

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет
(национальный исследовательский университет)»
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Финансы, денежное обращение и кредит»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой, проф., д.э.н.
_____ И.А. Баев
«___»_____ 2017 г.

Разработка бизнес-плана открытия детского учебно-развивающего центра

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(бакалаврская работа)

ЮУрГУ – 38.03.01.2017.078.ВКР

Руководитель работы,
д.э.н., профессор кафедры
_____ Е.В. Кучина
«___»_____ 2017 г.

Автор работы,
студент группы ЭУ–409
_____ С.Ю. Ежова
«___»_____ 2017 г.

Нормоконтролер,
ст. преподаватель кафедры
_____ Е.Ю. Куркина
«___»_____ 2017 г.

Челябинск 2017

АННОТАЦИЯ

Ежова С.Ю. Разработка бизнес-плана открытия детского учебно-развивающего центра. – Челябинск: ЮУрГУ, ЭиУ-409, 121 с., 22 ил., 28 табл., библиограф. список – 26 наим., 7 прил.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки бизнес-плана открытия детского учебно-развивающего центра.

В рамках работы рассмотрены теоретические основы процесса бизнес-планирования, проведен анализ тенденций отрасли дошкольных образовательных услуг, конкурентный анализ дошкольных образовательных услуг в городе Снежинск, описан перечень услуг, предоставляемых детским центром развития, составлен инвестиционный, организационный и финансовый план реализации проекта, оценена эффективность реализации проекта и проведен анализ чувствительности проекта к возможным рискам.

АННОТАЦИЯ

Ezhova S. Y. Development of a business plan for the opening of a children's training and development center. – Chelyabinsk: SUSU, EiU-409, 121 pages, 22 drawings, 28 tables, bibliography – 26 names, 7 applications.

Graduation qualification work was done to develop a business plan for the opening of a children's educational and development center.

The theoretical bases of the business planning process were analyzed, the analysis of the trends in the branch of pre-school educational services, the competitive analysis of pre-school educational services in the city of Snezhinsk, described the list of services provided by the children's development center, compiled an investment, organizational and financial plan for the project, Project and analyzed the sensitivity of the project to possible risks.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	8
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ БИЗНЕС-ПЛАНА	9
1.1 Цели, задачи и эффективность бизнес планирования.....	9
1.2 Структура бизнес-плана	15
1.3 Анализ современных отечественных и зарубежных подходов к бизнес-планированию	31
2 РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА ОТКРЫТИЯ ДЕТСКОГО УЧЕБНО-РАЗВИВАЮЩЕГО ЦЕНТРА	39
2.1 Резюме	39
2.2 Суть идеи и описание отрасли.....	41
2.3 Описание продукции (услуги)	51
2.4 Анализ рынка и разработка плана маркетинга	58
2.5 Производственный план.....	80
2.6 Организационный план	88
2.7 Финансовый план	95
2.8 Оценка рисков проекта.....	98
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	102
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	105
ПРИЛОЖЕНИЯ	107
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Анкета.....	107
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Расписание занятий	111
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Расчет текущих затрат	112
ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Смета затрат по реалистическому прогнозу	114
ПРИЛОЖЕНИЕ Д. Денежные потоки по реалистическому прогнозу	116
ПРИЛОЖЕНИЕ Е. Переменные затраты по базовому прогнозу	118
ПРИЛОЖЕНИЕ Ж. Денежные потоки по базовому прогнозу	120

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. В последние несколько лет молодые родители всё чаще сталкиваются с термином «Раннее развитие ребёнка». Этой теме посвящено множество методических разработок, научных статей, периодических изданий. Научно доказано, что мозг ребёнка в возрасте до трёх лет особенно восприимчив к информации, идущий извне, и может усваивать её достаточно в большом объёме. По утверждению специалистов именно в этот возрастной период формируется основа будущего интеллекта. В связи с этим все больше растёт интерес к услугам детских центров развития, все больше родителей осознанно подходят к развитию детей в самом раннем возрасте.

Цель работы – разработка бизнес-плана детского центра развития.

Задачи работы:

- проанализировать этапы составления бизнес-плана;
- проанализировать отечественные и зарубежные подходы к бизнес-планированию;
- описать тенденции развития отрасли дошкольных образовательных услуг;
- провести конкурентный анализ в сфере образовательных услуг;
- составить инвестиционный, производственный, организационный план реализации проекта;
- описать правовой аспект регистрации детского центра развития;
- сформировать денежные потоки по инвестиционной, операционной и финансовой деятельности;
- оценить экономическую и финансовую реализуемость проекта;
- оценить риски проекта.

Объект работы – бизнес-план детского центра развития.

Результаты работы рекомендуется использовать при реализации проекта детского центра развития в городе Снежинск.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ БИЗНЕС-ПЛАНА

1.1 Цели, задачи и эффективность бизнес планирования

В современных условиях бизнес-план является важнейшим деловым документом предпринимателя. В построении бизнес-плана наиболее важную роль играет именно планирование, а не сам конечный результат. Процесс разработки бизнес-плана – это то, что способствует вашему успеху в реализации своей идеи. В процессе создания бизнес-плана разработчик, столкнется с анализом факторов и тенденций отрасли, которые помогут преуспеть или же наоборот, будут угрожать реализации идеи.

Достаточно точно характеризуется бизнес-план в Новой экономической энциклопедии.

Бизнес-план (business-plan) – подробный, четко структурированный, тщательно обоснованный, динамичный, перспективный план развития конкретного направления бизнеса, который используется для стратегического планирования, организации и координирования работ по проекту, переговоров с кредиторами и инвесторами, привлечения участников проекта [1].

Бизнес-план – это документ, обрисовывающий курс компании на определенный период времени [2]. Таким бизнес-план описывают авторы издания «Руководство Ernst & Young по составлению бизнес-планов».

Наиболее полно раскрывающим смысл данного понятия, является следующее определение:

С одной стороны, бизнес-план – это письменный документ, который представляет собой стратегический план создания и\или развития компании. Бизнес-план отражает как текущее состояние, цели и стратегию их достижения, так и предполагаемые потребности, и ожидаемые результаты развития бизнеса. С другой стороны, бизнес план – это основной документ инвестиционного проекта, предоставляемый инвестору, в котором в краткой форме и общепринятой последовательности излагаются суть, основные характеристики, финансовые результаты и экономическая эффективность проекта [1].

В первом случае бизнес-план рассматривается как некоторый результат планирования деятельности предприятия, которое происходит систематически, регулярно. Во втором же случае, напротив бизнес-план является результатом единовременного планирования, которое осуществляется в рамках получения необходимого эффекта от получателя бизнес-плана.

Таким образом, рассмотрев различные интерпретации бизнес-плана, можно сделать вывод, что бизнес-план может различаться в соответствии со следующими признаками:

- по объекту бизнес-планирования (производство, продажи либо оказание услуг, а также слияние этих видов деятельности между собой);
- по пользователям бизнес-плана: они могут быть как внутренние (собственники, инициатор идеи, менеджеры), так и внешние (потенциальные инвесторы, возможные партнеры, банки);
- по способу реализации: планирование на уже существующем предприятии либо написание бизнес-плана для создания новой фирмы.

Причины, которые побуждают предпринимателя к написанию бизнес-плана, могут быть следующими:

1) Сам процесс бизнес-планирования, включая разработку и анализ идеи, заставляет предпринимателя взглянуть объективно и критически на свой бизнес с разных сторон. План – это хорошо проложенный маршрут, который отразит и последовательность действий, и приоритеты в условиях ограниченности ресурсов и он поспособствует предотвращению ошибок при его воплощении.

2) Бизнес-план является не только помощником в открытии бизнеса, но и рабочим инструментом, который поможет предпринимателю достигнуть стратегических целей и оперативно управлять фирмой.

Многочисленные исследования, проведенные в США, уже давно выявили прямую зависимость между планированием и успешным ведением дела. Более высокие экономические результаты имеют те фирмы, которые пользуются планированием своей деятельности.

Типы бизнес планов представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Типы бизнес-планов

Тип бизнес-плана	Основное содержание
Полный бизнес-план коммерческой идеи или инвестиционного проекта	Изложение для потенциального партнера или инвестора, результатов маркетингового исследования, обоснование стратегии освоения рынка, предполагаемых финансовых результатов.
Концепт-бизнес-план коммерческой идеи или инвестиционного проекта (бизнес-предложение)	Основа для переговоров с потенциальным инвестором или партнером для выяснения степени его заинтересованности или возможной вовлеченности в проект.
Бизнес-план компании (группы)	Изложение перспектив развития компании на предстоящий плановый период перед советом директоров или собранием акционеров с указанием основных бюджетных наметок и хозяйственных показателей для обоснования объемов инвестиций или других ресурсов.
Бизнес-план структурного подразделения	Изложение перед высшим руководством корпорации плана развития хозяйственной (операционной) деятельности подразделения для обоснования объемов и степени приоритетности, централизованно выделяемых ресурсов или величины прироста оставляемой в распоряжении подразделения прибыли.
Бизнес-план (заявка на кредит)	Для получения на коммерческой основе заемных средств от организации-кредитора.
Бизнес-план (заявка на грант)	Для получения средств из государственного бюджета и благотворительных фондов.
Бизнес-план развития региона (страны)	Обоснование перспектив социально-экономического развития региона и объемов финансирования соответствующих программ для органов с бюджетными полномочиями.

Многие предприниматели не всегда четко представляют, насколько важно при реализации идеи иметь профессионально подготовленный, экономически обоснованный бизнес-план. С его помощью можно не только получить

необходимые инвестиции, но и разработать стратегию по достижению поставленных целей, составить систему экономических и финансовых показателей, по которым можно будет в дальнейшем судить об успешности реализации проекта.

Цели, которые можно отметить при составлении бизнес-плана:

- 1) Определить возможность достижения и реализации идеи проекта.
- 2) Определить перспективное развитие отрасли.
- 3) Проанализировать потребность потребителей в нашей продукции.
- 4) Оценить инвестиционные и текущие затраты, сопоставить с ценами на продукцию.
- 5) Оценить возникновение рисков, при реализации проекта.

Можно выделить следующие задачи бизнес-плана:

- 1) Бизнес-план является источником информации для непосредственной реализации идеи в жизнь.
- 2) Бизнес-план дает инвестору ответ на вопрос, стоит ли вкладывать свои средства в данный проект.
- 3) Кредитор на основании бизнес-плана получает исчерпывающую информацию о порядке возврата предоставленных вложений с учетом вознаграждения.

Бизнес-план сегодня прочно вошел в практику предпринимательской активности. Он является первым этапом в процессе воплощения идеи, но в отличие от самой предпринимательской деятельности, которая предполагает активные действия, бизнес-план сосредотачивается на обосновании проекта и разработке модели будущего бизнеса. Наибольший вклад в успешную реализацию проекта вносят следующие факторы, которые должны быть рассмотрены в рамках составленного бизнес-плана.

Концепция бизнеса. Удовлетворение потребностей – основа любого бизнеса. Как правило, предприниматели, задумывающиеся о новой идеи, черпают свое вдохновение из одного из четырех источников: предыдущий опыт работы;

образование; хобби или личные интересы; осознание наличия неудовлетворенных потребностей или возможностей расширения рынка [3].

Понимание рынка. Недостаточно для формирования бизнеса лишь наличие идеи или нового изобретения. Необходимо оценить уровень рыночного спроса. Для этого необходимо понимать следующие тенденции: заинтересованность потребителей в вашем продукте, наличие существенного преимущества перед конкурентами. Исследования рынка можно провести путем анкетирования, интервью с фокус-группой, экспертным анализом или статистическим.

Тенденции развития отрасли. Компания работает в тех же самых условиях, которые оказывают влияние на отрасль в целом. Составляя бизнес-план, необходимо учесть действующие в отрасли факторы, влияющие на результаты деятельности вашей компании.

Четкая стратегическая позиция и устойчивая направленность бизнеса. Важнейшим фактором достижения успеха бизнеса является определение ясно стратегической позиции, которая выделяет вас среди конкурентов, и ваше умение концентрироваться на достижении ее. Различные позиции компаний схожего продукта влияют на то, как каждая из них действует на рынке, какие способы маркетинга, ценообразования и пр. применяют. Для того чтобы в процессе разработки бизнес-плана прояснить стратегическую позицию и основную цель компании, вы должны сформулировать ее миссию. Миссия призвана направлять краткосрочные действия и долгосрочную стратегию компании, определять ее рыночные позиции, принципы маркетинга и внутреннюю политику.

Квалифицированное управление. Компетентное управление – важнейшая составляющая успеха в бизнесе. Занимающие ключевые должности сотрудники практически определяют общее состояние вашего проекта. Поэтому при составлении и оценки бизнес-плана необходимо проанализировать руководящий состав. Оценить каждого человека, а прежде всего самого себя, чтобы убедиться, соответствует ли тот или иной человек профилю успешного менеджера. В

противном случае, возможно, следует провести тренинги, расширить штат или предпринять другие меры для повышения эффективности управления.

Несколько черт, характеризующих квалифицированных управленцев:

1) Опыт. Человек имеет длинный послужной список работы в отрасли и\или большой опыт управленческой деятельности, который можно успешно реализовать в вашем проекте.

2) Реализм. Человек осознает потребности и проблемы бизнеса, честно оценивает собственные возможности и ограничения.

3) Гибкость. Понимает, что компания может столкнуться с непредвиденными трудностями, умеет приспособиться к ситуации, при этом сохранив направленность бизнеса и ее отличительную особенность.

4) Способность успешно работать в коллективе. Готовность вести за собой и мотивировать сотрудников. Человек должен быть требовательным, но справедливым.

Способность привлекать, мотивировать и удерживать сотрудников. Достоинства проекта есть сумма положительных черт работающих в ней людей, а также благоприятное взаимодействие их между собой. Способность отбирать, привлекать и удерживать выдающихся работников и менеджеров имеет огромное значение в долгосрочной конкурентоспособности компании. Моральный дух сотрудников оказывает большое влияние на эффективность компании, качество товаров и услуг. При проектировании бизнес-плана необходимо уделить должное внимание методам управления, которое обеспечить справедливое обращение с персоналом, повышение уровня их мотивации и интеграции между собой.

Финансовый контроль. При прогнозировании затрат как инвестиционных, так и текущих необходимо исходить из принципа пессимизма. Для того, чтобы справиться с непредвиденными расходами и нарушениями графика реализации проекта, в плане должна быть предусмотрена финансовая «подушка».

Предвидение изменений и адаптация к ним.

При составлении бизнес-плана необходимо учитывать возможные изменения в следующих аспектах: технологические усовершенствования, социальные изменения и конкурентные изменения.

Ценности и целостность компании. При составлении бизнес-плана необходимо определить ценности, которые будут характеризовать компанию. Эти ценности могут быть направлены как «внутри» компании так и во внешний мир. Конечно это накладывает определенные обязательства на компанию, но стоит рассматривать положительный эффект в долгосрочной перспективе: благоприятная репутация как сотрудников, так и внешних контрагентов [3].

1.2 Структура бизнес-плана

После рассмотрения в предыдущем пункте факторов, которые помогут сделать бизнес-план более содержательным и полезным при реализации идеи перейдем к рассмотрению структуры бизнес-плана.

Части бизнес-плана называются разделами. Согласно классическому подходу в бизнес-плане 9 разделов. Однако стоит отметить, что у каждого автора свой взгляд на структуру бизнес-плана. По данному признаку авторов можно разделить на две группы:

- авторы, которые придерживаются более сокращенной версии составления бизнес-плана (7-8 разделов), к примеру, авторы руководства Ernst & Young по составлению бизнес-планов;

- авторы, которые увеличивают количество разделов на 3-5 по сравнению с классическим подходом, за счет дробления «основных» разделов и\или добавления более специализированных разделов, таких как стратегия финансирования, условия выхода из бизнеса и другие.

Также, стоит отметить, что структура бизнес-плана и его детализация определяются направленностью и масштабом задуманного дела, т.е. спецификой объекта, сферой деятельности фирмы, организационным состоянием, целями,

которых планирует достичь предприниматель, размерами предполагаемого рынка, а также наличием конкурентов и перспективами развития отрасли. Структура содержания бизнес-плана представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Содержание бизнес плана

Раздел	Содержание раздела
Меморандум о конфиденциальности	Соглашение сторон о неразглашении информации рассмотренной в рамках бизнес-плана
Резюме	Краткое содержание проекта
Описание компании и отрасли	Общее описание предприятия. Анализ отрасли. Перечисление целей предприятия.
Описание продукта (услуги)	Описывается назначение и область применения, краткое описание и характеристики, конкурентоспособность продукции.
План маркетинга	Рассматриваются предпочтения потребителей к продукции, конкуренция, рынок сбыта. Составляется план продаж и стратегия продвижения товара.
План производства	Описывается местоположение, производственный процесс, необходимое оборудование и материалы, составляется смета производственных затрат.
Организационный план	Описывается организационная структура управления, сведения о ключевых менеджерах, кадровая политика и развитие персонала. Также на данном этапе составляется календарный план реализации проекта.
Финансовый план	На данном этапе формируется финансовая модель предприятия, которая отражает доходы и расходы проекта, а также денежные потоки от всех видов деятельности. Определяется стратегия финансирования проекта. Расчет показателей эффективности реализации проекта, определяется значимость проекта для города, региона.
Оценка и анализ рисков	Определяются и раскрываются предпринимательские риски, а также форс-мажорные обстоятельства. Проводится анализ выявленных рисков.

Рассмотрим основные разделы более подробно в рамках содержания представленного выше. Их по смыслу можно разделить на два больших раздела:

описание компании, отрасли в которой она будет функционировать, составление маркетинговых исследований; а другой раздел будет включать в себя расчетную часть: оценка инвестиций, способ привлечения капитала, оценка эффективности проекта, анализ рисков.

Важнейшей частью бизнес-плана является резюме. Только ясное краткое описание вашего бизнеса убедит пользователя ознакомиться и с остальными частями плана. Приступать к написанию резюме необходимо в последнюю очередь, только после того, как будет подготовлен весь бизнес-план. Резюме должно быть предельно кратким – не более 1-2 страниц.

Цель резюме – привлечь внимание тех, кому адресован бизнес-план, дав четкое предварительное представление о сути делового предложения [4].

Необходимо в нем продемонстрировать следующие положения:

- 1) Бизнес идея актуальна.
- 2) Проект тщательно спланирован.
- 3) Проект основывается на конкретных конкурентных преимуществах.
- 4) Финансовые прогнозы реалистичны [3].

После резюме следует описание предприятия. Прежде чем перейти к рассмотрению содержательных и расчетных аспектов плана необходимо дать краткую характеристику вашего бизнеса, как для уже существующего предприятия, так и для создаваемого.

Описание логично будет начать с формулировки миссии.

Миссия – это генеральная цель фирмы, направленная во внешний мир и отражающая основные аспекты её деятельности. Таким образом, миссия является лицом фирмы, которое показывает её место и роль в экономике города, региона.

Из миссии вытекают направленность и сферы деятельности фирмы. Миссия, сформулированная в виде общих качественных положений, в дальнейшем конкретизируется набором целей.

При формулировки целей предприятия рекомендуют использовать как количественные показатели, так и качественные. Существует система правил определения целей называемая SMART. В соответствии с ней, цели должны быть:

- specific - конкретные;
- measurable - поддающиеся оценке, то есть измеримы;
- agreed upon - актуальные;
- realistic - реалистичные;
- trackable- контролируемые (отслеживаемые) [5].

Также стоит определить такие отличительные черты предприятия, которые обеспечивают конкурентоспособность производимого продукта или предоставляемой услуги, посредством проведения SWOT-анализа. Также могут быть использованы такие методы, как построение карты стратегических групп, определение ключевых факторов успеха, бенчмаркинг процессов и др.

При выборе сферы бизнеса необходимо учитывать сложившуюся конъюнктуру рынка, так как предпринимательская деятельность подвержена цикличности. Этому поможет проведение описания отрасли.

Описание отрасли – анализ текущего состояния, а также перспектив развития данной отрасли. Описание обычно включает в себя следующие компоненты:

- общее описание отрасли и ее размеры. Определяются тенденции роста и развития отрасли, а также анализируется динамика объемов продаж в отрасли, присутствует ли в ней сезонность;
- определяются наиболее крупные предприятия отрасли. Указывается общее количество предприятий данной отрасли, ведущие из них, а также количество фирм, которые появились за последние 2 года. Данные предоставляются с учетом географического положения нашей компании;
- основные характеристики потенциальных конкурентов. Указывается ассортимент предоставляемой продукции, рынки на которых работают, а также доли на рынках, ценовая политика, репутация у потребителей;

– целевые программы развития отрасли. На данном этапе описываются основные задачи и приоритеты развития на уровне государства, региона. Указывается возможность предоставления льгот или грантов [4].

Исходный пункт описания рынка – основные объективные аспекты клиентской базы. Детальная информация о специфических наблюдаемых чертах потребителей определяет ваш целевой рынок. Анализ инвестиционной привлекательности отрасли стоит проводить по следующим этапам:

- 1) Анализ уровня интенсивности отраслевой конкуренции. Задачи этого этапа – выявить потенциальных и фактических конкурентов. Анализ можно проводить на основе пяти сил конкуренции М.Портера.
- 2) Определение стадии развития избранной отрасли.
- 3) Непосредственный анализ привлекательности отрасли с использованием результатов из предыдущих этапов. Графически этот этап представлен на рисунке 1.

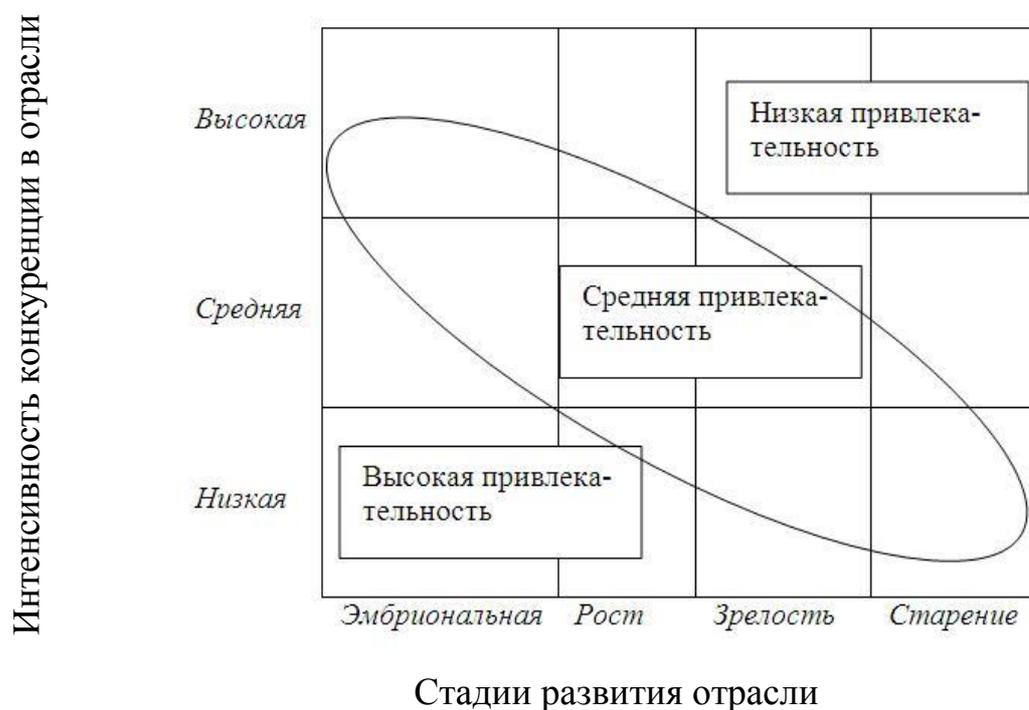


Рисунок 1 – Уровень привлекательности отрасли для бизнеса

Совсем необязательно искать такую сферу деятельности, которая находится на эмбриональной стадии развития, так как правильная ориентация и позиционирование предприятия на отдельной потребительской группе позволяет наиболее эффективным образом реализовать свои возможности.

В следующем разделе необходимо четко определить и описать характер товаров или услуг, которые вы планируете предоставлять. Здесь задача состоит в том, чтобы достаточно полно представить в бизнес-плане все важнейшие параметры предлагаемого товара: раскрыть его преимущества в сравнении с аналогами, конкурентоспособность на рынке. Для этого предпринимателю, прежде всего, необходимо оценить потребности покупателей и спрос на тот товар, который он может предложить потребителю, а также рассмотреть эти показатели в динамике. Спрос измеряется количеством товара или услуг, которые потребители в состоянии приобрести в течение определенного промежутка времени по предложенной цене. Но необходимо помнить, что не только цена влияет на величину спроса, а также существуют определенные детерминанты спроса:

- изменение вкуса покупателей;
- изменение дохода покупателей;
- изменение числа потенциальных покупателей;
- изменение цен на сопряженные товары или товары-заменители;
- изменение в ожиданиях потребителей;
- мода;
- гарантийный сервис.

Маркетинговый план является одним из главных разделов бизнес-планирования, ведь на основе данных о продажах рассчитываются показатели эффективности, и выдвигается результат о целесообразности реализации проекта.

План маркетинга включает в себя два основных подраздела:

- план продаж;
- стратегия маркетинга.

Разработка плана маркетинга опирается на результаты, полученные в ходе анализа рынка и маркетинговых исследований. В ходе подготовки плана маркетинга, прежде всего, разрабатываются прогнозы объемов продаж в разрезе каждого вида продукции. Затем должны быть определены средства достижения целей, выработаны конкретные маркетинговые программы мероприятий и определен маркетинговый бюджет.

В первую очередь необходимо подготовить прогноз продаж. Он позволяет определить предполагаемый ежемесячный\ежеквартальный (для первого года) и ежегодный объем продаж, как в натуральном выражении, так и в стоимостном.

Как правило, используют следующие методы:

1) Статистический прогноз. Данный прогноз строится путем экстраполяции тенденций предшествующих лет с учетом ожидаемых изменений отрасли и внутреннего анализа фирмы. Этот метод приемлем в тех случаях, когда существует некоторая «история» продаж аналогичного товара за ряд лет.

2) Метод экспертных оценок. Он опирается на собранные мнения и оценки менеджеров относительно объемов продаж каждого товара.

3) Прогнозирование по методу безубыточности. Используется для новых предприятий, когда целью является определение и достижение безубыточного уровня производства и продаж, который необходим для получения дохода, который обеспечит покрытие затрат.

4) Метод бенчмаркинга. Данный метод могут применять предприятия малого бизнеса. Он основан на наблюдениях за результатами деятельности и выявлении лучших методов работы других организаций, которые выпускают аналогичную продукцию (услуги), а также схожи по размеру и осуществляют свой бизнес на исследуемом рынке.

5) Метод опроса. Данный метод применим к субъектам малого бизнеса. Он заключается в проведении интервью, либо анкетирования как потенциальных потребителей, с целью выявления предпочтений в отношении продукта (услуги),

так и работников конкурентов, с целью получения данных о продажах. Результаты исследуются, и на основе их составляется план сбыта [4].

Если в бизнес-плане рассматриваются несколько продуктов (услуг), то лучше показать прогнозы объемов продаж по каждому из них [5].

Целью следующего подраздела является представление стратегии и плана маркетинга, а также определение маркетинговых действий, которые обеспечат достижение поставленных целей (по объему продаж, прибыли и клиентам и пр.) [6].

Эффективный план маркетинга, нацеленный на то, чтобы сохранять и мотивировать потребителей и общаться с ними, имеет огромное значение для успеха компании. Это означает, что маркетинговая стратегия нуждается в тщательной глубокой проработке.

Традиционно эксперты по маркетингу выделяют такие элементы, которые известны как «Пять Р» (от англ. The Five P's: People, Product, Price, Place, Promotion):

- люди (потребители);
- товар (материальные аспекты товара или услуги);
- цена (преимущество в стоимости);
- место (удобство местоположения и интерьер помещения);
- продвижение (интенсивность и характер маркетинговой деятельности).

Стоит отметить, что современный маркетинг не ограничивается этими элементами, тем более что за прошедшее с момента создания этой концепции время много что изменилось. Потребителей интересуют не свойства покупки, а, скорее, ее влияние на их жизнь [3].

С помощью стратегии предприятие может составить «дорожную карту» достижения поставленных целей. Маркетинг является главной составляющей функционирования бизнеса, ведь именно с помощью проведения грамотной маркетинговой политики можно достичь высоких результатов. Выбор стратегии является одним из важнейших управленческих решений. Поэтому существует

методика выбора стратегии, которая может быть представлена в виде матрицы «цена – затраты на маркетинг». Матрица представлена на рисунке 2.



Рисунок 2 – Матрица «Цена – затраты на маркетинг»

Стратегия интенсивного маркетинга. При использовании данной стратегии фирма устанавливает высокую цену на товар и расходует много средств на стимулирование сбыта. Данная стратегия эффективна, если покупатели не осведомлены о товаре; те, кто знает уже о товаре, не постоят за высокой ценой; необходимо противостоять конкуренции и выработать у потенциальных покупателей предпочтительное отношение к товару.

Стратегия выборочного проникновения. Здесь высокая цена на товар сопряжена с низкими затратами на маркетинг. Эта стратегия используется, когда товар уникален и емкость рынка невелика; товар большинству покупателей известен; покупатели готовы платить высокую цену за этот товар; конкуренция незначительна [7].

Стратегия широкого проникновения. При этой стратегии цена на товар устанавливается низкой, а затраты на маркетинг – высокими. Она считается наиболее успешной для быстрого продвижения на рынок и захвата максимально возможной его доли и применяется, если: емкость рынка велика; покупатели плохо осведомлены о товаре; высокая цена неприемлема для большинства

покупателей; существует «жесткая» конкуренция; увеличение масштаба производства уменьшает удельные издержки на производство.

Стратегия пассивного маркетинга. Для этой стратегии характерны низкая цена на товар и незначительные затраты на стимулирование продаж. Она может быть оправдана, когда уровень спроса определяется в основном ценой. Условия для использования данной стратегии: большая емкость рынка; большая осведомленность о товаре; отказ потребителей от приобретения дорогого товара; незначительная конкуренция [4].

Очень важным моментом, который обязательно следует рассмотреть в рамках данного раздела бизнес-плана, является описание маркетинговых действий для проникновения на рынок. Для этого, необходимо описать использование различных маркетинговых инструментов [3].

План производства. Под производством в данном случае понимается любая деятельность, связанная как с изготовлением товаров, так и с оказанием услуг.

Целью разработки данного раздела – доказать пользователям бизнес-плана, что предприятие будет в состоянии реально производить необходимо количество товаров в конкретные сроки и с требуемым качеством.

В качестве задач данного раздела можно выделить: определение удельных затрат, а также необходимый объем инвестиций. Значимость содержания этого раздела, и степень детализации его разработки зависят от ряда факторов.

Во-первых, они определяются выбранным видом деятельности. Для предприятия, ориентированного на оказание услуг, речь должна идти о способах предоставления услуг, требуемом оборудовании и технологии обслуживания клиентов, оценке качества услуг и т.д.

Во-вторых, они зависят от цели использования бизнес-плана, так как уровень детализации должен соответствовать потребностям пользователей бизнес-плана. Если он предназначен для внутренних целей, то этот раздел следует проработать достаточно подробно, это позволит менеджерам заранее выявить и предупредить многие проблемы, которые могли бы возникнуть в процессе реализации плана.

Если же бизнес-план предназначен для ознакомления с ним инвесторов и получение финансирования, то содержание данного раздела должно быть достаточно кратко и просто [4].

Разберем, какие ключевые аспекты должны быть раскрыты в рамках данного раздела.

Описание местоположения. Данный пункт должен объяснять, насколько удачно выбрано местоположение предприятия, исходя из близости к рынку (направленность на потребителя), близости к поставщикам сырья и материалов, доступности к транспортным сетям, а также рабочей силы. Необходимо учитывать такие важные факторы, как пешеходные, транспортные потоки, наличие стоянки для машин, условия аренды, конкурентное окружение, наличие подъездных путей и другое.

Производственный процесс и его обеспечение. Для описания самого производственного процесса необходимо показать, какие технологические операции лежат в основе изготовления продукции\услуги. В рамках данного подраздела также следует рассмотреть операционные конкурентные преимущества, источниками которых могут быть: используемая технология производства (ее уникальность); опыт, умения персонала; экономия на масштабах производства; месторасположение; низкие постоянные издержки и пр. Также объяснить, есть ли необходимость в получении сертификатов или лицензий для ведения деятельности.

Описываются необходимые производственные площади, оборудование и оборотный капитал. Необходимо определить план производства исходя из уже рассчитанного плана продаж (в разделе маркетинга). Прописывается необходимость введения и величину страхового запаса [5].

Кадровое обеспечение. Требуется определить потребности проекта в трудовых ресурсах, а также дать описание требований, предъявляемых к их квалификации, и необходимых условий труда. В условиях дефицита или отсутствия работников,

требуемых компетенций, следует предусмотреть меры по повышению квалификации, а также связанные с этим затраты [8].

После рассмотрения производственного плана логично будет перейти к разработке организационного. Этот раздел должен подчеркивать таланты, способности и квалификацию управленческой команды. Задачей составления организационного плана является описание, планирование и оценка общехозяйственных расходов, выбор оргструктуры и составление графика реализации проекта.

Если для воплощения бизнес идеи необходимо будет создание нового юридического лица, то в плане должно быть прописаны этапы регистрации. После описания правового обеспечения необходимо спроектировать оргструктуру управления предприятием.

Процесс создания оргструктуры предполагает планирование рабочих групп (их численность, функции, подчиненность) управленческих команд и связей между ними. Хотя известны типовые схемы оргструктур управления, но единого образца для всех предприятий не существует. Проект оргструктуры должен разрабатываться для каждой организации, с учетом ее целей, стратегии, политики и прочих особенностей [4].

Также разрабатывается эффективная кадровая политика, которая представляет собой систему правил и норм взаимодействия с персоналом, обеспечивающую процессы управления и развития персонала в соответствии с выбранной стратегией предприятия. Данный подраздел должен включать разработанную систему оплаты и стимулирования труда, описать систему найма, отбора и обучения персонала.

Календарный план работ должен показывать планируемые сроки осуществления отдельных мероприятий, связанных с реализацией проекта [1].

Финансовый план. Данные полученные в предыдущих разделах плана сводятся в текущем разделе. Это позволяет рассчитать совокупный размер инвестиций в основной и оборотный капитал (с учетом затрат на

государственную регистрацию, на получение лицензий или сертификатов, на обучение персонала, на консультационные услуги и прочие затраты), которые необходимо вложить в проект до тех пор, пока бизнес не начнет генерировать прибыль.

Выбор стратегии финансирования зависит от индивидуальных особенностей проекта и стратегии, которой придерживается предприниматель. Выделяют три основных вида финансирования:

- 1) Финансирование из собственных средств.
- 2) Финансирование из заемных средств.
- 3) Смешанное финансирование.

Предпринимателям и менеджерам финансовый план показывает, какого соотношения запланированных доходов от продаж и ожидаемых расходов, на какую прибыль можно рассчитывать в результате осуществления проекта и реализации выбранной стратегии, когда и откуда ожидается поступление денежных средств и на что и когда они будут истрачены [7].

Эффективность проекта характеризуется различными показателями, определяющими соотношение затрат и результатов, обеспечиваемых требуемую норму доходности.

Можно выделить две группы методов оценки эффективности: статические и динамические. Рассмотрим подробно эти группы методов.

Простой срок окупаемости РВР – относится к статическим методам. Он показывает минимальный временной период, в течении которого поступления от операционной деятельности покроют инвестиционные затраты на проект. Расчет данного показателя представлен в формуле (1).

$$РВР = \min n, \text{ при котором } \sum_{t=1}^n CF \geq I_0, \quad (1)$$

где CF – денежный поток в t-й момент времени, в руб.;

I_0 – инвестиционные затраты в 0-й момент времени, в руб.

Достоинством является наглядность и простота расчета показателя, а недостатком – метод не учитывает денежный поток за период окупаемости.

Средняя (расчетная) норма прибыли ARR рассчитывается как отношение среднего за шаг расчета денежного потока проекта к общему объему инвестиций проекта. Расчет представлен в формуле (2).

$$ARR = \frac{CF}{I_0},$$

(2)

Далее рассмотрим динамические методы, которые основаны на дисконтировании денежного потока, что позволяет учесть разную ценность денег по времени.

Самым распространенным коэффициентом из данной группы методов является – чистый дисконтированный доход. Расчет NPV в формуле (3).

$$NPV = \sum_{t=1}^T \frac{CF_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=1}^T \frac{I_t}{(1+r)^t},$$

(3)

где I_t – инвестиционные затраты, в руб.;

T – продолжительность периода действия проекта;

t – шаг расчета;

r – ставка дисконтирования.

Индекс доходности – отношение предстоящего денежного потока по проекту к объему инвестиционных затрат. Расчет представлен в формуле (4).

$$PI = \sum_{t=1}^T \frac{CF_t}{(1+r)^t} : \sum_{t=1}^T \frac{I_t}{(1+r)^t},$$

(4)

Дисконтированный срок окупаемости – период времени от начала финансирования проекта до момента, когда разность между накопленной суммой дисконтированных доходов и дисконтированными затратами по проекту принимает положительное значение:

$$DPP = \sum_{t=1}^T \frac{CF_t}{(1+r)^t} \geq \sum_{t=1}^T \frac{I_t}{(1+r)^t}, \quad (5)$$

Внутренняя норма доходности – такая ставка дисконтирования, при которой проект становится безубыточным, то есть приведенная стоимость будущих денежных поступлений равна приведенной стоимости затрат на проект, то есть NPV равна нулю. IRR определяется как решение уравнения (6).

$$\sum_{t=1}^T \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} = \sum_{t=1}^T \frac{I_t}{(1+IRR)^t}, \quad (6)$$

где IRR – внутренняя норма доходности.

На практике для нахождения внутренней нормы доходности используют метод интерполяции: выбирают два значения ставки дисконтирования и рассчитывают NPV (при одном значении NPV должно быть ниже нуля, а при другом выше). Затем значения ставок дисконтирования и соответствующих им NPV подставляют в формулу (7):

$$IRR = d_1 + \frac{NPV_1}{(NPV_1 - NPV_0)} \times (d_1 - d_2), \quad (7)$$

где d_1 – норма дисконта, при которой NPV положителен;

d_2 – норма дисконта, при которой NPV отрицателен;

NPV_0 – значение положительного NPV;

NPV_1 – значение отрицательного NPV [5].

Сопоставление результатов рассчитанных показателей сводится к тому, что у лучшего проекта и NPV и IRR одновременно выше. Если сравнение разных проектов по NPV и IRR дает противоположные результаты, то предпочтение следует отдать проекту с большей величиной NPV. Показатель NPV дает возможность наиболее объективно подойти к выбору проекта с точки зрения максимальных выгод от него. Однако ни один из перечисленных показателей, взятый сам по себе, не является достаточным для принятия решения по проекту.

Решение о вложении инвестиций в проект должно учитывать значение всех перечисленных критериев, а так же интересы всех участников проекта.

Анализ рисков. Значение раздела состоит в оценки опасности того, что цели, поставленные при планировании, могут быть полностью либо частично не достигнуты. В анализе рисков выделяют качественный и количественный анализ, которые дополняют друг друга.

Качественный анализ риска сводится к тому, чтобы выявить основные факторы риска, определить их потенциальные области и тем самым идентифицировать возможные риски, связанные с проектом.

Количественный анализ и оценка риска заключаются в определении размеров отдельных рисков и риска проекта в целом. Наиболее распространены следующие методы количественного анализа риска:

- статистический;
- экспертный;
- аналитический;
- метод аналогии.

В планировании рискованность проекта определяют как отклонение потока денежных средств от ожидаемых поступлений. Чем больше отклонение, тем более рискованным считается проект.

На практике для оценки риска используют несколько методов, которые позволяют более детально понять основные характеристики проекта и уровень его рискованности. К числу таких методов относятся ниже перечисленные:

- 1) Анализ чувствительности проекта.
- 2) Сценарный анализ.
- 3) Метод имитационного моделирования.

Принято считать, что проекты с наиболее высоким ожидаемым доходом являются и наиболее рискованными. Однако один и тот же проект с определенной степенью риска может приемлемым для одного инвестора и неприемлемым для другого.

Для снижения риска используют:

- распределения риска между участниками проекта;
- страхование риска;
- создание резервов [8].

Приложения. В приложения включаются документы, которые могут служить подтверждением или более подробным объяснением сведений, представленных в бизнес-плане.

1.3 Анализ современных отечественных и зарубежных подходов к бизнес-планированию

Российская практика бизнес-планирования основана на зарубежном опыте, это может объясняться тем, что при переходе на рыночную экономику возникла необходимость в разработке бизнес-планов, однако практики осуществления этой деятельности не существовало. Новые условия хозяйствования предприятий предполагают децентрализованное планирование своей деятельности.

Переход к рыночной экономике заставил по-новому относиться к аппарату управления, к методам анализа и научного обоснования планирования. В рыночной экономике бизнес-план это рабочий инструмент, который используется практически во всех сферах предпринимательства. Он описывает процесс функционирования предприятия, показывает, каким образом спланировать деятельность, чтобы решить поставленные тактические задачи и достичь в намеченные сроки основной стратегической цели. Бизнес-план также может сформировать и скорректировать направления деятельности: пути роста фирмы, завоевания новых позиций на рынке, получение инвестиций и кредитных ресурсов. С помощью бизнес-плана можно оценить риски бизнес идеи в конкретной ситуации на рынке [11].

Для разработки, анализа и оценки инвестиционных проектов в начале девяностых годов двадцатого века в России был принят стандарт United Nations

Industrial Development Organization (UNIDO) – Организации Объединенных Наций по промышленному развитию (ЮНИДО).

Бизнес-план может применяться в двух аспектах: для управления деятельностью самой фирмы и для управления коммерческим проектом. Написание бизнес-плана обязывает предпринимателя проводить тщательный и объективный анализ деятельности, предусмотреть проблемы и риски столкнуться с ними, и в соответствии с этим максимально мобилизоваться.

В зарубежной практике бизнес-план используется независимо от масштабов собственности, сферы деятельности и организационно-правовой формы организации. В любом случае решаются как внешние задачи, обусловленные установлением контактов и взаимоотношений с другими предприятиями и организациями, так и внутренние задачи, связанные с управлением предприятия.

Если анализировать учебную литературу по бизнес планированию, то можно заметить, как авторы и переводчики зарубежных пособий прямо подсказывают читателю, что подставив в шаблоны таблиц свои данные, получится качественный документ для управления и планирования деятельности. А если обратить внимание на работы российских авторов, то в большинстве они представляют собой компиляцию нескольких зарубежных источников, которые не адаптированы к нашей деловой среде. Это и является самой распространенной ошибкой разработчиков бизнес-планов – попытка применить западную методологию без адаптации к специфике российской деловой среды.

Для того чтобы разобрать методологию бизнес-планирования рассмотрим значение деловой среды.

Деловая среда – это комплекс факторов непосредственного окружения организации, являющийся составной частью внешней среды [5].

Важнейшими компонентами деловой среды являются:

- законодательная база;
- стандарты;

- нормативно-методическое обеспечение внутренней деятельности предприятий в виде комплексов организационно-управленческой документации;
- обычаи делового оборота.

Если сопоставить указанные выше компоненты для России и, например США, то, безусловно, можно ответить, что результаты будут отличаться. Поэтому для осуществления бизнес-планирования необходимо адаптировать существующие западные методики к российским условиям [13].

Выделим несколько особенностей бизнеса в России, их можно увидеть на рисунке 3.

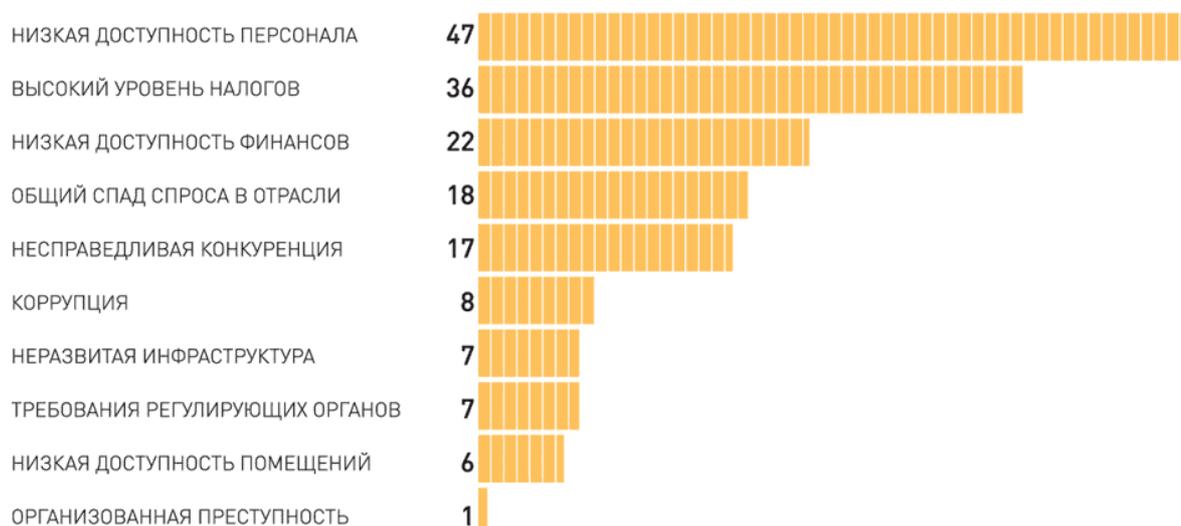


Рисунок 3 - Особенности бизнеса в Российской Федерации

1) Минимальный процент венчурной специализации. Во многих странах мира, к примеру, в Германии, Японии, США, малый бизнес является основой для развития новых технологий и формирования инновационной деятельности. Что касается Российской Федерации, то здесь основной упор делается на два направления – коммерция и торговля, а инновационной сфере остается не более 6-7%. В перечисленных выше странах этот показатель достигает 30%.

2) Низкий уровень легитимности. Особенность бизнеса в России – уход в «теневую экономику». Высокие налоги и низкие прибыли заставляют компании

уходить из сферы видимости налоговых органов. Для большинства предприятий работа по «серым схемам» - это обычное дело, что часто приводит к острому дефициту денег в казне страны. При этом на сегодняшний момент все больше компаний работают «в тени», с целью повысить свою прибыль, используя различные механизмы «ухода от налогообложения».

3) Острый дефицит финансирования. Бизнес России страдает от нехватки капитала. Почти вся прибыль уходит в оборот компаний, что не дает возможности развиваться предприятию. Единственный выход в таком случае – кредит. Но для начинающих бизнесменов ставки очень велики или же кредиты не предоставляются вовсе.

4) Неустойчивость. Острый дефицит финансирования влечет за собой следующие последствия – возникает проблема нестабильности бизнеса. Нехватка средств, конкуренция, внешние негативные факторы, к которым можно отнести инфляцию, проблемы в экономике, все больше усложняют задачу «новичку». По статистике почти четверть предпринимателей приходят к полному банкротству или полностью сворачивают свою деятельность[14].

Если рассмотреть особенности современной российской экономики, то разработка бизнес-плана представляется необходимой, тем более что, начиная с 2014 года составление бизнес-плана является необходимым условием при получении кредитов, грантов, субсидий. Российская специфика бизнес-планирования заключается в следующем:

Слабая законодательная база в отношении предпринимательской деятельности. Не существует конкретного государственного стандарта на форму и содержание бизнес-плана. Поэтому каждый потенциальный инвестор предъявляет к разработчикам свои требования. Как правило, специалист стремится использовать западную методологию разработки подобных документов, будь то методика UNIDO, ЕБРР, без учета особенностей деловой среды и менеджмента.

Нестабильность экономики страны не позволяет делать надежные прогнозы. Из-за этого фактора производимые расчеты можно считать некорректными, так как среда, в которых они рассчитаны, слишком изменчива. Нехватка квалифицированных специалистов по разработке, продвижению и реализации бизнес планов[14].

Условия развивающегося рынка диктуют необходимость использования общепринятой в других странах практики продвижения бизнес-планов. К сожалению, российский инвестиционный климат усложняет процедуры бизнес-планов и учета в них ряда труднопредсказуемых факторов.

Результаты практики бизнес-планирования зарубежных, прежде всего, американских компаний показывают, что при переносе любых зарубежных рекомендаций на российскую почву необходима их корректировка с учетом российских реалий. Рассмотрим наиболее существенные аспекты.

Первый аспект. Для американца предпринимательская деятельность это способ самореализации. В Америке предпринимательство является, прежде всего образом жизни и только затем способом зарабатывать деньги. В США для предпринимателя начало собственного дела означает резкое снижение уровня жизни в первый период по сравнению с уровнем при продолжении работы в чужой фирме. Как следствие многие предприниматели предпочитают американский термин «бизнес» русскому понятию «дело». Американский руководитель подвержен столь сильному давлению конкуренции и рыночных механизмов, что фактически постоянно находится под контролем. Его деятельность определяется тем, насколько верно он способен оценить влияние этих факторов на его фирму. И в меньшей степени зависит от личных стремлений и симпатий.

Различно в США и России отношение к бухгалтерскому учету. В России учет – это, прежде всего, средство удовлетворить любопытство контролирующей инстанции, в США – инструмент для лучшего понимания своего бизнеса и поиска путей увеличения его доходности. Основным вопросом, волнующим западного

предпринимателя, является жизнеспособность бизнеса. Она определяется в первую очередь, соотношением между стоимостью активов и суммарными обязательствами, т.е. балансом, что коренным образом отличается от привычного российским экономистам баланса как соотношения расходов и доходов.

Второй аспект – гарантия того, что в кассе компании всегда будут наличные средства. Имеется ввиду не противопоставление наличных и безналичных денег, которого в Америке нет, а различие между тем, что вам заплатили, и тем, что еще должны заплатить.

Третий аспект – отдача от капитала. Если деньги вложены в свое дело, американец не испытывает удовлетворения без уверенности в том, что они принесут больший доход, чем если бы они были помещены в банк, потрачены на акции или пущены в рост каким-либо другим из общедоступных способов. Поэтому скрупулезно подсчитывается возврат капиталовложений, причем вернувшимися считаются и те средства, которые приходится немедленно реинвестировать в дело.

Доход в абсолютном выражении волнует американца меньше, чем три рассмотренных выше аспекта. Начинающий американский предприниматель находится в уникальных условиях в том смысле, что государство ему оказывает всеобъемлющую поддержку. Это, прежде всего, информационное обслуживание и консультирование. В России необходимо компенсировать отсутствие государственных услуг собственной активностью [15].

Таким образом, если учесть все вышесказанное в российских условиях при бизнес-планировании необходимо уделять более пристальное внимание организационно-структурному разделу и маркетинговому разделу. При этом финансовый план можно даже выносить в качестве отдельного документа.

Выводы по разделу один

Бизнес-план является важным документом как для начинающих предпринимателей, которые только планируют создание своего дела, так и для крупных компаний, для которых проект это часть достижения стратегических целей. Разработка планов – постоянная часть управления, а не одноразовое мероприятие.

При составлении бизнес-плана необходимо придерживаться пессимистического настроения, т.е. в наибольшей мере просчитывать расходы, нежели доходы.

Успешный бизнес-план способствует достижению краткосрочных целей и повышению жизнеспособности бизнеса в долгосрочной перспективе. При планировании необходимо учитывать специфику отрасли и самого предприятия.

Маркетинговый план и стратегия продаж – является основой планирования. Этот раздел бизнес-плана привлечет пристальное внимание пользователя, так как способность убедить потребителей в достоинствах товаров (услуг), производимых предприятием – является залогом успеха.

При составлении производственного плана описывается весь технологический процесс. Это позволит повысить качество товаров (услуг), эффективность использования материальных ресурсов,

При разработке организационной структуры надо выработать такой стиль управления, который позволяет полностью использовать потенциал сотрудников и финансовых ресурсов.

Финансовая часть бизнес-плана должна состоять из актуальных прогнозов и должна подкрепляться подробным расчетом и анализом показателей эффективности проекта.

Несмотря на то, что любая предпринимательская деятельность связана с риском, следует иметь в виду, что каждый инвестор по-разному определяет допустимый порог потерь.

При сопоставлении российского и зарубежного бизнес-планирования выявлен перечень различий, которые необходимо учитывать при осуществлении

планирования. Так как в основном все модели бизнес-планирования построены за рубежом и не учитывают российскую специфику.

Несмотря на эффективность такого управленческого инструмента как бизнес-план возможности его в отечественном менеджменте, в большинстве случаев, не реализуется. Тем не менее, существуют положительные изменения, и бизнес начинает осознавать те преимущества, которые может предоставить планирование, и в частности такой вид как бизнес-планирование.

2 РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА ОТКРЫТИЯ ДЕТСКОГО УЧЕБНО-РАЗВИВАЮЩЕГО ЦЕНТРА

2.1 Резюме

Цель бизнес-плана – открытие детского центра развития детей дошкольного возраста.

Реализация этого проекта планируется в форме деятельности индивидуального предпринимателя. Это позволит уменьшить налогообложение и упростит процесс финансовой отчетности. Инициатором проекта выступает индивидуальный предприниматель Светлана Юрьевна Ежова. На протяжении всей реализации проекта будет использоваться упрощенная система налогообложения. Такая система позволяет уменьшить налоговую нагрузку, становится возможным поддерживать достаточно высокий уровень прибылей.

Детский клуб развития «Clever fox» предлагает большое разнообразие образовательных услуг для детей дошкольного возраста по лучшим программам развития отечественных и зарубежных авторов.

Прибыль детского центра прямо пропорционально зависит от уровня загрузки образовательных групп и формирования благоприятного общественного мнения.

Для работы будут привлечены специалисты по дошкольному образованию, к которым предъявляются требования по квалификации и опыту работы. В рамках функционирования детского клуба «Clever fox» предусматривается проведение мероприятий для повышения уровня знаний педагогического состава.

Проводимая демографическая политика государством способствует увеличению роста населения. Родители детей с каждым годом все раньше задумываются о развитии детей дошкольного возраста, поэтому спрос на данные услуги будет только расти.

Детский центр будет располагаться в новом районе, основным населением которого являются молодые семьи. Для открытия образовательного клуба «Clever fox» необходимо вложение денежных средств в размере 980 000 рублей.

На эти средства будет произведен ремонт помещения и приобретены необходимая мебель и оборудование.

Финансирование проекта производится из собственных средств. Ниже представлены социальные и экономические результаты данного проекта:

- регистрация нового субъекта предпринимательской деятельности на территории города Снежинск;
- развитие структуру города в социальном направлении воспитания подрастающего поколения;
- создание 6 новых рабочих мест;
- налоговые отчисления в бюджетную систему РФ.

Прогноз продаж строится на основе двух методов: бенчмаркинга и методологии открытия детского центра автора З. Ивантер. Детский центр при формировании цены использует нейтральную стратегию ценообразования, согласно которой цены устанавливаются в районе стоимости услуг конкурентов. При расчете прогнозируемой выручки и при расчете затрат, в рамках созданной бизнес модели, использовался принцип пессимизма – в большей степени отражены расходы и в меньшей степени доходы. Это позволяет сделать более объективную оценку проекта, при этом не завысив показатели эффективности.

Экономическая эффективность проекта составлена по двум вариантам прогноза продаж. В соответствии с прогнозом, который генерирует меньшие показатели доходности, рассмотрим полученные результаты:

- срок окупаемости проекта составляет 2 года и 2 месяца;
- NPV проекта 841 385,09 рублей;
- внутренняя норма доходности IRR квартальная составляет 10,5.

При анализе рисков с использованием анализа чувствительности выявилось, что наибольшее влияние на изменение чистого дисконтированного дохода оказывает цена на предоставляемые услуги. Это позволяет определять управленческие решения в отношении ценовой политики предприятия.

2.2 Суть идеи и описание отрасли

В рамках бизнес-плана рассматривается создание детского центра развития «Clever fox». Данный вид бизнеса можно назвать социально ориентированным, ведь он не только направлен на максимизацию благосостояния собственника, но и на воспитание и развитие подрастающего поколения. Поэтому реализация данного проекта позволит приносить пользу обществу, а также генерировать прибыль. На рисунке 4 представлен логотип детского центра.



Рисунок 4 – Логотип детского центра развития «Clever fox»

Социальное предприятие как субъект социального предпринимательства отличается тремя важными свойствами, которые присутствуют в нем одновременно:

- оно создается для решения социальной проблемы;
- оно предполагает качественно новый продукт (услугу) или качественно новую модель его предоставления;
- его деятельность экономически устойчива, то есть большая часть дохода приобретается за счет поступлений по операционной деятельности, а не субсидий и грантов и пожертвований.

Миссия детского центра развития – способствовать всестороннему развитию ребенка и делать его счастливым.

Благодаря клубу «Clever fox» ребенок с раннего детства привыкнет к процессу обучения, ему понравится заниматься, потому что учитель всегда будет рядом, который сможет подсказать и направить. Занятия в детском клубе позволят ребенку уже в школе чувствовать себя уверенным. Благодаря регулярным урокам даже в дошкольном возрасте дети учатся ставить цели и добиваться их, а также организовывать свое время. Ребенок находится в среде, где к нему доброжелательно настроены окружающие люди, у него нет стресса, который мог бы помешать ему заниматься и наслаждаться жизнью.

Основная цель создания детского центра – генерация и наращивание прибыли.

Далее цели можно разделить по временному аспекту. Цели более низкого ранга зависят от основной цели и служат путем ее достижения.

Краткосрочная цель – в течение полутора лет после начала функционирования добиться, чтобы занятость клуба была на уровне не ниже 60% от максимальной загрузки.

Среднесрочная цель – после 3 лет функционирования предприятия открыть клуб «Clever fox» в другом микрорайоне города.

Долгосрочная цель – после 5 лет существования детского центра разработать уникальные образовательные программы развития детей дошкольного возраста и запатентовать их, что позволит создать бренд и увеличивать прибыль.

Для создания центра детского развития необходимо проанализировать рынок услуг в сфере дошкольного образования детей, оценить необходимость в создании данной организации и ее востребованность у потребителей. На основе проведенного анализа разработать отличительные характеристики от уже имеющихся предложений услуг данной отрасли, которые поспособствуют формированию конкурентоспособности и помогут сформировать стабильный спрос на предлагаемые услуги.

В чем преимущество раннего развития детей? Почему вложения в эту отрасль могут быть перспективными? Рассмотрим ответы на эти вопросы.

Еще в 2005 году Всемирный банк провел симпозиум, лозунгом которого стало следующее изречение: «Раннее развитие детей – приоритетная задача для экономического роста и капитала». В рамках данного симпозиума шла речь о том, что развитие детей от 0 до 6 лет являются лучшими инвестициями в человеческий капитал, необходимый для экономического роста. Раннее развитие детей необходимо по ряду причин: оно является основой формирования человеческого капитала, имеет наибольшие отдачи в пользу экономического прироста, а также раннее развитие детей является наиболее эффективным способом снижения уровня бедности населений.

Сегодня все больше доказательств приводится о том, что самыми эффективными инвестициями являются вложения в раннее детство. Наглядно это демонстрируют исследования экономиста, лауреата Нобелевской премии Джеймса Хекмана. В одной из своих статей он отобразил график, который теперь известен как «кривая Хекмана», показывающий экономическую отдачу на вложенные в человеческий капитал средства на разных этапах развития. Кривая представлена на рисунке 5.

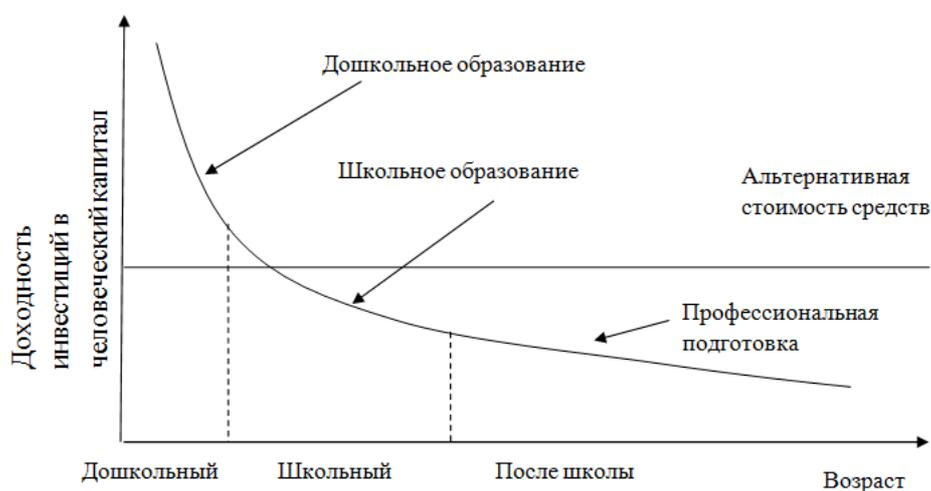


Рисунок 5 – Отдача от инвестиций в человеческий капитал как функция возраста, в котором впервые производятся инвестиции

График иллюстрирует основной тезис Дж. Хекмана, что рани й детский опыт оказывает мощное влияние на развитие познавательных, социальных и эмоциональных способностей, которые являются предпосылками высокой экономической эффективности взрослого человека, в отличии от вложений средств в развитие для позднего возраста [16].

Также и законодательные органы на всех уровнях отмечают значимость данного спектра услуг населению.

Согласно Концепции демографической политики Российской Федерации на период до 2025 года решением задач по повышению рождаемости является обеспечение потребности семей в услугах дошкольного образования на основе развития всех форм дошкольных образовательных организаций (государственных и частных), повышения доступности и качества их услуг [17].

В отчете о деятельности Правительства в 2016 году премьер-министр коснулся демографического вопроса в Российской Федерации. Д. Медведев упомянул о приближающемся наследии 90-х, в которых рождаемость была значительно ниже, чем в предыдущих поколениях. Поэтому стимулирование рождаемости становится одной из главных задач на ближайшие годы. В связи с этим будет выделяться дополнительное финансирование социальных отраслей, связанных с предоставлением образования детям.

Программа комплексного социально-экономического развития города Снежинска на 2015-2020 годы определяет необходимость развития малого и среднего предпринимательства. На диаграмме представлена отраслевая структура малых предприятий города. Стоит обратить внимание, что образовательная деятельность составляет лишь 0,2% от общего числа предпринимателей. В рамках действующей программы предусматривается финансирование комплекса программных мероприятий для поддержания малого предпринимательства из средств местного бюджета на сумму 10 930 719 рублей. Что позволяет сделать вывод, что есть вероятность получения субсидии. Однако, при планировании исключается данная вероятность, так как планирование

строится на принципе пессимизма. На рисунке 6 представлена отраслевая структура малых предприятий города [18].

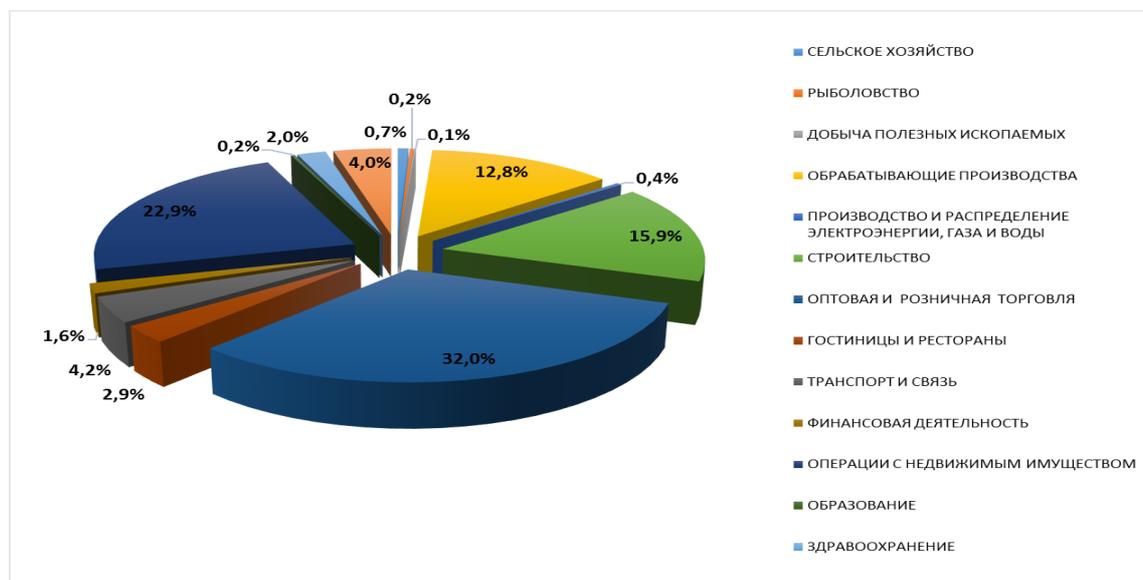


Рисунок 6 – Отраслевая структура малых предприятий

Согласно данным Росстата в городе Снежинск из года в год растет численность населения, в большей мере это связано с естественным приростом, нежели миграцией. В таблице 3 представлена численность населения в динамике.

Таблица 3 Численность населения в динамике г. Снежинск

Показатель	Период, год				
	2012	2013	2014	2015	2016
Численность постоянного населения, чел.	49 480	49 833	50 104	50 684	51 113
Число родившихся, чел.	627	645	653	670	672
Темп роста родившихся человек, в %	104,2	102,9	101,2	102,6	100,3

Положительная динамика может говорить об увеличении спроса на дополнительные дошкольные образовательные услуги. И так как подобных учреждений в городе до сих пор очень мало, то можно сказать, что спрос превышает предложение, и, следовательно, конкуренция находится на низком уровне. Рассмотрим структуру численности населения дошкольного возраста по городу Снежинск на 01.01.17 г. (рисунок 7) и динамику численности детей до 6 лет за 2012-2016 гг. (рисунок 8).

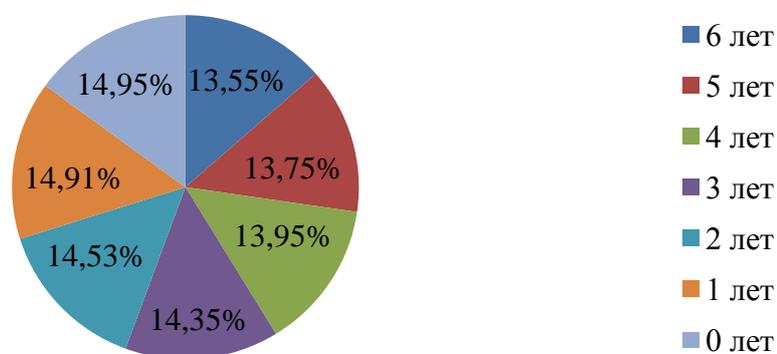


Рисунок 7 – Распределение детей по возрасту в городе Снежинск на 01.01.2017

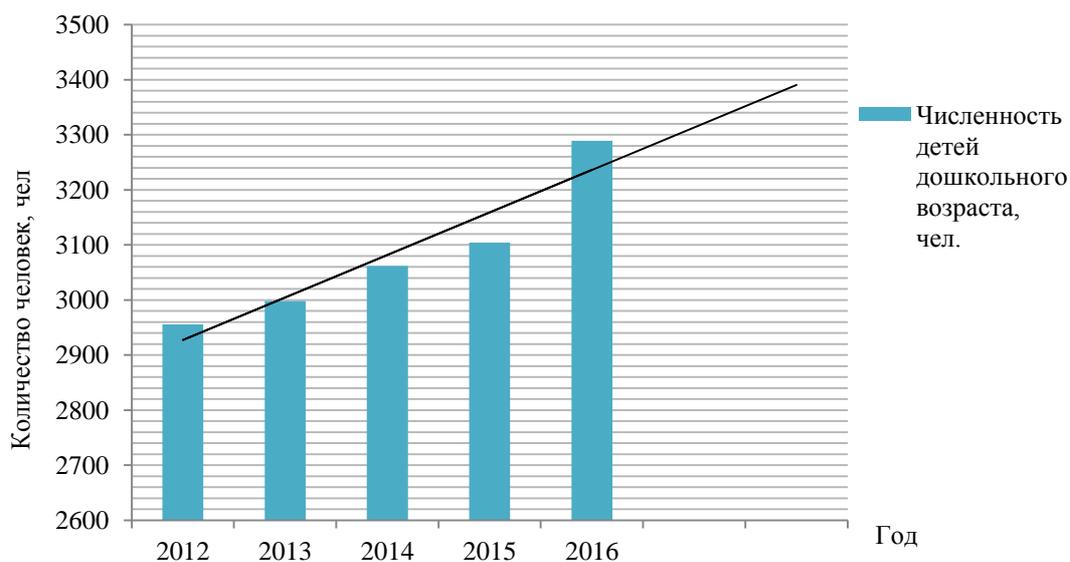


Рисунок 8 – Динамика численности детей дошкольного возраста в городе Снежинск

На рисунке 8 представлена линия тренда, согласно которой прогнозным значением количества детей дошкольного возраста на 2018 год является около 3350 человек.

При планировании и реализации бизнес-идеи необходимо придерживаться потребностей потенциальных потребителей. Ключевым фактором при реализации идеи должна быть польза и выгода клиента, это поможет найти те конкурентные преимущества, которые помогут выделиться среди существующих конкурентов. Для исследования спроса на рынке детских дошкольных образовательных услуг был проведен репрезентативный опрос для выявления потребностей и интересов потенциальных потребителей.

Опрос был проведен с помощью сервиса Google Forms. Респондентами выступали 100 женщин с детьми дошкольного возраста, проживающие на территории города Снежинска. Образец анкеты представлен в Приложении А.

На рисунке 9 приведена гистограмма распределения респондентов по возрасту детей.

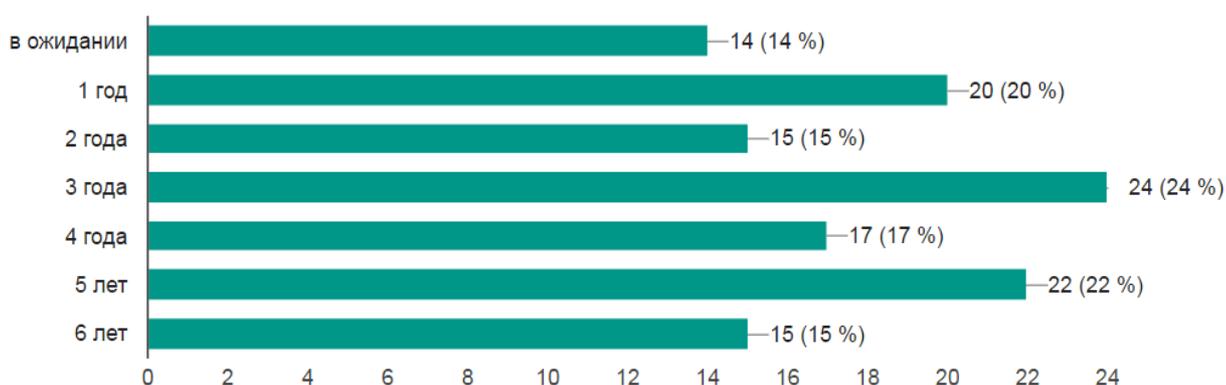


Рисунок 9 – Распределение респондентов по возрасту детей

Стоит отметить, что среди 100 респондентов у 27% более 1 ребенка в семье дошкольного возраста. 77% респондентов ответили, что пользуются услугами

детских садов, но подавляющее большинство (80%) не удовлетворены образовательной программой, предоставляемой в детском саду.

В результате опроса выяснилось, что 73% респондентов выразили желание пользоваться услугой дополнительного дошкольного образования (рисунок 10).

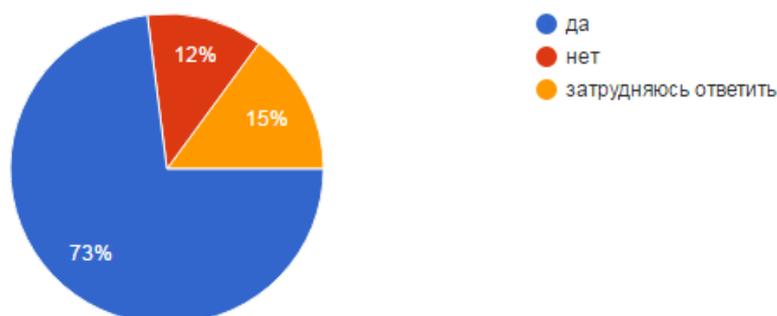


Рисунок 10 – Распределение респондентов по желанию пользоваться услугой дополнительного дошкольного образования

Если анализировать результаты предыдущей диаграммы, то стоит отметить, что совокупный доход респондентов, отказавшихся от услуг дополнительного образования, находится на уровне ниже среднедушевого дохода по Челябинской области (на 01.01.17 19 410,1 руб.) [19].

В Снежинске средняя заработная плата значительно выше средней заработной платы по Челябинской области. Для оценки платежеспособности спроса респондентам был задан вопрос о совокупных доходах семьи. На рисунке 11 представлена диаграмма распределения респондентов по данному показателю.

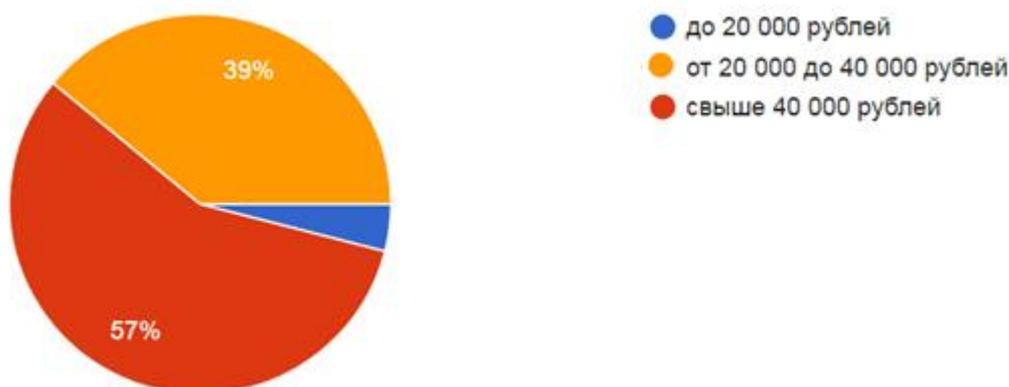


Рисунок 11 – Распределение респондентов по уровню совокупного дохода в семье

49 % респондентов указали, что считают приемлемой ежемесячную цену на дополнительное дошкольное образование на уровне от 2 000 до 3000 рублей. 27% указали желаемую стоимость в диапазоне от 1000 рублей до 2000 руб. Занятия, по мнению опрошенных женщин, должны проводиться с частотой – 2 или 3 занятия в неделю.

В ходе опроса респондентам было предложено выбрать наиболее важные критерии (3-4 из списка) при выборе детского центра. Результаты представлены на рисунке 12.

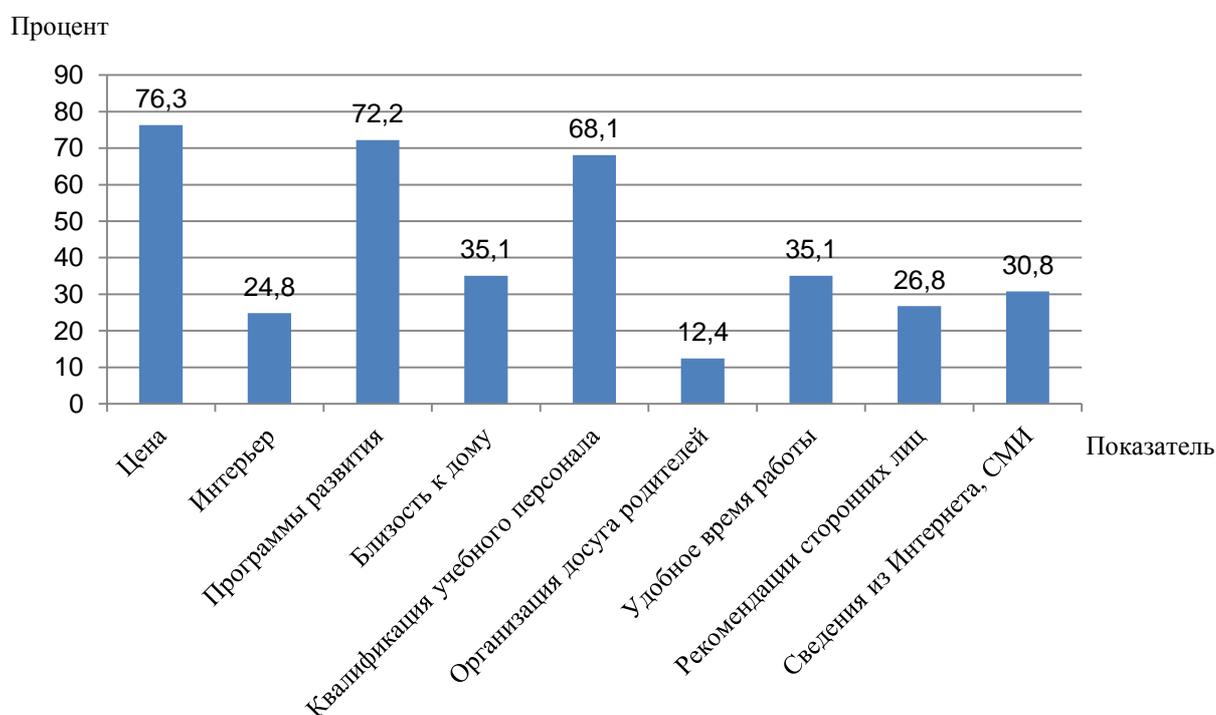


Рисунок 12 – Распределение критериев, которыми руководствуется респондент при выборе детского центра

Таким образом, наибольший вес имеют следующие критерии: цена, программа развития и квалификация персонала. Из этого следует сделать вывод, что необходимо тщательно проработать ценовую политику, возможно, ввести лояльную систему скидок. При подборе учебного персонала сформировать

конкретные критерии отбора по квалификации, опыту работы, можно организовать тренинги и курсы по повышению квалификации. Учебную программу формировать согласно возрасту, физиологических данных детей и предпочтениям родителей. Меньше всего согласно проведенному опросу, женщины обращают внимание на организацию собственного досуга во время проведения учебных занятий, лишь 12% респондентов отметили важность данного критерия.

Также, одним из важных атрибутов является и месторасположение детского центра. Однако согласно проведенному опросу родители лояльны к нахождению центра и готовы отвозить его в пределах района. Об этом свидетельствуют данные из рисунка 13.



Рисунок 13 – Распределение респондентов по требованию к местоположению детского центра

Таким образом, если подвести итог анализа рынка и отрасли, то можно выделить следующие аспекты:

– рынок образовательных услуг детям дошкольного возраста востребован и с каждым годом все больше набирает обороты, к примеру, в городе Челябинск в настоящий момент насчитывается более 400 организаций предоставляющих образовательные услуги детям дошкольного возраста по данным программы 2ГИС, в г. Снежинск сегодня нет частных организаций, которые оказывают подобные услуги;

– согласно данным статистики рождаемость в городе Снежинск с каждым годом растет, что обусловлено государственной и городской поддержкой молодых семей;

– результаты проведенного опроса свидетельствуют о наличии потребности у жителей города в услугах дополнительного дошкольного образования.

2.3 Описание продукции (услуги)

Ученый и психолог Тони Бьюзен, автор методики запоминания и организации мышления - описал 10 видов интеллекта [16]. Все они есть у каждого человека с рождения, и на занятиях в детском центре «Clever fox» педагоги развивают каждый из них.

1) Творческий интеллект. Помогает «выходить за рамки», мыслить по-новому, легко смотреть на вещи с разных точек зрения.

2) Личностный интеллект. Каждый человек должен стать самому себе лучшим другом.

3) Социальный интеллект. Умение получать удовольствие от общения с окружающими людьми, понимать и сопереживать им.

4) Духовный интеллект. Умение воспринимать себя как часть огромной вселенной и всего живого на Земле.

5) Физический интеллект. Чем гармоничнее и крепче в физическом отношении тело, тем совершеннее в умственном и духовном отношении становится мозг.

6) Сенсорный интеллект. Охватывает 5 основных органов чувств и шестое - интуицию.

7) Чувственный интеллект. Детям важно чувствовать физический контакт с другими людьми и видеть проявления их отношения и любовь.

8) Цифровой интеллект. Еще Лев Толстой говорил, что счет до 100 является основой математики.

9) Пространственный интеллект. Понимание связи предметов в пространстве и осознание своего места в обществе.

10) Вербальный интеллект. Умение четко и образно выражать свои мысли, читать, сочинять собственные рассказы [16].

И еще немного о научных исследованиях. Известно, что к 8 месяцам мозг ребенка имеет около 1000 триллионов нервных связей, а к 10 годам их количество сокращается в 2 раза. Мозг человека работает по принципу «используй или потеряешь». И он избавляется от невостребованных нервных клеток и нейронных связей. Именно до 6 лет, когда мозг наиболее восприимчив к новой информации, закладывается интеллектуальный фундамент.

Поэтому, центр развития «Clever fox» помогает родителям дать возможность развитию умственного потенциала ребенка, при работе с детьми педагоги нашего клуба используют следующие методы:

- следовать индивидуальному подходу к каждому ребенку;
- учитывать физиологические особенности детей, чередуя учебные занятия с игровыми перерывами;
- следовать принципам повторения и закрепления материала, для получения высокого результата;
- в работе с детьми руководствоваться правилом: от простого к сложному и от общего к частному;
- разрабатывать, усовершенствовать и использовать упражнения, которые комплексно развивают память, внимание, логику, воображение, мышление и восприятие;
- использовать лучшие мировые методики по раннему развитию детей.

Исходя из перечисленных методов «Clever fox» предоставляет программы дошкольного образования детей в зависимости от их возраста. Поэтому, детей условно делят на 3 возрастные группы:

1) Дети с возрастом от 10 месяцев до 2 лет. В этот период малышам важно научиться общаться с другими детьми, развивать свой словарный запас,

знакомиться с цифрами и буквами, раскрывать свои творческие способности. Поэтому учителя в клубе «Clever fox» помогут ребенку развить познавательные, физические и социальные, творческие навыки очень бережно и в доступной игровой форме. Уже в этом возрасте дети могут знакомиться с буквами иностранного алфавита и узнавать свои первые слова на английском языке.

2) Дети в возрасте от 2 до 4 лет. Дети еще глубже погружаются в мир слов, цифр, логики, они играют в игры, которые способствуют развитию умения читать, продолжают развивать свою речь. Педагоги «Clever fox» помогут сформировать навыки к усвоению знаний, развитию памяти, внимания и воли, также будут учить ребенка навыку публичных выступлений, это будет следующей ступенью в коммуникационном развитии и поспособствует росту уверенности в себе.

3) Дети в возрасте от 4 до 7 лет. Преподаватели «Clever fox», используя программы развития Марии Монтессори, научат детей легко ориентироваться в числовом ряду от 0 до 100, сравнивать, складывать, вычитать числа в уме и с помощью специальных пособий, решать задачи. Помимо математических способностей в детях будет развиваться и творческие, ребята на занятиях осваивают различные поделочные материалы, значительно расширят свои изобразительные возможности.

На основе этого был составлен список занятий, который представлен в Таблице 4. Помимо коллективных занятий в клубе могут проводиться и индивидуальные. К индивидуальным относятся занятия с детским психологом, коррективная работа дефектов речи с логопедом, подготовка к школе. Также родители могут пользоваться услугами психолога для поиска правильного и эффективного способа воспитания ребенка.

Также в рамках детского клуба будет открыта школа будущих родителей, которая включает в себя как лекционные занятия, так и спортивные. Посещение данного комплекса занятий позволит беременной женщине подготовиться к родам и уходу за новорожденным, приобрести полезные навыки и умения, а также поднимет настроение, что так важно во время ожидания ребенка.

Таблица 4 – Перечень занятий в центре детского развития «Clever fox»

Возраст ребенка	Наименование занятия	Описание занятия
1 – 2 года	Комплексное развитие I	На занятиях малыши учатся общаться с другими детьми, увеличивают словарный запас, знакомятся с цифрами и буквами, развивают координацию движений и раскрывают свои творческие способности. Цель занятий — развить у детей познавательные, физические и социальные навыки в игровой форме.
10 мес. – 2 года	Мама+малыш	На занятиях малыши с поддержкой мамы формируют навыки тактильного ощущения, развивают творческие способности, знакомятся с окружающим миром, развивают речь и логические представления. С детьми проводятся пальчиковые игры, освоение способов манипуляции с мелкими предметами.
1 – 2 года	Веселый английский I	На занятиях дети знакомятся с английскими буквами и первыми словами с помощью забавных песенок, считалочек, озорных конкурсов, кукольного театра, книжек-раскрасок и подвижных игр.
10 мес. – 2 года	Бэби-фитнес	Бэби-фитнес это совместная практика мамы и малыша на основе йоги, которая включает в себя: двигательные-терапевтические упражнения, которые позволяют развить ребенку мелкую и общую моторику, познакомиться и научиться управлять своим телом, укрепить мышечный корсет; развивающие игры со вспомогательным материалом: цветные мячи, ленты, игрушки. Массаж и самомассаж для малышей, дыхательная гимнастика. Посещение бэби-фитнес поможет малышу развивать вестибулярный аппарат, чувство ритма, слух и моторику. Подготовить суставы и мышцы к ходьбе.

Продолжение таблицы 4

Возраст ребенка	Наименование занятия	Описание занятия
2-4 года	Комплексное развитие II	Программа направлена на развитие речи, внимания, памяти, логики, способности рассуждать и делать выводы. В рамках занятий по методике Зайцева дети изучат буквы, получают первые навыки чтения, освоят порядковый счет, а также расширят свой кругозор и представление об окружающем мире. Сформируют графические навыки, подготовят руку к письму.
2-4 года 4-7 лет	Шахматное королевство	Обучение игре в шахматы значительно и стабильно улучшает успеваемость детей по другим занятиям и это не удивительно - нет такой части мышления, которая была бы не задействована во время игры: логика, память, внимательность, наблюдательность, аналитические, когнитивные и творческие способности, воображение, именно поэтому шахматы сравнивают с тяжелой атлетикой для ума.
2-4 года 4-7 лет	Творческая мастерская	В рамках данного занятия дети знакомятся с народным творчеством, занимаются изготовлением поделок из соленого теста, из папье-маше, пластилина. Также они освоят нестандартные техники рисования. Дети смогут создать объемные поделки и аппликации. Программа предусматривает развитие у детей изобразительных способностей, творческой индивидуальности и нестандартного мышления.
2-7 лет	Арт-терапия	Арт-терапия это сравнительно молодое течение прикладное психотерапии. Суть метода заключается в исцелении психических травм в соприкосновении с искусством. Занятия проходят под присмотром психолога, который исцеляет душевные травмы, страхи.

Продолжение таблицы 4

2-7 лет	Арт-терапия	Психолог с легкостью может прочесть по рисунку душевное состояние пациента, а зная о проблемах на ранней стадии, можно оказать быструю и квалифицированную помощь. Занятия могут проходить как индивидуально, так и малыми группами.
2-4 года 4-7 лет	Веселый английский II	При изучении иностранного языка используется коммуникативная методика и творческий подход, при котором обучение новому языку превращается в увлекательную игру, нацеленную на то, чтобы дети как можно раньше начали на нем разговаривать. Игровой и креативный подход в подаче материала помогает поддерживать интерес ребенка к изучению английского языка.
3-7 лет	Бэби-йога	Детская йога это комплекс хатха-йоги, адаптированный для детей от 3 лет. Упражнения помогают малышам лучше понять свое тело, правильно его чувствовать, способствуют оздоровлению организма, позволяя справиться с проявлением различных соматических заболеваний. Занятия исключают соревновательный элемент, поэтому способствуют концентрации на собственных возможностях.
3-7 лет	Хореография	Детская танцевальная студия это творческое самовыражение, пластика, а также интересные танцевальные постановки. Занятия состоят из растяжки, танцевальных игр, разучивания элементов разных танцевальных стилей, постановка танцевальных номеров и выступления.
4-7 лет	Комплексное развитие III	Курс разработан в соответствии со всеми требованиями дошкольной подготовки. В программу входят: чтение, письмо, математика, логика, знакомство с окружающим миром, художниками, композиторами.

Окончание таблицы 4

Возраст ребенка	Наименование занятия	Описание занятия
4-7 лет	Комплексное развитие III	В процессе занятий дети приобретут навык публичного выступления, научатся бесконфликтному общению со сверстниками, научатся самостоятельно выполнять домашние задания.
4-7 лет	Актерское мастерство	Занятия помогут сформировать навык общения, не испытывать трудностей при разговоре, уверенно чувствовать себя в различных ситуациях, легко устанавливать социальные контакты, а также выражать себя творчески.
4-7 лет	Зумба кидс (современные танцы)	Представляют собой занятия, состоящие из специально поставленных, рассчитанных на детей танцевальных связок под современную музыку.

Школа будущих родителей будет включать в себя 2 типа занятий:

1) Лекционно-практические занятия, которые дадут женщине полную и актуальную информацию о беременности и родах.

2) Спортивные занятия: йога или фитнес для беременных. Этот комплекс включает в себя упражнения, которые помогут женщине подготовиться к родам. Цель – укрепление, расслабление и снятие тянущих ощущений в пояснице.

Занятия для детей дошкольного возраста от 10 месяцев до 7 лет будут проводиться группами до 8 человек и продолжительностью 1 час. Во время работы будут проводиться подвижные игры и музыкальные минутки. Продолжительность занятий школы будущих родителей составляет 1 час как по спортивным, так и по лекционно-практическим занятиям. Продолжительность индивидуальных занятий будет согласовываться непосредственно при их организации, обычно длительность составляет 1 час.

В проведенном опросе респондентам был задан вопрос об оптимальном количестве занятий в неделю и мнения на этот счет разделились. Подавляющее

большинство – 76 человек проголосовали за 2-3 занятия в неделю, 11 человек женщин считают, что 1 занятия в неделю достаточно, а 13 человек предпочли бы 4-5 занятий в неделю.

2.4 Анализ рынка и разработка плана маркетинга

При проведении анализа спроса респонденты были опрошены на предмет востребованности тех или иных направлений развития детей дошкольного возраста. Перед опрошенными женщинами стояла задача определить наиболее важные на их взгляд занятия для развития их ребенка. Данные представлены на рисунке 14.

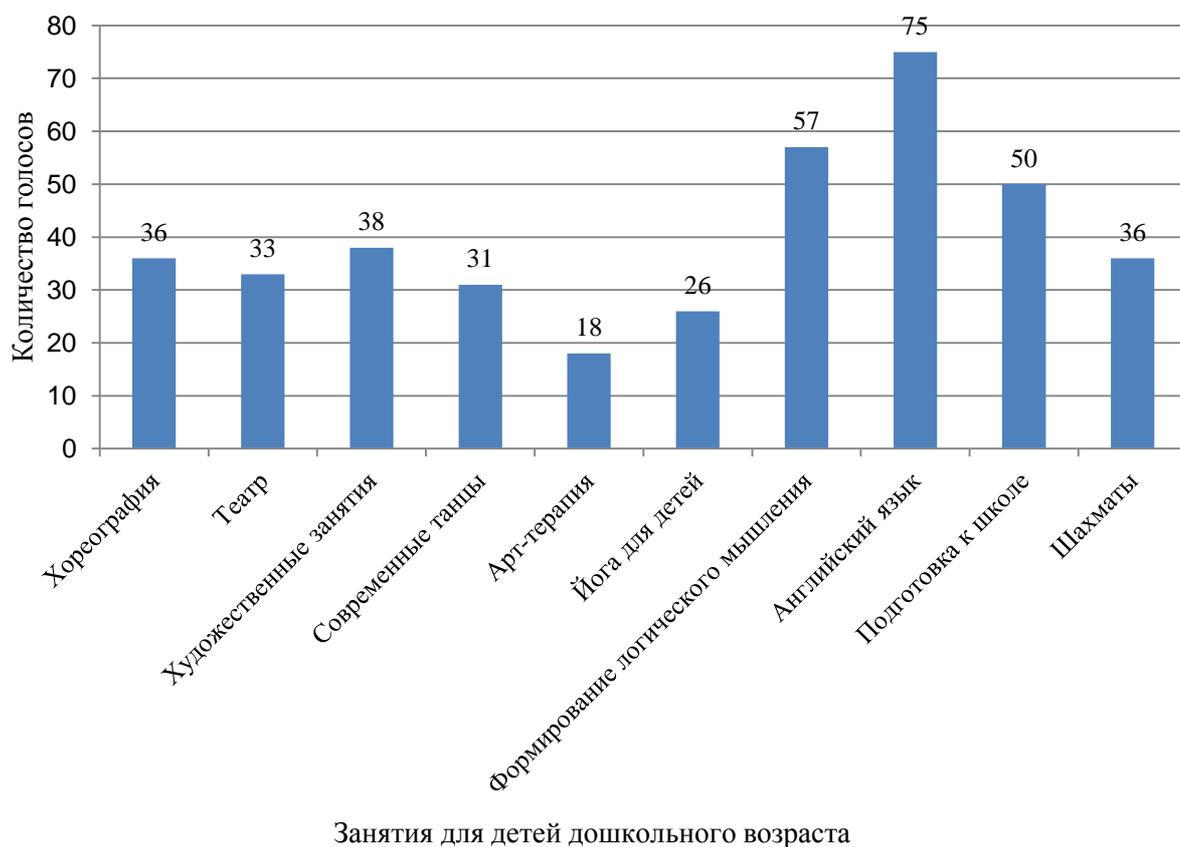


Рисунок 14 – Распределение голосов респондентов по востребованности услуг детского центра

Согласно результатам проведенного опроса наиболее востребованными образовательными занятиями, по мнению опрошенных женщин, являются: английский язык (75 голосов), формирование логического мышления (57 голосов), подготовка к школе (50 голосов).

Также респонденты были опрошены на вопрос посещения школы будущих родителей. 57% женщин положительно отнеслись к подобной идее. Школа будущих родителей поможет подготовить семью как психологически, так и физически к родам и уходу за новорожденным. Результаты ответов на данный вопрос представлены на рисунке 15.

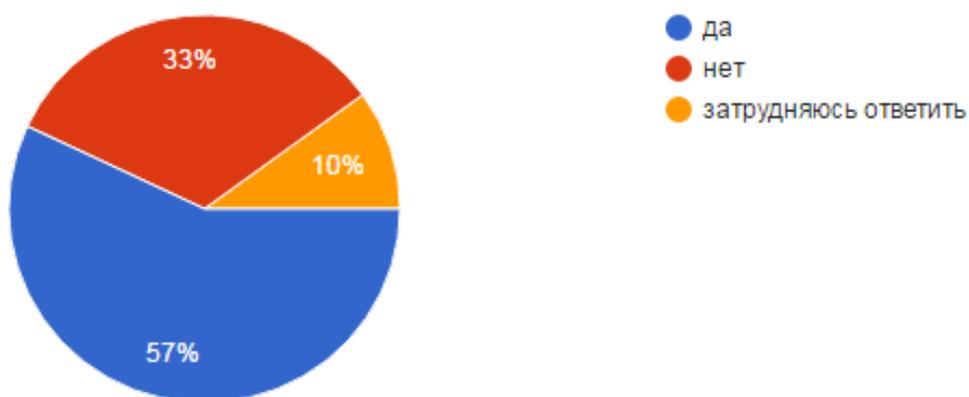


Рисунок 15 – Распределение ответов респондентов, на вопрос посещения школы будущих родителей

Для того чтобы спрогнозировать спрос на предоставляемые услуги проведем конкурентный анализ. В Снежинске в настоящее время отсутствуют частные центры дошкольного развития. Согласно данным представленным в программе социально-экономического развития в систему дополнительного образования входит «Дворец творчества детей и молодежи имени В.М. Комарова» [18]. В таблице 5 представлены данные, предоставляемых услуг дополнительного образования для дошкольников в период с 2016-2017 год [20].

Таблица 5 – Занятия для детей дошкольного возраста во Дворце творчества и молодежи имени В.М. Комарова

Возраст ребенка	Наименование занятия	Описание занятия
С 6 лет по 4 класс	Основы дизайна	Учащиеся знакомятся с основами дизайна и изобразительной грамотности, обучаются умению пространственно и абстрактно мыслить и передавать на листе бумаги окружающий мир.
6-10 лет	Авиамоделирование	Педагог обучает мальчиков и девочек конструированию, постройке и запуску моделей: змеев, планеров, самолётов, вертолётов, парашютов, знакомит ребят с авиационной техникой, кордовыми и свободнолетающими моделями.
6-18 лет	Вязание	Обучение вязанию на спицах и крючком.
6-18 лет	Бисероплетение	Обучение мальчиков и девочек изготавливать из бисера украшения, сувениры, игрушки и т.д.
6-18 лет	Прикладное творчество	Педагог Юлия Вячеславовна обучает вышивке бисером и атласными лентами.
6-21 год	Художественная лепка	Педагог Евгения Александровна обучает художественной лепке из соленого теста, пластилина, изготовлению сувениров и поделок с использованием различных природных и других материалов.
6-18 лет	Звуки музыки	Программа нацелена на развитие физических и эмоциональных возможностей посредством музыкальных занятий. Педагог стремится приобщить детей к миру музыки, выявить и поддержать уверенность в своих силах и возможностях.
6-18 лет	Фортепиано	Педагог обучает нотной грамоте и игре на фортепиано.
6-21 год	Ритмика	Занятия ритмикой совершенствуют двигательные навыки, поднимают жизненный тонус и повышают музыкальную грамотность детей.

Окончание таблицы 5

Возраст ребенка	Наименование занятия	Описание занятия
6-18 лет	Флористика	Педагог учит видеть и чувствовать красоту природы. Дети изучают природу, знакомятся с произведениями искусства, изделиями народных промыслов и учатся работать с природными материалами.

Если проанализировать предлагаемые Дворцом творчества и молодежи занятия по дополнительному образованию, то стоит отметить, что они направлены только на развитие творческого мышления. А также, минимальный возраст для их посещения составляет 6 лет.

По данным на 1.01.17 в городе Снежинск функционируют 31 государственных муниципальных детских садов. Данные дошкольные учреждения имеют возможность предоставлять дополнительные платные услуги. Проанализируем перечень дополнительных занятий, предоставляемых детскими садами. Данные о платных занятиях получены с сайтов детских садов. В таблице 6 собран материал по услугам, которые предоставляют МБДОУ города Снежинска по 3 возрастным группам детей дошкольного возраста.

Таблица 6 – Дополнительные занятия в детских садах

Номер МБДОУ	Занятия для детей до 2 лет	Занятия для детей от 2-4 лет	Занятия для детей от 4-7 лет
1	–	Развитие речи «Родное словечко». «Художественно-эстетическое развитие» лепка-аппликация. «Музыка». «Физическое развитие».	«Родное словечко». «Познавательное развитие» формирование целостной картины мира, расширение кругозора. «Художественно-эстетическое развитие» лепка-аппликация «Физическое развитие».
2	–	«Игралочка» развитие математических способностей.	«Звукарик» развитие и активизация речевого аппарата.

Продолжение таблицы 6

Номер МБДОУ	Занятия для детей до 2 лет	Занятия для детей от 2-4 лет	Занятия для детей от 4-7 лет
2	–	«Веселый карандаш» развитие изобразительных умений.	«Лего-мастер» обучение детей конструированию. «От сказки к школе». «Футбол». «Веселый мяч».
3	–	«Умка-знайка» практический курс математики и логики «Волшебные ладошки» развитие художественного творчества «Детский фитнес» оздоровительная гимнастика	«Говорушка» коррекция недостатков речевого развития «Азбука в лукошке» обучение навыкам чтения «Веселый мяч» игра в футбол
4	«День за днем говорим и растем» познавательно-речевой направленности занятия	–	«Играем в лего» программа технической направленности
5	–	«Ритмика для малышей» дополнительная общеразвивающая программа художественной направленности «Послушный язычок» общеразвивающая программа социально-педагогической направленности	–
13	«Лопотушки» развитие и коррекция речи.	«Звуковичок» коррекция имеющихся нарушений звукопроизношения и фонематического процесса. «Логика-малыш» развитие логического мышления.	«Легоконструирование» развитие конструктивных возможностей. «Шахматы» «Олимп» развитие физических навыков – борьба дзюдо.
15	–	«Развивай-ка» социально-педагогическая направленность	«Серебряные нотки» художественная направленность

Продолжение таблицы 6

Номер МБДОУ	Занятия для детей до 2 лет	Занятия для детей от 2-4 лет	Занятия для детей от 4-7 лет
15	–	«Сказки из ЛЕГО» техническая направленность	«Компьютер для малышей» техническая направленность «Дорога в школу»
18	–	«Непоседы» физкультурно-спортивная направленность «Легомоделирование»	«Акварелька» худ. направленность «Английский язык» «Одаренный ребенок» «Шахматы» «Подготовка детей к школе» «Футбол» «Обучение чтению»
23	–	«Волшебные краски» Театрализованная деятельность «Сказка»	«Гандбол» «Почитай-ка» обучение чтению «Волшебные краски» «Легознайка»
24	«Малышок» развитие у детей речевой деятельности.	«Совушка-сова» создание условий для естественного психологического развития ребенка. «Праздник» всестороннее развитие личности через организацию активного отдыха. «Малышок» развитие у детей речевой деятельности.	«Волшебные краски» обеспечение целостного и всестороннего развития художественно-творческих способностей. «Праздник» всестороннее развитие личности через организацию активного отдыха. «Грация» укрепление здоровья детей, посредством обучения культуре движений, раскованного владения своим телом.
25	–	«Соловухи» программа, направленная на активизацию творческого потенциала, обогащение духовного мира ребенка с нарушением зрения, на освоение им комплекса музыкально- исполнительских навыков.	«Играем в ЛЕГО» программа технической направленности по легоконструированию для детей с нарушениями зрения.

Окончание таблицы 6

Номер МБДОУ	Занятия для детей до 2 лет	Занятия для детей от 2-4 лет	Занятия для детей от 4-7 лет
25	–	«Творчество в ладошках» программа по развитию художественного творчества	–
26	–	«Будь здоров, малыш!» программа физкультурно-спортивной направленности. «Первые конструкции» техническая направленность. «Веселые петельки» художественная направленность»	«Будь здоров, малыш!» программа физкультурно-спортивной направленности. «Веселый мир звуков и букв» познавательной речевой направленности. «Первые конструкции» техническая направленность. «Веселые петельки» художественная направленность»
31	–	«Звездочка» физкультурно-спортивная. «Колокольчик» художественная. «Страна вежливости и дружбы» социально-педагогическая. «Фитбол» гимнастика. «Веселый башмачок» хореография.	«Звездочка» физкультурно-спортивная. «Колокольчик» художественная. «Страна вежливости и дружбы» социально-педагогическая. «Фитбол» гимнастика. «Веселый башмачок» хореография. «От звука к букве».

Таким образом, лишь 13 из 31 детских садов в настоящий момент предоставляют услуги по дополнительному образованию детей дошкольного возраста. Месячная цена на услуги варьируется в зависимости от вида занятия и составляет от 1100 до 2000 рублей. Занятия проводятся 1-2 раза в неделю. Процесс обучения проходит средними по величине группами – 12-15 человек, это практически в два раза меньше, чем в группе детского сада. Квалификация и направленность занятий в большинстве детских садах значительно разнятся. Однако минусом будет служить то, что пользоваться образовательными услугами могут лишь те дети, которые посещают непосредственно тот детский сад, в

котором эти занятия проводятся. Минус конкурентов можно использовать как собственное преимущество. После проведения конкурентного анализа сформируем профиль конкурентных преимуществ детского клуба «Clever fox». Данные представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Профиль конкурентных преимуществ детского развивающего центра «Clever fox»

Факторы	Варианты оценки в сравнении с конкурентами				
	Хуже, чем конкурент		Так же как конкурент	Лучше, чем конкурент	
	-2	-1	0	1	2
Стоимость услуги		X			
Размер групп				X	
Разнообразие предлагаемых услуг					X
Образовательные программы					X
Удобство расположения				X	
Размер помещения	X				
Квалификация персонала					X
Узнаваемость	X				
Система скидок				X	
Уникальность					X

Если проанализировать полученный результат, то можно сделать вывод, что детский центр уступает конкурентам по цене, по узнаваемости и по размеру помещения.

Стоимость услуг выше, чем у конкурентов, однако, с повышением стоимости повышается и уровень предоставляемых услуг. Узнаваемость детский центр

приобретет на протяжении своего функционирования путем проведения агрессивной маркетинговой политики. Размер помещения детских садов будет больше чем помещение детского центра, однако дизайн и инфраструктура центра совместит в себе все необходимые функциональные зоны и преподнесет их интереснее, что понравится как детям, так и родителям.

Однако, такие факторы, как используемые образовательные программы, квалификация педагогов, получившие наибольшее количество голосов при проведении опроса, имеют лучшие показатели у детского центра развития детей дошкольного возраста «Clever fox» в сравнении с конкурентами. Так как у МБДОУ появляется единственный конкурент это детский центр развития «Clever fox», то их значения факторов конкурентных преимуществ становятся обратными полученным результатам клуба «Clever fox». Это говорит о наличии конкурентного преимущества детского центра.

Для того чтобы перейти к прогнозу продаж, необходимо определиться с используемой ценовой стратегией.

Ценообразование детского клуба имеет очень важную роль, так как при формировании расположения клиента к оказываемым услугам, потребитель не видит конечного продукта и «попробовать» услугу должна расположить к себе цена.

Детский клуб «Clever fox» использует стратегию нейтрального ценообразования. Цены на услуги были установлены приблизительно на 10% ниже аналогичных детских центров, функционирующих на территории города Челябинска.

Также, при формировании цен, были учтены предпочтения потребителей, которые были получены при проведении опроса. За счет того, что потребитель может приобретать абонемент как на 4, так и на 8 занятий, клиент может легко выстраивать желаемую систему образования для своего ребенка. Данные о цене на предоставляемые услуги перечислены в таблице 8.

Таблица 8 – Стоимость услуг, предоставляемых детским центром развития «Clever fox»

В рублях

Наименование услуги	Стоимость абонемента на 8 занятий в месяц	Стоимость абонемента на 4 занятия в месяц
Комплексное развитие I,II,III	2 900	1 450
Мама+малыш	2 900	1 450
Веселый английский I, II	2 900	1 450
Бэби фитнес	2 400	1 200
Шахматное королевство	3 000	1 500
Творческая мастерская	3 000	1 500
Арт-терапия	3 000	1 500
Бэби-йога	2 300	1 150
Хореография	2 500	1 250
Актерское мастерство	2 500	1 250
Зумба кидс	2 500	1 250

Стоимость посещения школы будущих родителей представлена в таблице 9. Будущие мамы могут воспользоваться как единым абонементом на посещение курса или же выбирать одно из двух направлений.

Таблица 9 – Стоимость занятий для будущих родителей

В рублях

Наименование услуги	Стоимость абонемента на 8 занятий в месяц
Лекционно-практические занятия	3 000
Йога/ фитнес для беременных женщин	3 000

Комплексный абонемент приобретать клиенту выгоднее, чем наборы отдельно лекционных и практических занятий на 500 рублей, эта скидка будет стимулировать молодых мам на приобретение комплекса занятий, то есть цена общего абонемента составляет 5500 рублей.

Для получения наиболее объективных показателей оценки эффективности данной бизнес идеи, спрогнозируем объем продаж в двух вариантах:

- 1) Базовый объем продаж.
- 2) Реалистический объем продаж.

Для составления прогноза продаж рассчитаем и проанализируем величину максимальной загрузки детского центра «Clever fox», которая предполагает наличие в каждой группе по 8 детей, а также 10 женщин в курсе молодых родителей, которые посещают лекционно-практические занятия и спортивные. Подробнее расчет максимальной загрузки представлен в таблице 10.

Таблица 10 – Расчет максимальной загрузки детского центра за месяц

Наименование услуги	Стоимость абонемента на 8 занятий в месяц, руб.	Выручка, получаемая от занятий, с учетом количества человек, руб.	Повтор групп, ед.	Выручка, получаемая от занятий, с учетом повтора групп, руб.
Комплексное развитие I	2 900	23 200	2	46 400
Комплексное развитие II	2 900	23 200	2	46 400
Комплексное развитие III	2 900	23 200	2	46 400
Мама+малыш	2 400	19 200	1	19200
Веселый английский	3 000	24 000	2	48 000
Веселый английский	3 000	24 000	2	48 000
Веселый английский	3000	24 000	2	48 000
Бэби фитнес	2 300	18 400	1	18 400
Шахматное королевство	2 500	20 000	1	20 000
Шахматное королевство	2 500	20 000	1	20 000
Творческая мастерская	2 500	20 000	2	40 000

Окончание таблицы 10

Наименование услуги	Стоимость абонемента на 8 занятий в месяц, руб.	Выручка, получаемая от занятий, с учетом количества человек, руб.	Повтор групп, ед.	Выручка, получаемая от занятий, с учетом повтора групп, руб.
Творческая мастерская	2 500	20 000	2	40 000
Арт-терапия	2400	19 200	1	19 200
Бэби-йога	2 400	19 200	1	19 200
Хореография	2 500	20 000	2	40 000
Актерское мастерство	2 600	20 800	2	41600
Зумба кидс	2500	20 000	1	20 000
Занятия для будущих родителей (16 занятий)	5 500	55 000	1	55 000
Выручка итого:	–	–	–	635 800

Некоторые занятия, по данным проведенного опроса, являются более востребованными, нежели другие, поэтому количество групп по таким направлениям увеличено до максимальной загрузки расписания. Расписание с максимальной загрузкой представлено в Приложении Б.

Месячная выручка, при максимальной загрузке составляет 635 800 рублей. Для составления базового прогноза используем инструмент маркетингового планирования, называемый бенчмаркинг. Он основывается на экспертной оценке, полученной от менеджеров детского центра развития «Бэби-клуб» города Челябинска.

Прогноз предполагает, что в первый месяц количество оплаченных абонементов составит 30% от максимальной загрузки. Далее происходит скачкообразный рост в течение всего года, связанный с существующей

сезонностью бизнеса, однако максимальной загрузки центр на первый год так и не достигнет. Это произойдет лишь в третьем квартале следующего года.

Распределение прогнозируемой выручки по месяцам на 1 год согласно базовому прогнозу представлено в таблицах 11 и 12. Начиная со второго года, планирование производится в разрезе кварталов. Данные представлены в таблицах 13 и 14.

Таблица 11 – Распределение прогнозируемой выручки по месяцам на первое полугодие

Показатель	Месяц					
	1	2	3	4	5	6
Прогнозируемая величина выручки, в руб.	190 740	209 814	254 320	241 604	254 320	279 752
Процент продаж абонементов от максимальной загрузки детского центра, в %	30	33	40	38	40	44

Таблица 12 – Распределение прогнозируемой выручки по месяцам на второе полугодие

Показатель	Месяц					
	7	8	9	10	11	12
Прогнозируемая величина выручки, в руб.	336 974	349 690	381 480	400 554	356 048	381 480
Процент продаж абонементов от максимальной загрузки детского центра, в %	53	55	60	63	56	60

Таблица 13 – Распределение прогнозируемой выручки по кварталам на второй год

Показатель	Квартал			
	1	2	3	4
Прогноз величины выручки, в руб.	1 449 624	1 239 810	1 716 660	1 544 900

Окончание таблицы 13

Показатель	Квартал			
	1	2	3	4
Средний процент продаж абонементов от максимальной загрузки детского центра, в %	76	65	90	81

Таблица 14 – Распределение прогнозируемой выручки по кварталам на третий год

Показатель	Квартал			
	1	2	3	4
Прогноз величины выручки, в руб.	1 621 290	1 411 476	1 697 586	1 640 364
Средний процент продаж абонементов от максимальной загрузки детского центра, в %	85	74	89	86

Реалистический прогноз построен по видам предоставляемых услуг. Планирование производится с помощью, выявленной в процессе проведения опроса, потребности в услугах и регламенту открытия детского центра развития автора Ивантер. Методика предполагает, определение на основе опроса наиболее востребованных направлений развития детей дошкольного возраста у потребителей и поиск аутсайдеров среди категорий образовательных услуг. Таким образом, формируются 3 группы предоставляемых услуг:

1) «Коты» – представляют собой группу наиболее популярных услуг. «Котам» характерен высокий темп продаж и высокая вариативность. Продажи по ним растут более высокими темпами, однако они подвержены значительному изменению в период отпусков и роста заболеваемости.

2) «Коровы» – представляют собой группу услуг со средним темпом продаж и средней вариативностью. Выручка по данной категории ниже, чем по группе «Коты», и также подвержена колебаниям в летний и зимний период.

3) «Ослы» – представляют собой группу наименее востребованных услуг. Низкие продажи, низкая вариативность. Продажи по данной категории можно назвать стабильными, в сравнении с предыдущими группами [21].

На рисунке 16 представлен график планируемой выручки по одной услуге из каждой перечисленной выше групп.

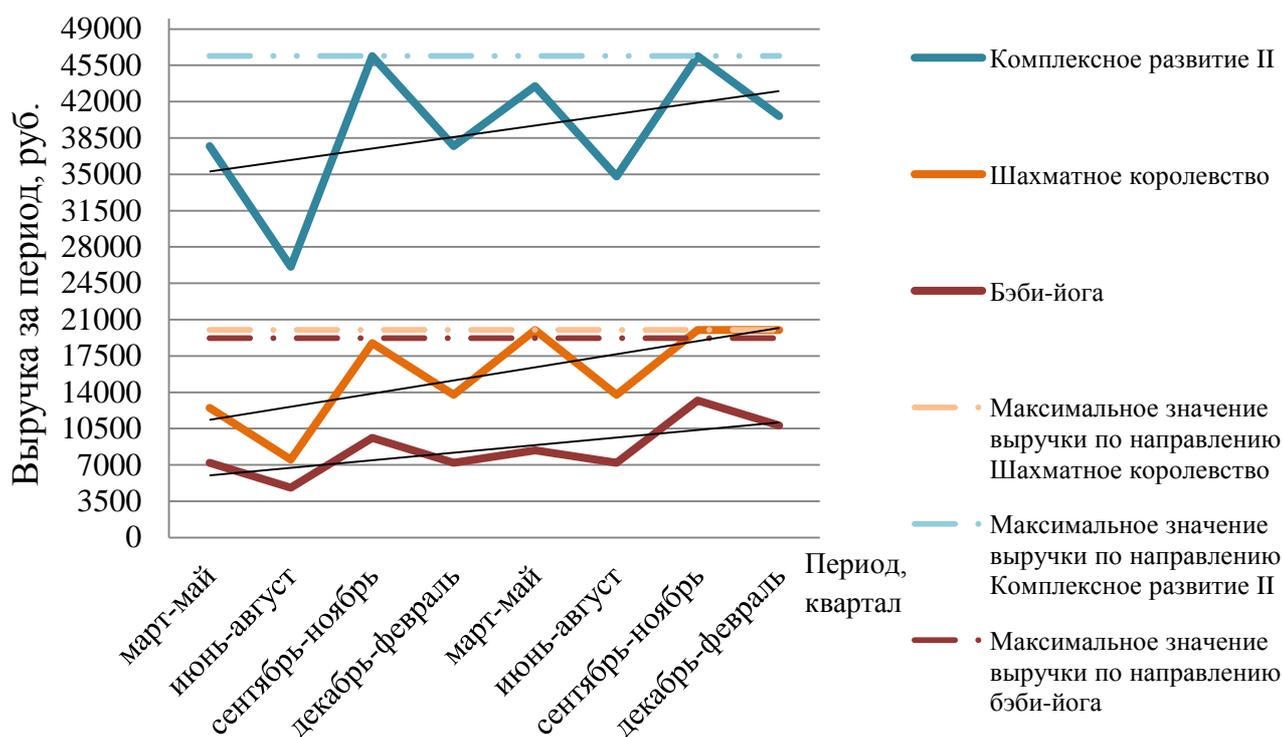


Рисунок 16 – Планируемая выручка по трем предоставляемым услугам

По горизонтальной оси отмечены кварталы, график составлен со второго года после реализации проекта, при уже устоявшемся положении предприятия на рынке. По вертикальной оси отмечена планируемая величина выручки. На чертеже отмечены графики поступления денежных средств от продажи абонементов по трем видам предоставляемых услуг, по каждому из них выявлена линия тренда, по которой можно определить степень колебания продаж и отнесение услуги к той или иной группе.

«Комплексное развитие II» относится к группе «котов», потому что именно эта услуга была в числе лидеров по результатам проведения опроса. Занятие «Бэби-йога» по результатам опроса, стало наименее популярным, поэтому его

будет логично отнести к группе «ослов». Несмотря на то, что данный вид спортивных занятий в рамках опроса набрал меньшее количество голосов и по плану продаж на 3 года, так и не достигает максимальной величины выручки, установленной на уровне 19 200 рублей, «Бэби-йога» будет представлена среди прочих занятий детского клуба «Clever fox». Так как в соответствии с проведенным анализом конкурентов, выявлено, что ни одно образовательное учреждение не предоставляет подобной услуги, а спрос на нее хоть и сравнительно небольшой, но имеется. Согласно проведенному опросу, занятия по обучению детей игре в шахматы являются более востребованными чем «Бэби-йога», однако не достигают такой популярности как «Комплексное развитие». Поэтому данный тип образовательных услуг будет относиться к категории «коров». После распределения каждой образовательной услуги к одной группе из 3 по ним составляется прогноз продаж. Прогноз составляется в разрезе кварталов и с учетом характерных черт каждой категории (вариативность и темп роста продаж). Также учитывается, что в летний период (июнь-август) и зимний период (декабрь-февраль) посещаемость детского центра ухудшается.

В настоящее время существует определенная тенденция по возрастным группам образовательных услуг: детские группы возрастом до 2 лет менее востребованы, чем группы, по тем же направлениям образования, но старшей возрастной категорией, это связано с тем, что родители не видят необходимости общего развития ребенка, кроме его обучения базовым умениям к существованию [21].

Сейчас на основе результатов проведенного опроса можно сказать, что взгляды молодых родителей на раннее развитие детей уже поменялись в благоприятную сторону. Поэтому план продаж образовательных услуг для детей младше 2 лет, незначительно ниже, чем для детей постарше. План продаж реалистический представлен в таблице 15.

Таблица 15 – План продаж реалистический

В рублях

Направления	Выручка среднемесячная по направлениям							
	1 год				2 год			
	март-май	июнь-август	сентябрь-ноябрь	декабрь-февраль	март-май	июнь-август	сентябрь-ноябрь	декабрь-февраль
Комплексное развитие I	5 800	8 700	11 600	10 150	14 500	10 150	15 950	14 500
Комплексное развитие II	17 400	17 400	29 000	26 100	37 700	26 100	46 400	37 700
Комплексное развитие III	20 300	20 300	37 700	31 900	40 600	29 000	46 400	40 600
Мама+малыш	6 000	3 600	6 000	4 800	8 400	4 800	9 600	7 200
Веселый английский	6 000	6 000	7 500	6 000	9 000	6 000	15 000	12 000
Веселый английский	12 000	15 000	21 000	18 000	24 000	21 000	30 000	24 000
Веселый английский	18 000	21 000	30 000	24 000	33 000	21 000	42 000	33 000
Бэби фитнес	4 600	4 600	11 500	6 900	12 650	5 750	13 800	10 350
Шахматное королевство	0	0	5 000	5 000	13 750	5 000	17 500	12 500
Шахматное королевство	5 000	0	7 500	10 000	12 500	7 500	18 750	13 750
Творческая мастерская	8 750	3 750	16 250	12 500	20 000	6 250	28 750	20 000
Творческая мастерская	5 000	5 000	15 000	12 500	18 750	12 500	27 500	20 000
Арт-терапия	0	0	3 600	3 600	4 800	3 600	6 000	4 800
Бэби-йога	0	0	6 000	4 800	7 200	4 800	9 600	7 200
Хореография	10 000	5 000	13 750	12 500	21 250	12 500	25 000	16 250
Актерское мастерство	10 400	5 200	16 900	14 300	15 600	9 100	22 100	18 200
Зумба кидс	5 000	0	10 000	8 750	10 000	5 000	11 250	8 750
Будущие родители	15 000	18 000	22 500	28 500	31 500	25 500	37 000	39 500
Итого выручка за 1 мес.	149 250	133 550	270 800	240 300	335 200	215 550	422 600	340 300
Итого выручка за квартал	447 750	400 650	812 400	720 900	1 005 600	646 650	1 267 800	1 020 900

Окончание таблицы 15

В рублях

Выручка по направлениям	3 год			
	март-май	июнь-август	сентябрь-ноябрь	декабрь-февраль
Комплексное развитие I	20 300	14 500	23 200	18 850
Комплексное развитие II	43 500	34 800	46 400	40 600
Комплексное развитие III	43 500	34 800	46 400	43 500
Мама+малыш	8 400	6 000	9 600	8 400
Веселый английский	16 500	10 500	22 500	21 000
Веселый английский	36 000	33 000	48 000	42 000
Веселый английский	48 000	42 000	48 000	45 000
Бэби фитнес	18 400	8 050	18 400	17 250
Шахматное королевство	18 750	12 500	20 000	17 500
Шахматное королевство	20 000	13 750	20 000	20 000
Творческая мастерская	22 500	13 750	30 000	21 250
Творческая мастерская	27 500	12 500	37 500	16 250
Арт-терапия	9 600	3 600	12 000	8 400
Бэби-йога	8 400	7 200	13 200	10 800
Хореография	21 250	16 250	28 750	20 000
Актерское мастерство	22 100	13 000	31 200	27 300
Зумба кидс	16 250	10 000	18 750	12 500
Будущие родители	42 500	37 000	51 000	47 500
Итого выручка за 1 месяц	443 450	323 200	524 900	438 100
Итого выручка за квартал	1 330 350	969 600	1 574 700	1 314 300

Получив два вида прогноза продаж, сопоставим их между собой. На рисунке 17 представлен график, который отражает различие полученных прогнозов продаж в соответствии с двумя используемыми способами.

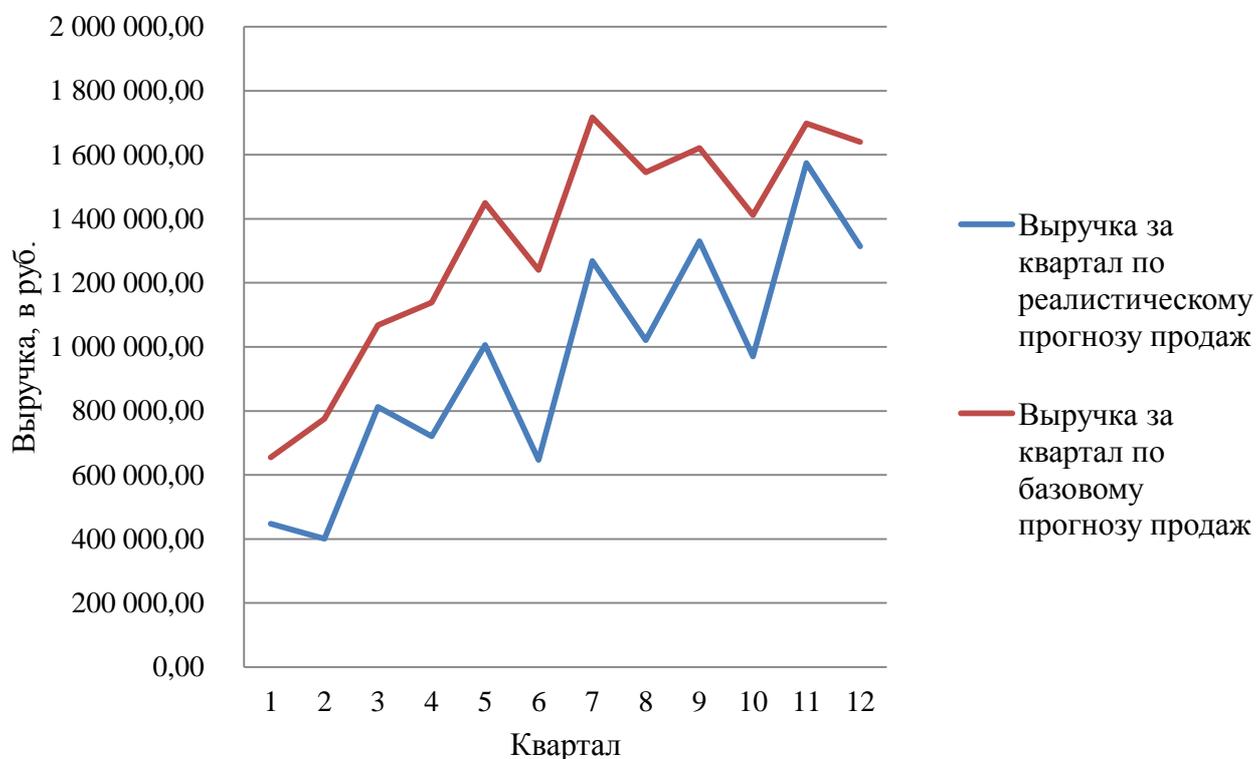


Рисунок 17 – Сопоставление реалистического и базового объема продаж

Базовый прогноз, полученный от функционирующего предприятия, показывает заметно лучшие показатели выручки, чем реалистический, рассчитанный по модели классификации услуг. При планировании необходимо руководствоваться пессимистическим настроением, чтобы не завышать показатели эффективности бизнес модели, однако, стоит отметить, что на опыте уже существующего предприятия значения выручки будут выше.

При анализе графика можно заметить, что в бизнесе существует сезонность: в летний и зимний период показатели выручки снижаются. Сгладить сезонность можно проводя эффективные маркетинговые шаги, такие как предоставлять акционные предложения на стоимость предоставляемых услуг в летний период. В

зимний период времени заболеваемость растет, в следствие этого посещаемость занятий падает. Для сохранения лояльности клиентов и стабилизации объема продаж детский развивающий клуб «Clever fox» предоставляет пересчет абонеента для детей, которые пропустили занятия по причине болезни. При предъявлении справки о состоянии здоровья ребенка стоимость пропущенных занятий переносится на следующий месяц.

После прогнозирования выручки логично будет перейти к рассмотрению мероприятий по достижению поставленных объемов продаж, к стимулированию сбыта (продаж).

План продвижения услуг будет основываться на решении двух задач:

- 1) Привлечение клиентов.
- 2) Формирование лояльного отношения клиентов к предоставляемым услугам.

Всем знакомое выражение «реклама – двигатель торговли» на самом деле точно раскрывает основную функцию рекламы: передачу информации об услуге, ознакомление с ней потенциальных покупателей, убеждение в необходимости получения предлагаемой услуги.

Главной функцией рекламы будет являться индивидуализация предлагаемых услуг, то есть необходимо выделить уникальность занятий, предоставляемых образовательным центром «Clever fox».

Рассмотрим маркетинговые инструменты, которыми предлагается достичь поставленных целей:

Интернет маркетинг. В современном мире печатные издания потеряли свою актуальность, а так как наш сегмент потребителей это скорее молодые родители, поэтому основная составляющая продвижения товара будет в глобальной сети.

- 1) Создание и продвижение сайте на бесплатном сервисе Tilda. SEO – оптимизация сайта под поисковые системы, которая позволяет его вывести на первые позиции в поиске.

2) Создание и продвижение группы в социальных сетях. Создание как сайта, так и групп необходимо начать заранее, примерно за 3 месяца до открытия. Это позволит создать интерес и уже формировать узнаваемость центра, также потребители уже смогут ознакомиться с предоставляемыми услугами, ценами и бронировать места в группах. Также можно зарегистрироваться на форумах и сайтах города Снежинска, посвященных детскому образованию.

3) Использование контекстной рекламы позволяет донести рекламу для конкретной целевой аудитории. С помощью сервисов Google Adwords и Яндекс Direct.

4) Размещение информации в справочниках города: Google maps, Яндекс Карты.

5) Реклама в социальных сетях Вконтакте, Instagram, Одноклассники. Реклама с непосредственным размещением в соц. сетях, а также с заключением договора с популярными пользователями города.

6) Рассылка рекламных сообщений по электронным почтам и социальным сетям.

7) Участие в различных онлайн-рейтинговых программах.

Локальный маркетинг. Размещение рекламных объявлений в общественных местах.

1) Размещение наружной рекламы на билбордах, скамейках, вывесках, растяжках, lightbox, на общественном транспорте. Приобретение штендера.

2) Распространение листовок. Создание визиток.

3) Светящаяся входная вывеска.

Коммуникативный маркетинг.

1) Бартерные сделки. Заключение сотрудничества о рекламе с магазинами детской одежды, с детской развлекательной комнатой «Чеширский кот», с развлекательным комплексом «Лазртаг-арена База 37», с семейными кафе, такими как «Оливки», «Дача», «Сливки», пиццерия «Перчик».

2) Проведение научно-развлекательных мероприятий для детей.

3) Спонсорство в общественных праздниках и различных социальных, детских мероприятиях.

4) Подача рекламного ролика на местном канале ОТВ-Снежинск.

5) Подача рекламного ролика на радиостанции города.

Для формирования спроса и лояльности клиентов посещение первого занятия в «Clever fox» бесплатно. Это позволит повысить интерес и сравнить предоставляемые услуги нашим центром и занятия в МБДОУ.

В таблице 16 представлен перечень единовременных затрат на рекламу, которые необходимо произвести до открытия детского центра.

Таблица 16 – Расчет единовременных затрат на маркетинг

Вид рекламы	В рублях
	Затраты
Вывеска (входная группа)	23 000
Билборды (3 шт.)	31 000
Изготовление листовок для раздачи промоутером (7 000 шт.)	4 000
Услуги рекламного агентства по раздаче листовок	4 000
Штендер	3 000
Изготовление визиток (500 шт.)	1 700
Баннеры «Скоро открытие», «Мы открылись!»	3 000
Оформление шарами и раздача гелиевых шаров в день открытия (100 шт.)	5 000
Итого сумма затрат:	74 700

Рекламные мероприятия, которые будут проводиться во время функционирования детского центра, будут избираться из перечня перечисленных выше маркетинговых инструментов. Далее сумма, затрачиваемая на маркетинговые инструменты, будет составлять 80 000 – 100 000 рублей в квартал. Данная сумма является значительной для малого предпринимательства, однако, успешность реализации бизнес идеи, т.е. достижение прогнозируемого плана

продаж, во многом зависит от проведенной эффективной маркетинговой политики.

2.5 Производственный план

В действующем законе об образовании №273-ФЗ различают два вида образовательной организации:

Образовательная организация – некоммерческая организация, осуществляющая на основании лицензии образовательную деятельность в качестве основного вида деятельности в соответствии с целями, ради достижения которых такая организация создана.

Организация, осуществляющая обучение – юридическое лицо, осуществляющее на основании лицензии наряду с основной деятельностью образовательную деятельность в качестве дополнительного вида деятельности. К организациям приравниваются индивидуальные предприниматели, осуществляющие образовательную деятельность [22].

Таким образом, для осуществления образовательной деятельности необходимо пройти процедуру лицензирования. Большинство детских центров в Челябинске работает без наличия лицензии на представление образовательных услуг, маскируясь под расплывчатую формулировку – присмотр и уход за детьми. Но наличие лицензии дает ряд преимуществ для детского центра: возрастает доверие клиентов, потребители могут оплатить услуги дошкольного образования, используя материнский капитал, а также получать социальный налоговый вычет по расходам на учебу.

Лицензия на оказание образовательных услуг способствует созданию благоприятного имиджа клуба в глазах клиентов центра. Ниже представлен перечень необходимых документов для подачи заявки на получение образовательной лицензии. Комплект документов необходимо передать в

управление образования администрации города Снежинск. Срок рассмотрения заявки на получение лицензии составляет 60 дней.

- заявление о предоставлении лицензии;
- документ, подтверждающий право пользования помещением (копия договора аренды);
- копия свидетельства о регистрации ИП;
- копии заключений СЭС и Госпожнадзора о соответствии помещения необходимым требованиям;
- справка об условиях для функционирования электронной информационно-образовательной среды;
- справка о печатных и электронных ресурсах;
- справка о педагогических работниках;
- справка об утверждении образовательных программ;
- справка о материально-техническом обеспечении;
- подтверждение оплаты госпошлины на сумму 7500 рублей [23].

В качестве размещения детского центра было выбрано помещение на 1 этаже здания, находящегося по проспекту Мира, 21. Выбор здания можно объяснить тем, что улица расположена в районе города, где большое количество новостроек и сравнительно молодое население. Расположение центра развития «Clever fox» представлено на рисунке 18. Площадь помещения 82 кв. метра. Помещение поделено на 3 комнаты: учебно-игровая комната, спортивный зал и раздевальная комната и 2 санузла. Помещение соответствует нормам СанПин 2.4.1.3049-13 и требованиям Пожарной инспекции, которые предусматривают, что помещение должно быть оборудовано 2 выходами, а минимальное количество санузлов – 2. Здание, в котором размещается арендуемое помещение, было введено в эксплуатацию в конце 2016 года, поэтому капитальных затрат на ремонт не потребуется.

Косметический ремонт будет осуществляться с помощью ИП Лазарев И.В., который предоставляет услуги по внутренней отделке помещений [24].

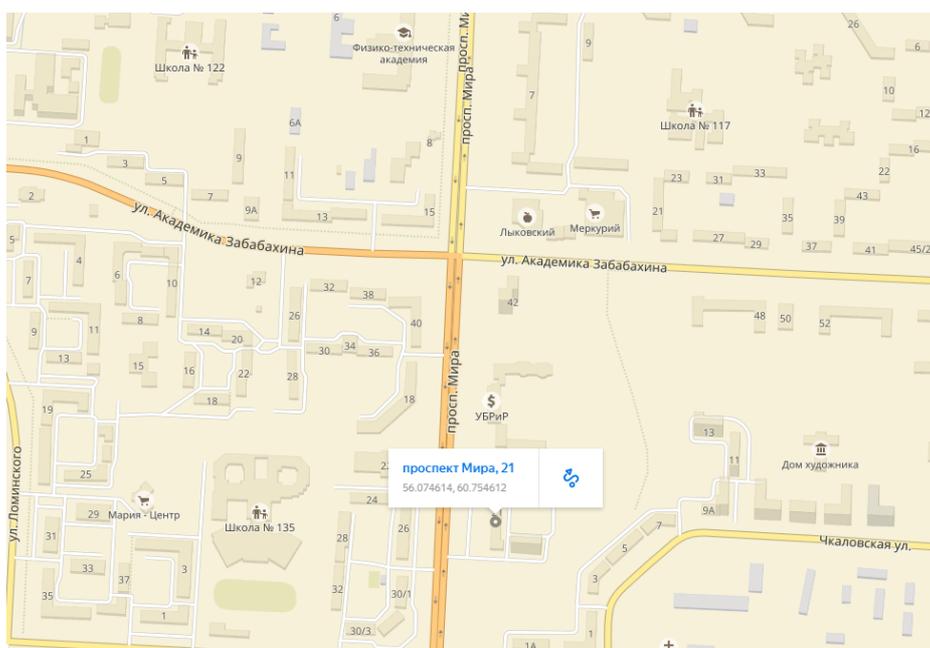


Рисунок 18 – Расположение детского центра развития «Clever fox»

Дизайн помещения подчеркнет индивидуальность детского центра. Дизайн представлен в цветовой гамме, представленной на рисунке 19.

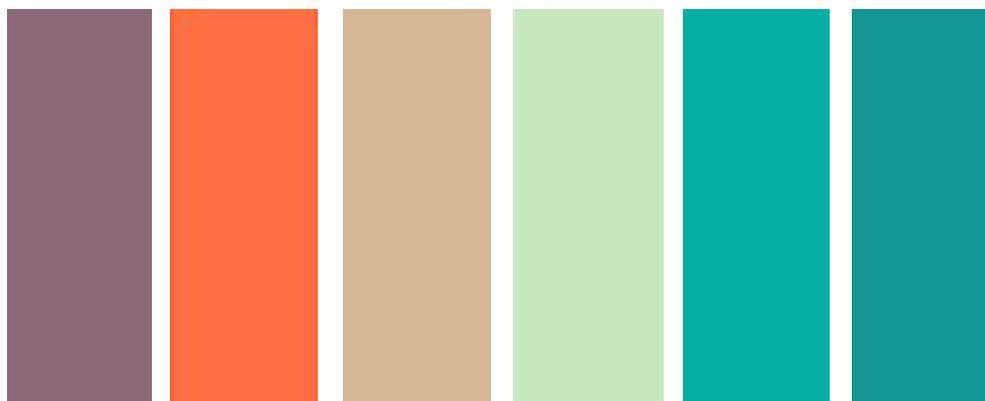


Рисунок 19 – Цветовая гамма центра развития «Clever fox»

Затраты на косметический ремонт представлены в таблице 17. Некоторые затраты на материалы берет на себя предприниматель, который выполняет работы. Стоимость используемых материалов включена в общую стоимость работ, она учтена при оценке стоимости предполагаемых работ на косметический ремонт.

Таблица 17 – Затраты на осуществление косметического ремонта

В рублях

Наименование	Стоимость за 1 кв. метр	Общая стоимость
Напольное покрытие: линолеум Tarkett	390	29 640
Краска для стен	26	13 000
Минеральная добавка к краске	–	390
Грунтовка	28	3 500
Гипсостружечный материал	–	4 250
Настенная плитка	475	17 100
Плинтус	–	1 510
Сухие смеси	–	4 500
Межкомнатные двери	–	33 000
Входная дверь	–	30 000
Работы, выполненные подрядной организацией	–	90 000
Итого:	–	226 890

В таблице 18 представлен перечень инвестиционных затрат на приобретение мебели и сопутствующих товаров для открытия детского центра развития.

Таблица 18 – Инвестиционные затраты

Наименование	Количество, ед.	Сумма единицы, в руб.	Общая стоимость, в руб.
Гардеробная	2	8 000	16 000
Компьютерный стол	2	7 000	14 000
Компьютер	2	19 800	39 600
МФУ	1	5 000	5 000
Стул	2	2 000	4 000

Окончание таблицы 18

Наименование	Количество, ед.	Сумма единицы, в руб.	Общая стоимость, в руб.
Диван	2	13 000	26 000
Скамейка	2	1 250	2 500
Кулер	1	4 800	4 800
Книжный шкаф	1	13 000	13 000
Стол для детей	8	2 700	21 600
Стулья для детей	8	1 300	10 400
Светильники	10	2 400	24 000
Светильники	2	2 000	4 000
Проектор	1	30 000	30 000
Мат	2	3 100	6 200
Коврик для йоги	10	700	7 000
Спортивный инвентарь	–	–	23 000
Учебный материал	–	–	25 000
Игрушки	–	–	10 000
Магнитная доска	2	1 800	3 600
Детские пуфы	4	2 100	8 400
Римские шторы	4	3 500	14 000
Зеркало	–	–	11 000
Мольберт	8	1 100	8 800
Комплект сантехники	3	11 700	35 100
Итого:	–	–	367 000

Также необходимо включить в инвестиционные затраты стоимость прохождения курсов повышения квалификации для нанятого учебного персонала. Содружество педагогов раннего развития предлагает систему дистанционного обучения, состоящую из видео-семинаров продолжительностью 8 академических

часов. Стоимость программы варьируется в пределах 5 000 – 8 000 рублей на одного человека.

Так как детский центр развития «Clever fox» предполагает постоянное повышение качества предоставляемых услуг, то инвестиционные затраты на повышение квалификации учебного персонала будут не только до начала функционирования клуба, но и в периоды его работы. Затраты на обучение персонала представлены в таблице 19.

Таблица 19 – Распределение затрат на обучение учебного персонала по кварталам

Квартал	В рублях				
	0	3	6	9	12
Затраты на обучение учебного персонала	25 000	30 000	20 000	26 000	40 000

Проведение мероприятий по повышению качества предоставляемых услуг будет благоприятно сказываться на имидже клуба и будет являться дополнительной рекламой для повышения узнаваемости центра.

Через 1,2 и 3 года после реализации проекта планируются затраты на приобретение мебели либо сопутствующих материалов. Суммы определены в размере 50 000 рублей.

В инвестиционные затраты также должна быть включена стоимость канцтоваров, которая составляет 6400 рублей. При заключении договора аренды, необходимо уплатить сумму денежных средств, равную 3-х месячной арендной платы. Этого периода будет достаточно для осуществления ремонтных работ, установки мебели и получения сертификата от СЭС и Пожарной инспекции. Ставка арендной платы составляет 450 рублей за квадратный метр арендуемого помещения. Так как арендуется помещение площадью 82 квадратных метра, то сумма за месяц составит 36 900 рублей. В процессе дальнейшего планирования затраты, связанные с арендой помещения будем увеличивать с учетом темпа инфляции.

Также в инвестиционные затраты необходимо включить сумму госпошлин в размере 8 300 рублей и 14 000 рублей на проведение экспертиз для получения заключений от СЭС и ГосПожнадзора.

Таким образом, общая сумма инвестиционных затрат для открытия детского центра развития составит – 832 990 рублей.

В процессе деятельности детскому клубу необходимо предоставлять своим воспитанникам все необходимые канцелярские принадлежности для выполнения заданий на занятиях. Ниже приведем список направлений, по которым возникает необходимость в предоставлении канцелярских принадлежностей:

- комплексное развитие I, II, III;
- мама+малыш;
- веселый английский I, II, III;
- творческая мастерская;
- арт-терапия;
- лекции для будущих родителей.

Средняя стоимость канцелярских принадлежностей на 1 человека в квартал составляет 300 рублей. В рамках бизнес-плана предположим возрастание стоимости канцелярских принадлежностей поквартально, согласно данным об инфляции 2016 года [25].

Периоды разбиты по временам года, что объясняется сезонностью бизнеса, выявленной при прогнозировании продаж. Данные об инфляции взяты за 2016 год и рассчитаны по временам года. Информацию об инфляции можно увидеть в таблице 20.

Таблица 20 – Инфляция за 2016 год

	Декабрь-февраль	март-май	июнь-август	сентябрь-ноябрь
Инфляция, в %	2,38%	1,32%	0,91%	1,04%

Рассчитаем стоимость канцелярских принадлежностей с учетом влияния инфляции. В таблице 21 представлена стоимость канцелярских принадлежностей на 1 человека в квартал, с учетом инфляции.

Таблица 21 – Средняя стоимость канцелярских принадлежностей на 1 человека в квартал, с учетом инфляции

В рублях

Показатель	Квартал					
	1	2	3	4	5	6
Средняя стоимость канцелярских принадлежностей на 1 человека	300	302,74	305,9	313,18	317,31	320,21

Окончание таблицы 21

В рублях

Показатель	Квартал					
	7	8	9	10	11	12
Средняя стоимость канцелярских принадлежностей на 1 человека	323,56	331,26	335,62	338,69	342,23	350,37

Для расчета общей суммы денежных средств, которая потребуется на приобретение канцтоваров в квартал, рассчитаем количество человек, по перечисленным направлениям, согласно реалистическому прогнозу продаж.

В анализе используется реалистический прогноз, потому что в сравнении с базовым прогнозом, он генерирует меньшую величину выручки. А, как известно, при планировании лучше недооценить доход и переоценить расход. Данные о количестве человек представлены в Приложении В.

Расходы на водоснабжение и электроэнергию, и отопление, а также платежи за интернет составляют 4500 и 700 рублей в месяц, соответственно. Данные платежи также проиндексируем с учетом инфляции, значения которой представлены выше. Данные представлены в таблице 22 и 23.

Таблица 22 – Расходы на водоснабжение и электроэнергию и платежи за интернет, с учетом инфляции

В рублях

Показатель	Квартал					
	1	2	3	4	5	6
Расходы на водоснабжение и электроэнергию	13 500	13 623,13	13 765,28	14 092,67	14 278,1	14 408,33
Платежи за интернет	2 100	2 119,16	2 141,28	2 192,21	2 221,06	2 241,32

Таблица 23 – Расходы на водоснабжение и электроэнергию и платежи за интернет, с учетом инфляции

В рублях

Показатель	Квартал					
	7	8	9	10	11	12
Расходы на водоснабжение и электроэнергию	14558,67	14904,93	15101,04	15238,77	15397,77	15763,99
Платежи за интернет	2241,32	2294,63	2324,83	2346,04	2370,52	2426,9

2.6 Организационный план

Для реализации бизнес идеи необходимо пройти процедуру регистрации индивидуального предпринимателя.

Индивидуальный предприниматель – это физическое лицо, которое имеет право заниматься предпринимательской деятельностью, без образования юридического лица.

Преимущества индивидуального предпринимателя в сравнении с ООО:

- проще и дешевле процедура регистрации;
- нет нужды в ведении полномасштабного бухгалтерского учета, достаточно ведения простой книги учета доходов и расходов;
- наличие льгот по выплатам во внебюджетные фонды;
- все деньги, заработанные в ИП – личные деньги собственника.

Для регистрации ИП потребуются следующий перечень документов:

- 1) Заявление о государственной регистрации физического лица в качестве индивидуального предпринимателя (форма № Р21001).
- 2) Копия российского паспорта.
- 3) Квитанция об уплате госпошлины в размере 800 руб.
- 4) Заявление о переходе на упрощенную систему налогообложения по форме №26.2-1.

В заявлении о государственной регистрации физического лица в качестве индивидуального предпринимателя необходимо указать код по ОКВЭД для детского центра развития «Clever fox» 85.11 – основной код, а 85.41.1,85.41.2,85.41.9,85.42.9 дополнительные [26].

Для детского центра развития «Clever fox» была выбрана упрощенная система налогообложения с налоговой базой, равной доходам минус расходы.

Ставка налога при этом устанавливается в размере 15%. В рамках упрощенной системы налогообложения выплачивается единый налог, который заменяет 3 вида налогов:

- налог на доходы физических лиц в отношении доходов от предпринимательской деятельности;
- налог на имущество физических лиц, в отношении имущества, используемого в предпринимательской деятельности;
- налог на добавленную стоимость, за исключением НДС, уплачиваемого при ввозе товаров на таможене.

На рисунке 20 представлена организационная структура детского центра развития «Clever fox» на этапе открытия.

Данная структура направлена на оптимизацию затрат на содержание штата сотрудников, а также на обеспечение функционирования детского клуба в полной мере.

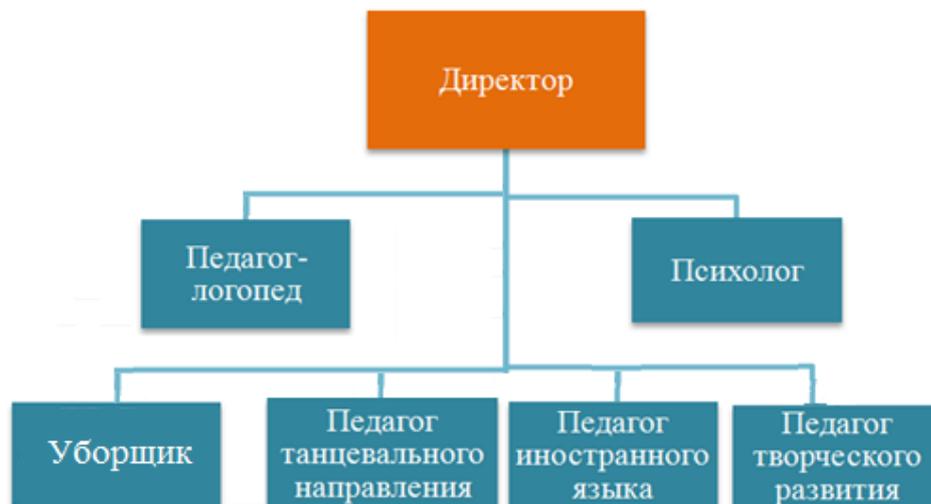


Рисунок 20 – Организационная структура детского клуба «Clever fox»

Рассмотрим функциональные обязанности каждого члена из персонала детского центра развития «Clever fox». Управление детским центром включает в себя принятие решений по двум областям:

- 1) Стратегическое управление.
- 2) Тактическое управление.

К стратегическому управлению можно отнести такие решения как:

- стремление к максимизации прибыли;
- утверждение образовательных программ и их корректировка;
- составление договоров с клиентами, а также их возможная корректировка;
- организация и управление персоналом;
- разработка новых направлений деятельности;
- разработка маркетинговой стратегии, контроль за ее реализацией.

К тактическому управлению можно отнести

- взаимодействие с клиентами и отклик на полученную обратную связь;
- хозяйственное обеспечение детского центра необходимыми ресурсами;

- формирование и достижение поставленного плана продаж;
- активное участие в продажах;
- взаимодействие с арендаторами помещения;
- взаимодействие с государственными органами,
- ведение учета доходов и расходов;
- организация работы и эффективного взаимодействия между персоналом;
- составление расписания занятий;
- решение конфликтных ситуаций с клиентами, специалистами.

Для расчета страховых взносов индивидуального предпринимателя необходимо ознакомиться с действующим законодательством. Страховые взносы платятся в два внебюджетных фонда: в пенсионный фонд и фонд обязательного медицинского страхования. Если платеж в пенсионный фонд зависит от получаемого дохода, то отчисления в фонд обязательного медицинского страхования можно назвать постоянными. Для расчета платежей в фонды необходимо установить величину МРОТ равную 7 800 рублей. Расчет платежей во внебюджетные фонды представлен в таблице 24.

Таблица 24 – Социальные отчисления во внебюджетные фонды на индивидуального предпринимателя

В рублях

Показатель	Количество месяцев			
	10	12	12	2
Доход	1 901 100,00	3 740 950,00	4 993 350,00	876 200,00
Страховые взносы в месяц	4 026,90	5 293,26	6 336,93	5 306,80
Страховые взносы, в том числе:	40 269,00	63 519,10	76 043,10	10 613,60
в пенсионный фонд, в том числе:	36 291,00	58 745,50	71 269,50	9 818,00
постоянная часть	20 280,00	24 336,00	24 336,00	4 056,00
переменная часть	16 011,00	34 409,50	46 933,50	5 762,00
в фонд медицинского страхования	3 978,00	4 773,60	4 773,60	795,60

В таблице представлен расчет страховых взносов по календарным годам. Платежи в рамках модели бизнес-планирования представляют собой авансовые платежи, распределенные по кварталам в течение каждого года.

Учебный персонал должен иметь соответствующие сертификаты педагогического образования либо курсов повышения квалификаций, иметь опыт работы с детьми не менее 3 лет.

Для каждого педагога детского центра будет составляться личное расписание в зависимости от загруженности образовательных групп на данный момент времени. В соответствии с загрузкой им будет выплачиваться заработная плата. При условии, когда более 30% детей продолжают обучение по определенному направлению педагогу этого направления выплачивается дополнительная премия в размере 3 000 рублей. Что послужит мотивацией к эффективной работе и заинтересованности персонала в предоставлении качественных услуг. В рамках бизнес-плана предположим, что всем сотрудникам ежемесячно будет выплачиваться премия, это позволит учесть максимальные затраты, которые могут возникнуть в рамках функционирования детского центра. Таким образом, в детском центре «Clever fox» применяется повременно-премиальная система оплаты труда.

В таблице 24 представлены направления, согласно которым проводят обучение педагоги.

Таблица 24 – Распределение направлений развития по учебному персоналу

Педагог	Наименование занятия
Педагог-логопед	Комплексное развитие I, II, III Шахматное королевство (2-4 года; 4-7 лет)
Педагог иностранного языка	Веселый английский I, II, III
Педагог творческого развития	Творческая мастерская (2-4 года; 4-7 лет) Актерское мастерство
Педагог танцевального направления	Бэби-фитнес Бэби-йога

Окончание таблицы 24

Педагог	Наименование занятия
Педагог танцевального направления	Хореография Зумба кидс Фитнес\йога для беременных женщин
Психолог	Мама+Малыш Арт-терапия Лекционные занятия для беременных женщин

В рамках бизнес-плана предположим возрастание тарифных ставок по заработной плате поквартально согласно данным об инфляции 2016 года. Данные об инфляции см. таблицу 20. Ставки по оплате труда педагогам с учетом влияния инфляции представлены в таблице 25 и 26.

Таблица 25 – Ставки по оплате труда с учетом инфляции

В рублях

Педагог	Квартал					
	1	2	3	4	5	6
Педагог-логопед	450	454,11	458,85	469,77	474,06	480,3
Педагог иностранного языка	500	504,57	509,84	521,97	528,84	535,8
Педагог творческого развития	400	403,65	407,87	417,58	423,08	428,65
Педагог танцевального направления	400	403,65	407,87	417,58	423,08	428,65
Психолог	400	403,65	407,87	417,58	423,08	428,65

Таблица 26 – Ставки по оплате труда с учетом инфляции

В рублях

Педагог	Квартал					
	7	8	9	10	11	12
Педагог-логопед	485,32	496,87	503,41	508,01	513,32	525,53
Педагог иностранного языка	541,4	554,28	561,58	566,71	572,63	586,25
Педагог творческого развития	433,13	443,44	449,28	453,38	458,12	469,02

Педагог	Квартал					
	7	8	9	10	11	12
Педагог танцевального направления	433,13	443,44	449,28	453,38	458,12	469,02
Психолог	433,13	443,44	449,28	453,38	458,12	469,02

К функциональным обязанностям педагога можно отнести следующее:

- осуществление образовательной деятельности по соответствующему направлению;

- осуществление тщательного присмотра за вверенными ему детьми в соответствии с требованиями инструкции по охране жизни и здоровья детей в помещениях клуба развития;

- разработка образовательной программы;

- прохождение курсов по повышению квалификации;

- уведомление директора о необходимых ресурсах;

- внесение предложений по улучшению качества предлагаемых услуг детским центром развития «Clever fox»;

- ведение работы с родителями по вопросам воспитания детей и привлечение их к активному сотрудничеству с детским клубом;

- проявление внимания к каждому ребенку.

График работы уборщика – 3 раза в неделю.

Обязанности уборщика рассмотрим ниже:

- уборка помещения и прилегающей территории детского клуба;

- уведомление директора о необходимых ресурсах.

В Приложении В представлена проиндексированная сумма заработной платы и социальных отчислений уборщика по кварталам. Затраты на оплату труда включены в состав текущих затрат по операционному плану.

2.7 Финансовый план

Реализация проекта подразумевает использование собственного капитала в размере 980 000 рублей. Однако, так как данный вид бизнеса является социально ориентированным, то обычно государственные органы идут на встречу предпринимателям и выделяют субсидии на реализацию проекта. Но в процессе планирования исключается такая возможность, чтобы не привести к завышению показателей эффективности проекта.

В рамках финансового плана данной бизнес идеи необходимо оценить эффективность проекта с помощью простых и дисконтированных показателей. Для этого сформируем инвестиционные, операционные и финансовые денежные потоки согласно реалистическому и базовому прогнозу продаж. Для этого сгруппируем данные, описанные в предыдущих разделах.

1) Денежные потоки согласно реалистическому прогнозу продаж.

Рассчитаем полную себестоимость продаж, которая состоит из постоянных и переменных затрат. При расчете заработной платы учебному персоналу использовались данные по количеству клиентов по каждому направлению, сформированные в прогнозе продаж реалистическом. Данные о временной нагрузке в каждый расчетный период представлены в Приложении В.

Данные о смете затрат представлены в Приложении Г. Сформированные денежные потоки по всем видам деятельности представлены в Приложении Д. В таблицу сразу включим дисконтированные денежные потоки для расчета показателей эффективности проекта. Квартальная ставка дисконтирования будет посчитана по полной формуле Фишера. Она состоит из трех компонентов:

- минимальная реальная доходность – 2,31%;
- уровень инфляции (взят средний за 2016 год) – 1,42%;
- рисковая премия – 0,94%.

Таким образом, согласно полной формуле Фишера квартальная ставка дисконтирования равна 4,74%.

2) Денежные потоки согласно базовому прогнозу продаж.

Для расчета переменных затрат определим максимальное количество часов работы учебного персонала и максимальное количество клиентов клуба в месяц:

- максимальное количество часов работы учебного персонала – 232 часа;
- максимальное число клиентов клуба – 236 человек.

В предыдущих разделах были определены ставки оплаты труда учебного персонала. Так как в базовом прогнозе продаж нет деления на направления, то используем среднюю ставку заработной платы, равную 430 рублей в час. В Приложении Е представлены переменные затраты по базовому прогнозу.

Сформированные денежные потоки по всем видам деятельности представлены в Приложении Ж. В таблицу включены дисконтированные денежные потоки для расчета показателей эффективности проекта.

На рисунке 21 представлены денежные потоки по инвестиционной, операционной и финансовой деятельности согласно реалистическому подходу.

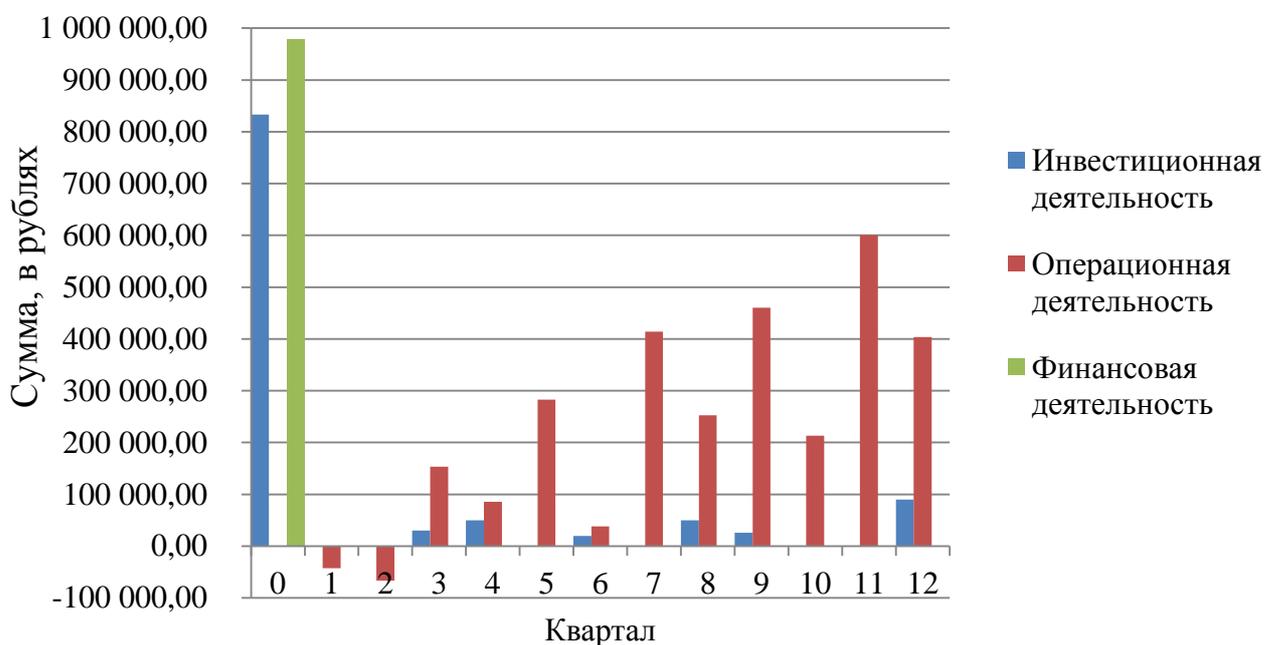


Рисунок 21 – Денежные потоки по всем видам деятельности реалистический прогноз

Рассчитаем простые и дисконтированные показатели оценки эффективности инвестиционных проектов по двум прогнозам. В таблице 27 представлены рассчитанные показатели.

Таблица 27 – Показатели оценки инвестиционных проектов

Наименование показателя	По базовому прогнозу	По реалистическому прогнозу
Средняя норма прибыли (ARR), в %	37,7	21,2
Срок окупаемости проекта (PP), в годах	0,66	1,18
Чистый дисконтированный доход (NPV), в руб.	2 526 355,21	841 385,09
Индекс доходности (PI), в долях	3,45	1,83
Дисконтированный срок окупаемости (DPP), в годах	1,14	2,16
Внутренняя норма доходности, в % в квартал	32,13	10,499

Если сопоставить между собой результаты оценки, то стоит отметить, что показатели реалистического прогноза, построенного на основе модели продаж автора Ивантер, значительно отличаются от показателей базового прогноза продаж. При расчете денежных потоков по реалистическому прогнозу выручка существенно ниже, чем по базовому прогнозу, это связано с заниженными темпами продаж по реалистическому прогнозу в сравнении с экспертной оценкой менеджеров детского центра города Челябинска. Также в состав переменных расходов были включены завышенные показатели по выплатам премий сотрудникам, по сумме денежных средств направленных на приобретение канцелярских принадлежностей клиентам. Горизонт расчета взят 3 года после открытия детского центра, но по истечении этого срока он свою деятельность не заканчивает, а на этот момент он только набрал свою популярность, и в будущем будет приносить значительные выгоды предпринимателю. При созданной

пессимистической модели затрат и доходов в реалистическом прогнозе проект окупается за 2 года и 4 месяца, т.е. проект можно считать эффективным к реализации.

2.8 Оценка рисков проекта

Проанализируем устойчивость проекта к изменению ключевых показателей. Воспользуемся анализом чувствительности для оценки величины изменения чистого дисконтированного дохода при изменении ключевых показателей. Механизм проведения анализа включает в себя изменение выбранных параметров в определенных пределах, при условии, что остальные параметры останутся прежними.

Параметры для анализа:

- изменение цены на предоставляемые услуги;
- изменение ставки арендной платы;
- изменение ставок по заработной плате учебного персонала.

В таблице 28 представлен расчет проведенного анализа чувствительности.

Таблица 28 – Анализ чувствительности

Изменение показателя	Цена до изменения, в руб.	NPV до изменения, в руб.	Цена после изменения, в руб.	NPV после изменений, в руб.	Процент изменения, в %
Увеличение ставки арендной платы за 1 кв. метр на 10%	450,00	841 385,09	495,00	736 667,25	-12,45%
Снижение ставки арендной платы за 1 кв. метр на 10%	450,00	841 385,09	405,00	946 103,01	12,45%
Увеличение цен на предоставляемые услуги на 10%	–	841 385,09	–	1 542 678,20	83,35%

Окончание таблицы 28

Изменение показателя	Цена до изменения, в руб.	NPV до изменения, в руб.	Цена после изменения, в руб.	NPV после изменений, в руб.	Процент изменения, в %
Снижение цен на предоставляемые услуги на 10%	–	841 385,09	–	140 091,99	-83,35%
Снижение ставок по оплате труда учебного персонала на 10%	–	841 385,09	–	1 044 957,76	24,20%
Увеличение ставок по оплате труда учебного персонала на 10%	–	841 385,09	–	637 778,94	-24,20%

На рисунке 22 представлена графическая интерпретация проведенного анализа чувствительности, которая показывает, что наибольшее влияние среди рассматриваемых показателей оказывает изменение стоимости предоставляемых услуг.

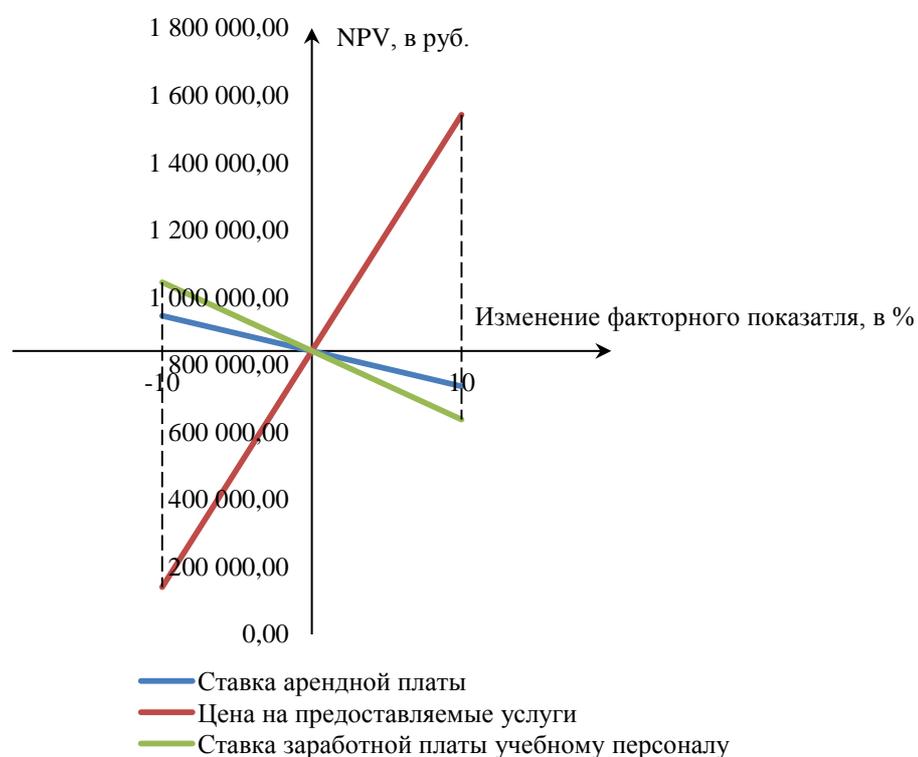


Рисунок 22 – График чувствительности показателя NPV к изменению факторного показателя его формирования

После проведения анализа чувствительности стоит отметить, что наибольшее влияние на значение чистого дисконтированного дохода оказывает изменение цены. Снизив цену лишь на 10% значение NPV сокращается на 83,35%. Но понижая цену, обычно растет и уровень спроса, однако модель расчета это не учитывает, поэтому при принятии управленческих решений наибольшее внимание надо уделить постановке правильной ценовой политики, согласованию уровня скидок и роста продаж.

Выводы по разделу два

В ходе работы был проведен анализ факторов внешней среды образовательных услуг, определение тенденций отрасли, анализ необходимых затрат для открытия детского центра развития детей дошкольного возраста.

Инициатором проекта выступает ИП Ежова С.Ю.

На протяжении всей реализации проекта будет использоваться упрощенная система налогообложения с объектом налогообложения доходы минус расходы. Ставка налога при этом устанавливается в размере 15%.

В соответствие с анализом отрасли и проведенным опросом респондентов была выявлена потребность в образовательных услугах дошкольного возраста города Снежинск.

Для работы будут привлечены специалисты по дошкольному образованию, к которым предъявляются требования по квалификации и опыту работы. В рамках функционирования детского клуба «Clever fox» предусматривается проведение мероприятий для повышения уровня знаний педагогического состава. Применяется повременно-премиальная оплата труда.

Детский центр будет располагаться в новом районе, основным населением которого являются молодые семьи.

Для открытия образовательного клуба «Clever fox» необходимо вложение денежных средств в размере 980 000 рублей. На эти средства будет произведен ремонт помещения и приобретены необходимая мебель и оборудование.

Финансирование проекта производится из собственных средств.

Прогноз продаж строится на основе двух методов: бенчмаркинга и методологии открытия детского центра автора З. Ивантер.

Детский центр при формировании цены использует нейтральную стратегию ценообразования, согласно которой цены устанавливаются в районе стоимости услуг конкурентов.

При расчете денежных потоков использовался принцип пессимизма – в большей степени отражены расходы и в меньшей степени доходы.

Экономическая эффективность проекта составлена по двум прогнозам продаж. В соответствии с прогнозом, который генерирует меньшие показатели прибылей, рассмотрим полученные результаты:

- срок окупаемости проекта составляет 2 года и 2 месяца;
- NPV проекта 841 385,09 рублей;
- внутренняя норма доходности IRR квартальная составляет 10,5.

При анализе рисков с использованием анализа чувствительности выявилось, что наибольшее влияние на изменение чистого дисконтированного дохода оказывает цена на предоставляемые услуги. Это позволяет определять управленческие решения в отношении ценовой политики предприятия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Бизнес-план является важным документом как для начинающих предпринимателей, которые только планируют создание своего дела, так и для крупных компаний, для которых проект это часть достижения стратегических целей. Разработка планов – постоянная часть управления, а не одноразовое мероприятие.

При составлении бизнес-плана необходимо придерживаться пессимистического настроения, т.е. в наибольшей мере просчитывать расходы, нежели доходы.

Успешный бизнес-план способствует достижению краткосрочных целей и повышению жизнеспособности бизнеса в долгосрочной перспективе. При планировании необходимо учитывать специфику отрасли и самого предприятия.

Несмотря на эффективность такого управленческого инструмента как бизнес-план возможности его в отечественном менеджменте, в большинстве случаев, не реализуется. Тем не менее, существуют положительные изменения в управленческом менеджменте, и бизнес начинает осознавать те преимущества, которые может предоставить планирование, и в частности такой вид как бизнес-планирование.

При написании бизнес-плана центра раннего развития детей для реализации проекта был выбран город Снежинск. В ходе работы был проведен анализ факторов внешней среды образовательных услуг, определение тенденций отрасли, анализ необходимых затрат для открытия детского центра развития детей дошкольного возраста.

На протяжении всей реализации проекта будет использоваться упрощенная система налогообложения с объектом налогообложения доходы минус расходы. Ставка налога при этом устанавливается в размере 15%.

В соответствие с анализом отрасли и проведенным опросом респондентов была выявлена потребность в образовательных услугах дошкольного возраста

города Снежинск. При анализе отрасли была рассмотрена тенденция развития бизнеса образовательных услуг по крупным городам РФ. Также была проанализирована структура и динамика численности детей дошкольного возраста. Опрос производился путем проведения онлайн-анкеты. В качестве респондентов выступали 100 женщин, проживающих в городе Снежинск.

Детский центр будет располагаться в новом районе, основным населением которого являются молодые семьи. В качестве размещения детского центра развития было выбрано арендуемое помещение на 1 этаже.

Если проанализировать структуру текущих затрат детского центра «Clever fox», то можно сделать вывод, что основную долю составляет фонд оплаты труда учебному персоналу. Для оказания образовательных услуг будут привлечены специалисты по дошкольному образованию, к которым предъявляются требования по квалификации и опыту работы.

В рамках функционирования детского клуба «Clever fox» предусматривается проведение мероприятий для повышения уровня знаний педагогического состава. Применяется повременно-премиальная оплата труда. Использование данной оплаты труда будет стимулировать педагогов предоставлять качественное и интересное обучение для клиентов.

Для открытия образовательного клуба «Clever fox» необходимо вложение денежных средств в размере 980 000 рублей. На эти средства будет произведен ремонт помещения и приобретены необходимая мебель и оборудование. Так как стоимость единиц оборудования не превышает 100 000 рублей, то оно не подлежит процедуре амортизации.

Финансирование проекта производится с помощью 100% использования собственных средств.

Прогноз продаж строится на основе двух методов: бенчмаркинга и методологии открытия детского центра автора З. Ивантер.

Детский центр при формировании цены использует нейтральную стратегию ценообразования, согласно которой цены устанавливаются в районе стоимости услуг конкурентов.

При расчете денежных потоков использовался принцип пессимизма – в большей степени отражены расходы и в меньшей степени доходы. Это отражено в завышении сумм премиальных учебному персоналу, а также на каждом шаге расчета была учтена инфляция.

Экономическая эффективность проекта составлена по двум прогнозам продаж. В соответствии с прогнозом, который генерирует меньшие показатели прибылей, рассмотрим полученные результаты:

- срок окупаемости проекта составляет 2 года и 2 месяца;
- NPV проекта 841 385,09 рублей;
- внутренняя норма доходности IRR квартальная составляет 10,5.

При анализе рисков с использованием анализа чувствительности выявилось, что наибольшее влияние на изменение чистого дисконтированного дохода оказывает цена на предоставляемые услуги. Однако анализ чувствительности предполагает изменение одного фактора без изменения прочих, а так как обычным следствием снижения цен является возрастание спроса. Инструмент анализа рисков как анализ чувствительности позволяет определять управленческие решения в отношении ценовой политики предприятия, т.е. сопоставлять возможные изменения спроса на услуги и уровень цены.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Бизнес-планирование: учебник / под ред. проф. Т.Г. Попадюк, проф. В.Я.Горфинкеля. – М.: Вузовский учебник; ИНФРА-М, 2015. – 296 с.
- 2 Руководство Ernst & Young по составлению бизнес-планов / Брайен Форд, Джей Бористайн, Патрик Пруэтт; пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 258 с.
- 3 Бизнес-план на 100%: Стратегия и тактика эффективного бизнеса / Ронда Абрамс; пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 486 с.
- 4 Стрекалова, Н.Д. Бизнес-планирование: учебное пособие / Н.Д. Стрекалова. – СПб.: Питер, 2013. – 352 с.
- 5 Буров, В.П. Бизнес-план фирмы. Теория и практика: учеб. пособие / В.П. Буров, А.Л. Ломакин, В.А. Морошкин. – М.: ИНФРМА-М, 2015. – 192 с.
- 6 Платонов, Н.А. Планирование деятельности предприятия: учебное пособие / Н.А. Платонов, Т.В. Харитоновна. – М.: Дело и Сервис, 2010. – 172 с.
- 7 Жариков, В.Д. Основы бизнес-планирования в организации: учебное пособие / В.Д. Жариков, В.В. Жариков, В.В. Безпалов. – 2-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2016. – 200 с.
- 8 Остервальдер, А. Построение бизнес-моделей: настольная книга стратега и новатора / Александр Остервальдер, Ив Пинье; пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2017 – 288 с.
- 9 Гассман О. Бизнес-модели: 55 лучших шаблонов / Оливер Гассман, Каролин Франкенбергер, Микаэла Шик; пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2016 – 432 с.
- 10 Дубровин И.А. Бизнес-планирование на предприятии / И.А. Дубровин – М.: Дошков и К, 2011. – 432 с.
- 11 Проблемы и перспективы развития бизнес-планирования в России. – <http://stud24.ru/financialmanagment/problemy-i-perspektivy-razvitiya-biznesplanirovaniya/49466155654-page13/html>
- 12 Карчакова, А.В. Особенности бизнес-планирования в организациях малого бизнеса / А.В. Карчакова // Символ науки. – 2016. - №18. – с.203-205.

13 Маркова И.В. Актуальные проблемы бизнес-планирования в России / И.В. Маркова // Ежемесячный научный журнал. – 2015. - №8. – с.22-24.

14 Малое предпринимательство в современной России: конкуренция, планирование, финансы, риски: монография / О.В. Ангел, Л.В. Мантур, И.Б. Давыдкина и др. – Wrocław: Фонд «Русско-польский институт», 2015. – 280с.

15 Букина О.Ю. Бизнес-планирование инвестиционных проектов / О.Ю. Букина // Корпоративные финансы. – 2015. - №17. – с.36-42.

16 Бедность и развитие ребенка / под ред. Д.А. Александрова, В.А. Иванюшиной, К.А. Маслинского – М.: Рукописные памятники Древней Руси, 2015. – 392 с.

17 Концепция демографической политики РФ на период до 2025 года. - http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_71673/.

18 Программа комплексного социально-экономического развития г. Снежинска на 2015-2020 г. – <http://www.snzadm.ru/?art=14032>.

19 Среднедушевые денежные доходы населения по Челябинской области. – http://chelstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/chelstat/ru/statistics/standards_of_life/

20 Направления деятельности дворца творчества детей и молодежи им. В.М. Комарова. – <http://www.dtdmsnz.ru/>

21 Ивантер, З.И. Детский клуб: как открыть и сделать прибыльным / Зарина Ивантер. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 160с.

22 Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ. – http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/

23 Управление образования администрации города Снежинск. – <http://edusnz.vega-int.ru/>

24 Ремонт жилых и общественных помещений. – <http://somas-s.ru/>.

25 Инфляция на потребительском рынке. – http://www.cbr.ru/statistics/?PrtId=macro_sub.

26 Общероссийский классификатор видов экономической деятельности. – http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_163320/.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Анкета

Уважаемый респондент, просим Вас ответить на следующие вопросы для определения наиболее важных параметров учреждения, занимающегося ранним развитием детей. Благодаря Вашему мнению, детский клуб развития «Clever fox» сможет стать тем местом, где Ваш ребенок приобретет те знания и умения, которые станут его путеводителем к счастливой жизни.

1) Ваш пол:

а) женский;

б) мужской.

2) Ваш возраст:

а) 18-23;

б) 24-28;

в) 29-33;

г) старше 33.

3) Ваш уровень образования:

а) среднее;

б) среднее специальное;

в) неполное высшее;

г) высшее.

4) Ваш совокупный доход семьи?

а) до 20 000 рублей;

б) от 20 000 до 40 000 рублей;

в) от 40 000 рублей.

5) Возраст ребенка (если детей >1, то выбрать несколько позиций):

а) в ожидании;

б) 1 год;

в) 2 года;

г) 3 года;

д) 4 года;

е) 5 лет;

ж) 6 лет.

б) Пользуетесь ли вы услугами детских садов?

а) да;

б) нет.

7) Довольны ли Вы программой, предоставляемой в детском саду?

а) да;

б) скорее да;

в) скорее нет;

г) нет;

д) затрудняюсь ответить.

8) Если нет, то по каким направлениям хотели бы развивать своего ребенка?

(максимально выбрать по 4 позиции)

а) хореография;

б) театр;

в) художественные занятия;

г) современные танцы;

д) арт-терапия;

е) йога для детей;

ж) формирование логического мышления;

з) английский язык;

и) подготовка к школе;

к) шахматы.

9) Готовы ли Вы пользоваться услугой дополнительного дошкольного образования?

а) да;

б) нет;

в) затрудняюсь ответить.

10) Насколько Вам важно расположение детского центра?

а) готова посещать при условии, что находится рядом с домом;

б) готова отвозить ребенка в пределах района;

в) готова отвозить ребенка в другой район;

г) расположение не имеет значения.

11) Укажите приемлемую для Вас сумму в месяц на развитие детей?

а) до 1000 рублей;

б) от 1000 до 2 000 рублей;

в) от 2 000 до 3 000 рублей;

г) более 3 000 рублей.

12) Выберите 3-4 позиции, которыми Вы руководствуетесь при выборе детского дошкольного образования:

а) цена;

б) интерьер помещения;

в) программы развития;

г) близость к дому;

д) квалификация учебного персонала;

е) организация досуга родителей;

ж) удобное время работы;

з) рекомендации сторонних лиц;

и) сведения из СМИ, Интернета.

13) Какое количество занятий в неделю Вы бы хотели, чтобы посещал Ваш ребенок?

а) 1 занятие;

б) 2-3 занятия;

в) 4-5 занятий;

г) затрудняюсь ответить.

14) Посещали бы Вы школу будущих родителей?

а) да;

б) нет;

в) затрудняюсь ответить.

Благодарим за оказанное внимание!

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Понедельник			Среда			Пятница		
Время	кабинет	физкульт. зал	Время	кабинет	физкульт. зал	Время	кабинет	физкульт. зал
15:00	Веселый английский I		17:00	Шахматное королевство I	Актерское мастерство	17:00	Шахматное королевство I	Актерское мастерство
16:00	Комплексное развитие I	Актерское мастерство	18:00	Комплексное развитие III	Творческая мастерская I	18:00	Комплексное развитие III	Творческая мастерская I
17:00	Комплексное развитие II	Бэби фитнес	19:00	Веселый английский II		19:00	Школа будущих родителей	
18:00	Веселый английский III							
19:00	АРТ-терапия					Суббота		
20:00	Школа будущих родителей (ШБР)					Время	кабинет	физкульт. зал
Вторник			Четверг			10:00	Веселый английский I	Бэби йога
Время	кабинет	физкульт. зал	Время	кабинет	физкульт. зал	11:00	Шахматное королевство II	Бэби фитнес
15:00	Комплексное развитие III		15:00	Комплексное развитие III		12:00	Веселый английский III	Творческая мастерская II
16:00	Комплексное развитие II	Творческая мастерская II	16:00	Комплексное развитие I	Творческая мастерская II	13:00	АРТ-терапия	
17:00	Веселый английский I	Бэби йога	17:00	Комплексное развитие II	Зумба кидс	14:00	Веселый английский II	
18:00	Шахматное королевство II	Хореография	18:00	Веселый английский III	Творческая мастерская I	Воскресенье		
19:00	Веселый английский II	ШБР	19:00	Веселый английский II	ШБР	Время	кабинет	физкульт. зал
Среда			Пятница			10:00	Веселый английский III	Творческая мастерская II
Время	кабинет	физкульт. зал	Время	кабинет	физкульт. зал	11:00	Творческая мастерская I	Зумба кидс
15:00	Комплексное развитие I		15:00	Мама+малыш		12:00	Комплексное развитие II	Актерское мастерство
16:00	Мама+малыш	Хореография	16:00	Веселый английский I	Хореография	13:00	Комплексное развитие I	Хореография

Рисунок Б.1 – Расписание занятий с учетом максимальной загрузки детского центра «Clever fox»

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Таблица В.1– Расчет количества человек в квартал, которым требуются канцелярские принадлежности

	Квартал											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Количество человек в квартал, по направлениям, где требуются канцелярские принадлежности, чел.	141	150	261	222	297	204	399	324	363	297	477	408

Таблица В.2 – Заработная плата и социальные отчисления во внебюджетные фонды уборщика в квартал

Показатель	Квартал											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Сумма заработной платы, в руб.	12000	12109,45	12235,8	12526,81	12691,63	12807,39	12807,39	13112	13284,52	13405,68	13545,56	13867,72
Социальные отчисления, в руб.	3600	3632,835	3670,74	3758,043	3807,489	3842,217	3842,217	3933,6	3985,356	4021,704	4063,668	4160,316

Таблица В.3 – Часовая нагрузка педагогов в квартал

Показатель		Квартал											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Количество часов работы учебного персонала в квартал	Педагог-логопед, час.	72	60	132	144	168	144	168	168	168	168	168	168
	Педагог иностранного языка, час.	60	60	84	60	84	60	120	84	120	108	120	120
	Педагог творческого развития, час.	60	48	72	72	72	60	108	72	120	72	132	96
	Педагог танцевального направления, час.	84	48	120	108	132	108	132	120	132	108	132	132
	Психолог, час.	36	36	48	48	48	48	48	48	48	60	48	60

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Таблица Г.1 – Смета затрат по реалистическому прогнозу продаж

В рублях

Показатель	Квартал					
	1	2	3	4	5	6
Переменные затраты, в том числе:	275 520,00	248 488,10	401 158,25	383 019,82	455 751,77	379 828,98
ФОТ учебному персоналу,	134 400,00	110 802,60	201 283,56	194 173,32	230 680,80	193 899,60
Премия учебному персоналу	45 000,00	45 410,55	45 884,40	46 975,80	47 404,35	48 028,20
Социальные отчисления	53 820,00	46 863,95	74 150,39	72 344,74	83 425,55	72 578,34
Канцелярия	42 300,00	45 411,00	79 839,90	69 525,96	94 241,07	65 322,84
Постоянные затраты, в том числе:	221 900,00	223 194,21	280 128,48	248 129,48	230 078,47	231 447,27
Аренда	110 700,00	111 709,63	112 875,18	115 559,74	117 080,19	118 148,01
Заработная плата	12 000,00	12 109,45	12 235,80	12 526,81	12 691,63	12 807,39
Социальные отчисления	3 600,00	3 632,84	3 670,74	3 758,05	3 807,49	3 842,22
Социальные отчисления	12 080,70	12 080,70	12 080,70	14 613,42	15 879,78	15 879,78
Коммунальные платежи	13 500,00	13 623,13	13 765,28	14 092,67	14 278,10	14 408,33
Интернет	2 100,00	2 119,16	2 141,28	2 192,21	2 221,06	2 241,32
Реклама	80 000,00	80 000,00	100 000,00	100 000,00	80 000,00	80 000,00
Итого полная себестоимость	497 420,00	471 682,31	681 286,73	631 149,30	685 830,24	611 276,25

Окончание таблицы Г.1

В рублях

Показатель	Квартал					
	7	8	9	10	11	12
Переменные затраты, в том числе:	544 804,76	479 313,99	567 047,75	491 523,62	624 367,74	593 094,42
ФОТ учебному персоналу.	271 243,20	236 459,28	292 137,84	249 921,00	303 384,24	293 716,80
Премия учебному персоналу	48 529,35	49 683,60	50 337,30	50 796,45	51 326,55	52 547,40
Социальные отчисления,	95 931,77	85 842,87	102 742,55	90 215,24	106 413,24	103 879,26
Канцелярия	129 100,44	107 328,24	121 830,06	100 590,93	163 243,71	142 950,96
Постоянные затраты, в том числе:	315 349,44	256 465,18	238 523,85	239 969,66	336 703,86	282 903,49
Аренда	119 380,74	122 220,02	123 828,10	124 957,46	126 261,24	129 264,16
Заработная плата	12 807,39	13 112,00	13 284,52	13 405,68	13 545,56	13 867,72
Социальные отчисления	3 842,22	3 933,60	3 985,36	4 021,71	4 063,67	4 160,32
Социальные отчисления	15 879,78	17 967,11	19 010,78	19 010,78	19 010,78	16 950,53
Коммунальные платежи	14 558,67	14 904,93	15 101,04	15 238,77	15 397,77	15 763,99
Интернет	2 241,32	2 294,63	2 324,83	2 346,04	2 370,52	2 426,90
Реклама	100 000,00	100 000,00	80 000,00	80 000,00	100 000,00	100 000,00
Итого полная себестоимость	860 154,20	735 779,17	805 571,60	731 493,28	961 071,60	875 997,91

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Таблица Д.1 – Денежные потоки по всем видам деятельности согласно реалистическому прогнозу продаж

В рублях

Показатель	Квартал						
	0	1	2	3	4	5	6
Инвестиционная деятельность	-832 990,00	0,00	0,00	-30 000,00	-50 000,00	0,00	-20 000,00
Дисконтированная инвестиционная деятельность	-832 990,00	0,00	0,00	-26 101,12	-41 529,23	0,00	-15 139,30
Дисконтированная инвестиционная деятельность с нарастающим итогом	-832 990,00	-832 990,00	-832 990,00	-859 098,60	-900 643,69	-900 643,69	-915 791,66
Денежный поток операционный	0,00	-61 750,70	-83 113,01	131 301,85	63 866,69	258 306,49	16 569,88
Дисконтированный денежный поток операционный	0,00	-58 956,18	-75 760,68	114 270,24	53 066,95	204 914,39	12 550,01
Дисконтированный денежный поток операционный с нарастающим итогом	0,00	-58 956,18	-134 716,86	-20 446,62	32 620,34	237 534,73	250 084,73
Денежный поток от финансовой деятельности	980 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Сальдо ДС	147 010,00	-61 750,70	-83 113,01	101 301,85	13 866,69	258 306,49	-3 430,12
Сальдо ДС с нарастающим итогом	147 010,00	85 259,30	2 146,29	103 448,14	117 314,84	375 621,32	372 191,20

Окончание таблицы Д.1

В рублях

Показатель	Квартал					
	7	8	9	10	11	12
Инвестиционная деятельность	0,00	-50 000,00	-26 000,00	0,00	0,00	-90 000,00
Дисконтированная инвестиционная деятельность	0,00	-34 493,54	-17 123,28	0,00	0,00	-51 569,64
Дисконтированная инвестиционная деятельность с нарастающим итогом	-915 791,66	-950 311,56	-967 449,56	-967 449,56	-967 449,56	-1 019 078,32
Денежный поток операционный	386 142,36	227 080,66	429 902,48	186 231,55	569 230,32	372 956,17
Дисконтированный денежный поток операционный	279 228,31	156 776,01	283 371,93	117 199,99	342 018,62	213 947,37
Дисконтированный денежный поток операционный с нарастающим итогом	529 313,05	686 089,06	969 460,98	1 086 660,97	1 428 679,60	1 642 626,97
Денежный поток от финансовой деятельности	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Сальдо ДС	386 142,36	177 080,66	403 902,48	186 231,55	569 230,32	282 956,17
Сальдо ДС с нарастающим итогом	758 333,56	935 414,22	1 339 316,70	1 525 548,26	2 094 778,57	2 377 734,74

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Таблица Е.1 – Переменные затраты по базовому прогнозу продаж

Показатель	Квартал					
	1	2	3	4	5	6
Загрузка, в %	34,00	41,00	56,00	60,00	76,00	65,00
Заработная плата, в часах	79	96	130	140	177	151
Средняя ставка заработной платы, в руб.	430	433,92	438,45	448,88	454,79	458,94
Заработная плата учебному персоналу в месяц, в руб.	33 970	41 656,32	56 998,5	62 843,2	80 497,83	69 299,94
Заработная плата учебному персоналу в квартал, в руб.	135 880	166 625,28	227 994	251 372,8	321 991,32	277 199,76
Премия в квартал, в руб.	45 000	45 410,55	45 884,4	46 975,8	47 404,35	48 028,2
Социальные отчисления, в руб.	54 264	63 610,75	82 163,52	89 504,58	110 818,7	97 568,39
Среднее кол-во человек, чел.	81	97	133	142	180	154
Среднее кол-во чел в квартал, чел.	243	291	399	426	540	462
Стоимость канцтоваров на 1 чел, руб.	300	302,74	305,9	313,18	317,31	320,21
Стоимость канцелярских принадлежностей, руб.	72 900	88 097,34	122 054,1	133 414,68	171 347,4	147 937,02
Переменные затраты, руб.	308 044	363 743,92	478 096,02	521 267,86	651 561,77	570 733,37

Окончание таблицы Е.2

Показатель	Квартал					
	7	8	9	10	11	12
Загрузка, в %	90,00	81,00	85,00	74,00	89,00	86,00
Заработная плата, в часах	209	188	198	172	207	200
Средняя ставка заработной платы, в руб.	463,73	474,76	481,01	485,4	490,46	502,12
Заработная плата учебному персоналу в месяц, в руб.	96919,57	89254,88	95239,98	83488,8	101525,22	100424
Заработная плата учебному персоналу в квартал, в руб.	387678,28	357019,52	380959,92	333955,2	406100,88	401696
Премия в квартал, в руб.	48529,35	49683,6	50337,3	50796,45	51326,55	52547,4
Социальные отчисления, в руб.	130862,29	122010,94	129389,17	115425,5	137228,23	136273,02
Среднее кол-во человек, чел.	213	192	201	175	211	203
Среднее кол-во чел в квартал, чел.	639	576	603	525	633	609
Стоимость канцтоваров на 1 чел, руб.	323,56	331,26	335,62	338,69	342,23	350,37
Стоимость канцелярских принадлежностей, руб.	206754,84	190805,76	202378,86	177812,25	216631,59	213375,33
Переменные затраты, руб.	773824,76	719519,82	763065,25	677989,4	811287,25	803891,75

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Таблица Ж.1 – Денежные потоки по всем видам деятельности согласно базовому прогнозу продаж

В рублях

Показатель	Квартал						
	0	1	2	3	4	5	6
Инвестиционная деятельность	-832 990,00	0,00	0,00	-30 000,00	-50 000,00	0,00	-20 000,00
Дисконтированная инвестиционная деятельность	-832 990,00	0,00	0,00	-26 101,12	-41 529,23	0,00	-15 139,30
Дисконтированная инвестиционная деятельность с нарастающим итогом	-832 990,00	-832 990,00	-832 990,00	-859 098,60	-900 643,69	-900 643,69	-915 791,66
Денежный поток операционный	0,00	95 921,90	150 158,59	283 287,15	300 960,55	469 288,39	358 487,15
Дисконтированный денежный поток операционный	0,00	91 580,96	136 875,29	246 541,01	250 068,68	372 286,22	271 517,71
Дисконтированный денежный поток операционный с нарастающим итогом		91 580,96	228 456,25	474 997,26	725 065,93	1 097 352,15	1 368 869,87
Денежный поток от финансовой деятельности	980 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Сальдо ДС	147 010,00	95 921,90	150 158,59	253 287,15	250 960,55	469 288,39	338 487,15
Сальдо ДС с нарастающим итогом	147 010,00	242 931,90	393 090,49	646 377,64	897 338,19	1 366 626,58	1 705 113,72

Окончание таблицы Ж.1

В рублях

Показатель	Квартал					
	7	8	9	10	11	12
Инвестиционная деятельность	0,00	-50 000,00	-26 000,00	0,00	0,00	-90 000,00
Дисконтированная инвестиционная деятельность	0,00	-34 493,54	-17 123,28	0,00	0,00	-51 569,64
Дисконтированная инвестиционная деятельность с нарастающим итогом	-915 791,66	-950 311,56	-967 449,56	-967 449,56	-967 449,56	-1 019 078,32
Денежный поток операционный	573 006,36	468 385,60	510 586,61	403 330,24	514 801,83	470 932,84
Дисконтированный денежный поток операционный	414 353,92	323 372,42	336 555,19	253 825,40	309 315,59	270 151,97
Дисконтированный денежный поток операционный с нарастающим итогом	1 783 223,79	2 106 596,21	2 443 151,40	2 696 976,80	3 006 292,39	3 276 444,36
Денежный поток от финансовой деятельности	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Сальдо ДС	573 006,36	418 385,60	484 586,61	403 330,24	514 801,83	380 932,84
Сальдо ДС с нарастающим итогом	2 278 120,08	2 696 505,68	3 181 092,29	3 584 422,52	4 099 224,35	4 480 157,18