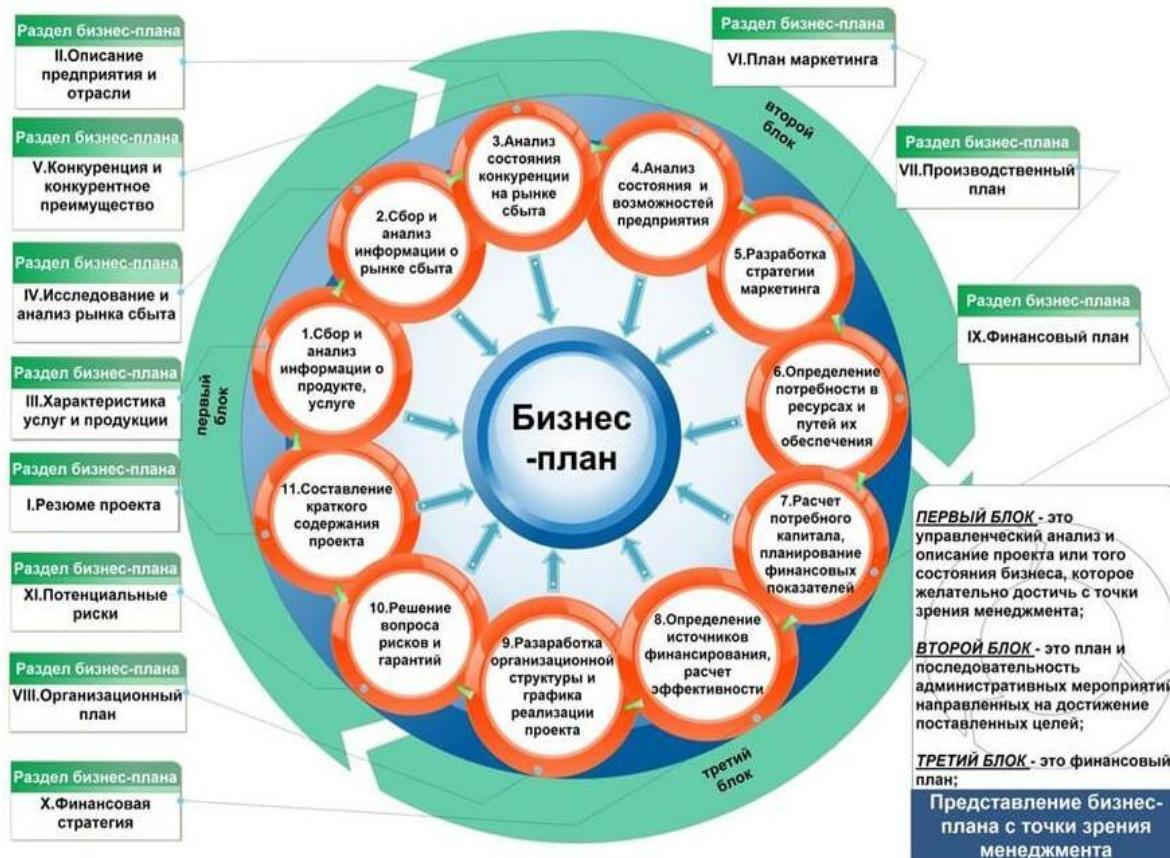
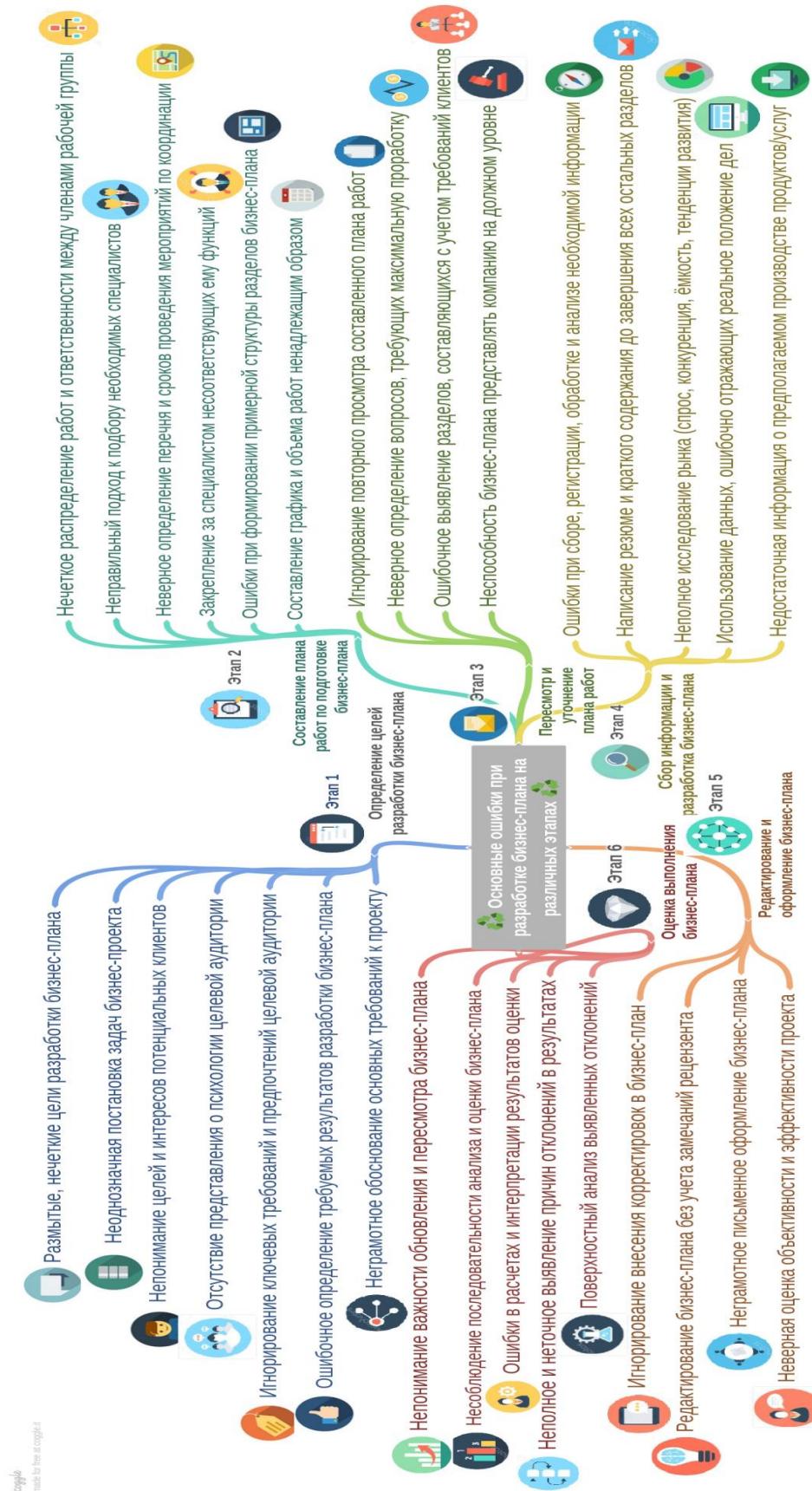


Рисунок 1. Общая схема разработки бизнес-плана предприятия [3]

В соответствии с выделенными этапами разработки бизнес-плана можно выделить соответствующие ошибки (рисунок 2).



В настоящее время созданы все условия для быстрого и нетрудоемкого составления бизнес-плана предприятия, включая широкое многообразие программных средств, существенным образом

сокращающих затраты труда и времени при разработке бизнес-плана:

Рисунок 2. Ментальная карта «Основные ошибки, допускаемые на разных этапах разработки бизнес-плана»

1) Портал «Бизнес-навигатор МСП» – уникальный бесплатный сервис для помощи предпринимателям, позволяющий разработать бизнес-план на основе интерактивной инструкции (рисунок 3).

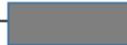
	<ul style="list-style-type: none"> <li>* обзор походящих для открытия видов бизнеса;</li> <li>* адаптированное меню для быстрого доступа к информационно-справочным разделам;</li> <li>* формат бизнес-плана принимается всеми банками-партнерами Корпорации;</li> <li>* обзор популярных франшиз, рекомендованных Российской ассоциацией франчайзинга;</li> <li>* консультирование в вопросах ниши, инвестиций и документов, необходимых для старта бизнеса;</li> <li>* поиск информации о мерах поддержки малого и среднего бизнеса</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>* медленное обновление информации о финансовой помощи предприятиям;</li> <li>* недостаточная статистическая информация и аналитика рынка;</li> <li>* проблема актуальности информации;</li> <li>* возможность допустить системную ошибку при открытии бизнеса</li> </ul>
---	--	---	---

Рисунок 3. Возможности и неудобства «Бизнес-навигатора МСП» [4]

2) «Альт-Инвест» – эффективный инструмент бизнес-планирования и финансового моделирования (рисунок 4).

	<ul style="list-style-type: none"> <li>* адаптация к изменению условия реализации проекта (инфляции, налогов);</li> <li>* возможность изменения горизонта расчета;</li> <li>* создание поясняющего текста;</li> <li>* проведение анализа чувствительности проекта, оценки его стоимости и эффективности;</li> <li>* возможность учета реинвестирования свободных денежных средств;</li> <li>* широкие возможности графического представления информации</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>* «открытость пакета» – отсутствие гарантии защиты от ошибок и обеспечения достоверности результатов;</li> <li>* неудобство ввода и подготовки данных, просмотра электронных таблиц;</li> <li>* необходимость наличия у пользователя навыков работы с электронными таблицами</li> </ul>
--	--	---	--

Рисунок 4. Возможности и неудобства программы «Альт-Инвест» [6, с. 323]

3) «Мастерская бизнес-планирования» – популярная система для подготовки бизнес-планов (рисунок 5).

	<ul style="list-style-type: none"> <li>* анализ чувствительности и устойчивости бизнес-проекта;</li> <li>* составление бизнес-плана по готовым шаблонам;</li> <li>* коллекция реальных бизнес-планов, разработанных профессионалами;</li> <li>* возможность самостоятельно формировать и редактировать каждый раздел бизнес-плана;</li> <li>* оценка бизнеса и расчет показателей эффективности бизнес-проекта, финансовых коэффициентов</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>* высокая эффективность только для компаний малого бизнеса;</li> <li>* использование преимущественно ретроспективных данных;</li> <li>* дополнительные возможности только в профессиональной версии</li> </ul>
---	---	---	---

Рисунок 5. Возможности и неудобства программы «Мастерская бизнес-планирования» [6, с. 324]

4) «Project Expert» – аналитическая система моделирования бизнеса, разработки бизнес плана и анализа инвестиционных проектов (рисунок 6).

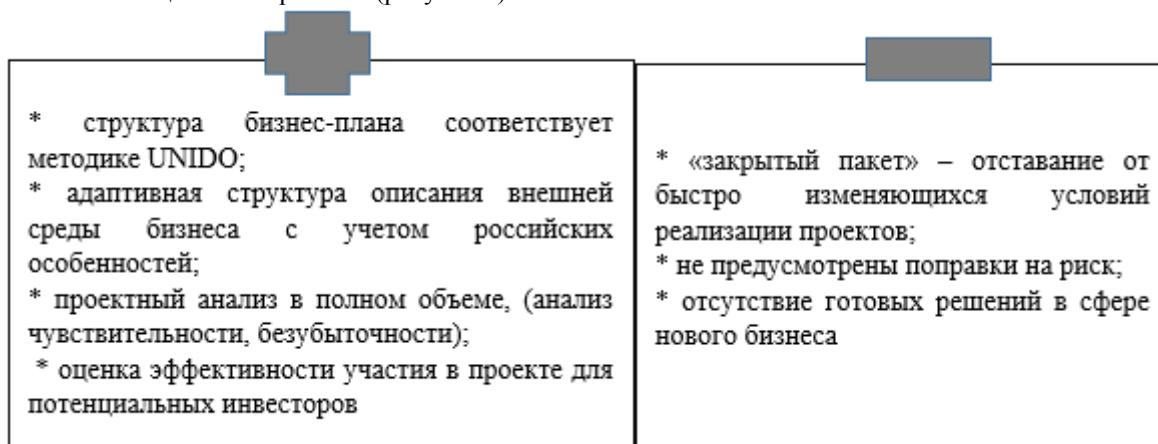


Рисунок 6. Возможности и неудобства программы «Project Expert» [6, с. 325]

Несмотря на такое многообразие эффективных программных средств, фактически реализуется (в лучшем случае) каждый десятый разработанный проект. Так какие ошибки при составлении бизнес-планов допускаются чаще всего?

Укрупненно общие ошибки при составлении бизнес-плана можно разделить на следующие группы (рисунок 7):

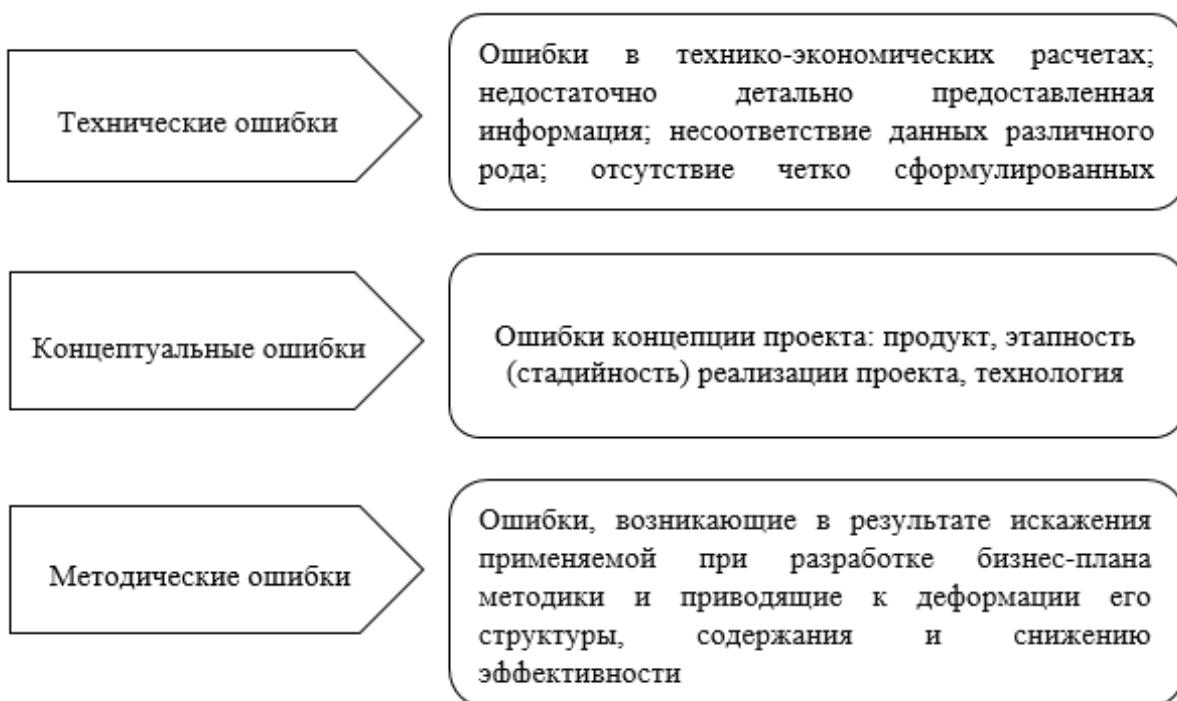


Рисунок 7. Группировка общих ошибок при составлении бизнес-плана [1, с. 66]

Группа методических ошибок является самой крупной по содержанию и трудоёмкой по исправлению допущенных ошибок, в связи с чем следует

рассмотреть данную группу ошибок более подробно. Наряду с этим приведены авторские рекомендации по устранению тех или иных ошибок в процессе составления бизнес-плана в таблице 1.

Таблица 1. Основные методические ошибки при разработке бизнес-плана и практические рекомендации по их устранению

№ п/п	Ошибки	Характеристика	Рекомендации
1	Проект реализу-ется только за счет средств, привле-ченных из одного источника	Неготовность разработчиков бизнес-плана вкладывать в проект собственные финансовые средства. Весомой проблемой является отсутствие стабильных источников выплаты процентов по кредиту до момента, когда проект способен самостоятельно генерировать наличность	В бизнес-плане необходимо предусмотреть вложение собственных денежных средств и их стабильные источники, оценив возможные риски
2	Не сформулиро-вано предложение к по-тенциальному инве-стору	Разработчики бизнес-планов зачастую считают, что формулировать условия участия инвестора в проекте – это задача самого инвестора. Тот факт, что разработчики позабыли об интересах инвестора, является одним из важных факторов привлекательности проекта	Необходимо четко указать, сколько и каких средств, в какой форме, под какие гарантии и на какой срок требуется материальная помощь потенциального инвестора
3	Непонимание того, какие разделы явля-ются ключевыми	Непонимание того, какие аспекты являются определяющими в данных условиях. Например, если уделить неоправданное количество времени на составление финансового плана и не придать особого внимания анализу ситуации на рынке, то ценность первого близится к нулю	Необходимо выделить в процессе разработки бизнес-плана ключевые разделы (анализ рынка – при быстрорастущем спросе) для их более детальной проработки и максимального анализа
4	Недостаточно прора-ботана организаци-онно-правовая схема реализации бизнес-проекта	Неясности с правовыми вопросами относительно имеющейся собственности, на которой основан бизнес-проект. Права на эти объекты не всегда верно оформлены. Данная ситуация создает для инвестора весомые риски и может послужить причиной отказа в финансировании	Следует четко и конкретно определить все существенные правовые вопросы в отношении собственности, связанной с бизнес-планом
5	Недооценка длитель-ности и издержек предын-вестицион-ной стадии	Усредненная стоимость данного этапа достигает 5 % стоимости всего проекта (оплата труда проектной команды, проведение маркетинговых исследований, организационные издержки). Следует иметь в виду, что независимо от профессионализма привлеченных специалистов высокую точность оценок гарантировать невозможно	Привлечение к составлению бизнес-плана специалиста с опытом участия в реализации подобных крупных проектов с целью более точной оценки издержек на данном этапе
6	Недоучет издержек на инвестиционной и операционной стадиях	Можно привести множество расходных статей, которые крайне редко встречаются в бизнес-планах, а на стадии их реализации превращаются в существенную проблему из-за отсутствия финансовых средств. Искусственное занижение затрат по важным статьям снижает привлекательность бизнес-плана для инвесторов	Необходимо максимально полно обозначить и определить величину всех возможных расходов: от уплаты страховых платежей до потерь в производстве и при хранении
7	Раздел бизнес-плана «Риски проекта» со-ставляется фор-мально	Опыт показал, что причины, которые вызывают трудности и даже провал проекта, в целом, не имеют ничего общего с рисками, о которых было прописано. Ошибочное понимание цели раздела «Риски проекта»: вместо гарантии того, что инициатор готов в неблагоприятной ситуации сохранить имущество инвестора, говорится о том, что проект (по его мнению) имеет довольно низкий уровень риска	Необходимо отразить все возможные риски, дать оценку их вероятности и опасности, а также проанализировать последствия наступления рисков. Следует оперировать несколькими вариантами дальнейшего развития ситуации

Продолжение таблицы 1

8	Несоответствие бизнес-плана конкретным требованиям банковского учреждения	Кредитные организации крайне внимательно оценивают качество представленного им бизнес-плана на предмет соответствия финансовым критериям банка. В связи с этим, даже имеющие все шансы на успех бизнес-проекты могут не получить ожидаемого финансирования	Бизнес-план необходимо разрабатывать с учетом тех требований, которые предъявляются конкретным банком (в частности, используя Портал «Бизнес-навигатор МСП»)
9	Крайне завышенные показатели доходности	Это может насторожить инвестора, т.к. «слишком» идеальные значения могут свидетельствовать о том, что финансовый план и риски бизнес-проекта были проработаны поверхностно	Не следует давать «слишком» позитивную оценку развития бизнеса. В бизнес-плане приветствуются реалистичные цифры
10	Заявление об отсутствии конкурентов на рассматриваемом рынке	Бизнес-планы, в которых заявлено о полном отсутствии конкурентов, зачастую рассматриваются инвесторами как недостаточно проработанные, т.к. любой бизнес в настоящее время так или иначе имеет конкурентов.	Стоит привлечь грамотных специалистов, чтобы провести полный анализ конкурентной среды в данной области и учесть их влияние при ведении бизнеса

Кроме того, следует принять во внимание тот факт, что перечень и содержание возможных ошибок, сопровождающих процесс составления бизнес-плана, также напрямую зависят от специфики деятельности предприятия.

В качестве яркого примера рассмотрены основные особенности составления бизнес-плана интернет-магазина в общем представлении:

а) при составлении бизнес-плана необходимо предварительно провести анализ спроса и предложения на услуги данного интернет-магазина. Полученная информация будет применяться для принятия решения о товарной группе, которая будет реализовываться в планируемом интернет-магазине.

б) ввиду того, что уровень продаж зависит от популярности сайта интернет-магазина, то при разработке бизнес-плана необходимо предложить маркетинговый ход, связанный с расходами на размещение рекламы в сети;

в) главной составляющей бизнес-плана данного онлайн-магазина является разработка системы доставки товаров клиентам, а также создание методик для эффективной работы с поставщиками, затраты на которые необходимо учитывать при реализации бизнес-плана [2, с.33].

Из указанных особенностей отчетливо вытекают такие проблемы при разработке бизнес-плана интернет-магазина, как:

– в бизнес-плане зачастую нечетко оговариваются условия продажи и доставки товара клиентам;

– в недостаточном объеме анализируются и отражаются в бизнес-плане продажи ведущих конкурентов (их условия и особенности), что влечет за собой ошибки при выработке уникальных предложений магазина;

– не уделяется должное внимание при составлении бизнес-плана выбору доменного имени для интернет-магазина, которое одновременно является и его названием, и брендом;

– отсутствие альтернативных способов оплаты покупки товара – в бизнес-плане должны быть предусмотрены все виды платежей (пластиковая карта, наличный расчет, электронные деньги);

– проблемы отражения в бизнес-плане действенных мероприятий по раскрутке и оптимизации сайта.

Особо актуальным становится вопрос предупреждения ошибок при разработке бизнес-плана, когда речь идет о получении малыми фирмами (преимущественно сельскохозяйственными) грантов на развитие материально-технической базы согласно Постановлению Правительства РФ.

В частности, процедура получения данных грантов в Оренбургской области основана на конкурсном отборе. В связи с этим особое внимание уделяется грамотному и объективному составлению бизнес-плана компании, подлежащему представлению комиссии.

В подтверждение можно привести следующую выдержку из Постановления Правительства Оренбургской области: «Конкурсная комиссия отказывает заявителю в предоставлении гранта в случае наличия нулевого балла по одному из основных критерии, в том числе в случае, если данный факт обнаружился в результате выявления ошибок и неточностей при рассмотрении бизнес-плана заявителя». Это указывает на тот факт, что именно от наличия детально проработанного и обоснованного плана нового бизнеса зависит успешность прохождения данного отбора и, как следствие, получение заявленной материальной помощи [5].

В данном Постановлении приведена требуемая для конкурсного отбора структура бизнес-плана, а также различные рекомендации по его содержанию и разработке в целом – это позволит составить бизнес-план без весомых, критически важных для комиссии ошибок.

Понимание важности раскрытий проблем, детальный анализ выше приведенных ошибок, допускаемых в процессе разработки бизнес-плана, и рекомендаций по их недопущению (устранению) способствует, в конечном счете, не только одобрению заявки фирмы на получение гранта (субсидий), но и успешному открытию и ведению нового бизнеса в целом.

**Список литературы**

1 Кольцова О. В. Назначение и особенности реализации бизнес-плана / О. В. Кольцова // Социально-экономические явления и процессы. – №1. – 2015. – С. 64-67.

2 Маркова И. В. Проблемы составления и реализации бизнес-плана в интернет-торговле / И. В. Маркова // Вестник гуманитарного университета. – № 3 – 2016. – С. 30-37.

3 Официальный сайт финансового портала – Структура бизнес-плана предприятия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.bank-explorer.ru](http://www.bank-explorer.ru).

4 Официальный сайт портала «Бизнес-навигатор МСП» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.smbn.ru](http://www.smbn.ru).

5 Постановление Правительства Оренбургской области «О предоставлении грантов на поддержку потребительских кооперативов для развития материально-технической базы» № 974-п от 18.12.2015.

6 Стрекалова Н. Д. Бизнес-планирование: Учебное пособие. –СПб.: Питер, 2012. – С. 352.

---

## ОРГАНИЗАЦИЯ ЦИФРОВЫХ ЦЕПЕЙ ПОСТАВОК

---

*Лебедев Евгений Александрович*

*доктор технических наук, профессор кафедры  
организации перевозок и дорожного движения,*

*Кубанский Государственный Технологический университет, г.Краснодар*

*Карцева Екатерина Сергеевна*

*студент, 2 курс, институт машиностроения и автосервиса (ИМА),  
Кубанский Государственный университет*

*Зверева Анна Геннадьевна*

*студент, 2 курс, институт машиностроения и автосервиса (ИМА),  
Кубанский Государственный университет*

### АННОТАЦИЯ

Логистические системы и их транспортно-коммуникационная инфраструктура являются базовой ошибкой конкурентоспособности страны. Они обеспечивают объединение разных регионов страны, их центров народонаселения и занятости, а так же международный товарный обмен. Проявляется большой интерес к цифровым производствам и логистике, введению цифровых цепей поставок в новых условиях функционирования рынков и принятия решений. Одной из проблем, возникающей с ведением цифровых цепей поставок, является сам масштаб и его сложность.

### ABSTRACT

A basic mistake of the country competitiveness is logistics systems and its transport and communication infrastructure. It provides the integration of different regions, population centers and employment, and also the international commodity exchange. There is a big interest to digital manufacturing and logistics, introduction of digital supply chains into the new circumstances of trades and making decisions. One of the problem emerging by digital supply chains is the scale and its difficulties.

**Ключевые слова:** цифровое производство, цепь поставок, оцифровка, цепь добавленной стоимости, консьюмеризация.

**Keywords:** digital manufacturing, supply chain, digitization, value chain, consumerization.

Объектом ретроспективного обзорно-аналитического исследования являются инфраструктурные проекты цифровой трансформации транспорта и особенности их реализации на транспортном пространстве РФ.

Целью данной работы является желание авторов внести долю своего труда в исполнение Указов Президента РФ по стратегиям научно-технологического развития РФ и её информационного общества [1;2], а так же определение направлений разработки цифровых цепей поставок и процессов, которые позволяют создавать максимальную прибыль для компаний.

В результате проведенного исследования установлены основные этапы оцифровки цепей поставок, их значение для РФ и используемый глоссарий.

Поддержание и совершенствование эффективной транспортной и логистической инфраструктур для движения пассажиров и грузов продолжает

оставаться важнейшими направлениями усилий в сегодняшних национальных и глобальных рынках. Сегодня особенно важно учитывать прогнозируемый рост численности населения и неизбежность кардинальных изменений в промышленности, энергетике (особенно в секторах нефти и газа) и сельскохозяйственном производстве. Высокоразвитые и современные транспортные и логистические системы являются сегодня ключевым факторами в экономической конкурентоспособности страны. Автомобильные и железные дороги, система внутренних водных путей, морские порты, аэропорты, как основные составляющие транспортно-логистической коммуникационной системы, обеспечивают объединение разных регионов страны, их центров народонаселения и занятости, а так же международный обмен. [4]