

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  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

Бизнес-план открытия детской футбольной школы

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
(бакалаврская работа)

ЮУрГУ – 38.03.01.2018.175.ВКР

Руководитель работы,  
к.э.н., доцент кафедры  
\_\_\_\_\_ Л.Г.Нестерова  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

Автор работы,  
студент группы ВШЭУ– 476  
\_\_\_\_\_ В.В. Чуднов  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

Нормоконтролер,  
ст. преподаватель кафедры  
\_\_\_\_\_ И.А. Мостовщикова  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

Челябинск 2018

## АННОТАЦИЯ

Чуднов В.В. Бизнес-план открытия детской футбольной школы. – Челябинск: ЮУрГУ, ВШЭУ-476, 70 с., 7 ил., 14 табл., библиогр. список – 21 наим., 5 прил.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки бизнес-плана открытия детской футбольной школы в городе Челябинске.

В данной работе собраны теоретические основы инвестиционного проектирования и бизнес-планирования, а также проанализированы современные отечественные и зарубежные методики бизнес-планирования и оценки экономической эффективности проекта.

Во второй главе проведено маркетинговое исследование рынка образовательных услуг России и города Челябинска. Составлен организационно-производственный план футбольной школы. Определена величина необходимых инвестиций и выбраны источники финансирования. Рассчитаны текущие затраты и денежные потоки проекта. Проведен анализ экономической эффективности проекта и оценены его риски. В частности, рассчитаны такие показатели проекта, как чистый дисконтированный доход, индекс доходности, внутренняя норма доходности и дисконтированный срок окупаемости проекта, а также проведены операционный анализ и анализ чувствительности проекта.

## ANNOTATION

Chudnov V.V. Business Plan for Opening a Football School. – Chelyabinsk: South Ural State University, the HSEM-476, 70 sh., 7 ill., 14 tab., ref. list – 21 app., 5 enc.

The final qualifying work aims to make the business plan for opening a football school in Chelyabinsk.

The work gives the theoretical foundations of investment project development and business planning, the analysis of modern business planning approaches being used in Russia and abroad, and evaluation of project's economic efficiency.

The second chapter contains the research of education industry in Russia and Chelyabinsk. The football school organization and production plan was elaborated. In our work we also estimated the amount of required investments and choosed sources of financing; calculated current costs and cash flows of the project; carried out the analysis of project's economic efficiency and assessed its risks. Specifically, such project's key figures such as net present value, profitability index, internal rate of return and discounted payback period were estimated, and cost-volume-profit analysis and sensitivity analysis were carried out.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	8
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ	
1.1 Бизнес план: понятие, назначение и классификация .....	9
1.2 Стандарты бизнес-плана.....	21
1.3 Анализ рынка образовательных услуг в городе Челябинск .....	28
2 БИЗНЕС-ПЛАН ОТКРЫТИЯ ДЕТСКОЙ ФУТБОЛЬНОЙ ШКОЛЫ	
2.1 Резюме .....	32
2.2 Маркетинговый план .....	33
2.3 Организационно-производственный план.....	40
2.4 Инвестиционный анализ.....	44
2.5 Финансовый план .....	49
2.6 Оценка эффективности проекта и анализ рисков .....	53
2.7 Оценка рисков проекта .....	56
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	63
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	65
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Расписание занятий в ФШ «Олимп» .....	67
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Полный перечень инвестиций .....	67
ПРИЛОЖЕНИЕ В. График выплат по кредиту .....	68
ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Текущие затраты проекта.....	69
ПРИЛОЖЕНИЕ Д. Финансовый план .....	69

## ВВЕДЕНИЕ

Бизнес-план является одной из важнейших составляющих внутрифирменного планирования предприятия. Этот план дает характеристику процесса, показывает, как функционирует предприятие, дает представление о том, как бизнесмены будут достигать поставленные цели. Следовательно разработка бизнес-плана выступает ключевым элементом открытия любого бизнеса.

Целью работы является разработка бизнес-плана открытия детской футбольной школы в городе Челябинск.

Предмет исследования – бизнес-план.

Объект исследования – рынок образовательных услуг в городе Челябинск.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

- 1) изучить теоретические основы инвестиционного проектирования и бизнес-планирования, а также проанализировать современные отечественные и зарубежные методики бизнес-планирования и оценки экономической эффективности проекта;
- 2) провести маркетинговое исследование рынка образовательных услуг России и города Челябинск;
- 3) составить организационно-производственный план;
- 4) определить величину необходимых инвестиций и выбрать источники финансирования, а так же рассчитать текущие затраты и денежные потоки проекта;
- 5) провести анализ экономической эффективности проекта и оценить его риски и сделать выводы о целесообразности его реализации.

В первой главе рассмотрены теоретические основы бизнес-планирования, структура бизнес-плана, а так же применяемые стандарты.

Во второй главе составлено резюме проекта, разработаны маркетинговый, организационно-производственный, инвестиционный, финансовые планы. Так же произведена оценка эффективности проекта и рисков.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

## 1.1 Бизнес план: понятие, назначение и классификация

Бизнес-план – это динамичная оценка проекта (программы), что и отличает его от других методов, например от статичной технико-экономической оценки. Если в системе технико-экономических показателей оценку проекта можно представить в виде фотографии, то в системе блоков бизнес-плана – в виде киноленты, причем как стереокино – с массой многих эффектов, приближающих оцениваемый проект к максимально реалистичному виду. Бизнес-план относится не к «одноразовым» документам, а к постоянным, требующим систематической корректировки, адаптации к меняющимся условиям внешней и внутренней среды. Именно он может дать максимально объективную оценку бизнеса [1].

Идея составления бизнес-планов родилась в США. Более 30 лет назад зарождение и развитие молодых высокотехнологичных компаний в сфере компьютерных, телекоммуникационных и медицинских технологий потребовало немалых финансовых средств. Предприниматели стали активно обращаться в финансовые организации (инвестиционные фонды, инвестиционные банки, венчурные фонды) или к индивидуальным инвесторам («бизнес-ангелам») за получением денежных средств для реализации своих инновационных идей и проектов коммерческого назначения. Благодаря венчурному капиталу были созданы такие гиганты, как Intel, Microsoft, Apple, Compaq, Federal Express, Херох, Yahoo, Amazon и др. [2].

Чтобы понять, для каких целей венчурной компании требуются денежные средства и на что они будут потрачены, инвесторы стали требовать ответы в письменной форме на интересующие их вопросы. Практика показала, что чем глубже и основательнее были проработаны вопросы и ответы на них, тем успешнее шли дела у молодой компании. Выбор проектов и распределение средств венчурного капиталиста между различными компаниями потребовали унифицировать форму представления бизнес-плана.

Накопленный опыт использования бизнес-планов был усовершенствован и впоследствии повсеместно вошел в практику бизнеса. Он распространился из США в Европу и в другие части света. Позднее бизнес-планы стали использоваться в компании и в качестве реальной плановой основы для функционирования и развития их бизнеса [1].

Выделяют два значения понятия бизнес-план:

1. Бизнес-план – это письменный документ, который представляет собой стратегический план создания и/или развития бизнеса компании. Он отражает текущее состояние, цели и стратегию их достижения, предполагаемые потребности и ожидаемые результаты развития бизнеса компании.
2. 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.

В первом случае бизнес-план рассматривается как результат сводного планирования деятельности компании, которое осуществляется систематически, на регулярной основе. Во втором случае бизнес-план является результатом единовременного планирования, осуществляемого в рамках проекта для решения конкретной стратегической задачи [3].

Главная отличительная особенность бизнес-плана – сводный, системный характер этого документа, что отличает его от других видов планов, разрабатываемых на предприятии. В нем увязаны характеристики и факторы внешней среды бизнеса с внутренними характеристиками и функциональными сферами деятельности самого предприятия.

Под бизнес-планированием понимают процесс разработки бизнес-плана. Этот процесс представляет собой упорядоченную организационную процедуру, связанную со сбором и обработкой информации, принятием решений, которые осуществляются с целью получения желаемого результата в виде целостной системы взаимосвязанных управленческих решений [4].

Таким образом, цель бизнес-плана заключается в том, что бы дать обоснованную, целостную, системную оценку перспектив развития фирмы, то есть спрогнозировать и спланировать её деятельность на ближайший период и перспективу, исходя из потребностей рынка и возможностей фирмы по их удовлетворению. Цель реализуется путем решения ряда задач:

- 1) определить конкретное направление деятельности фирмы, целевые рынки и место фирмы на этих рынках;
- 2) сформулировать долговременные и краткосрочные цели фирмы, стратегии и тактики их достижения;
- 3) выбрать номенклатуру и определить показатели товаров и услуг, которые будут предлагаться фирмой потребителям, а также оценить издержки по их созданию и реализации;
- 4) определить состав маркетинговых мероприятий фирмы по изучению рынка, организации рекламы, стимулированию продаж, ценообразованию, каналам сбыта и т.п.;
- 5) обеспечить жизнеспособность фирмы в условиях жесткой конкуренции;
- 6) добиться максимизации прибыли в конкретных условиях;
- 7) оценить материальное и финансовое положение фирмы и соответствие имеющихся и привлекаемых ресурсов поставленным перед фирмой целям;
- 8) предусмотреть трудности и подводные камни, которые могут помешать выполнению бизнес-плана [5].

Бизнес-план имеет два направления:

- 1) внутреннее – подготовить заказчику информационное досье, программу реализации проектного предложения с оценкой результатов на каждом этапе;
- 2) внешнее – информировать о технических, организационно-экономических, финансовых, юридических и прочих преимуществах внешнего инвестора и другие заинтересованные организации, муниципальные органы, принимающие решения, а также коммерческие банки, предоставляющие кредит [4].

Практика планирования выделяет несколько типов бизнес-планов.



В российской практике выделяют четыре типа бизнес-плана:

- 1) внутренний бизнес-план фирмы;
- 2) бизнес-план для получения кредитов с целью пополнения оборотных средств (коммерческого кредита);
- 3) инвестиционный бизнес-план;
- 4) бизнес-план финансового оздоровления.

Внутренний бизнес-план не имеет особых внешних требований. Напротив, внутренний бизнес-план должен быть адаптирован к внутренней системе учета и планирования. Система внутреннего планирования должна быть оптимальной. В состав плановых показателей должны включаться только те показатели, которыми можно и целесообразно управлять. Следует помнить, что громоздкость системы планирования снижает ее эффективность. Системность планирования предусматривает охват всего цикла от заготовки материальных ресурсов, производства до реализации продукции и получения прибыли. Структуру внутреннего бизнес-плана необходимо адаптировать к системе контроллинга [5].

Далее приведем классификацию инвестиционных бизнес-планов по нескольким признакам.

1. По типу бизнес-плана:

- 1) технический;
- 2) экономический;
- 3) организационный;
- 4) социальный;
- 5) коммерческий;
- 6) смешанный.

2. По составу и структуре проекта:

- 1) монопроект;
- 2) мультипроект;
- 3) мегапроект (при разработке программ целевого развития региона, области).

3. По масштабу бизнес-плана:

- 1) мелкий;
  - 2) средний;
  - 3) крупный;
  - 4) очень крупный.
4. По сроку планирования:
    - 1) краткосрочный (до 3 лет);
    - 2) среднесрочный (от 3 до 5 лет);
    - 3) долгосрочный (более 5 лет).
  5. По сложности проекта:
    - 1) простой;
    - 2) сложный;
    - 3) очень сложный.
  6. По виду проекта (предметной области):
    - 1) инновационный;
    - 2) научно-исследовательский;
    - 3) организационный;
    - 4) учебно-образовательный;
    - 5) смешанный [4].

В таблице 1 приведена возможная структура бизнес-плана, а также состав и цели каждого раздела:

Таблица 1 – Структура бизнес-плана

Наименование раздела	Состав раздела	Цель
Резюме	Результаты и выводы бизнес-плана предполагаемого проекта. Новизна производства и предполагаемой продукции. Сведения об объеме продаж, выручке, затратах, прибыли.	Объективная оценка продукции, деятельности фирмы. Анализ объема продаж и затрат. Оценка риска, прибыли

Продолжение таблицы 1

Наименование раздела	Состав раздела	Цель
Исходные данные и характеристики	Функциональные особенности, местоположение, условия использования территории	Основание для анализа и расчетов
Прогноз конъюнктуры рынка	Современное состояние и тенденции макроэкономических процессов в инвестиционной сфере	Прогноз коммерческой деятельности привлекаемых фирм
Стратегия маркетинга	Маркетинговая ситуация, программа осуществления стратегии. Потенциальные потребители. Рыночная конъюнктура. Цены. Каналы сбыта. Реклама. Прогноз новой продукции.	Анализ состояния рынка, изменения цен, внешних и внутренних факторов, эффективности рекламы. Оценка сильных и слабых сторон фирмы, производственных возможностей
Конкуренция	Потенциальные конкуренты: оценка объема их продаж, доходов, перспектив внедрения моделей, основных социально-экономических характеристик, уровня качества и дизайна их продукции, политики цен конкурентов	Сравнительный анализ. Анализ цели, стратегии конкурентов, их сильных и слабых сторон
Товар (услуга)	Описание продукта (услуги): потребительские свойства товара, отличие от товаров конкурентов, степень защищенности патентами, прогноз цен и затрат на производство, организацию сервиса	Оценка потребительских свойств товара. Анализ товаров конкурентов. Анализ цен и затрат на производство продукции
Определение затрат	Единовременные и текущие затраты, дисконтирование, прогнозирование инфляции с определением по источникам Финансирования	Объемы и структура затрат по видам, источникам и направлениям

Продолжение таблицы 1

Наименование раздела	Состав раздела	Цель
План производства	Производственный процесс. Перечень базовых операций по обработке и сборке. Поставка сырья, материалов, комплектующих изделий с полным перечнем условий. Оборудование, здания, сооружения. Трудовые ресурсы. Затраты на производство продукции	Оценка состояния дел по всем пунктам плана производства
Организация работ и финансирования	Блоки и этапы программ. Организация работы. Установление форм собственности. Виды и источники финансирования. Определение величины и источников получения средств. Обоснование полного возврата средств и получения доходов	Блок-схема организации работ (последовательность) и финансирование по периодам организации проекта (программа). Анализ средств по источникам. Анализ платежеспособности предприятия. Анализ окупаемости вложений
Рынок сбыта	Положение дел в отрасли. Потенциальные потребители. Рыночная конъюнктура	Оценка положения дел в отрасли. Анализ темпов прироста по отрасли, потенциальных потребителей, рыночной конъюнктуры
Определение доходов	Виды производства, себестоимость работ (услуг), условия ценообразования, налогообложения, получение валового и чистого дохода с учетом дисконтирования и индекса инфляции	Оценка объема производства, себестоимости работ (услуг) и т.п.
Финансовый план	Прогноз объемов реализации. Баланс денежных расходов и поступлений. Таблица доходов и расходов. Сводный баланс активов и пассивов предприятия.	Финансовый анализ деятельности предприятий. Анализ баланса денежных расходов и поступлений. Анализ безубыточности, доходов и затрат.

Окончание таблицы 1

Наименование раздела	Состав раздела	Цель
Формирование потока чистых средств	План и структура управления (например, недвижимостью на данной территории), источники водоснабжения, электроэнергии и т.п.	Баланс финансовых расходов и поступлений с учетом всех видов необходимых налогов
Оценка экономической, коммерческой и социальной эффективности	Расчетные показатели и их интерпретация: сроки окупаемости затрат, рентабельность инвестиций, точка безубыточности проекта и др.	Оценка экономической, коммерческой, бюджетной, социальной эффективности инвестиций
Страхование коммерческого риска	Типы риска, условия их возникновения, возможный ущерб. Вероятность появления новых технологий. Альтернативные стратегии. Меры профилактики рисков. Программа страхования и внешнего страхования от рисков	Анализ рисков по источникам и причинам. Анализ риска статистическим, экспертным и комбинированным методами. Анализ выбора инвестиционных решений. Поиск механизма предотвращения риска, форм и условий страхования

Рассмотрим более подробно содержание бизнес-плана, какую информацию можно отразить в каждом из разделов.

1. Введение:

- 1) наименование компании, адрес и телефон владельца;
- 2) с кем связываться: имя и телефон владельца;
- 3) о компании: сфера деятельности (отрасль) и занимаемый сектор рынка;
- 4) предлагаемое кредитору или инвестору обеспечение (привилегированные и обычные акции, облигации и т.д.);
- 5) намерения бизнеса: сроки и цель займа, залладная;
- 6) сводка целей использования займа.

2. Резюме: содержит описание проекта, конкурентоспособность, основную суть проблемы; предпочтительный объем: одна – четыре страницы.

3. Содержание:

- 1) названия разделов;
- 2) нумерация страниц для облегчения поиска [6].

#### 4. Описание отрасли:

- 1) перспективы и возможный рост отрасли: тенденции ее развития – прошлые, настоящие, будущие; новые направления развития;
- 2) рынки и покупатели: оценка размеров рынка и объема продаж, новых требований и рыночных тенденций;
- 3) компании-конкуренты: доля рынка, сильные и слабые места, прибыльность, тенденции развития;
- 4) региональные, национальные и экономические тенденции: изменения в спросе населения, соответствующие экономические показатели.

#### 5. Описание делового риска:

- 1) суть бизнеса: основные направления деятельности, статус бизнеса (местный, региональный, национальный, международный);
- 2) цель выхода на рынок: определение групп клиентов; нынешний характер бизнеса; средний доход, желаемое и возможное изменение его величины;
- 3) преимущества описываемой бизнес-концепции по сравнению с конкурентами: ниша на рынке, уникальность, оценка рыночного сегмента;
- 4) территориальное расположение бизнеса: местонахождение (удобно оно или нет для клиентов), размер занимаемых площадей, дислокация офиса;
- 5) материальные и кадровые потребности: общие потребности в оборудовании; возможности предоставления временных или постоянных рабочих мест;
- 6) краткое резюме: круг вовлеченных в бизнес лиц (собственники, партнеры, работники) [6].

#### 6. Цели бизнеса:

- 1) в первый год: особые цели (например, увеличение объема продаж, изменение уровня прибыльности, доли на рынке, открытие новых офисов, оказание новых услуг и т.д.);

2) в последующие периоды: возврат инвестиций, развитие сети, продажа бизнеса.

#### 7. Маркетинговый план:

1) стратегия продаж: форма оплаты кадрового состава, агентов, служащих (сдельная, повременная); цели продаж, инструменты продаж, поддержка продаж; ориентация на клиентов;

2) методы и техника продаж;

3) ценообразование: расходы, разница между собственностью и отпускной ценой, прибыль;

4) продвижение: реклама, способы обретения известности, доверия, связей;

5) политика обслуживания: политика, которую примет бизнес в отношении выдачи и сбора кредитов, ценообразования, типов клиентов;

6) гарантии: варьирование гарантий выполнения услуг и других гарантий в зависимости от характера вашего бизнеса и договора с клиентом;

7) метод проверки: метод наведения справок о клиентах и о том, что они о вас слышали.

#### 8. Прогноз объема продаж:

1) помесечный (поквартальный) прогноз на грядущий год: объем продаж, в долларах;

2) годовой прогноз на ближайшие два или четыре года: объем продаж, в рублях (или долларах).

#### 9. План производства:

1) краткое описание производственного процесса;

2) потребности производства: строения, склады, возможности для расширения или улучшения месторасположения;

3) оборудование: новое или бывшее в употреблении, арендованное или купленное, его возможности;

4) комплектующие материалы;

- 5) необходимый инвентарь: сезонные потребности, стоимость, метод контроля;
- 6) поставки: величина скидок, разнообразие выбора;
- 7) требования к персоналу: полная, частичная занятость, уровень навыков, требуемые знания;
- 8) стоимость оборудования, сырья и материалов: оценка и стоимость;
- 9) оценка капитала: требуются ли начальный капитал и постоянное его пополнение [6].

#### 10. Осуществление операций:

- 1) планы покупок: размеры скидок, виды ресурсов, качество, цена;
- 2) система инвентаризации: сезонные изменения, масштабы, способ контроля;
- 3) необходимые площади: размер офиса, склада, других помещений; необходимо ли улучшение, потребность и возможность расширения;
- 4) потребность в кадрах и оборудовании: отбор персонала; офисное, производственное и другое оборудование;
- 5) стратегия осуществления операций.

#### 11. Структура компании:

- 1) частное индивидуальное предприятие, партнерство, акционерное общество и т.д.;
- 2) распределение долей (акций): список пайщиков (акционеров);
- 3) договоры и соглашения: список заключенных договоров (контрактов); контракты, связанные с управлением; соглашения с акционерами и партнерами; контракты на обслуживание, аренду;
- 4) директора и чиновники: имена и адреса, роль в компании;
- 5) основа группы управления: краткое резюме о владельцах и ключевых служащих;
- 6) поддержка профессионалов: нанятые по договору профессионалы по специальным вопросам, в том числе юрист, бухгалтер, банкир, страховой агент;
- 7) организация работы: порядок отчетности;



8) обязанности и ответственность ведущего персонала [5].

#### 12. Программа развития и исследования:

- 1) улучшение продукта или услуги: направления процессов улучшения продукции и технологий, оптимизации стоимости и уменьшения риска;
- 2) мониторинг: организация системы анализа и контроля.

#### 13. Оценка риска:

- 1) реакция конкурентов: ожидается ли какая-либо реакция и в какой форме;
- 2) список возможных критических внешних факторов;
- 3) список вероятных критических внутренних факторов;
- 4) вероятный план оперирования с наиболее выраженными рисками [7].

#### 14. Общий обзор:

- 1) состояние внешней среды;
- 2) согласование действий руководства и менеджмента с основными событиями, важными для начала и развития бизнеса.

#### 15. План действий:

- 1) действия по достижению целей этого года: ежемесячный или поквартальный обзор специальных действий;
- 2) даты принятия основных решений, план-график продаж.

#### 16. Финансовый прогноз:

- 1) баланс предприятия за последние 3-4 года;
- 2) прогноз доходов и расходов (прибыли и убытков);
- 3) прогноз денежного потока;
- 4) выкладки по деньгам: продажи (ожидаемое количество продаж в месяц); приход (исходя из объема продаж);
- 5) анализ рентабельности.

#### 17. Финансирование и превращение в капитал:

- 1) условия займа: сумма, сроки, дата выдачи;
- 2) цель займа;
- 3) доля собственника [6].

## 18. Оперирование займом:

- 1) на новые цели или на продолжение деятельности, предлагаемое обеспечение;
- 2) максимальное количество необходимых денег: количество, сроки.

## 19. Существующее финансирование (если имеется):

- 1) невыполненные условия займа: величина долга, сроки выплаты, цель, обеспечение и статус;
- 2) текущее использование кредита: количество и обеспечение.

## 20. Ссылки:

- 1) название текущего кредитного института: филиалы и типы счетов;
- 2) юрист: имя, адрес и телефон;
- 3) бухгалтер: имя, адрес и телефон [6].

## 1.2 Стандарты бизнес-плана

На практике существует несколько стандартов составления бизнес-плана. Рассмотрим наиболее часто применяемые.

### Стандарт UNIDO

Одной из организаций предлагающей стандарты для бизнес-планирования является UNIDO – организация борющаяся за глобальное процветание, поддерживая индустриальное развитие развивающихся стран и стран с переходной экономикой.

UNIDO оказывает различную помощь странам с переходной экономикой и развивающимся странам в адаптации и развитии в условиях глобализации экономики и мира в целом. Организация собирает знания, информацию, опыт и технологии, передает их нуждающимся странам и тем самым содействует развитию конкурентоспособной экономики и повышению уровня занятости [8].

UNIDO – United Nations Industrial Development Organization (Организация Объединённых Наций по промышленному развитию, ЮНИДО) – подразделение

Организации Объединённых Наций, направленное на борьбу с нищетой путем повышения производительности. Основана в 1966 году [9].

Структура бизнес-плана по стандартам UNIDO:

1. Титульный лист.
2. Меморандум о конфиденциальности.
3. Резюме.
4. Описание отрасли и компании.
5. Описание услуг (товаров).
6. Продажи и маркетинг.
7. План производства.
8. Организационный план.
9. Финансовый план.
10. Оценка эффективности проекта.
11. Гарантии и риски компании.
12. Приложения [9].

#### Стандарт TACIS

TACIS (Technical Assistance for the Commonwealth of Independent States) – техническая помощь Содружеству Независимых Государств.

Одной из программ, предлагаемых Европейским Союзом в целях оказания помощи странам СНГ является TACIS. Разработанная в начале 90-х годов в Западной Европе, она способствует развитию прочных экономических и политических связей как между самими странами бывшего Советского Союза, так и между Западной и Восточной Европой в целом. Главной целью программы Тасис является создание сообщества, основанного на экономическом процветании и политических свободах стран-партнеров. Программа специально разработана с учетом оказания дополнительной помощи в достижении этой задачи.

TACIS имеет специальные стандарты, разработанные Европейским союзом в целях оказания помощи в ведении и организации бизнеса, а также в разработке различных бизнес проектов. Однако стандарты Европейского союза, как и

стандарты других объединений, необходимо воспринимать лишь как руководство для составления бизнес-плана. Нужно помнить, что единых универсальных стандартов существовать не может из-за различия в целях и методах ведения бизнеса [8].

Основные разделы бизнес-плана, предлагаемые программой TACIS:

1. Титульная страница.
2. Страница посвященная регламентированию авторских прав на данный документ.
3. Тезисный очерк бизнес-плана
  - 1) ведение бизнеса;
  - 2) краткое описание продукта;
  - 3) описание рыночной среды;
  - 4) персонал (с отдельным выделением руководящего состава);
  - 5) распределение денежных средств.
4. Стратегический очерк бизнеса.
5. Маркетинговые меры по продвижению продукта и анализ сбыта:
  - 1) изучение данных о сбыте;
  - 2) стратегия маркетинговых шагов.
6. Стратегия производства
  - 6.1 Планы по развертыванию производства:
    - 1) особенности местной инфраструктуры;
    - 2) тактика интеграции производства.
  - 6.2 Обеспечение производственными ресурсами:
    - 1) Требования к производственным площадям и возможные варианты размещения;
    - 2) Требуемое производственное оборудование, его размещение и приобретение.
  - 6.3 Расчет производственного плана.

6.4 Технический контроль. Критические переменные, влияющие на процесс производства: расчет капитальных вложений, учет амортизации и расчет фондовой стоимости.

7. Система управления бизнесом:

- 1) Описание кадровой цепочки;
- 2) Процесс согласования и принятия решений;
- 3) Описание руководящего состава с послужным списком.

8. Финансовая составляющая дела:

- 1) Решение различных подготовительных вопросов;
- 2) Сроки развертывания плана;
- 3) Частота периода по плановым разработкам;
- 4) Направления бизнеса и анализ одного из них;
- 5) Оценка погрешности финансовых отчетов;
- 6) Себестоимость продукта;
- 7) Расчет себестоимости продукции (или оказания услуги);
- 8) Система подсчета убытков и прибылей;
- 9) Балансовая отчетность;
- 10) Прогноз планируемого и возможного финансового потока;
- 11) Подсчет общей прибыли и рентабельности предприятия [5].

9. Анализ факторов риска:

- 1) Риски обусловленные техническими факторами;
- 2) Финансовых рисков;
- 3) Инвестиционный анализ;
- 4) Анализ возможных результатов предполагаемого бизнеса на базе математической модели;
- 5) Кредитные и другие риски.

10. Приложения.

Данный стандарт структуры бизнес-плана, разработанный в рамках программы TACIS, учитывает российскую специфику. При написании своего

бизнес-плана будет не лишним указать, что он разработан на основании данного стандарта [8].

### Стандарт ЕБРР

Одним из общепринятых стандартов в бизнес-планировании является структура, разработанная Европейским банком реконструкции и развития. Данная организация является одним из самых крупных инвесторов в Европе и центрально-азиатском регионе. ЕБРР привлекает много иностранных инвестиций и использует собственные средства для развития этих регионов. Инвестиции поступают как для поддержки и развития существующих предприятий, так и для создания новых компаний и производств. Тесные связи и взаимодействие ЕБРР с государственными институтами позволяет принимать участие в создании более благоприятного климата для предпринимателей. В том числе, в целях улучшения инвестиционного климата и упрощения бизнес-планирования, Европейский банк реконструкции и развития разработал и предлагает к использованию свою структуру бизнес-плана [4].

European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) – основан в 1991 году как инвестиционный механизм, по инициативе 61 государства и двух международных организаций. Предназначен для поддержки демократии и рыночной экономики в 29 развивающихся странах [4].

Стандарты бизнес-плана, предлагаемые ЕБРР:

1. Титульный лист.
2. Меморандум о конфиденциальности.
3. Резюме.
4. Предприятие:
  - 1) история развития предприятия и его состояние на момент создания бизнес-плана, описание текущей деятельности;
  - 2) собственники, руководящий персонал, работники предприятия;
  - 3) текущая деятельность;
  - 4) финансовое состояние;

5) кредиты.

5. Проект:

- 1) общая информация о проекте;
- 2) инвестиционный план проекта;
- 3) анализ рынка, конкурентоспособность;
- 4) описание производственного процесса;
- 5) финансовый план;
- 6) экологическая оценка.

6. Финансирование:

- 1) графики получения и погашения кредитных средств;
- 2) залог и поручительство ;
- 3) оборудование и работы, которые будут финансироваться за счет кредитных средств;
- 4) SWOT – анализ;
- 5) риски и мероприятия по их снижению.

7. Приложения [5].

#### Стандарт BFM Group

Бизнес-план по стандартам BFM Group имеет наиболее разветвлённую структуру, позволяющую наиболее полно отразить все аспекты проекта, и содержит следующие отличительные разделы:

- 1) анализ цепочки создания стоимости;
- 2) матрица Boston Consulting Group;
- 3) PEST-анализ;
- 4) SWOT-анализ отрасли [9].

Наиболее общими пунктами бизнес-плана являются следующие элементы:

- 1) цели и задачи проекта;
- 2) описание компании;
- 3) анализ отрасли;
- 4) оценка рисков;

- 5) маркетинговый план;
- 6) производственный план;
- 7) технологический план;
- 8) организационный план;
- 9) финансовый план [3].

### Стандарт KPMG

Швейцарская ассоциация KPMG International Cooperative («KPMG International»), основанная в 1987 году, представляет из себя международную сеть компаний и предлагает консультационные, аудиторские и другие виды услуг. По существу, ассоциация официально не связана с российскими банками и инвестиционными компаниями, поэтому ее стандарты бизнес-планирования нужно воспринимать только как рекомендацию. KPMG является крупнейшей компанией в своей сфере и стоит в одном ряду с такими «монстрами», как Ernst & Young, PricewaterhouseCoopers, Deloitte Touche Tohmatsu [4].

Стандарты бизнес-плана компании KPMG:

1. Титульный лист.
2. Меморандум о конфиденциальности.
3. Резюме:
  - 1) краткий обзор;
  - 2) предлагаемая продукция и услуги;
  - 3) миссия, цели и задачи.
4. Продукция и услуги:
  - 1) введение;
  - 2) продукция и услуги;
  - 3) сопутствующие товары и услуги.
5. Анализ рынка и отрасли:
  - 1) использование продукта и услуги;
  - 2) демографический анализ;



3) конкуренция;

4) SWOT-анализ.

6. Целевые рынки:

1) целевые потребители;

2) географический целевой рынок;

3) ценообразование;

7. Стратегии рекламы и продвижения:

1) стратегия продвижения;

2) средства распространения рекламы;

3) прогноз продаж.

8. Управление:

1) организация и ключевой персонал;

2) постоянное потребление активов;

3) затраты на подготовку производства.

9. Финансовый анализ:

1) себестоимость реализованной продукции;

2) анализ безубыточности;

3) количественный анализ;

4) доходы и убытки;

5) движение денежных средств;

6) риски.

10. Приложения [10].

### 1.3 Анализ рынка образовательных услуг в городе Челябинск

На современном этапе, как в России, так и за рубежом, отмечается тенденция развития дополнительного (внешкольного) образования. Она направлена на достижение актуальных образовательных результатов, которые будут соответствовать потребностям личности, семьи, общества и государства.

Дополнительная образовательная деятельность расширяет границы общего образования и играет ведущую роль в социальной активности детей, их личностного и профессионального самоопределения. Помимо этого, дополнительное образование для детей позволяет решать такие социально-значимые проблемы, как: занятость детей, их социальная адаптация, профилактика правонарушений и безнадзорности, формирование здорового образа жизни. Другими словами дополнительное образование позволяет сформировать в детях социальные компетенции, развить лидерские качества [11].

Чтобы обеспечить результативность, уникальность, разносторонность и привлекательность дополнительного образования, оно осуществляется профессионалами, специалистами в определенной сфере, мастерами своего дела. В своих работах автор, характеризуя систему дополнительного образования, выделяет важный принцип классификации направлений деятельности. В соответствии с этим принципом, в настоящее время, образование развивается в художественно-эстетическом, физкультурно-спортивном, техническом, краеведческом, эколого-биологическом направлениях. Причем наиболее активно развиваются физкультурно-спортивные и художественно-эстетические объединения. В меньшей степени развиваются объединения эколого-биологической и краеведческой направленности. Художественное образование, а именно, музыка и вокал, хореография и прикладное творчество особенно популярны среди девочек. Среди мальчиков особой популярностью пользуется спорт, техническое творчество, музыка и информатика [12].

Учреждения дополнительного образования создают для каждого ребенка равные стартовые возможности, оказывают поддержку и помощь талантливым и одаренным обучающимся, повышая их уровень индивидуального развития. Профессиональная ориентация является важной составляющей задачей учреждения дополнительного образования. Она должна быть одной из главных функций таких учреждений [13].

## Выводы по разделу один

Бизнес-план – это такой письменный документ, который включает в себя стратегический план по развитию и/или созданию бизнес компании.

В бизнес плане отражаются такие показатели как, текущее состояние, цели компании, стратегию их достижения, предполагаемые потребности и ожидаемые результаты развития компании.

Главная отличительная особенность бизнес-плана – сводный, системный характер этого документа, что отличает его от других видов планов, разрабатываемых на предприятии. В нем увязаны характеристики и факторы внешней среды бизнеса с внутренними характеристиками и функциональными сферами деятельности самого предприятия (от маркетинга и сбыта продукции до технологического обеспечения производства продукции). Таким образом, цель бизнес-плана – дать обоснованную, целостную, системную оценку перспектив развития фирмы, то есть спрогнозировать и спланировать её деятельность на ближайший период и перспективу, исходя из потребностей рынка и возможностей фирмы по их удовлетворению.

В России в настоящее время нет единой методики разработки бизнес-плана. Иностранные инвесторы требуют предоставлять расчеты с помощью лицензированных UNIDO (United Nations Industrial Development Organization – организация ООН по промышленному развитию) пакетов – COMFAR, PROPSPIN, TACIS (Technical Assistance for the Commonwealth of Independent States, Техническая помощь Содружеству Независимых Государств). Эти методики являются универсальными.

В настоящее время в России известны следующие методики и стандарты по составлению инвестиционного бизнес-плана:

- 1) методика Российского агентства по поддержке малого и среднего бизнеса;
- 2) методика консалтинговой компании «Про-Инвест-Консалт», отраженная в программе Project Expert;

- 3) стандарты бизнес-плана Федерального фонда поддержки малого предпринимательства;
- 4) методики компаний занимающихся разработкой бизнес-планов.

Практически все методики по оценке инвестиционных проектов, существующие в мире на сегодняшний день, основываются на методике разработанной UNIDO еще в 70-х годах. Эта методика обеспечивает сбор всей необходимой информации для осуществления прогноза движения денежных средств, и для оценки проекта с использованием количественных показателей.

## 2 БИЗНЕС-ПЛАН ОТКРЫТИЯ ДЕТСКОЙ ФУТБОЛЬНОЙ ШКОЛЫ

### 2.1 Резюме

Данный проект представляет собой план по созданию детской футбольной школы в городе Челябинск.

«Олимп» – это футбольная школа для детей в возрасте от 5 до 16 лет, использующая уникальные методики занятий.

Футбольная школа для детей относится к рынку образовательных услуг, который демонстрировал активное развитие в России за последние 15 лет. Общий объём рынка образовательных услуг составил в 2017 году 30 млрд. рублей.

Потенциальное количество потребителей услуг футбольной школы определяется числом детей, проживающих в городе, в возрасте от 5 до 16 лет. Общее количество детей указанного возраста в Челябинске составляет 200 тысяч человек.

Конкурентными преимуществами футбольной школы «Олимп» являются:

- 1) методика занятий;
- 2) квалификация тренеров;
- 3) низкие цены;
- 4) система скидок на абонементы.

Целевой аудиторией являются женщины от 25 до 45 лет, имеющие детей возрастом от 5 до 16 лет. Доход на семью целевой группы составляет 40 000 рублей. Услуги футбольной школы рассчитаны на массовую аудиторию, поэтому цена за одно занятие определена 250 рублей или же 3 000 рублей в месяц.

Для начала оказания услуг потребуется минимальное количество сотрудников – два тренера и спортивный врач.

Привлечение целевой аудитории будет осуществляться путем активного использования социальных сетей: Вконтакте, Instagram, а так же путем агитации в учебных и дошкольных заведениях. Организационно-правовой формой будет являться ООО. Мы будем использовать упрощенную систему налогообложения.

Все расчеты в данном бизнес-плане произведены на период в два года. Кроме того, подразумевается инвестиционная (подготовительная) стадия проекта, которая займет один месяц.

## 2.2 Маркетинговый план

Футбольная школа «Олимп» будет располагаться в Курчатовском районе в СК «Арена» на улице Молодогвардейцев 7. Стоит отметить, что Курчатовский район относительно молодой район, который очень активно развивается и имеет прирост населения [14].

Таблица 2 – Рост численности населения Курчатовского района

Период, год	Численность населения, человек
2010	189 133
2011	189 794
2012	195 684
2013	201 704
2014	210 164
2015	215 019
2016	219 883
2017	223 566

На рисунке 1 графически отражена численность населения рассматриваемого района:



Рисунок 1 – Численность населения Курчатовского района

Так же необходимо заметить, что компания ООО «Гринфлайт» реализовывает проект строительства жилого комплекса «АКАДЕМ Riverside» расположенного в границах Братьев Кашириных, ул. Молодогвардейцев, Университетской набережной и ул. Чичерина, который будет сдан не позднее 4 квартала 18 года, что определено увеличит численность населения и положительно отразится на численности детей в нашей футбольной школе [15].

Также в непосредственной близости с местом проведения занятий располагается множество школ, для учеников которых посещение футбольной школы «Олимп» будет максимально удобным.

Исходя из данных Министерства спорта РФ, футбол является самым популярным видом спорта в России. В нашей стране этим видом спорта занимаются более 1,5 млн. человек. Челябинск не является исключением, в нашем городе футбол также является спортом номер один. По статистическому отчету отдела муниципальных учреждений дополнительного образования детей управления по физической культуре, спорту и туризму администрации города Челябинска футболом занимаются около 20 тысяч человек. Таким образом эта спортивная отрасль наиболее перспективна для создания бизнеса [14].

Выделим основные факторы привлечения клиентов.

В первую очередь это крытый комплекс с искусственным газоном, в котором поля имеют высоту ворса 40 мм и наполнены кварцевым песком и резиновой крошкой. Можно проводить спортивные занятия в любое время года, не обращая внимания на погодные условия. Поля оснащены профессиональной разметкой и освещением, а также в комплексе где планируется проводить тренировки по футболу имеются чистые и удобные раздевалки, кроме того имеются душевые кабинки. Самое главное преимущество комплекса – качественный искусственный газон. Наличие в зале для мини-футбола качественного покрытия позволяет получить от игры максимум удовольствия. Во-первых, мяч ведёт себя на газоне более предсказуемо, что позволяет игрокам делать изящные пасы и наносить точные удары. Во-вторых, футбол – контактный вид спорта, в котором случаются

столкновения и падения. А шанс получить повреждение при падении на травяное покрытие сведен к нулю.

Также стоит акцентировать внимание родителей на том, что занятия будут проводить квалифицированные тренеры и на занятиях в обязательном порядке будет присутствовать спортивный врач, который в случае необходимости сможет оказать качественные и своевременные медицинские услуги их ребенку. Не стоит упускать из внимания и тот факт, что занятия будут проводиться по современным методикам, что поможет детям прогрессировать в футбольном искусстве быстрее, чем в аналогичных футбольных школах города.

Еще одним основополагающим фактором привлечения в нашу футбольную школу и выигрыша у конкурентов – это цены, мы будем работать в средних ценовых сегментах. Наша идея заключается в том, чтобы дать максимальную спортивную подготовку детям по символическим ценам для их родителей.

Еще одним, и, наверное, самым современным фактором привлечения новых клиентов и удержания старых является группа в социальной сети «ВКонтакте» и аккаунт в Instagram, где будет выкладываться актуальная информация о предстоящих тренировках и соревнованиях, фото и видеоотчеты и прочая интересующая родителей и их детей информация. Это позволит увеличить узнаваемость нашей детской футбольной школы и общаться с родителями напрямую, а также должным образом реагировать на отзывы пользователей.

Такая социальная сеть как «ВКонтакте», является мощным оружием для привлечения новых клиентов и во многом превосходит прессу, телевидение и радио, поэтому следует уделить особое внимание раскрутке группы «ВКонтакте». Для этого мы будем использовать другие, более популярные группы, в качестве размещения в их группах рекламы и таргетированную рекламу. Таргетированная реклама – это текстовые, медийные или мультимедийные объявления, которые демонстрируются только тем пользователям сети, которые удовлетворяют определенному набору требований, заданному рекламодателем. Одно из наиболее перспективных направлений – таргетинг в социальных сетях, в которых собрана



самая полная и достоверная информация о пользователях Интернета. Главное преимущество таргетированной рекламы – возможность донести рекламное сообщение только до тех, кому оно действительно может быть интересно [15].

Опираясь на исследование GfK (Gesellschaft für Konsumforschung) Group, проведенного 26 января, можно сделать вывод, что за 2016 год интернет аудитория России осталась неизменной и составила 85 млн. человек (70,4%). На рисунке 2 представлена динамика количества пользователей Интернета:



Рисунок 2 – Общее количество пользователей сети Интернет

Благодаря интернету и активной работе в социальных сетях, узнаваемость нашей детской футбольной школы повысится и повысит интерес детей именно к нашей спортивной секции.

Привлечение в нашу секцию будет осуществлено путем реализации трёх коммуникационных задач:

Родители и их дети должны узнать о нашей футбольной школе. Как было сказано ранее, классические медиа (ТВ, радио, пресса) стремительно утрачивают свою эффективность, и в свете того, что данная тенденция обязательно продолжится, их значимость для продвижения нашей спортивной секции не стоит переоценивать. В сфере рекламы мы должны сделать упор на интернет –

социальные сети (VK, Instagram), в том числе, при помощи таргетированных объявлений.

Родители должны привести детей в нашу футбольную школу. У населения Челябинска необходимо сформировать «правильный» образ спортивной секции. Нужно создать особый образ детской футбольной школы «Олимп» в СМИ и социальных сетях, который будет постоянно привлекать новых ребят на тренировки в нашу секцию. Родители и их дети перед посещением футбольной школы должны иметь возможность ознакомиться с условиями проведения тренировок, иметь полную информацию о квалификации тренеров, а также быть ознакомленными с расценками на занятия.

Клиент должен стать постоянным. Согласно множеству исследований дети социально адаптируются через занятия командным спортом и развивают свои коммуникативные навыки. Нам нужно создать теплую семейную атмосферу внутри коллектива, где тренер всегда поддержит ребенка, а также прививать детям что в командном виде спорта немаловажно поддерживать друг друга. В такой уютной атмосфере ребенку будет приятно заниматься и этого вполне достаточно чтобы его заинтересовать. Также особое внимание стоит уделить ценам на посещение тренировок, они не должны быть выше чем у конкурентов. В совокупности всех этих факторов должно хватить, чтобы у ребенка, впервые посетившего футбольную школу «Олимп», появилось желание вернуться сюда снова.

Далее нужно выполнить анализ ключевых факторов успеха (далее – КФУ). Для этого нам необходимо провести опрос среди школьников 1-9 классов, и, опираясь на результаты исследований, определить какой показатель наиболее важен при посещении секции по футболу.

В опросе принимали участие 1 000 человек, все они ученики 1-9 классов общеобразовательных школ.

При анализе КФУ были выбраны следующие показатели:

- 1) квалификация тренера;

- 2) условия тренировок;
- 3) близкое расположение.

Опираясь на результаты опроса, проведенного среди школьников 1-9 классов общеобразовательных школ, была выявлена следующая иерархия важностей: самым важным показателем при выборе футбольной школы стали «Условия тренировок» за данный показатель было проголосовано 46,5%, следом за ним расположился такой показатель как «Близкое расположение» и набрал 31,25%. Замыкает такой показатель как «Квалификация тренера» с 22,25% голосов. В таблице 3 представлены результаты анализа КФУ:

Таблица 3 – Анализ ключевых факторов успеха

Показатели	Вес показателя	Наиболее вероятные конкуренты				ФШ «Олимп»
		ФШ «Юниор»	ФК «Олимп»	СОК «Мегаспорт»	ФШ «Футболика»	
Квалификация тренера	0,2225	5	3	2	3	4
Условия тренировок	0,4650	4	3	3	4	4
Близкое расположение	0,3125	3	5	4	5	4
Итоговая оценка по неценовым показателям		3,91	3,62	3,09	4,09	4,01
Ценовой показатель		3 650	3 500	2 560	3 600	3 000

По итогу можно сказать следующее, что футбольная школа имеет ценовые и неценовые конкурентные преимущества перед основными конкурентами. По ценовым параметрам для ФШ «Олимп» конкурентом является СОК «Мегаспорт», но так как СОК «Мегаспорт» находится в самом нижнем эталоне по «квалификации тренера» и «условия тренировок», то рассматривать его как серьёзного конкурента не имеет смысла. Касательно неценовых факторов, ФШ «Олимп» выигрывает за счет равноценно хороших результатов по всем показателям, ФШ «Юниор», ФК «Олимп» и ФШ «Футболика» находятся в другом ценовом сегменте, что, в свою очередь, дает преимущество нашей футбольной

школе в конкурентном плане. Предполагается, что ФШ «Олимп» будет размещаться в поле ценовой конкуренции ближе к среднему эшелону на рынке.

Ключевыми факторами успеха становятся: условия тренировок и близость. Именно эти показатели являются основополагающими при выборе футбольной секции.

В ходе исследования было выявлено среднее число детей, занимающихся в клубах-конкурентах. Опираясь на исследование, мы рассчитаем предполагаемую выручку. Результат представлен в таблице 4:

Таблица 4 – Сравнительный анализ усредненных показателей цены и спроса в квартал по основным конкурентам

Название	Средняя стоимость абонемента, рублей/месяц	Среднее количество детей, человек	Выручка, рублей
ФШ «Олимп»	3 000	120	1 080 000
ФШ «Юниор»	3 650	150	1 642 500
ФК «Олимп»	2 500	170	1 275 000
СОК «Мегаспорт»	2 560	100	768 000
ФШ «Футболика»	3 600	150	1 620 000

В связи с тем, что футбольная школа только открылась, и пока она недостаточно известна, численность детей в секции будет минимальна, в среднем 120 человек. Во второй год ожидается привлечение к занятием большего числа детей, что, в свою очередь, положительно скажется на выручке.

Дальше мы рассмотрим прогноз выручки на второй год и сравним с прямыми конкурентами.

Таблица 5 – Сравнительный анализ усредненных показателей цены и спроса за 2 год по основным конкурентам

Название	Средняя стоимость абонемента, рублей/месяц	Среднее количество детей, человек	Выручка, рублей
ФШ «Олимп»	3 000	240	8 640 000
ФШ «Юниор»	3 650	250	10 950 000

## Окончание таблицы 5

Название	Средняя стоимость абонемента, рублей/месяц	Среднее количество детей, человек	Выручка, рублей
ФК «Олимп»	2 500	250	7 500 000
СОК «Мегаспорт»	2 560	200	6 140 000
ФШ «Футболика»	3 600	275	11 880 000

В соответствии с таблицей 5 видно, что во втором году в результате активной рекламной кампании увеличилось количество клиентов, что положительно сказывается на величине выручки.

### 2.3 Организационно-производственный план

Для реализации проекта планируется создать новое предприятие. Организационно-правовой формой решено выбрать ООО (общество с ограниченной ответственностью). У данной организационно-правовой формы есть ряд преимуществ:

- 1) учредитель не отвечает по обязательствам ООО своим имуществом;
- 2) ООО можно продать;
- 3) при отсутствии деятельности и имущества налоги не платятся;
- 4) представлять интересы ООО может директор или иные лица на основании доверенности от ООО [17].

К основным недостаткам данной организационно-правовой формы можно отнести:

- 1) более сложная регистрация по сравнению с ИП;
- 2) необходимость вести бухгалтерский учет;
- 3) нужно соблюдать кассовую дисциплину [18].

Для этой деятельности необходима лицензия от Департамента образования. Для ее получения следует подать следующие документы:

1. Заявление от учредителя организации, его контактные данные.
2. Копии уставных документов, заверенные нотариусом.
3. Свидетельство о регистрации (налоговая или отдел юстиции).
4. Штатное расписание.
5. Сведения о тренерах (контактные данные, документы об образовании).
6. Заверенная копия договора об аренде помещения или документы, подтверждающие право владения.
7. Сведения о запланированной численности посетителей секции.
8. Разрешение от пожарного надзора.
9. Разрешение от СЭС [19].

Для ООО подходят следующие системы налогообложения: УСН, ЕНВД и патент.

По предварительно проведенным расчетам, наиболее подходящей системой налогообложения в нашем случае является УСН. Согласно закону Челябинской области от 24 декабря 2015 г. N 172 , организации, чьей направленностью является спортивная деятельность получают льготы по УСН «доходы минус расходы». Ставка для таких организаций установлена в 10% [20].

Для ООО УСН «доходы минус расходы» не отменяет обязанности вести бухгалтер, согласно закона от 06.12.2011 № 402-ФЗ.

Условия для применения УСН:

- 1) доходы налогоплательщика не должны превышать 150 млн. рублей в год;
- 2) численность работников – не более 100 человек;
- 3) доля участия других организаций не может превышать 25%;
- 4) не должно быть филиалов [20].

Помещение и оборудование.

Арендовать помещение (2 мини-футбольных поля) планируем в СК «Арена» по адресу улица Молодогвардейцев 7. На данном горизонте планирования покупка помещения будет нецелесообразна, так как это требует значительных инвестиций, поэтому принято решение об аренде помещения. Стоимость аренды

1 500 рублей в час за одно поле, в месяц же на оплату аренды будет направлено 216 000 рублей. Спортивный комплекс находится рядом с ТК «Фиеста», соответственно рядом есть достаточно парковочных мест, что дает нам дополнительное конкурентное преимущество. Стоит отметить, что в стоимость аренды включены коммунальные платежи, техобслуживание и ремонт здания, благоустройство территории, пользование раздевалками и душевыми кабинами, а также хранение спортивного инвентаря.

Нам также следует приобрести спортивный инвентарь, а именно: мини-ворота в расчете по паре на каждое поле, мячи (по одному на каждого спортсмена), арки тренировочные, фишки для разметки поля, конусы, манишки (по одной на каждого спортсмена), насосы, свистки, секундомеры, сетки для мячей, тренерские планшеты, тренировочные лестницы, комплекты карточек, перчатки вратарские.

Ниже представлены фото футбольных полей – рисунок 3:



Рисунок 3 – Фото футбольных полей

Для полноценного функционирования футбольной школы потребуются следующие специалисты:

Тренера. Их задача вести учебно-тренировочную работу с детьми, набор в спортивную секцию лиц желающих заниматься футболом и не имеющих

медицинских противопоказаний, разработка готовых и текущих планов для подготовки занимающихся, ведение систематического учета, анализа и обобщения достигнутых результатов.

Спортивный врач. Осуществляет комплексное углубленное медицинское обследование и диспансеризацию спортсменов, медико-биологическое обеспечение спортсменов в условиях учебно-тренировочных сборов и соревнований, контроль за текущим функциональным состоянием спортсменов, организует консультации врачей-специалистов, проводит врачебно-педагогические наблюдения на тренировках, оказывает первую медицинскую помощь, оформляет допуск к занятиям, планирует свою работу и анализирует показатели своей деятельности.

Планируется, что в первый год рабочий график у каждого специалиста будет по 3 часа в день, 6 дней в неделю. Во второй же год количество часов увеличится вдвое. Будет установлена почасовая ставка оплаты труда, для тренеров в 333,3 рубля, а для спортивного врача в 166,7 рублей.

Предусмотрены премии для персонала. Для тренеров в случае успешных результатов команды, для спортивного врача в случае качественного выполнения своих обязанностей. Формирование фонда оплаты труда отражено в таблице 6.

Таблица 6 – Формирование фонда оплаты труда

Должность	Количество работников, человек	Заработная плата, рублей	Фонд заработной платы, рублей	Начисления на заработную плату, рублей	Фонд оплаты труда, рублей
Тренер	2	24 000	48 000	14 400	62 400
Спортивный врач	1	12 000	12 000	3 600	15 600
Итого	3	105 000	60 000	18 000	78 000

Таким образом, фонд оплаты труда составил 78 000 рублей.



## 2.4 Инвестиционный анализ

Отталкиваясь от амбиций футбольной школы, необходимо составить полный список затрат, который необходим для реализации проекта. Все затраты являются актуальными на 2017-2018 года.

Весь список инвестиционных затрат представлен и разделен отдельно по категориям в таблице 7.

Таблица 7 – Инвестиционные затраты

Статья затрат	Сумма, рублей
Аренда поля	216 000
Покупка спортивного инвентаря	115 000
Затраты на рекламу	50 000
Резерв	186 000
Прочие затраты	30 000
Итого:	597 000

Рассмотрим каждую отдельную статью затрат:

Футбольные поля, как описывалось выше, будут арендоваться в КСК «Арена» по адресу г.Челябинск, ул. Молодогвардейцев 7. Планируется, что занятия будут проводиться ежедневно кроме воскресения в промежуток времени с 14 до 17 часов на двух полях одновременно. В данное время стоимость аренды одного поля 1500 рублей в час. Чтобы проводить тренировки в данном спортивном комплексе, необходимо внести арендную плату за месяц вперед. В нашем случае стоимость аренды составит 216 000 рублей в месяц.

Приобретение спортивного инвентаря является одним из основных аспектов полноценной деятельности футбольной школы. Необходимо создать для детей максимально комфортные условия тренировок, для этого нам следует закупить самый качественный спортивный инвентарь. Под затратами на «покупку спортивного инвентаря» включаются следующие затраты:

1. Мини-ворота пластиковые тренировочные.
2. Футбольные мячи.

3. Фишки.
4. Конусы.
5. Манишки.
6. Насосы.
7. Свистки.
8. Секундомеры.
9. Сетки для мячей.
10. Планшеты тренерские.
11. Тренировочные лестницы.
12. Набор карточек.
13. Перчатки вратарские.
14. Прочие затраты.

Также особое внимание необходимо уделить затратам на рекламу. Сюда можно отнести:

- 1) рекламу в Вконтакте: таргетированную, а так же размещение рекламных объявлений в популярных группах Челябинска;
- 2) рекламу в СМИ;
- 3) листовки;
- 4) визитки.

В случае, если первый месяц работы футбольной школы пойдет не по плану, в том числе если количество детей будет меньше ожидаемого, то мы сможем оставаться на плаву благодаря резерву. Резерв, в данном случае, будет выступать в роли «финансовой подушки» и позволит компенсировать необходимые затраты. Данный резерв содержит следующие статьи:

- 1) фонд оплаты труда за первый месяц;
- 2) половина арендной платы за второй месяц.

Таким образом, даже если футбольная школа будет иметь не самый положительный старт, у нас будет резерв, который поможет функционировать должным образом некоторое время, не прибегая к заемным средствам.

Все остальные расходы мы отнесем в группу прочие, туда могут входить такие затраты как:

- 1) расходы на медицинские препараты;
- 2) расходы на дополнительный инвентарь в случае порчи имеющегося;
- 3) прочие мелкие расходы.

Полный перечень инвестиций отражен в приложении Б.

Опираясь на инвестиционный план, было определено все необходимое имущество для запуска детской футбольной школы и посчитана оценочная стоимость инвестиций на момент 2018 года. С течением времени стоимость может корректироваться. Суммарно инвестиции составляют 597 000 рублей.

Предполагается, что определенная часть необходимых денежных средств будет привлечена из собственных источников, все остальное (в размере 300 000 рублей) будет финансироваться за счет кредита в коммерческом банке.

Полученный кредит будет потрачен абсолютно на разные цели и для этого необходим без залоговый нецелевой кредит. Перед запросом о получении кредита в коммерческий банк, нам необходимо проанализировать и выбрать наиболее подходящий нам вариант. Структура капитала отражена на рисунке 4:

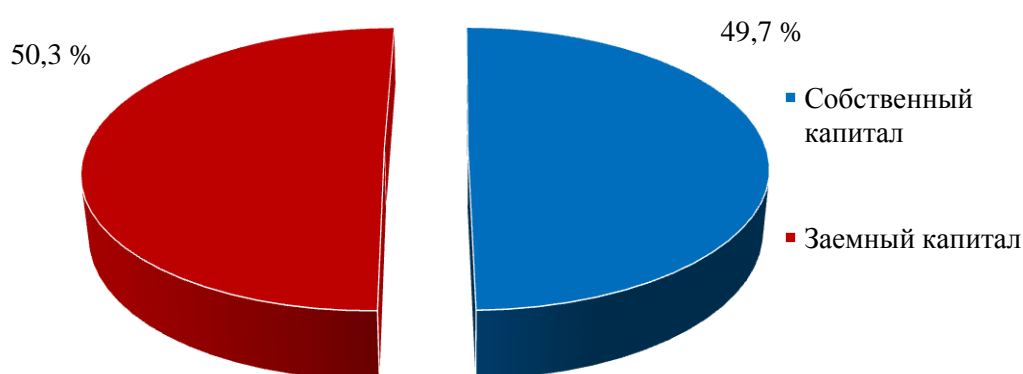


Рисунок 4 – Структура капитала

Далее в таблице 8 рассмотрим беззалоговые банковские кредиты:

Таблица 8 – Сравнение нецелевых беззалоговых банковских кредитов

Название	ВТБ24	Сбербанк	Юникредит Банк
Цель кредита	Любая цель	Любая цель	Любая цель
Сумма кредита	До 5 млн. рублей	До 3 млн. рублей	До 73 млн. рублей
Срок кредита	До 5 лет	До 3 лет	До 10 лет
Ставка по кредиту	19%	18,5%	18,7%
Комиссия при оформлении	По тарифам	Не имеется	1% от кредита или 10 тыс.рублей
Отсрочка начала погашения	Не имеется	До 3 месяцев	До 6 месяцев
Пени за просрочку платежа	По тарифам	До 0,1% за каждый день просрочки	До 0,1% за каждый день просрочки
Материальное обеспечение	Оборудование Недвижимость Гарантии МСП	Оборудование Недвижимость	Гарантии МСП
Поручительство	фактического собственника на всю сумму или одного из членов семьи	фактического собственника на всю сумму или одного из членов семьи	фактического собственника на всю сумму или одного из членов семьи
Режим погашения	аннуитет (равные платежи, в т.ч. основной долг и проценты)	Дифференцироваными платежами или индивидуальный график	аннуитет (равные платежи, в т.ч. основной долг и проценты) дифференцированные платежи (долг – равными долями и проценты)
Требования к заемщику	срок ведения хозяйственной деятельности – от 6 месяцев	срок ведения хозяйственной деятельности – от 3 месяцев	срок ведения хозяйственной деятельности – от 3 месяцев

Также стоит просчитать стоимость кредита с учетом процентных ставок. Самым дешевым кредитом будет являться Сбербанк, и переплата составит 61 195,38 рублей на срок 2 года, что составляет 20,4% переплаты от суммы кредита. Следующий банк по привлекательности условий является ЮниКредит банк, там

же переплата составит 61 893,47 рублей и общий процент переплаты – 20,6%. Следом за всеми расположился ВТБ24, он же предлагает кредит под 19%, что составляет 62 942,04 рублей переплаты, в процентном же соотношении равняется 21%.

Таким образом, проанализировав все кредитные продукты банков ВТБ24, ЮниКредит Банк, Сбербанк мы пришли к выводу, что выгоднее кредитоваться в Сбербанке. На рисунке 5 отражено соотношение переплаты и суммы кредита:



Рисунок 5 – Соотношение переплаты и суммы кредита

Таким образом, при процентной ставке в 18,5% годовых ежемесячный платеж по кредиту в размере 300 000 рублей составит 15 049,81 рубля. Итоговая переплата за 2 года равняется 61 195,38 рублям, что составляет 20,4% от суммы кредита. Расходы по оплате страховки за весь срок действия страхового договора учтены и отражены в Приложении Б в составе прочих расходов. Также подробный план погашения кредита отражен в приложении.

На рисунке 6 представлено соотношение основного долга и процентов в ежемесячных платежах:

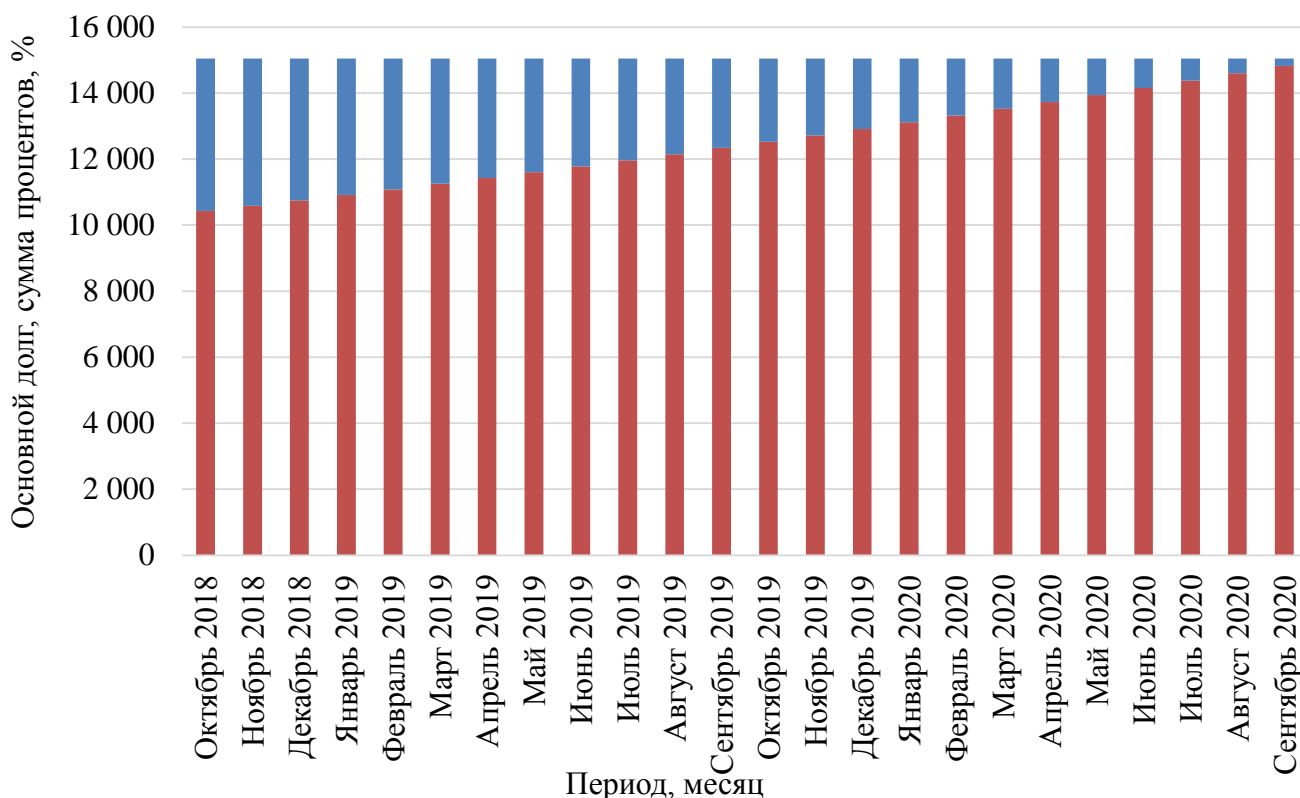


Рисунок 6 – Соотношение процентов и основного долга в ежемесячных платежах

График выплат по кредиту отражен в приложении В.

## 2.5 Финансовый план

Для того чтобы запустить проект нам понадобится 579 000 рублей первоначальных инвестиций. Эти средства будут привлекаться двумя способами. Часть суммы 300 000 рублей планируется получить с помощью потребительского кредита в отделении Сбербанка на срок 2 года под ставку 18,5%. Вторым источником финансирования являются личные средства в размере 279 000 рублей. При расчете выручки в первый год, мы взяли самый пессимистичный план.

План занятий отражен в приложении А. При расчете 2 года взяли оптимистичный план. Представим план выручки по предоставляемым услугам на два года в таблице 9.

Таблица 9 – План выручки на два года в детской футбольной школе

Услуги	Выручка	
	Сентябрь 2018-Август 2019	Сентябрь 2019-Август 2020
Занятия для групп от 5 до 7 лет	1 080 000	2 160 000
Занятия для групп от 8 до 10 лет	1 080 000	2 160 000
Занятия для групп от 11 до 13 лет	1 080 000	2 160 000
Занятия для групп от 14 до 16 лет	1 080 000	2 160 000

При определении текущих расходов предприятия, связанных с реализацией бизнес-идеи, за основу взяты следующие элементы затрат: спортивный инвентарь, фонд оплаты труда, проценты по кредиту, арендные платежи, затраты на рекламу представленные в приложении Г.

Таблица 10 – Операционная деятельность

Наименование	Номер шага					
	0	1	2	3	4	5
Длительность шага, месяц	–	3	3	3	3	12
Выручка, рублей	–	1080000	1080000	1080000	1080000	8640000
Спортивный инвентарь	–	-115000	0	0	0	-115000
Заработная плата, рублей	–	-180000	-180000	-180000	-180000	-1440000
Страховые взносы, рублей	–	-54000	-54000	-54000	-54000	-432000
Проценты по кредиту, рублей	–	-13390	-11899	-10338	-8702	-16866
Аренда, рублей	–	-648000	-648000	-648000	-648000	-5184000
Затраты на рекламу, рублей	–	-50000	0	0	0	-50000
Прочие расходы, рублей	–	-30000	-10000	-10000	-10000	-60000
УСН, рублей	–	-10800	-17610	-17766	-17930	-134213
Чистая прибыль, рублей	–	-21190	158491	159896	161368	1207921
Сальдо по операционной деятельности, рублей	0	-21190	158491	159896	161368	1207921

Движение денежных средств, как известно, отражает кассовый план. Данный документ позволяет предвидеть притоки и оттоки денежных средств.

Составленный кассовый план включает следующие разделы:

1. Кассовый остаток на начало периода: на начало 1 квартала – данные баланса на начало года, а на начало 2, 3 и 4 кварталов – кассовые остатки на конец предыдущего квартала.

2. Поступило денежных средств от покупателей: данные для этого раздела содержит график ожидаемых денежных поступлений от покупателей.

3. Итого в наличии денежных средств: сумма кассового остатка на начало периода и поступлений от покупателей.

4. Направлено денежных средств:

- 1) на оплату спортивного инвентаря;
- 2) на фонд оплаты труда;
- 3) на оплату рекламы;
- 4) выплаты по кредиту;
- 5) на оплату аренды;
- 6) на прочие расходы;
- 7) на расчеты с бюджетом: УСН.

5. Чистый денежный поток (ЧДП) – это разница между притоком и общим оттоком денежных средств за период. Этот показатель будет использоваться в дальнейшей корректировке кассового плана.

6. Кассовый остаток на конец периода: сумма кассового остатка на начало периода и чистого денежного потока за период.

В таблице 11 представлен кассовый план:

Таблица 11 – Кассовый план

Наименование данных	Номер шага				
	1	2	3	4	5
Длительность шага, месяц	3	3	3	3	12
Кассовый остаток на начало периода, рублей	597 000	544 050	669 290	794 374	919 294



## Окончание таблицы 11

Наименование данных	Номер шага				
	1	2	3	4	5
Поступление денежных средств, рублей	1 080 000	1 080 000	1 080 000	1 080 000	8 640 000
Итого денежных средств в наличии, рублей	1 677 000	1 624 050	1 749 290	1 874 374	9 559 294
Направлено денежных средств:					
на оплату спортивного инвентаря, рублей	115 000	0	0	0	115 000
на фонд оплаты труда, рублей	234 000	234 000	234 000	234 000	1 872 000
на оплату рекламы, рублей	50 000	0	0	0	50 000
выплаты по кредиту, рублей	45 150	45 150	45 150	45 150	180 600
на оплату аренды, рублей	648 000	648 000	648 000	648 000	5 184 000
на прочие расходы, рублей	30 000	10 000	10 000	10 000	60 000
на расчеты с бюджетом, рублей	10800	17610	17766	17930	134213
Итого направлено денежных средств, рублей	1 132 950	954 760	954 916	955 080	7 595 813
Чистый денежный поток, рублей	544 050	669 290	794 374	919 294	1 963 481
Излишки(дефицит) денежных средств, рублей	544 050	669 290	794 374	919 294	1 963 481
Кассовый остаток на конец периода, рублей	544 050	669 290	794 374	919 294	1 963 481

Далее представляется возможным перейти к составлению финансового плана организации. Финансовый план – это комплексный план функционирования и развития предприятия в стоимостном (денежном) выражении. В финансовом

плане прогнозируются эффективность и финансовые результаты производственной, инвестиционной и финансовой деятельности фирмы.

В финансовом плане отражаются конечные результаты производственно-хозяйственной деятельности. Он охватывает товарно-материальные ценности, финансовые потоки всех структурных подразделений, их взаимосвязь и взаимозависимость.

Финансовый план является завершающим синтезирующим и отражающим в стоимостном выражении результаты деятельности фирмы. Информационной базой для составления финансового плана является главным образом, бухгалтерская документация. В первую очередь, это бухгалтерский баланс и приложения к балансу [21].

В финансовом плане организации находят отражение:

- 1) доходы и поступления средств;
- 2) расходы и отчисления денежных средств;
- 3) кредитные взаимоотношения;
- 4) взаимоотношения с бюджетом.

Финансовый план отражен в Приложении Д.

Из финансового плана видно, что на протяжении всех шагов проекта кроме первого квартала (незначительный минус) общее сальдо является положительным, а к концу второго года реализации проекта сальдо накопленным итогом превысит 1,3 миллиона рублей. Убыток в первом квартале связан с значительными финансовыми вложениями на старте и под него выделен резерв.

## 2.6 Оценка эффективности проекта и анализ рисков

Так как проект признан экономически реализуемым, мы можем перейти к анализу его финансовой эффективности. Для этого необходимо рассчитать ряд его дисконтированных показателей, таких как чистая приведенная стоимость

(NPV), индекс доходности (PI), внутренняя норма доходности (IRR) и дисконтированный срок окупаемости (DPP) [10].

В качестве ставки дисконтирования для оценки проекта было выбрано значение процента по заемному капиталу. Ставка процента по заемному капиталу – это ставка процента, под которую предприятие может взять в долг в настоящее время. Банки изначально закладывают в ставку дисконтирования инфляцию и возможные риски.

Мы дисконтируем потоки от операционной и инвестиционной деятельности. Далее рассчитаем чистую приведенную стоимость (NPV), индекс доходности (PI), внутреннюю норму доходности (IRR) и дисконтированный срок окупаемости (DPP) [21].

Для этого воспользуемся следующими формулами:

Чистый дисконтированный доход – сумма предполагаемого потока платежей, приведенная к текущей (на настоящий момент времени) стоимости. Он определяется по формуле 1:

$$NPV = \sum_{t=0}^N \frac{CF_t}{(1+r)^t} \quad (1)$$

где  $CF_t$  – денежный поток за период  $t$ ;

$r$  – ставка дисконтирования;

$t$  – год проекта.

Индекс доходности проекта – отношение приведенных доходов, ожидаемых от инвестиций, к сумме инвестированного капитала, рассчитывается по формуле 2:

$$PI = \frac{NPV}{Inv}, \quad (2)$$

где  $NPV$  – чистая приведенная стоимость;

$Inv$  – сумма инвестиций в проект.

Внутренняя норма доходности – это процентная ставка, при которой чистая приведённая стоимость (NPV) равна 0. Она находится при помощи уравнения 3:

$$NPV = -Inv + \sum_{t=0}^N \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} = 0; \quad (3)$$

где IRR – внутренняя норма доходности.

Дисконтированный срок окупаемости инвестиций – срок окупаемости инвестиций в текущих стоимостях. Он рассчитывается по формуле 4:

$$DPP = n, \text{ при котором } \sum_{t=1}^N \frac{CF_t}{(1+r)^t} > Inv. \quad (4)$$

Оценка экономической эффективности проекта представлена в таблице 12.

Таблица 12 – Оценка экономической эффективности проекта

Наименование	Номер шага					
	0	1	2	3	4	5
Длительность шага	–	3	3	3	3	12
Ставка дисконтирования, %	–	18,5	18,5	18,5	18,5	18,5
ЧДП от операционной деятельности по шагам проекта, рублей	0	-21190	158491	159896	161368	1207921
ЧДП от операционной деятельности по шагам проекта дисконтированное, рублей	0	-17882	133748	134933	136176	860205
ЧДП от инвестиционной деятельности по шагам проекта, руб.	-597000	–	–	–	–	–

## Окончание таблицы 12

ЧДП от инвестиционной деятельности по шагам проекта дисконтированное, рублей	-597000	–	–	–	–	–
Сальдо ДП, рублей	0	-17882	133748	134933	136176	860205
Текущий NPV, рублей	-597000	-614882	-481134	-346201	-210025	650180
NPV проекта, рублей	650180					
PI, %	1,09					
IRR, %	56,75					
DPP, лет	1 год 3 месяца					

Все рассчитанные показатели свидетельствуют о том, что данный проект является эффективным ( $NPV > 0$ ,  $PI > 1$ ,  $DPP <$  горизонт планирования). PI показывает, что каждый рубль инвестиций, вложенных в проект, принесет около 9 коп. текущей стоимости доходов. Чистый дисконтированный доход, показывающий абсолютную величину прибыли, приведенную к началу реализации проекта, составляет 650 180 рублей. При этом барьерная ставка (ставка дисконтирования, при которой чистый дисконтированный доход равен нулю) составляет 56,75%. Данная ставка определяет максимально приемлемую ставку дисконта, при которой можно инвестировать в данный проект средства без каких-либо потерь для собственника.

### 2.7 Оценка рисков проекта

Инвестиции представляют собой долгосрочные вложения финансовых и экономических ресурсов с целью получения доходов в будущем. Обязательным структурным элементом анализа инвестиционных проектов является оценка

рисков – важен процесс определения объективной вероятности получения ожидаемых доходов.

Инвестиционный риск – это риск обесценивания капиталовложений, опасность потери инвестиций, обесценения вложений и возникновения непредвиденных финансовых потерь в ситуации неопределенности условий инвестирования средств в экономику.

Анализ рисков – процедуры выявления факторов рисков и оценки их значимости, по сути, анализ вероятности того, что произойдут определенные нежелательные события и отрицательно повлияют на достижение целей проекта. Анализ рисков включает оценку рисков и методы снижения рисков или уменьшения связанных с ним неблагоприятных последствий [10].

Количественный анализ рисков необходим для того, чтобы оценить, каким образом наиболее значимые рисковые факторы могут повлиять на показатели эффективности инвестиционного проекта. Для оценки рисков данного проекта были проведены с помощью CVP-анализ и анализа чувствительности.

1. CVP-анализ. Анализ безубыточности служит одним из самых важных элементов информации, используемой при оценке эффективности проектов. Инвестору проекта необходимо знать, при каком объеме производства он становится безубыточным, то есть следует установить такую критическую точку, ниже которой предприятие теряет доходы, а выше – получает их [10]

Для анализа безубыточности необходимо рассчитать порог рентабельности – такая выручка от реализации, при которой предприятие уже не имеет убытков, но ещё не получает прибыли, при этом маржинальная прибыль покрывает только постоянные затраты. Расчёт порога рентабельности для каждого шага расчёта проекта представлен в таблице 13.

Также необходимо рассчитать запас финансовой прочности, показывающий то, насколько может понизиться объём производства и продаж, прежде чем предприятие понесёт убытки. Расчёт запаса финансовой прочности для каждого шага расчёта представлен также в таблице 13.

Таблица 13 – CVP-анализ

Наименование	Номер шага				
	1	2	3	4	5
Длительность шага	3	3	3	3	12
Постоянные затраты, рублей в т.ч.:	1 090 390	903 899	902 338	900 702	7 297 866
-аренда	648 000	648 000	648 000	648 000	5 184 000
-проценты по кредиту	13 390	11 899	10 338	8 702	16 866
-заработная плата	180 000	180 000	180 000	180 000	1 440 000
-страховые взносы	54 000	54 000	54 000	54 000	432 000
-спортивный инвентарь	115 000	0	0	0	115 000
-реклама	50 000	0	0	0	50 000
-прочие затраты	30 000	10 000	10 000	10 000	60 000
Переменные затраты, рублей. в т.ч.:	10 800	17 610	17 766	17 930	134 213
-УСН	10 800	17 610	17 766	17 930	134 213
Выручка, рублей	1 080 000	1 080 000	1 080 000	1 080 000	8 640 000
Порог рентабельности, рублей.	1 101 404	918 882	917 430	915 908	7 413 019
Запас финансовой прочности, рублей.	-21 404	161 118	162 570	164 092	1 226 981
Запас финансовой прочности, %	-2,0%	14,9%	15,1%	15,2%	14,2%
Коэффициент маржинальной прибыли, %	99,0%	98,0%	98,0%	98,0%	98,0%

Как видно из таблицы, за исключением первого квартала первого года, проект имеет достаточно хороший запас финансовой прочности. Это объясняется тем, что в первом квартале мы понесли дополнительные убытки на спортивный инвентарь и рекламу.

Следующим шагом будет анализ чувствительности проекта. Он показывает то, как влияет изменение какого либо отдельного параметра на общий результат проекта, но с условием того, что остальные параметры остаются неизменными.

В качестве ключевого показателя эффективности инвестиций был выбран чистый дисконтированный доход (NPV), т.к. он показывает насколько возрастет стоимость вложенного капитала в результате реализации проекта.

В систему основных факторных показателей, оказывающих влияние на его изменение вошли:

- 1) ставка дисконтирования;
- 2) постоянные затраты;
- 3) выручка.

Расчет ключевого показателя для всех выбранных факторов представлен в таблице 14:

Таблица 14 – Анализ чувствительности проекта

Показатели	Изменение ставки дисконтирования						
	-15%	-10%	-5%	0	5%	10%	15%
NPV, руб.	701682	682889	666378	650180	634314	617138	601994
Изменение NPV, руб.	51502	32709	16198	0	-15866	-33042	-48186
Отклонение NPV от базового значения, %	7,9	5	2,5	0	-2,4	-5,1	-7,4
Показатели	Изменение выручки						
	-15%	-10%	-5%	0	5%	10%	15%
NPV, руб.	-819585	-329664	160259	650180	1140101	1630023	2119944
Изменение NPV, руб.	-1469765	-979844	-489921	0	489921	979843	1469764
Отклонение NPV от базового значения, %	-226,1	-150,7	-75,4	0	75,4	150,7	226,1
Показатели	Постоянные затраты						
	-15%	-10%	-5%	0	5%	10%	15%



Окончание таблицы 14

Показатели	Постоянные затраты						
	-15%	-10%	-5%	0	5%	10%	15%
NPV, руб.	1910416	1490337	1070258	650180	231484	-189979	-610057
Изменение NPV, руб.	1260236	840157	420078	0	-418696	-840159	-1260237
Отклонение NPV от базового значения, %	193,8	129,2	64,6	0	-64,4	-129	-193,8

Как видно из таблицы 14, проект довольно чувствителен к изменению выручки и постоянных затрат, причем оба параметра оказывают на проект почти равнозначное влияние. Увеличение постоянных затрат хотя бы на 10% значительно сократит чистую прибыль по сравнению с ее базовым значением. Кроме того, при подобном развитии событий чистый дисконтированный доход (NPV) уменьшится на 840 159 рублей и станет отрицательным, а реализация данного проекта потеряет всякий экономический смысл. В то же время, аналогичное увеличение выручки приведет к значительному росту всех показателей: выручки, чистой прибыли, чистого дисконтированного дохода и индекса доходности. Результаты анализа чувствительности проекта графически отражены на рисунке 7:

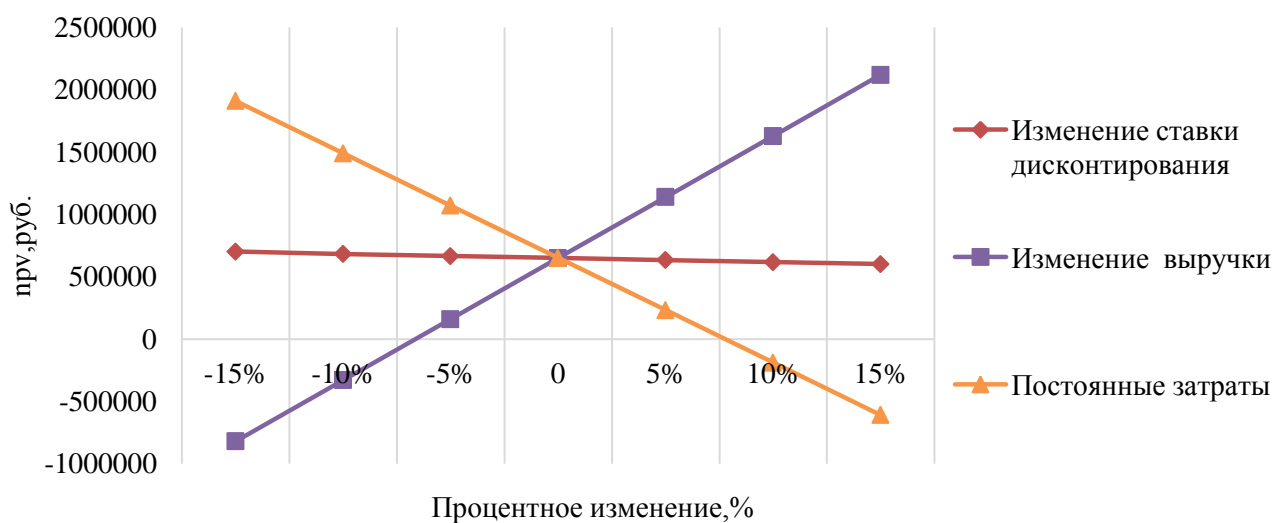


Рисунок 7 – Анализ чувствительности проекта

В целом, учитывая, что при расчете базовых показателей использовался довольно пессимистичный прогноз продаж, результаты анализа чувствительности можно признать удовлетворительными, но тем не менее нам стоит обратить внимание на такие факторы как выручка и постоянные затраты.

Рекомендации по закрытию рисков:

- 1) со временем постепенно повышать среднюю стоимость абонемента;
- 2) снизить уровень постоянных затрат.

#### Выводы по разделу два

Открытие нашей футбольной школы «Олимп» планируется в СК «Арена» по адресу улица Молодогвардейцев 7. В данном районе отмечается стабильный рост населения, что положительно скажется на количестве детей в нашей спортивной секции. Также необходимо отметить, что в скором времени в данном районе откроется ЖК «Академ Riverside», который в свою очередь, безусловно, увеличит клиентскую базу футбольной школы.

Основной целевой аудиторией являются женщины от 25 до 45 лет, имеющие детей в возрасте от 5 до 16 лет. Доход на семью целевой группы составляет 40 000 рублей. Для них основным критерием выбора футбольной школы являются близкое расположение и условия тренировок. Наша идея заключается в том, чтобы дать максимальную спортивную подготовку детям по символическим ценам для их родителей.

В первый год работы футбольной школы взят пессимистичный прогноз о количестве детей в нашем клубе. Принято допущение, что будет продаваться 120 абонементов в месяц, в то время как у наших основных конкурентов этот показатель варьируется в промежутке от 150 до 170. Это по две группы четырех возрастных категорий по 15 человек в каждой. На второй год планируется привлечь в нашу футбольную школу вдвое больше юных спортсменов.

Для ФШ «Олимп» оптимальным вариантом при выборе организационно-правовой формы будет ООО. Также учитывая малые размеры кофейни, целесообразнее воспользоваться системой налогообложения ЕНВД – это поможет сократить перечисления ИП в бюджетные фонды.

Все расчеты в данном бизнес-плане произведены на период в два года. Кроме того, подразумевается инвестиционная (подготовительная) стадия проекта, которая займет один месяц.

Согласно подсчетам, для запуска проекта потребуется 597 000 рублей. Данная сумма будет сформирована при помощи собственных и заёмных средств: футбольной школе «Олимп» потребуется кредит в коммерческом банке на сумму 300 000 рублей. Оптимальным вариантом станет кредит «Бизнес Доверие» от банка «Сбербанк»: при ставке 18,5% годовых с ежемесячным платежом по кредиту в 15 050 рублей.

Предполагаемый чистый дисконтированный доход от реализации проекта положителен, что подтверждает его экономическую эффективность. Об этом же говорит индекс доходности, который превышает единицу: каждый инвестированный в проект рубль принесет 9 копеек прибыли. Инвестиции в проект окупятся через 1 год и 3 месяца. Внутренняя норма доходности проекта составила 56,75% – при такой ставке дисконтирования NPV за два года будет равен нулю.

В то же время, проект подвержен значительным рискам. Наиболее значительное влияние на успешность проекта оказывают такие показатели как выручка и постоянные затраты. Увеличение постоянных затрат всего лишь на 10% значительно сократит чистую прибыль по сравнению с ее базовым значением, а чистый дисконтированный доход примет отрицательное значение. Изменение выручки приведет к аналогичным последствиям. Тем не менее, стоит учитывать, что при расчете базовых значений всех показателей использовался относительно пессимистичный прогноз выручки, а потому результаты анализа чувствительности можно признать удовлетворительными.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной работе, на примере детской футбольной школы, были подробно изучены основные аспекты бизнес планирования, методики составления бизнес-плана. Также освоен комплекс базовых методик маркетинга, изучены и отработаны на практике основные навыки обращения с инструментами бизнес-планирования, инвестирования и проведения анализа различных экономических показателей.

В ходе данной работы, после анализа всех существующих организационно-правовых форм, была выбрана наиболее подходящая к нашей футбольной школе организационно-правовая форма – ООО, которая, в свою очередь, помогла выбрать систему налогообложения(УСН).

Также, в работе было проведено исследование рынка образовательных услуг города Челябинск, оценили потенциал рынка, который, непосредственно, помог принять решение о целесообразности открытия кофейни. Был проведен анализ потенциальных конкурентов, были определены ключевые факторы успеха и таблица важности показателей, которые, в свою очередь, помогли нам выбрать наиважнейшие показатели для достойной конкуренции и направленность развития футбольной школы. Был составлен перечень всех необходимых инвестиций и выбран, среди всех вариантов, оптимальный источник финансирования.

В финансовом плане отражаются конечные результаты производственно-хозяйственной деятельности. Он охватывает товарно-материальные ценности, финансовые потоки всех структурных подразделений, их взаимосвязь и взаимозависимость.

Финансовый план является завершающим синтезирующим и отражающим в стоимостном выражении результаты деятельности фирмы. Информационной базой для составления финансового плана является главным образом,

бухгалтерская документация. В первую очередь, это бухгалтерский баланс и приложения к балансу.

В финансовом плане организации находят отражение:

- 1) доходы и поступления средств;
- 2) расходы и отчисления денежных средств;
- 3) взаимоотношения с бюджетом;
- 4) кредитные взаимоотношения;

Последней частью бизнес-плана является оценка экономической эффективности и рисков проекта. В данном разделе был посчитан показатель средневзвешенной стоимости капитала, на основе которого были продисконтированы потоки от операционной и инвестиционной деятельности. Далее рассчитаны чистая приведенная стоимость (NPV), индекс доходности (PI), внутренняя норма доходности (IRR) и дисконтированный срок окупаемости (DPP).

На основе всего вышеперечисленного составлены прогнозы выручки, прибыли и денежных потоков, затем проведены анализы экономической эффективности проекта, его чувствительности, а также операционный анализ.

В результате проведенной работы можно прийти к выводу, что данный проект финансово реализуем и способен принести прибыль. Так, чистый дисконтированный доход проекта за 2 года составляет 650 180 рублей, а сумма стартовых инвестиций окупится спустя 1 год и 3 месяца. Проект обладает серьезным запасом финансовой прочности, но в то же время чувствителен к изменению отдельных своих параметров.

Таким образом, поэтапным выполнением поставленных задач была достигнута цель дипломной работы.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Башапова, А.А. Основные категории бизнес-плана [Электронный ресурс] /А.А. Башапова // Социально-экономические явления и процессы. – 2015. – №3. – Электрон. дан. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnyye-kategorii-biznes-plana>.– С. 20–24.
- 2 Кольцова, О. В. Назначение и особенности реализации бизнес-плана [Электронный ресурс] /О.В. Кольцова // Социально-экономические явления и процессы. – 2017. – №1. – Электрон. дан. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/articlen/naznachenie-i-osobennosti-realizatsii-biznes-plana>.– С. 9–14.
- 3 Кореняко, Е.А. Система бизнес-планирования на предприятии как основа для выработки оптимальных управленческих решений / Е.А. Кореняко // Социально-экономические явления и процессы.– 2017. – № 2. – С.181–185.
- 4 Баранова, В.З. Бизнес-планирование. Учебник и практикум: учебник для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Экономика» и «Менеджмент» / В.З. Баранова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 591 с.
- 5 Стрекалова, Н. Д. Бизнес-планирование. Учебное пособие: учебное пособие для бакалавров / Н.Д. Стрекалова. – СПб.: Питер, 2011. –352 с.
- 6 Барсуков, Д.П. Бизнес-планирование. Учебное пособие / Д.П. Барсуков, С.А. Фатова. – СПб.: СПбГУКиТ, 2013. – 80 с.
- 7 Иванов, К.Н. Бизнес-план как основа инвестиционной деятельности / К.Н. Иванов // Журнал научных работ СКИФ. – 2017. – №1. – С.45–48.
- 8 Вахрин, П.И. Инвестиции. Учебник: учебник для бакалавров / П.И. Вахрин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2015. – 380 с.
- 9 Центр международного промышленного сотрудничества ЮНИДО в Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: [www.unido.ru/node/55](http://www.unido.ru/node/55)
- 10 Гиляровская, Л.Т. Комплексный экономический анализ хозяйственной

деятельности / Л.Т. Гиляровская // Экономическая наука современной России. – 2014. – № 1 (64). – С. 58–71.

11 Журнал «Forbes» [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.forbes.ru/tehnologii/342961-budushchee-onlayn-obrazovaniya-v-rossii-rost-i-ostorozhnye-investicii>

12 Максимова, В.Ф. Инвестиции. Учебно-методический комплекс. – М.: Изд. центр ЕАОИ, 2008. – 182 с.

13 Инвестиционная компания ООО «Омега» [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://investor74.ru>

14 Учебные материалы онлайн [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <https://studwood.ru>

15 Электронная библиотека «Macro-Econom» [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.macro-econom.ru>

16 Досужева, Е.Е. Основные принципы реализации инвестиционного проекта / Е.Е. Досужева // Интернет-журнал Науковедение. – 2014. – №1(20). С. 15-45.

17 Мазилкина, Е.И. Управление конкурентоспособностью / Е.И. Мазилкина, Г.Г. Паничкина. – М.: Финпресс, 2009. – 328 с.

18 Иванникова, А.И. Бизнес-план инвестиционного проекта: практическое пособие. М., 2015.

19 Попов, В.М. Бизнес-планирование инвестиционного проекта: отечественный и зарубежный опыт. Современная практика и документация: учебное пособие / В.М. Попов. – М.: Финансы и статистика, 2017.- 457 с.

20 Сайт ФНС России. [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: [https://www.nalog.ru/html/sites/www.rn74.nalog.ru/faq/usn\\_lgoti2018.pdf](https://www.nalog.ru/html/sites/www.rn74.nalog.ru/faq/usn_lgoti2018.pdf)

21 Попова, А.Ю. Оценка риска инвестиционного проекта / А.Ю. Попова // Научный журнал КубГАУ: Scientific Journal of KubSAU. – 2016. –№19.– С. 49-55.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблица А.1 – Расписание занятий в ФШ «Олимп»

	Понедельник		Вторник		Среда		Четверг		Пятница		Суббота	
Время	Занятие	Поле	Занятие	Поле	Занятие	Поле	Занятие	Поле	Занятие	Поле	Занятие	Поле
14:00	Группа А от 5 до 7 лет	2	Группа Б от 5 до 7 лет	2	Группа А от 5 до 7 лет	2	Группа Б от 5 до 7 лет	2	Группа А от 5 до 7 лет	2	Группа Б от 5 до 7 лет	2
15:30	Группа А от 8 до 10 лет	2	Группа Б от 8 до 10 лет	2	Группа А от 8 до 10 лет	2	Группа Б от 8 до 10 лет	2	Группа А от 8 до 10 лет	2	Группа Б от 8 до 10 лет	2
14:00	Группа А от 11 до 13 лет	3	Группа Б от 11 до 13 лет	3	Группа А от 11 до 13 лет	3	Группа Б от 11 до 13 лет	3	Группа А от 11 до 13 лет	3	Группа Б от 11 до 13 лет	3
15:30	Группа А от 14 до 16 лет	3	Группа Б от 14 до 16 лет	3	Группа А от 14 до 16 лет	3	Группа Б от 14 до 16 лет	3	Группа А от 14 до 16 лет	3	Группа Б от 14 до 16 лет	3

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Таблица Б.1 — Перечень инвестиций

Объект инвестиций	Кол-во, штук	Цена за единицу, рублей	Сумма, рублей
Аренда за 1 месяц, рублей	-	-	216000
Спортивный инвентарь	-	-	115000
Мини-ворота пластиковые тренировочные	4	6000	24000
Мяч футбольный Nike RFPL Pitch	30	1500	45000
Арки тренировочные(комплект 6 штук)	2	5000	10000
Фишки для разметки поля Demix (10 штук)	2	500	1000
Манишки тренировочные Demix	30	500	15000
Конусы для разметки поля Demix	20	150	3000
Насос для мяча Demix	2	500	1000
Свисток	2	250	500
Секундомер	2	1000	2000
Сетка для мячей	2	500	1000



## Окончание таблицы Б.1

Объект инвестиций	Кол-во, штук	Цена за единицу, рублей	Сумма, рублей
Планшет тренерский	2	750	1500
Тренировочная лестница	2	2500	5000
Комплект карточек	2	500	1000
Перчатки вратарские	4	1250	5000
Реклама	-	-	50000
Таргетированная реклама в VK	1	20000	20000
реклама в VK(размещение рекламных объявлений в группах Челябинска)	3	5000	15000
реклама в СМИ	1	10000	10000
Листовки	1000	3	3000
Визитки	1000	2	2000
Резерв	-	-	168000
Половина арендной платы за второй месяц	1	108000	108000
Фонд оплаты труда	1	78000	78000
Прочие расходы	-	-	30000
Мед.сумка	1	4500	4500
Медикаменты	1	10000	10000
Расходы на доп инвентарь	1	10000	10000
Государственная пошлина	1	4000	4000
Прочие мелкие расходы	1	1500	1500

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

Таблица В.1 – График выплат по кредиту

Месяц	Остаток по кредиту, рублей	Проценты, рублей	Погашение долга, рублей	Ежемесячный платеж, рублей
Октябрь 2018	289575	4625	10425	15050
Ноябрь 2018	278990	4464	10586	15050
Декабрь 2018	268241	4301	10749	15050
Январь 2019	257327	4135	10915	15050
Февраль 2019	246244	3967	11083	15050
Март 2019	234990	3796	11254	15050
Апрель 2019	223563	3623	11427	15050
Май 2019	211960	3447	11603	15050
Июнь 2019	200178	3268	11782	15050
Июль 2019	188214	3086	11964	15050
Август 2019	176066	2902	12148	15050
Сентябрь 2019	163731	2714	12336	15050
Октябрь 2019	151205	2524	12526	15050
Ноябрь 2019	138486	2331	12719	15050
Декабрь 2019	125571	2135	12915	15050
Январь 2020	112458	1936	13114	15050

## Окончание таблицы В.1

Месяц	Остаток по кредиту, рублей	Проценты, рублей	Погашение долга, рублей	Ежемесячный платеж, рублей
Февраль 2020	99141	1734	13316	15050
Март 2020	85620	1528	13522	15050
Апрель 2020	71890	1320	13730	15050
Май 2020	57949	1108	13942	15050
Июнь 2020	43792	893	14157	15050
Июль 2020	29418	675	14375	15050
Август 2020	14821	454	14596	15050
Сентябрь 2020	0	229	14821	15050

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Таблица Г.1 – Текущие затраты проекта

Наименование	Номер шага				
	1	2	3	4	5
Длительность шага, месяц	3	3	3	3	12
Спортивный инвентарь рублей	115000	0	0	0	115000
Заработная плата, рублей	180000	180000	180000	180000	1440000
Страховые взносы в государственные внебюджетные фонды, рублей	54000	54000	54000	54000	432000
Проценты по кредиту, рублей	13390	11899	10338	8702	16866
Аренда, рублей	648000	648000	648000	648000	5184000
Затраты на рекламу, рублей	50000	0	0	0	50000
Прочие затраты, рублей	30000	10000	10000	10000	60000
Итого, рублей	1090390	903899	902338	900702	7297866

## ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Таблица Д.1 — Финансовый план

Наименование	Номер шага					
	0	1	2	3	4	5
Длительность шага, месяц	–	3	3	3	3	12
Операционная деятельность						
Выручка, рублей	–	1080000	1080000	1080000	1080000	8640000
Спортивный инвентарь, рублей	–	-115000	0	0	0	-115000
Заработная плата, рублей	–	-180000	-180000	-180000	-180000	-1440000
Страховые взносы, рублей	–	-54000	-54000	-54000	-54000	-432000
Проценты по кредиту, рублей	–	-13390	-11899	-10338	-8702	-16866
Аренда, рублей	–	-648000	-648000	-648000	-648000	-5184000
Затраты на рекламу, рублей	–	-50000	0	0	0	-50000
Прочие расходы, рублей	–	-30000	-10000	-10000	-10000	-60000
УСН, рублей	–	-10800	-17610	-17766	-17930	-134213

## Окончание таблицы Д.1

Наименование	Номер шага					
	0	1	2	3	4	5
Чистая прибыль, рублей	–	-21190	158491	159896	161368	1207921
Сальдо по операционной деятельности, рублей	0	-21190	158491	159896	161368	1207921
Инвестиционная деятельность						
Реализация активов, рублей	–	–	–	–	–	–
Инвестиции в НМА, рублей	–	–	–	–	–	–
Инвестиции в оборотный капитал, рублей	–	–	–	–	–	–
Сальдо по инвестиционной деятельности, рублей	-597000	–	–	–	–	–
Финансовая деятельность						
Собственный капитал, рублей	-279000	–	–	–	–	–
Заемный капитал, рублей	-300000	–	–	–	–	–
Погашение основной суммы долга по кредиту, рублей	–	-31760	-33252	-34812	-36448	-163728
Дивиденды, рублей	–	–	–	–	–	–
Сальдо по финансовой деятельности, рублей	–	-31760	-33252	-34812	-36448	-163728
Общее сальдо по шагам проекта, рублей	–	-52950	125239	125084	124920	1044193
Общее сальдо накопленным итогом, рублей	–	-52950	72289	197373	322293	1366486