

Министерство науки и высшего образования 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.

Разработка бизнес-плана открытия школы электронной музыки в городе  
Челябинске

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
(бакалаврская работа)

ЮУрГУ – 38.03.01.2018.052.ВКР

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

Автор работы,  
студент группы ВШЭУ-476  
\_\_\_\_\_ Н.Д. Шаблаков  
« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

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

Челябинск 2018

## АННОТАЦИЯ

Шаблаков Н.Д. Разработка бизнес-плана открытия школы электронной музыки в г. Челябинске. – Челябинск: ЮУрГУ, ВШЭУ-476, 2018, 114 с., 18 ил., 18 табл., библиогр. список – 20 наим., 3 прил.

Цель выполнения выпускной квалификационной работы заключалась в разработке бизнес-плана открытия школы электронной музыки в городе Челябинске. Объектом исследования выступала школа электронной музыки, планируемая к запуску.

В рамках первой главы отражены теоретические основы бизнес-планирования, рассмотрена общая структура бизнес-плана. Также была дана характеристика различным методикам бизнес-планирования.

Во второй главе был проведен анализ конкурентов и потребителей, были выявлены основные категории потенциальных потребителей. Далее относительно полученных данных был разработан план маркетинга, организационный, производственный и финансовый план. В заключение был проведен анализ эффективности и рисков проекта.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью в оценке экономической эффективности проекта с целью принятия решения о целесообразности его реализации.

## ANNOTATION

Shablakov N.D. Business plan to set up an electronic music school in the city of Chelyabinsk. – Chelyabinsk: SUSU, HSEM-476, 2018, 114 pages, 18 drawings, 18 tables, bibliography – 20 names, 3 applications.

The purpose of graduation qualification work was to develop a business plan to set up an electronic music school in the city of Chelyabinsk. The object of the research was the electronic music school, planned to be launched.

First chapter of this paper includes the theoretical foundations of the business planning, the general structure of the business plan and characteristics of various methods of business planning.

Within the framework of Second chapter the analysis of competitors and consumers was conducted, the main categories of potential consumers were identified.

Further on the data received a marketing plan, an organizational, production and financial plan were developed. In conclusion, the analysis of the effectiveness and risks of the project was carried out.

The relevance of research is determined by the need to assess the economic efficiency of the project with a view to making a decision on the appropriateness of its implementation.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	8
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ	
1.1 История возникновения, понятие, цели и задачи бизнес-плана.....	10
1.2 Отечественные и зарубежные методики бизнес-планирования и типы бизнес-планов .....	20
1.3 Структура бизнес-плана .....	32
2 БИЗНЕС ПЛАН	
2.1 Резюме .....	44
2.2 Анализ отрасли .....	45
2.3 Описание бизнес идеи, характеристика продукции .....	51
2.4 Анализ конкурентов.....	55
2.5 Анализ потребителей .....	60
2.6 План маркетинга.....	65
2.7 Организационный план .....	76
2.8 План производства .....	81
2.9 Финансовый план .....	88
2.10 Оценка эффективности проекта и анализ рисков .....	91
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	101
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	103
ПРИЛОЖЕНИЯ	

## ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день наблюдается тенденция повышения склонности людей к созданию собственных произведений искусств. Неудивительно, ведь творчество – наилучший способ самовыражения. Людям наскучило потребление, у них появилось непреодолимое желание воплощать свои идеи в жизнь. Большое внимание людей направлено на музыку, а именно на создание своих музыкальных произведений.

Несмотря на то, что сегодня российский рынок наполнен всевозможными творческими мастерскими и музыкальными школами, в которых люди могут научиться игре на музыкальных инструментах и вокалу, практически нигде из этих заведений людей не учат создавать собственную музыку, в том числе и электронную. Однако у огромного количества людей есть желание научиться писать электронную музыку.

Поскольку спрос на услуги по обучению созданию электронной музыки имеет место быть, а школ, которые предоставляет подобные услуги в России очень мало, поэтому при выборе наиболее эффективного и перспективного направления развития бизнеса в области образования был выбран данный рынок.

Цель выпускной квалификационной работы заключается в разработке бизнес-плана открытия школы электронной музыки в городе Челябинске.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

- 1) ознакомиться с теоретическими основами бизнес-планирования;
- 2) провести анализ конкурентов;
- 3) провести анализ потребителей для выявления величины спроса и определения основных категорий потенциальных потребителей;
- 4) разработать план маркетинга, который будет содержать информацию о каналах продвижения, ценовой и ассортиментной политике организации;
- 5) разработать производственный, организационный и финансовый планы проекта;

6) дать оценку экономической эффективности и финансовой реализуемости проекта;

7) провести анализ рисков, который будет включать в себя операционный анализ и анализ чувствительности.

В первой главе выпускной квалификационной работы рассмотрены теоретические основы бизнес-планирования. Также в рамках этой главы дана характеристика различным методикам бизнес-планирования, приведена общая структура бизнес-плана.

Во второй главе разработан бизнес-план открытия школы электронной музыки в городе Челябинске. В рамках бизнес-плана был проведен анализ конкурентов и анализ потребителей. Помимо всего прочего был разработан план маркетинга, а также производственный, организационный, финансовый планы. В заключение был проведен анализ экономической эффективности, финансовой реализуемости и анализ рисков проекта.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

## 1.1 История возникновения, понятие, цели и задачи бизнес-плана

### 1.1.1 История возникновения бизнес-планирования

Сама концепция бизнес-плана появилась в Соединённых штатах. За последние десятилетие возникновение и становление высокотехнологичных компаний (в области компьютерных технологий, медицине, связи и т.д.) требовало привлечения значительных финансовых ресурсов. Для реализации своих бизнес-проектов предприниматели всё чаще прибегали к помощи как финансовых организаций, так и к помощи так называемых «бизнес-ангелов».

Однако инвесторы требовали определенных ответов, причем в письменной, формальной форме, на ряд вопросов: для чего венчурному бизнесу требуются средства, на какие цели они будут потрачены, окупится ли проект и т.д. Дальнейший опыт продемонстрировал, что чем серьезнее и конкретнее были ответы на заданные вопросы, тем благополучнее развивалась новая компания. Со временем форма представления ответов на вопросы была унифицирована, и бизнес-план в инвестиционной деятельности стал использоваться повсеместно. В следствие инвестирования средств в венчурные проекты на свет появились такие компании мирового значения, как Apple, Xerox, Microsoft [1].

Из США концепция бизнес-планирования расползлась по Европе и другим странам. Позднее, после перехода России к рыночной экономике, бизнес-планами стали пользоваться и отечественные компании прежде всего с целью привлечения внешних инвесторов [2].

### 1.1.2 Понятие бизнес-плана

На практике существует два подхода к понятию бизнес-плана:

1. В первом случае под бизнес-планом подразумевается документ в письменной форме, представляющий собой стратегический план создания новой

или развития уже существующей компании. В рамках этого подхода бизнес-план как документ отражает нынешнее состояние, потребности, цели и стратегию, с помощью которой они будут достигнуты, и результаты развития компании.

2. Второй подход трактует бизнес-план как основополагающий документ инвестиционного проекта, предназначенный непосредственно для инвестора, в котором кратко в унифицированном порядке преподносится сущность, финансовые результаты и экономическая эффективность проекта. Здесь бизнес-план есть результат разового планирования [1].

В рамках первой концепции бизнес-план представляет собой результат консолидированного планирования функционирования компании, которое реализовывается регулярно. Во втором случае бизнес-план есть результат разового планирования, которое осуществляется, чтобы поставить и решить определенные стратегические задачи.

Характерной особенностью бизнес-плана как документа является сводный и целостный характер. В связи с этим он отличается от иных категорий планов, которые разрабатываются непосредственно на предприятии. В бизнес-плане дана характеристика связи факторов внешней среды с факторами внутренней среды предприятия [4].

Сама процесс создания бизнес-плана называется бизнес-планированием, который подразумевает под собой регламентированную процедуру, сопряженную со сбором и обработкой данных, анализом и принятием ряда решений для извлечения определенного результата в будущем. Бизнес-план имеет чётко структурированную систему информации, содержащую в себе ряд значимых элементов бизнеса такие как, цели и задачи проекта, анализ рынка, управление и производство, маркетинг, принимаемые риски, финансовая реализуемость и т.д. Комплексное описание вышеуказанных элементов необходимо для формирования объективной картины функционирования предприятия, а также перспектив его развития [2].



### 1.1.3 Цели и задачи бизнес-планирования

В целом выделяют две фундаментальные цели бизнес-планирования: внешнюю и внутреннюю.

1. Внешняя цель заключается в обращении к инвестору для получения средств из внешних источников. Тщательно разработанный бизнес-план даёт возможность вызвать у инвестора заинтересованность в проекте путем донесения до него всей необходимой информации и убедить его выделить свои денежные средства на реализацию проекта.

2. Внутренняя цель подразумевает формирование плановых основ для эффективного управления бизнесом и его развития с помощью разработки бизнес-плана и его регулярного обновления.

Бизнес-план является значимым средством управления, масштаб его применения крайне велик. Грамотно составленный бизнес-план представляет собой определенного рода конкурентное преимущество при получении инвестиционных средств, причём речь идёт о получении инвестиций как непосредственно внутри компании, так и за её пределами. Существует конкуренция бизнес-проектов отдельных подразделений компании, которые выдвигают свои варианты направления развития и расширения бизнеса [6].

Умело организованная и регулярно действующая система бизнес-планирования даёт возможность планировать и согласовывать деятельность всех подразделений предприятия, чтобы достичь определенных стратегических целей. Также такая система способствует улучшению эффективности управления компанией, а бизнес-план в данном случае является инструментом наблюдения и оценки полученных результатов. Он выступает фундаментом для создания и координирования системы отдельных планов.

Как правило, каждый бизнес-план направлен на достижение определенных поставленных целей, например, бизнес-план создания нового предприятия, выхода на новые рынки, внедрения технологии и т.п. Бизнес-план

разрабатывается под конкретную задачу и требует развернутого исследования и анализа предстоящих результатов. Бизнес-план предполагает охват определенных временных рамок и использование ограниченного перечня ресурсов. Они могут быть сопряжены как с проведением ряда маркетинговых процедур, так и с определенными капиталовложениями (в данном случае речь идет об инвестиционном проекте) [7].

Совокупность, которую составляет основной (стратегический) бизнес-план компании и отдельные бизнес-планы её структурных подразделений, представляет собой базис систематического цикла планирования. Важнейший элемент процесса бизнес-планирования – стратегический бизнес-план компании.

К разработке бизнес-плана прибегают в следующих случаях:

1. Прежде всего в целях привлечения внешнего финансирования для развития бизнеса.

2. При учреждении новой компании, слиянии и поглощении компаний, также с приходом нового собственника или же при необходимости принципиально нового пути развития.

3. В рамках подготовки серьезных изменений таких как выход на принципиально новый рынок, освоение нового вида продукции или услуги, переоснащение производства и т.д.

4. Для получения согласия собственников и совета директоров на реализацию запланированного проекта в рамках фирмы. Одобрение со стороны учредителей подразумевает под собой как финансирование проекта, так и их согласие нести солидарную ответственность за реализацию проекта.

5. В целях аргументирования необходимости получения средств для реализации определенного проекта.

6. В рамках подбора персонала и создания эффективной, высококвалифицированной команды сотрудников.

7. При установлении внешнеэкономических связей и расширении экономического потенциала [5].

Прежде всего в бизнес-плане заинтересованы следующие лица:

Собственники компании. Бизнес-план интересен собственникам компании прежде всего для ознакомления с целями, предлагаемой политикой их достижения и осуществления дальнейшего контроля над их исполнением.

Руководство компании. Управляющим фирмы бизнес-планирование необходимо для разработки и понимания путей развития компании, а также для реализации эффективного и качественного управления на основе разработанного бизнес-плана. Деятельность менеджмента, который придерживается определенного плана является реакцией на запланированные, ожидаемые события. Его деятельность без использования бизнес-плана является реакцией на уже произошедшие события – такая модель управления называется реактивным управлением. Менеджеры также используют бизнес-планы для привлечения финансирования. Несмотря на то, что грамотно разработанный бизнес-проект не является стопроцентной гарантией, однако безусловно способствует получению средств [1].

Инвесторы. При принятии решения о вложении средств для владельца капитала бизнес-план является ключевым источником информации о проекте. Если сложившееся обстановка сопряжена с экономической нестабильностью и большой конкуренцией, то инвесторы, как правило, достаточно исключительны в выборе объекта финансирования (бизнес-проекта). В таком случае качественно проработанный бизнес-план может решить судьбу проекта [4].

Партнеры, а также сотрудники компании. Бизнес-план помогает им понять курс развития компании и осознать в нем своё место. Таким образом они определяют для себя перспективы и задачи совместной работы.

Бизнес-план призван решать ряд определенных экономических задач, которые заключаются в обеспечении:

- 1) Анализа, оценки и контроля фактических результатов экономической деятельности компании за установленный период времени. Сопоставление

плановых и фактических показателей деятельности предприятия и выявление их расхождений позволяют корректировать политику развития бизнеса [1].

2. Основы как для внутренних, так и для внешних экономических связей и взаимоотношений (с кредиторами, инвесторами и т.п.). Наличие бизнес-плана является необходимым условием в условиях современного цивилизованного рынка. Также бизнес-план – важнейший инструмент информирования заинтересованных в бизнес-идее лиц, фундамент деловых предложений в рамках бизнес-переговоров. Качественный бизнес-план в некоторой степени является визитной карточкой компании, производит хорошее впечатление.

3. Разработки документов для собственников компании и основу для всех собраний акционеров. Вопрос распределения чистой прибыли в большинстве случаев выступает вопросом первостепенной важности на собраниях акционеров. Бизнес-план в данном случае является документом, который должен ознакомить собственником с политикой, которой руководство компании намерено придерживаться [3].

4. Формировании определенных отношений с государственными, региональными и отраслевыми органами. Бизнес-планирование способствует как эффективному проведению рекламной политики, так и налаживанию связей с обществом.

5. Определении планируемых финансовых результатов деятельности фирмы, оценке эффективности проекта, обосновании целесообразности его реализации. Бизнес-план отличается тем, что в нём сбалансированы поставленные цели и задачи с потенциальными финансовыми возможностями компании. Они должны быть проработаны как в разрезе затрат, так и в разрезе экономических результатов [4].

6. Организации команды сотрудников, которые будут в силах работать согласно установленному курсу и реализовать конкретную бизнес-идею. Слаженная работа над проектом позволяет коллективу предлагать собственные идеи, что порождает дальнейшую их заинтересованность в работе.

#### 1.1.4 Значение бизнес-планирования

В условиях рыночной экономики сложно переоценить значение бизнес-планирования.

1. Чем выше уровень развития рынка, тем более значимым является процесс бизнес-планирования. Как показывает практика, с повышением степени нестабильности, неопределенности рыночной среды и уровнем конкуренции, компания вынуждена быстрее приспосабливаться к изменяющимся условиям. Управление бизнесом в рыночных условиях не может носить случайных характер. Получение положительного экономического эффекта в будущем невозможно без продуманного, спланированного подхода и принятии решений на базе достоверной информации [6].

Качественное, серьёзное бизнес-планирование является фактором не сколько кратковременных достижений, сколько достижения намеченного результата в долгосрочном периоде. Хорошо разработанный бизнес-план и его последующая реализация – залог увеличения прибыли компании в будущем компании.

2. Крайне важным процессом для каждой компании является процесс бизнес-планирования, который в качестве результата своей деятельности имеет конкретный бизнес-план. Бизнес-план будет хорошим лишь в случае правильной организации процесса разработки проекта и осуществления всех этапов на профессионально уровне. Очень важно практиковать систему сознательного воздействия (систему определенных побуждений и стимулов) на продуктивность работы сотрудников, так как трудно, а часто даже невозможно достичь требуемого поведения работников в условиях использования административных способов управления. В следствие этого в рамках разработки бизнес-плана на предприятии необходимо максимизировать сотрудничество и минимизировать зависимость между сотрудниками в процессе планирования [6].

### 1.1.5 Принципы бизнес-планирования

Бизнес-планированию как средству управления бизнесом присущи следующие характеристики:

1. Процесс планирования должен быть непрерывной, динамичной и грамотно организованной процедурой, которая осуществляется компетентными, профессиональными сотрудниками. Также неотъемлемой характеристикой любого хорошего бизнес-плана выступает регулярная готовность к внесению оперативных корректировок в проект. Бизнес-планирование постоянно ориентируется на рыночную ситуацию и, проанализировав её, вносит необходимые изменения в структуру проекта. Конкретизация бизнес-плана и сопоставление его с изменяющимися условиями рынка выступают инструментами контроля за фактическими показателями деятельности компании. При сравнении фактических и плановых результатов выявляются как слабые и сильные стороны проекта, недостаточность степени контроля и допущенные ошибки. Все перечисленные процедуры помогают наладить обратную связь, что в свою очередь повысит экономическую эффективность проекта. Однако для выполнения данного требования понадобятся подготовленные, профессиональные планировщики, управленцы, финансисты, маркетологи и прочие специалисты [3].

2. Руководители компании должны принимать непосредственное участие в процедуре бизнес-планирования. Участие в процессе даёт определенные выгоды, так как сам процесс является продуктом планирования. Следовательно, руководители фирмы играют ключевую роль в бизнес-планировании, потому что только они могут определять задачи проекта, ставить конкретные цели и предлагать пути их достижения, а также разрабатывать концепцию развития и принимать решение о выборе одной из выдвинутых альтернатив. Также необходимо отметить, что только руководство обеспечивает и непосредственно

реализовывает бизнес-идею. В данном случае будет целесообразно отметить слова Рассела Акоффа, который утверждал, что руководителям следует быть вовлеченными в процесс планирования, потому что данная их функция является важнейшей. Также американский ученый верно отмечал, что лучше осуществлять планирование непосредственно для себя, а не быть предметом планирования другого. Потому что никто не в силах планировать в интересах других людей. Так как моделирование результатов функционирования бизнеса даёт почву для принятия менеджерами определенных управленческих решений, они, принимая непосредственное участие в процессе планирования, получают ряд важнейших преимуществ [2].

С связи с этим непосредственные управляющие проекта, которые организуют работу специалистов в рамках процедуры бизнес-планирования, должны уметь:

1. Умело поставить задачу перед своими сотрудниками, которые непосредственно участвуют в планировании.
2. Говорить с подопечными на одном языке.
3. Контролировать рабочий процесс и промежуточные результаты.
- 4) Использовать эти результаты.

Как правило каждое структурное подразделение компании разрабатывает свой раздел бизнес-плана. Начальник каждого подразделения должен иметь свободу при выборе каких-либо управленческих решений, но при условии того, что они не требуют привлечения дополнительных средств и не затрагивают другие структурные подразделения фирмы [4].

3. Бизнес-планирование носит обучающий характер. Этот инструмент подразумевает, что в процессе планирования сотрудники приобретают ценные знания, набираются опыта и повышают уровень компетентности в конкретных вопросах. Бизнес-планирование помогает управленцам сформировать эффективно работающую команду. При участии работников в процедуре планирования формируется слаженный коллектив единомышленников, которые в силах достичь желаемых результатов. Избежать трудностей при реализации бизнес-идеи

помогает партисипативное планирование. Ни для кого не секрет, что люди добровольно выполняют не те решения, что им были навязаны другими людьми, а те, которые они приняли лично для себя. Другой вопрос касается участия в процедуре планирования планово-финансовых служб. К числу задач таких служб относятся облегчение и стимулирование бизнес-планирования для себя с помощью других. Они обязаны обеспечивать соответствующей информацией и знаниями процесс планирования, а также содействовать пониманию сотрудниками задач и целей бизнес-планирования [2].

4. Системность. Бизнес-план трактует компанию как систему взаимосвязанных типов деятельности (производство, управление персоналом, финансовый менеджмент и пр.), которые оказывают влияние друг на друга и в целом определяют результаты деятельности компании. В дополнение ко всему бизнес-план призван определять стратегию развития каждого типа деятельности наравне с другими, согласовывая их взаимодействия и взаимоотношения в общей концепции развития компании.

5. Использование информационных технологий в рамках процесса бизнес-планирования. Применение современных информационных технологий крайне необходимо для обеспечения процедуры бизнес-планирования, так как разработка качественного и конкурентоспособного бизнес-плана невозможна без проведения финансовых и планово-экономических расчётов. Одно из условий успешного планирования заключается в умении увидеть альтернативные варианты развития событий и уметь разрабатывать различные сценарии развития бизнеса. Грамотно организованная процедура бизнес-планирования даёт возможность предугадать наступление неблагоприятных событий и наперёд разрабатывать альтернативы преодоления таких ситуаций, проектировать модели определенных концепций развития, опираясь на оценку реальных возможностей компании. Бесценный опыт, который компания приобретает при рассмотрении различных сценариев развития, даёт возможность взглянуть на будущее с разных сторон, объективно



оценить слабые и сильные стороны фирмы и быть готовым как к положительным, так и к отрицательным последствиям [1].

6. Перспективность. Компанию без хорошего бизнес-плана можно сравнить с судном, которое плавает в океане бизнеса без установленного курса и конкретной цели. И для того нет попутного ветра, кто не знает, в какую гавань он плывёт. В этой связи бизнес-план сопутствует компании при проведении анализа нынешней ситуации, а также помогает ответить на три крайне важных вопроса: где компания находится, куда она в конечном итоге хочет попасть и что необходимо сделать, чтобы достичь поставленной цели [5].

## 1.2 Отечественные и зарубежные методики бизнес-планирования и типы бизнес-планов

### 1.2.1 Отечественные и зарубежные методики бизнес-планирования

Подходы к бизнес-планированию за рубежом и в России имеют определенные различия. Российской экономике свойственна низкая стабильность и неустойчивость – имеют место быть резкие изменения и колебания. Если горизонтами планирования в зарубежной практике могут выступать периоды от 10 до 20 лет, то в нашей стране очень часто всё ограничивается 3-5 годами.

Для разработки бизнес-плана используют различные методики бизнес-планирования. Инициатор проекта выбирает наиболее подходящую ему методику, исходя из масштабов и особенностей проекта. Все методики бизнес-планирования подразделяются на три группы: государственные, международные и корпоративные [3].

– государственные методики. К государственным методикам относятся методики федеральных, региональных, а также муниципальных органов власти;

– международные методики. Это такие методики, которые удовлетворяют требования всех международных стандартов бизнес-планирования;

– корпоративные методики. Такие методики разрабатываются с учетом определенных требований и правил конкретных банков и корпораций.

Государственные методики. Государственными методиками выступают некие требования и рекомендации, которые предъявляются к бизнес-планам со стороны государственных органов власти (ведомств, министерств, муниципальных органов и т.д.). Можно выделить наиболее актуальные методики, действующие в Российской Федерации [4].

1. Модель бизнес-плана, который предоставляется претендентом в составе заявки на бюджетное финансирование проекта в рамках государственных программ.

2. Требования к бизнес-плану Агентства малого и среднего бизнеса в РФ, а также требования Федерального фонда поддержки малого предпринимательства.

3. Рекомендации для Новых Независимых Государств, которые разработаны Европейским Союзом в рамках проекта ТАСИС. Данные рекомендации основаны на требованиях UNIDO [7].

Международные методики. Наиболее известными и эффективными международными методиками бизнес-планирования являются:

1. Методика UNIDO.
2. Методика BFM Group.
3. Методика Европейского банка реконструкции и развития.
4. Методика KPMG.

Подробнее рассмотрим каждую из вышеперечисленных международных методик.

UNIDO – это специальное учреждение при ООН, созданное в 1966 году, целью которого является помощь развивающимся странам и странам с переходной экономикой. В рамках этой организации была разработана специальная методика для оценки инвестиционных проектов. Разработанная система требований являлись своего рода инструментарием для повышения уровня достоверности и качества бизнес-проектов в развивающихся странах. Несмотря на то что данная

методика была опубликована в 1978 году, на сегодняшний день она является мировым стандартом, которая широко применяется и в России [3].

Структура бизнес-плана, отвечающая требованиям UNIDO, выглядит следующим образом:

1. Резюме.
2. Характеристика отрасли и компании.
  - описание рынка сбыта;
  - анализ конкурентов;
  - анализ потребителей;
  - анализ сильных и слабых сторон и т.д.
3. Характеристика товаров (услуг).
4. План маркетинга.
  - стратегия маркетинга;
  - план продаж.
5. План производства.
  - наличие производственных мощностей;
  - технология производства;
  - описание процесса производства;
  - производственные затраты и др.
6. Организационный план.
  - организационно-правовая форма компании;
  - сведения о работниках предприятия и их обязанности;
  - характеристика руководства и т.д.
7. Финансовый план.
  - план денежных поступлений и выплат;
  - сводный баланс;
  - структура финансирования;
  - оценка рисков и т.д.
8. Приложение.

Компания BFM Group предоставляет услуги по инвестиционному консультированию, бизнес-планированию и оценке инвестиционной привлекательности. Также компания оказывает разного рода юридические услуги. BFM Group имеет собственную методику бизнес-планирования. Методика BFM является одним из самых подробных стандартов составления бизнес-плана, потому как структура бизнес-плана, составленного согласно данной методике, отличается детальностью и содержательностью. Большое внимание в рамках структуры уделяется маркетингу, коммерческой части и анализу эффективности [1]. Структура бизнес-плана, составленного по методике BFM выглядит следующим образом:

1. Титульный лист.
2. Меморандум о конфиденциальности. Предназначен для предупреждения лиц, допущенных к бизнес-плану, о конфиденциальности, содержащейся в нём информации.
3. Резюме.
4. Общие сведения.
  - сведения о компании или проекте;
  - описание продукта (услуги);
  - величина капитальных затрат;
  - показатели эффективности проекта и т.д.
5. Маркетинговый план.
  - анализ бизнес-среды;
  - анализ конкурентов;
  - план продаж;
  - стратегия маркетинга и т.д.
6. Организационный план и менеджмент.
7. Инвестиционный план, источники финансирования.
8. План производства.
  - технология и структура производства;

– производственные затраты и т.д.

#### 9. Финансовый план.

– потребность в финансировании;

– план денежных выплат и поступлений;

– расчёт эффективности проекта;

– показатели рентабельности, ликвидности и оборачиваемости.

#### 10) Оценка рисков.

– анализ безубыточности и чувствительности;

– статистический анализ.

#### 11. Приложение.

#### 12. Сведения об обеспеченности бизнес-проекта.

Методика ЕБРР. Европейский банк реконструкции и развития был создан в 1991 году и призван поддерживать рыночную экономику и демократию в 34 странах, находящихся как в Европе, так и в Азии. Организация выступает одним из крупнейших европейских и азиатских инвесторов, который кроме собственных средств привлекает большое количество прямых иностранных инвестиций [2]. Средства со стороны ЕБРР поступают не только в качестве поддержки уже функционирующих предприятия, но и для помощи в создании новых компаний.

Методика бизнес-планирования, которая была разработана Европейским банком реконструкции и развития, является одним из общепринятых стандартов структуры бизнес-плана. Структура данного подхода отличается краткостью. Акцент делается на финансовом разделе, в рамках которого внимание уделяется SWOT-анализу, структуре финансирования, денежным потокам, кредитным рискам и т.д. Структура бизнес-плана, согласно методике ЕБРР, имеет следующий вид:

1. Титульный лист.

2. Меморандум о конфиденциальности.

3. Резюме.

4. Предприятие (история компании, её состояние в настоящий момент, характеристика деятельности, персонал на предприятии, собственники, финансовое состояние и т.д.).

5. Проект (общие сведения о бизнес-проекте, анализ рынка и конкурентов, описание процесса производства, инвестиционный план, финансовый план).

6. Финансирование (SWOT-анализ, анализ рисков, график получения кредита и его погашения, объекты, финансируемые за счет заемных средств и т.д.).

7. Приложение.

Методика KPMG. Компания KPMG (является одной из крупнейших компаний, предоставляющих аудиторские, юридические и налоговые услуги. Также KPMG входит в большую четверку аудиторских компаний. Помимо KPMG в четверку входят такие мировые компании, как PricewaterhouseCoopers (PWC), Ernst & Young и Deloitte [5].

Бизнес-план, согласно методике KPMG, должен больше ориентироваться на менеджмент компании, а не на потенциальных инвесторов. В этой связи структура бизнес-плана по KPMG отличается обстоятельностью и информированностью разделов, посвященных интересам высшего руководства компании, а также его работников. Данная методика в России не прижилась и официально не используется в нашей стране. Подход KPMG используется российскими компаниями лишь в том случае, если в рамках проекта предполагается работа с зарубежными партнерами [5].

Структура бизнес-плана, выполненная согласно методике KPMG, содержит следующие разделы:

1. Титульный лист.
2. Меморандум о конфиденциальности.
3. Резюме.
4. Характеристика продукции (услуги).

5. Анализ рынка (включает в себя как правило демографический анализ, анализ конкурентов, SWOT-анализ).

6. Целевые рынки и потребители (анализ потенциальных потребителей, география рынков сбыта, политика ценообразования).

7. Маркетинг (реклама, стратегия продвижения продукции (услуги), план продаж и т.д.)

8. Управление (организация структуры управления на предприятии, основной персонал, управленческие расходы и пр.).

9. Финансовый анализ (себестоимость, анализ безубыточности, план доходов и расходов, анализ рисков и т.д.)

10. Приложение.

Корпоративные методики. Как в России, так и за рубежом различают большое число различных корпоративных методик бизнес-планирования, которые разрабатываются конкретными предприятиями или банками. Такие методики уделяют внимание конкретным аспектам бизнеса в зависимости от отрасли и специфики деятельности компании. Корпоративные методики бизнес-планирования отвечают требованиям UNIDO [7].

Так, например, банки при рассмотрении бизнес-плана особое внимание уделяют информации, связанной с платежеспособностью компании: обеспечение выдаваемого кредита, структура обязательств, показатели ликвидности и рентабельности и т.д. В России большинство компаний, занимающихся инвестированием (институциональные инвесторы) и банки, имеют собственные корпоративные методики и рекомендации составления бизнес-плана, наиболее продвинутые из которых – методики таких ведущих российских банков, как «Сбербанк», «Россельхозбанк», «Внешэкономбанк» и другие. Эти стандарты предназначены для лиц, которые претендуют на финансирование. Банки, предъявляя определенные требования к заемщику по составлению бизнес-планов, тем самым страхуют себя от проблем, связанных с недостатками нормативно-правового регулирования в рамках инвестиционной и банковской деятельности [3].

Так как разработка бизнес-плана является крайне трудоёмким процессом, предполагающий больших затрат времени для проведения различных финансовых экономических расчетов, возникает потребность в автоматизировании этих расчетов. Современное программное обеспечение, заточенное специально под конкретные задачи бизнес-планирования, помогает значительно снизить трудоемкость прделываемой работы и сэкономить время [3]. Использование программных продуктов сводит к минимуму наличие арифметических ошибок, которые могут исказить прогноз. Также применение информационных технологий предполагает использование единого методологического подхода в рамках разработки бизнес-плана [2].

На отечественном рынке программных продуктов, предназначенных для целей бизнес-планирования, в частности для финансовых и инвестиционных расчетов, существует ряд программ, которые по-настоящему достойны внимания.

1. «Project expert». Программный продукт разработан компанией «Про-Инвест-Консалтинг». В рамках программы используются международные стандарты построения финансовых документов. Данное ПО среди прочих разработчиков считается своего рода эталоном финансового анализа и прогнозирования. Project expert отличается широким функционалом и большим перечнем гибких настроек [1]. Система даёт возможность управлять проектами и контролировать их финансовые и временные характеристики.

2. «COMFAR». В основе программного обеспечения COMFAR лежит методика UNIDO. Благодаря использованию данной системы, можно без труда спрогнозировать долгосрочное состояние проекта. COMFAR крайне удобен в использовании и также, как и Project expert отличается широким функционалом, однако существенным недостатком выступает отсутствие учета российских налогов [4]. Программа состоит из 5 блоков:

- ввод данных;
- расчетный блок;
- блок графического отображения информации;



- экономический анализ;
- результаты.

3. Программы «Инвестор» и «Аналитик». Оба продукта разработаны компанией «ИНЭК». Преимуществом этих систем является то, что все используемые стандарты финансового и экономического анализа, а также понятийный аппарат программ базируются на отечественных методиках бизнес-планирования [5]. Недостатком является недостаточность полученных результатов, которые требуют соответствующей трактовки.

4. Компания «Альт-Инвест» является разработчиком продуктов, которые используются на базе Microsoft Excel, что делает их простыми в использовании, но и в то же время ограничивает их функционал. Однако возможности программы позволяют использовать удобные, открытые алгоритмы и формировать структурированные документы [3].

#### 1.2.2 Типы бизнес-планов

Как научной литературе можно встретить различные классификаций видов бизнес-планов и типов планирования, к тому же терминологии, которая используется в рамках всех классификаций, не свойственно единообразие.

Планирование заключается не в единичном шаге, а в сложной, многогранной процедуре, целью которой является поиск оптимального управленческого решения [1].

У экономистов, которые работают в области планирования, не существует единого мнения в плане классифицирования видов бизнес-планов. Однако, часто бизнес-планы классифицируются по целевому назначению:

1. Бизнес-план открытия новой фирмы заключается в оценке привлекательности бизнеса с позиции экономической эффективности, конкурентоспособности, окупаемости. В рамках такого бизнес-плана проводится преимущественно анализ степени рисков и в целом целесообразность его

реализации [5]. Ключевыми разделами бизнес-плана в данном случае являются SWOT-анализ, план запуска проекта, план сбыта, прогноз финансовых результатов, прогноз денежных потоков и др.

2. Бизнес-план инвестиционного проекта. Призван изложить потенциальному инвестору ключевую информацию проекта: результаты рыночного исследования, обоснование концепции проникновения на рынок, экономическая эффективность, финансовая реализуемость и т.д. Пристальное внимание инвестор обращает внимание на информацию, раскрывающую рискованность, доходность и сроки окупаемости проекта [7].

3. Бизнес-план группы организаций отражает стратегию развития некоторой группы компаний в рамках конкретного периода. Его непосредственными пользователями являются собственники фирмы и совет директоров. В нём содержатся расчет и анализ таких экономических показателей, которые способны обосновать величину инвестиционных средств. Такой бизнес-план является инструментом планирования как денежных потоков компании, так и аспектов деятельности компании в целом [6].

4. Бизнес-план продажи компании призван предоставить потенциальному покупателю текущее состояние и положение дел в компании, обосновать привлекательность продаваемого бизнеса [6]. Предприниматель, продающий свою компанию, в добавок ко всему должен обосновать эффективность роста фирмы, убедить инвестора в том, что он покупает перспективный бизнес. Важнейшими разделами в рамках данного бизнес-плана выступают оценка тенденции развития рынка, плановые экономические показатели и самое главное – синергетический эффект при слиянии продаваемого бизнеса с бизнесом инвестора.

5. Бизнес-план развития организации. В большинстве случаев данный бизнес-план разрабатывается уже существующей организацией, он учитывает результат новых инвестиционных проектов и содержит сравнительный анализ альтернативных концепций развития – учитывается экономическая

эффективность, срок окупаемости, риски и т.д. Как правило, составляется на год [2].

6. Бизнес-план оценки экономических возможностей организации. Бизнес-план такого типа создаётся непосредственно действующей компанией для выявления возможностей её будущей деятельности по претворению в жизнь текущих проектов [4]. Ключевыми вопросами такого бизнес-плана выступают анализ рынка для обоснования спроса на товар или услугу и финансовый план, который позволяет оценить эффективность проекта.

7. Бизнес-план разработки концепции развития компании. Данный бизнес-план разрабатывается на период 10-15 лет и предназначен для создания долгосрочной стратегии развития предприятия и плана действий по достижению определенных результатов в будущем [3]. В рамках этого документа основное внимание принято уделять доскональному описанию концепции самого бизнеса, формулировке миссий компании, анализу рынка и пр.

8. Бизнес-план для получения кредитных средств. Такой бизнес-план разрабатывается в качестве заявки для получения заёмных средств от кредитора на коммерческой основе. Цель подобного документа заключается в том, чтобы убедить выдающую кредит организацию в своей надёжности и платежеспособности [6]. В рамках бизнес-плана должны быть отражены следующие позиции: потребность компании в заёмных средствах на конкретный срок, выгодность использования кредитных ресурсов и обоснование возможности погашения кредита и достаточный уровень платежеспособности. Ключевыми разделами в рамках документа выступают анализ структуры обязательств компании, срок возврата кредита, план использования денежных средств, а также источники возврата кредитных ресурсов [2].

9. Бизнес-план как заявка на получение бюджетных средств разрабатывается в рамках решения важных социальных и политических вопросов. В нём обязательно должны быть даны объяснения прямых выгод от реализации проекта как для региона, так и для общества. Подобный бизнес-план в праве

разрабатывать любая организация, но следует понимать, что бюджетные средства получают лишь социально и регионально значимые проекты.

10. Бизнес-план по разработке путей выходы из кризисной ситуации предполагает формирование антикризисной стратегии. Подобный бизнес-план должен содержать следующие разделы: план маркетинга, производственный, организационный и финансовый план.

11. Бизнес-план центра финансовой ответственности компании предполагает чёткое изложение высшему руководству фирмы плана развития хозяйственной деятельности подразделения для обоснования объёмов выделяемых ресурсов и увеличение эффективности функционирования конкретного подразделения.

12. Бизнес-план развития региона отражает возможности социального и экономического развития региона. Важнейшим аспектом разработки такого бизнес-плана выступает определение и обоснование объёмов финансирования.

### 1.3 Структура бизнес-плана

Состав и структура бизнес-плана любой коммерческой компании зависят, прежде всего, от специализации предприятия и от особенности его деятельности. Не существует унифицированных и стандартизированных форм составления бизнес-плана, в связи с чем структура бизнес-плана может варьироваться и разрабатывается в соответствии с определёнными нуждами предприятия, которые в свою очередь зависят от условий, в рамках которых функционирует или планирует функционировать фирма [1].

В качестве методики разработки бизнес-плана была выбрана международная методика UNIDO, поскольку она является наиболее универсальной и общей.

В основе UNIDO лежит две стадии разработки бизнес-проекта. Первая из стадий заключается в изложении основной идеи, сути проекта. Вторая стадия заключается в, так называемом, технико-экономическом обосновании, в рамках которого обосновывается целесообразность реализации бизнес-идеи, оценивается её экономическая эффективность [7].

Рассмотрим общую структуру бизнес-плана более подробно.

#### Титульный лист

Титульному листу должна быть свойственна лаконичность, он должен содержать лишь необходимую информацию. Как правило в нём отражается название и специфика бизнес-плана, название компании, имя и контактные данные владельца и т.д. Также в определенных случаях титульный лист может содержать документ (меморандум), который предполагает рассмотрение бизнес-идеи на условиях конфиденциальности.

## Оглавление

Как правило, бизнес-план включает в себя порядка 10-12 разделов. В связи с этим оглавление должно ясно отражать состав и структуру всех разделов. Оглавление помогает пользователю ориентироваться в бизнес-плане и понять, где искать необходимую информацию

## Резюме

Несмотря на то, что резюме находится в начале бизнес-плана, составляется оно в тот момент, когда уже завершена стадия разработки бизнес-идеи. Резюме может представлено как в табличной, так и в текстовой форме. Данный раздел служит для сжатого изложения бизнес-идеи, отражает намерения инициатора проекта. Ключевая роль резюме заключается в информировании инвестора о концепции бизнес-идеи и привлечении его внимания [1]. Главная особенность резюме – краткость, информация должна быть изложена в рамках 1-2 страниц.

В большинстве случаев раздел содержит следующие аспекты:

- основная суть бизнес-идеи;
- краткое изложение некоторых сведений о компании;
- название проекта;
- объем требуемых инвестиций;
- основополагающие экономические результаты, эффективность проекта

## Общее описание предприятия

Основная часть бизнес-плана начинается с данного раздела. Он отражает специфику деятельности фирмы [5]. В рамках раздела: определяются цели и задачи компании, а также проблемы, которые существуют на сегодняшний день;

- даётся оценка положения компании в отрасли;

- обозначается стратегия развития;
- характеризуется тип бизнеса;
- приводится перечень видов деятельности компании;
- факторы, влияющие на функционирование бизнеса и др.

Прежде данный раздел призван обстоятельно отразить образ предприятия. Описание компании должен укладываться в объеме нескольких страниц.

### Анализ отрасли

В рамках этого раздела даётся характеристика отрасли, в которой ведется или планируется вести бизнес, а именно определяются её возможности с точки зрения прибыльности, уровень конкуренции и условия успешного функционирования в ней [3]. Также в данном разделе следует охарактеризовать ряд условий (экономических, политических, социальных), определить ключевые факторы, влияющие на положение дел в отрасли. Описание отрасли требует сбор большого количества информации и её анализ.

### Характеристика продукции (услуги)

Данный раздел подразумевает представление информации о той продукции (услуги), которую планирует производить (предоставлять) компания. Также раздел призван дать чёткое понимание потребительских свойств и конкурентных особенностей продукции или услуги. Внимание здесь стоит обратить на возможность предприятия удовлетворить потенциальный спрос на товар [4]. Для удобства данные часто представляются в виде сводной таблицы, в рамках которой указываются следующие позиции:

- наименование продукции (услуги);
- её основополагающие характеристики и отличительные особенности;
- цена;

- конкурентные преимущества продукции (услуги);
- потенциальные потребители;
- потребительские свойства;
- ассортиментный ряд;
- характеристика послепродажного сервиса и т.д.

Следует отметить, что характеристика продукции должна отличаться краткостью и лаконичностью, она должна быть понятна непрофессиональному пользователю, потому что крайне часто внимание уделяется не общей характеристике продукции, а её техническому описанию [3]. Это является ошибкой, потому что инвестору, как правило, технические особенности продукции не так интересны и не сопутствуют принятию решения. Обстоятельное техническое описание может найти место в приложении.

### План маркетинга

Маркетинговая часть призвана согласовать потенциальные возможности предприятия с потребностями рынка. Задача маркетинга – удовлетворить потребности потребителей в тех или иных товарах или услугах в целях получения прибыли компании [7].

Процессе составления плана маркетинга заключается в обеспечении адаптации производства к условиям и запросам рынка, а также во влиянии различными инструментами на потенциальных потребителей.

В рамках плана маркетинга обстоятельно прорабатывается множество вопросов, связанных с особенностями функционирования рынка и методами воздействия рыночную среду. основополагающие цели маркетинговой политики компании излагаются, исходя из поставленных ранее целей [4].

В общем виде план маркетинга состоит из двух частей:

- план продаж;
- стратегия маркетинга.



В рамках плана маркетинга план продаж разрабатывается прежде всего. Он отражает ежегодные (для первого года - ежемесячные) прогнозируемые продажи как в натуральном, так и в денежном выражении (выручку). Следует отметить, что прогнозирование объёма продаж выступает пассивным предсказанием будущих результатов, которое формирует представление об экономических перспективах проекта. План продаж отличается от прогноза тем, что он составляется на небольшой период времени.

Обычно для прогнозирования продаж используется три метода: статистический прогноз, метод экспертных оценок и прогнозирование по методу безубыточности [2].

Целью подраздела «стратегия маркетинга» является отражение выбранной стратегии проникновения на рынок, стратегии ценообразования, политики сбыта и т.д. Также в данном разделе, как правило, представлен ряд последовательных шагов, позволяющих достичь запланированных целей, касающихся взаимоотношения с клиентами, величины прибыли, объёма продаж.

Стратегия маркетинга призвана свести воедино следующие аспекты:

1. Основополагающие установки маркетинга.
2. Комплекс маркетинга:
  - ценовая политика и политика ценообразования;
  - товарная политика;
  - сбытовая политика;
  - рекламная политика и политика продвижения продукции.
3. Величина маркетингового бюджета.
4. Маркетинговая программа.
5. Производственный план.

## Производственный план

Производственный план касается непосредственно процесса производства продукции. Его цель заключается в демонстрации сформированной стратегии производства, а также в отражении возможности предприятия в производстве определенной продукции надлежащего качества в установленные сроки [1].

План призван отвечать на следующие вопросы: каким образом и по какой технологии будет производиться продукция, насколько обеспечен объём продаж, какова стратегия предприятия вывода на плановую производственную мощность. Поскольку бизнес-план понимает под операционной деятельностью основной инструмент достижения поставленных целей, производственный план имеет большую значимость, так как даёт возможность понять правдоподобность бизнес-идеи [1].

Задачей плана производства является определение:

- структуры производства;
- номенклатура материалов, деталей, а также прочих комплектующих;
- потенциальных поставщиков сырья и материалов;
- оборудования, которое будет задействовано в рамках производственного процесса, его стоимость;
- производственных площадей;
- особенностей производственного цикла;
- производственных затрат;
- транспортных затрат;
- потребляемых объёмов воздуха, газа, пара.

## Организационный план

Организационный план призван дать представление о системе управления компании, кадровой политике, а также охарактеризовать структуру и состав управленческого персонала [4]. Данный план должен ввести инвестора в курс дела по поводу того, кто конкретно будет руководить предприятием и на кого какие обязанности возложены.

Также в рамках организационного плана следует описать производственно-технологические процессы, функции и полномочия основных структурных подразделений, структуру дочерних компаний, особенности взаимодействия всех служб на предприятии и т.д.

Помимо всего прочего ещё одной задачей данного плана заключается в планировании, а также обосновании управленческих расходов, так как они оказывают большое влияние на финансовую реализуемость бизнес-проекта. Выбранная в качестве основополагающей организационная структура управления позволяет описать и обосновать управленческие расходы [5].

Как правило, структура организационного плана содержит следующие подразделы:

- оргструктура управления;
- основной управленческий персонал;
- персонал компании и кадровая политика;
- календарный план;
- услуги профессиональных советников, а также прочие услуги.

Умелые управленцы – залог успешного функционирования компании. Поэтому в контексте организационного плана необходимо обратить внимание инвестора на квалифицированность, профессионализм, а также уникальные способности управленческого персонала. Следует учесть тот факт, что наиболее опытные инвесторы вкладывают свои средства прежде всего в человеческий капитал, тем самым доверяя людям, способным умело и грамотно организовать

бизнес. Для формирования объективной картины в организационном плане должны быть отражены как достоинства, так и недостатки сотрудников управления [3]. Также указываются такие характеристики персонала, стаж работы, возраст, уровень образования, обязанности, и др. По каждой категории сотрудников следует указать величину заработной платы.

Услуги профессиональных советников привлекаются в случае невозможности реализации ряда функций силами собственных сотрудников управления. В данном контексте, как правило, отражается информация по консультационным услугам в разрезе страхования, рекламе, аудиту и пр.

Кадровая политика предприятия должна отражать систему принятия сотрудников на работу, она подразумевает различные собеседования, тестирования, прохождение подготовки и т.д. Также указывается способ анализа качества работы персонала и их продвижения по карьерной лестнице.

Календарный план разрабатывается как для уже существующих, так и для новых предприятий [4]. Он отражает взаимосвязь основных этапов реализации проекта, а также их временные рамки. Формирование такого делового расписания даёт контроль над всеми этапами проекта, позволяет корректировать план их выполнения и предотвращать сбои в работе.

#### Финансовый план

Финансовый план является одним из важнейших разделов бизнес-плана. Он обобщает, сводит воедино все предыдущие разделы, отражая информацию в денежной форме. Данный план призван отразить финансовые результаты: будет проект прибыльным или принесет убытки в результате его реализации [7]. Целью финансового плана является формирование объективной картины планируемых денежных поступлений и оттоков. Как правило, он содержит в себе 4 подраздела:

- план доходов и расходов;
- план денежных потоков;

- балансовый план;
- источники и использование средств.

Следует отметить, что процесс разработки финансового плана начинается с прогноза продаж, в качестве базы которого выступает план маркетинга.

Обстоятельный и содержательный финансовый план способен ответить на ряд ключевых вопросов как потенциальных инвесторов, так и внутреннего руководства компании, поэтому необходимо ответственно подходить к его разработке и регулярно его корректировать. Пользователям бизнес-плана он показывает:

- соотношение ожидаемых доходов и расходов;
- какую прибыль сгенерирует проект;
- время и источники денежных притоков и оттоков;
- необходимый объём инвестиций для реализации проекта;
- соотношение потребности в денежных средствах и наличностью;
- финансовое положение компании на конец каждого периода и т.д.

Часто инвесторы отказываются рассматривать бизнеса-проекты, финансовые планы которых составлены менее чем на три года (с разбивкой первого года по месяцам).

## Анализ рисков

Предназначением данного раздела является выявление и оценка всевозможных рисков бизнес-проекта, а также предложение альтернатив по его снижению или предотвращению в целях минимизации вероятных потерь.

Процесс бизнес-планирования должен быть сопряжён с анализом рисков, непосредственно связанных с проектом, потому что деятельность компании в условиях рынка трудно представить без риска.

Следует заметить, что раздел, посвященный анализу рисков, является одним из сложнейших разделов. Поскольку для инвесторов вопрос рисков проекта –

вопрос первостепенной важности, то данный раздел должен отражать всю необходимую информацию о рисках для принятия решения о вложении средств в проект [2]. Крайне важно добросовестно подойти к анализу и отразить правдивое положение дел относительно рисков проекта, потому что их анализ важен как для внешних инвесторов, так и для внутреннего руководства.

В рамках разработки бизнес-плана больших проектов предполагается детальный, обстоятельный расчёт с помощью специализированного математического программного обеспечения. В контексте анализа рисков небольших предприятий в большинстве случаев обходятся только экспертными методами.

В большинстве случаев раздел анализа рисков имеет 4 подраздела:

- анализ рисков;
- потери, связанные с риском проекта;
- меры по снижению и предотвращению рисков;
- политика страхования рисков.

Оценка рисков подразумевает качественный (выявление основных причин и факторов риска, определение рисков, присущих конкретному проекту) и количественный (оценка величины выявленных рисков) анализ рисков.

В рамках раздела выявляются вероятные потери от риска. Потери могут быть материальными, финансовыми, трудовыми и т.д. После анализа потерь деятельности предприятия даётся характеристика, описывающая вид области риска (область минимального, повышенного, недопустимого риска). Следующим шагом является разработка методов минимизации или полной нейтрализации риска [6].

Инструментом снижения рисков может выступать страхование этих рисков. В таком случае в рамках бизнес-плана разрабатывается политика страхования как внутренних, так и внешних рисков компании.

## Приложение

Приложение к бизнес-плану служит для подкрепления к нему различных подтверждающих документов (оригиналов или копий). Как правило, к бизнес-плану прилагается следующее:

- результаты исследования рынка;
- различные договора (договор найма, договор аренды);
- лицензионные соглашения;
- заключение аудитора;
- биографии или резюме руководителей проекта для подтверждения квалификации и стажа работы;
- гарантийные письма;
- контракты с контрагентами;
- заключения государственных служб и др.

### Выводы по разделу один

В рамках первого раздела выпускной квалификационной были отражены основные понятия бизнес-планирования. Также были раскрыты основные задачи, цели и функции планирования. В современных условиях планирование в экономике играет крайне важную роль для достижения поставленных целей.

Была проведена сравнительная характеристика различных методик бизнес-планирования. Как правило, все методики подразделяют на 3 группы государственные, международные и корпоративные. Методики сгруппированы в зависимости от подхода к планированию, а также в соответствии с определенными требованиями. Следует отметить, что наиболее распространенной методикой бизнес-планирования как за рубежом, так и в России, является методика UNIDO. Бизнес-планы, выполненные, согласно этой методике,

отличаются обстоятельностью и практичностью. В связи с этим такие планы отвечают всем международным стандартам и требованиям.



## 2 БИЗНЕС-ПЛАН

### 2.1 Резюме

Планируется открытие школы электронной музыки в городе Челябинске. Основная деятельность школы будет заключаться в оказании услуг по обучению созданию электронной музыки. Также помимо обучения планируется сдача студий школы в аренду для проведения различных мероприятий, а также для звукозаписи.

В настоящее время у людей возрастает потребность к самовыражению путем создания собственных произведений искусств. Стоит отметить, что наибольшую популярность в России набирает музыка, в частности электронная музыка. Зарубежом электронная сцена сформировалась не один десяток лет назад, с увеличением числа музыкантов и школ формировались направления, течения, стили – так возникла целая культура.

С течением времени западное течение электронной музыки постепенно перекочевала в Россию. Однако в нашей стране далеко не везде учат делать музыку, тем более электронную. Во-первых, рынок школ электронной музыки в России развит слабо, подобные школы существуют, преимущественно, в виде Интернет-ресурсов. Во-вторых, даже в традиционных музыкальных школах людей учат лишь играть на инструменте, но не писать целые произведения.

Так, планируется воспользоваться этими преимуществами и занять определенную нишу на рынке образовательных услуг. Наша школа будет первой школой электронной музыки в Челябинске.

Согласно анализу рынка, в городе есть спрос на наши услуги и с помощью каналов продвижения нам удастся привлечь целевую аудиторию.

Для запуска проекта понадобится 1 129 588 рублей, часть из которых составляет собственные средства в размере 310 000 рублей.

Показатели экономической эффективности проекта:

– чистый дисконтированный доход (NPV) = 849 903 рубля;

- внутренняя норма доходности (IRR) = 47,94%;
- индекс доходности = 2,04;
- дисконтированный срок окупаемости = 2,32 года

Согласно всем показателям, проект является экономически эффективным и финансово реализуемым.

## 2.2 Анализ отрасли

Прежде чем анализировать рынок, следует рассмотреть общеэкономическую ситуацию в России. Поскольку, мы собираемся предоставлять платные услуги, целесообразно будет проанализировать динамику среднедушевых доходов населения. Данные представлены на рисунке 1:

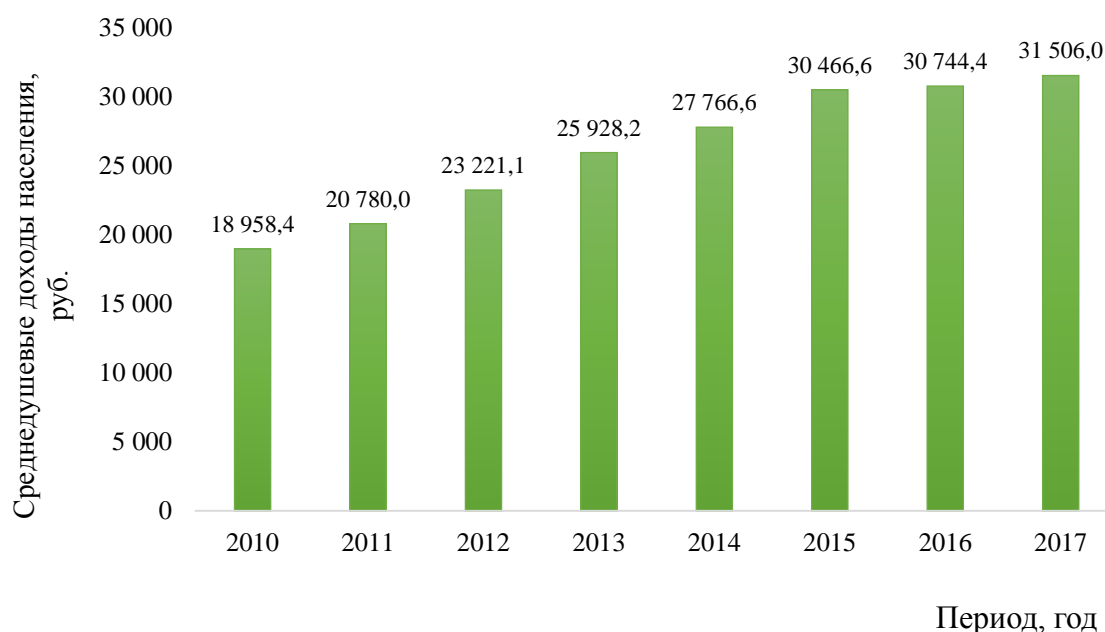


Рисунок 1 – Среднедушевые доходы населения по РФ за 2010-2017 гг.

По данным графика видно, что среднедушевые доходы населения в Российской Федерации ежегодно увеличиваются. Однако для объективной оценки необходимо рассмотреть динамику реальных располагаемых доходов [7]. Этот показатель более полно отражает доходы населения, так как корректирует их на

величину инфляции, тем самым демонстрируя, как изменяется уровень жизни у населения (рис. 2).

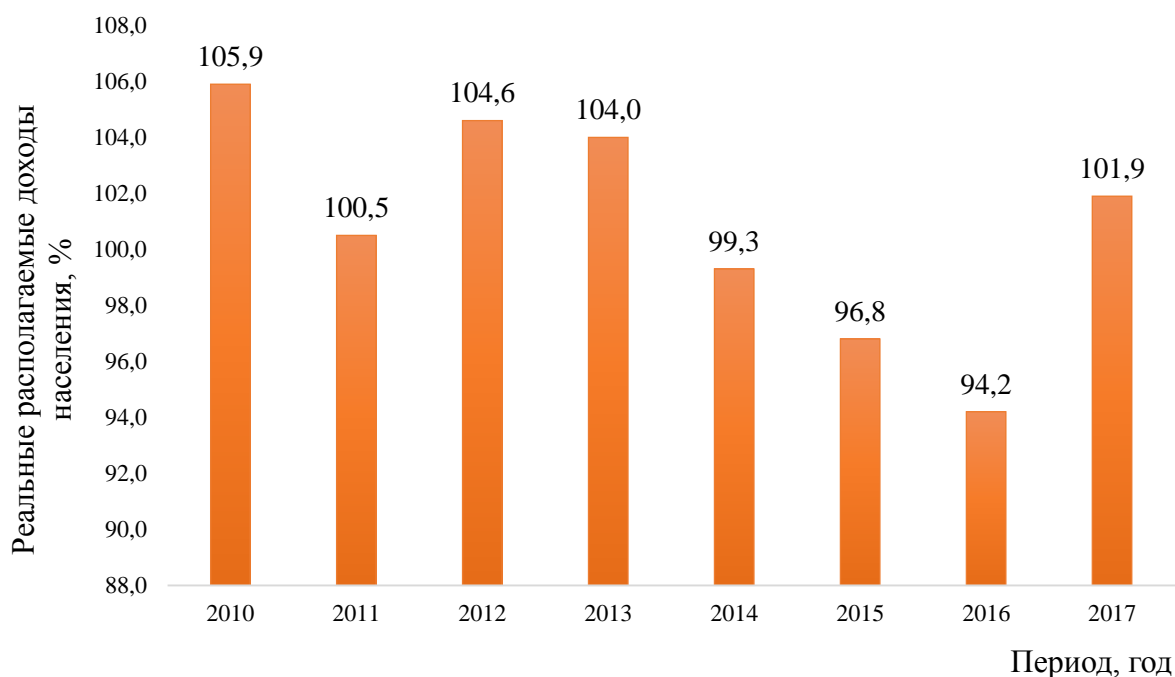


Рисунок 2 – Реальные располагаемые доходы населения по РФ за 2010-2017 гг.

Из графика видно, что с 2010 по 2013 гг. ежегодно наблюдался положительный прирост реальных доходов граждан, однако в 2014 году значение показателя упало и вплоть до 2016 года продолжало уменьшаться. Это было вызвано, прежде всего, валютным кризисом 2014 года, в связи с которым резко ухудшилась экономическая обстановка в РФ. Однако Россия постепенно отходила от последствий кризиса, и уже в 2017 году реальные доходы населения вновь начали расти [7].

Далее необходимо выяснить, какое количество денег люди тратят на различные платные услуги. Проанализируем динамику объема платных услуг, предоставляемых населению в рамках РФ за последние 8 лет. Данные представлены на рисунке 3.

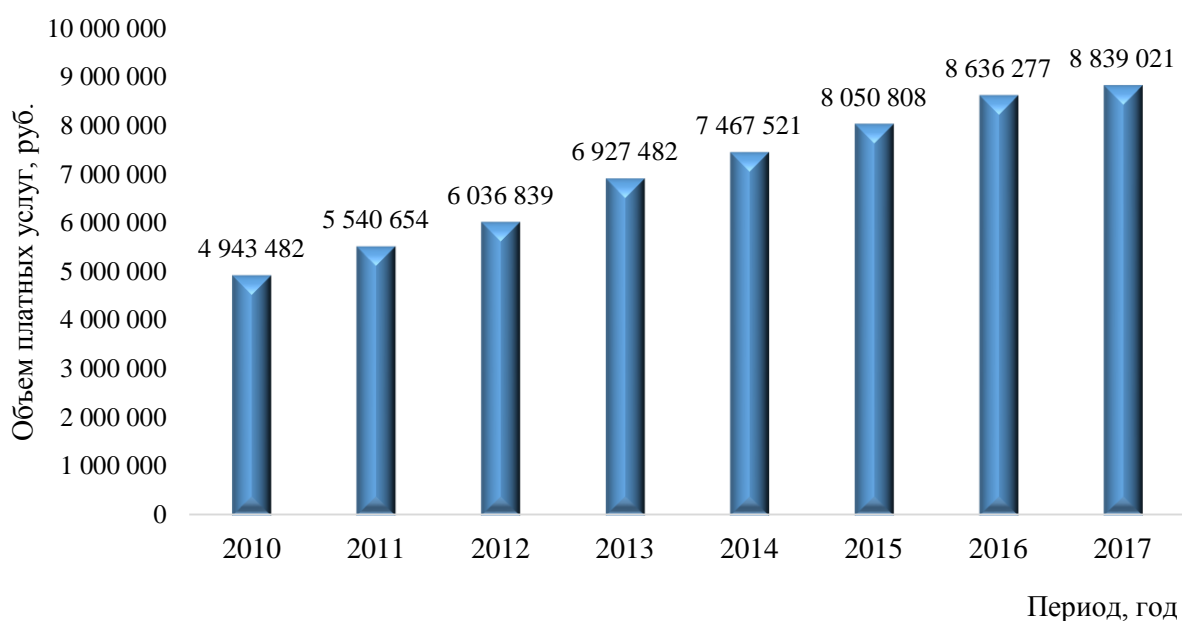


Рисунок 3 – Объем платных услуг населению по РФ за 2010 - 2017 гг.

Из графика видно, что затраты на платные услуги со стороны населения с каждым годом неуклонно растут. Если в 2010 г. объем платных услуг по стране составил 4 943 482 миллиона рублей, то в 2017 это число возросло до 8 839 021 миллиона рублей [8]. Причиной этому является повышение уровня жизни населения, новые предпочтения, увеличение клиентской базы и т.д.

Однако следует более детально рассмотреть структуру платных услуг. Так как услуги, которые будет предоставлять наша школа электронной музыки, относится к услугам учреждений культуры, проанализируем динамику объема платных услуг культурных учреждений (рисунок 4).

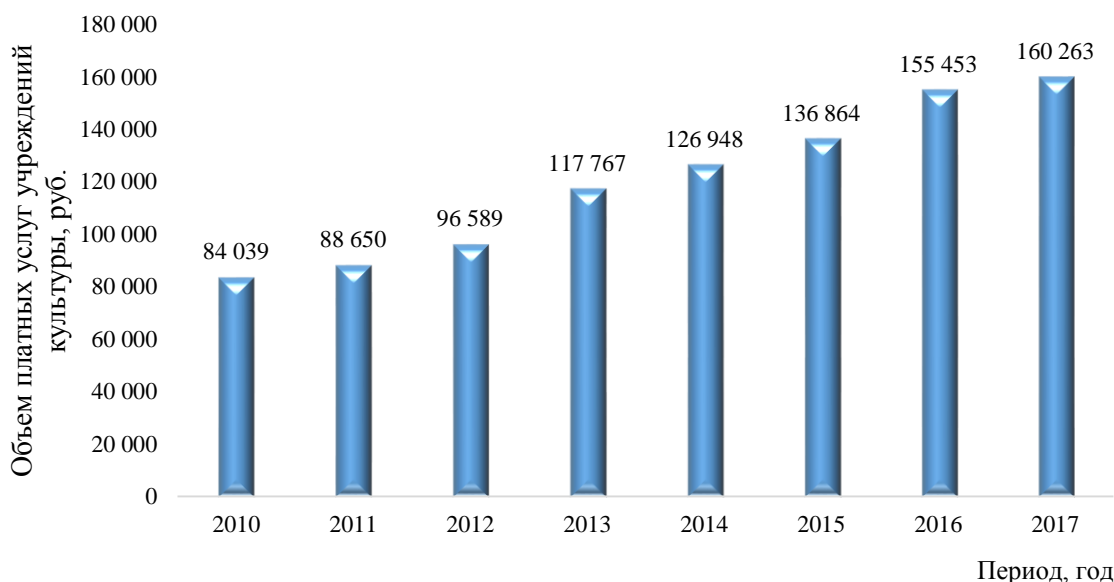


Рисунок 4 – Объем платных услуг учреждений культуры по РФ за 2010 – 2017 гг.

В 2017 году по сравнению с 2010 объем платных услуг учреждений культуры увеличился почти в 2 раза и составил 160 263 миллиона рублей. Это свидетельствует о повышении культурного уровня населения России, формирование новых культурных ценностей, появление широты взглядов [8]. Также такой рост связан прежде всего с увеличением числа культурных учреждений в стране и с повышением качества предоставления подобных услуг.

Таким образом, уровень жизни населения в стране за последние годы значительно вырос – теперь люди могут позволить себе намного больше, по сравнению с тем, что было 8-10 лет назад [8]. Граждане нашей страны стали активно пользоваться услугами в различных сферах: туризм, связь, медицина, спорт, культура и т.д.

Так как развивается культурная сфера, значит, в след за ней развивается и неотъемлемый её элемент – музыка. Детально рассмотрим отечественный рынок музыки.

На сегодняшний день наша страна находится в тренде мирового рынка музыки. На отечественном музыкальном рынке за последние годы произошел качественный скачок – с каждым годом в России увеличиваются продажи музыки

как на цифровых, так и на физических носителях. Также увеличиваются доходы от выплат за использование музыкальных произведений со стороны вещателей, выплаты за использования музыки в рамках игр и рекламы, доходы от продажи билетов на концерты и прочие мероприятия, доходы от потоковых сервисов (стриминга) и т.д. Это обусловлено рядом факторов:

- музыка стала доступнее – каждый может слушать любимые произведения на любом устройстве и в любом месте;

- набирают популярность потоковые интернет-сервисы (Яндекс Музыка, Play Музыка, Apple Music и др.), которые позволяют недорого и легально слушать музыку;

- самое главное – люди стали платить за музыку, потому что нелегальные (пиратские) ресурсы на сегодняшний день всё меньше способны оказывать конкуренцию легальным источникам, они уступают как по объёму выбора, так и по качеству. В 2017 году консалтинговая компания «J'son and Partners» проводила исследование российского музыкального рынка [9]. Объёмы продаж музыки в РФ за 2010-2016 года представлен на графике.

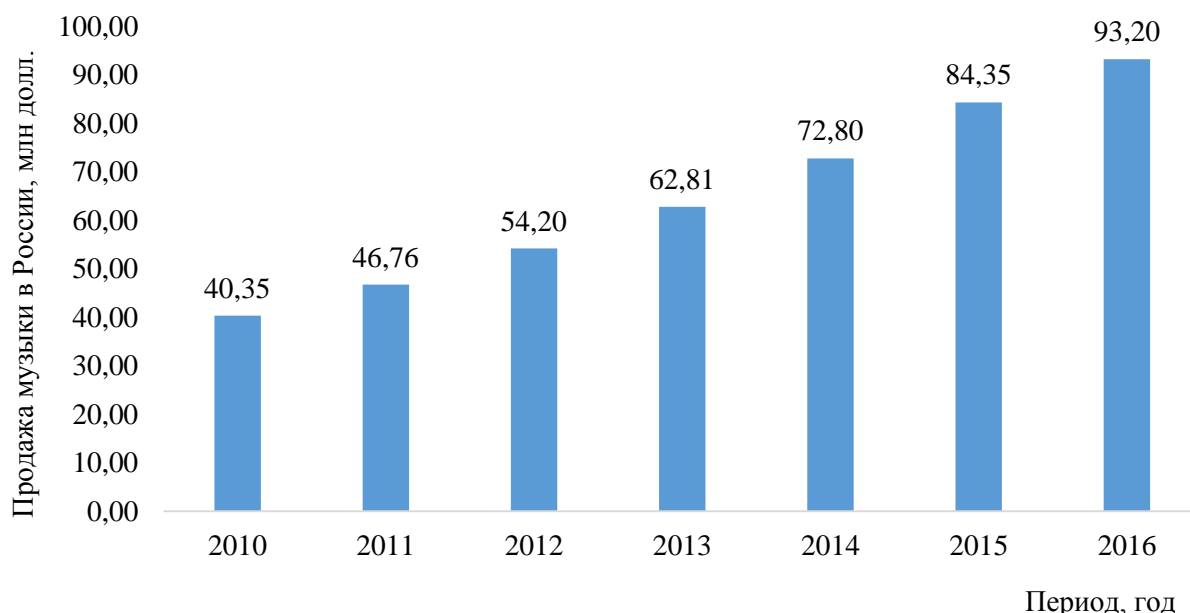


Рисунок 5 – Объём продаж музыки в России за 2010 – 2016 гг.

За последние годы на отечественном рынке музыки наблюдается ежегодный рост. По сравнению с 2010 годом в 2016 году продажи музыки выросли более чем в 2 раза [9].

В рамках своего исследования «J'son and Partners» также провели анализ российского рынка онлайн-музыки. Результаты представлены на рисунке 6.

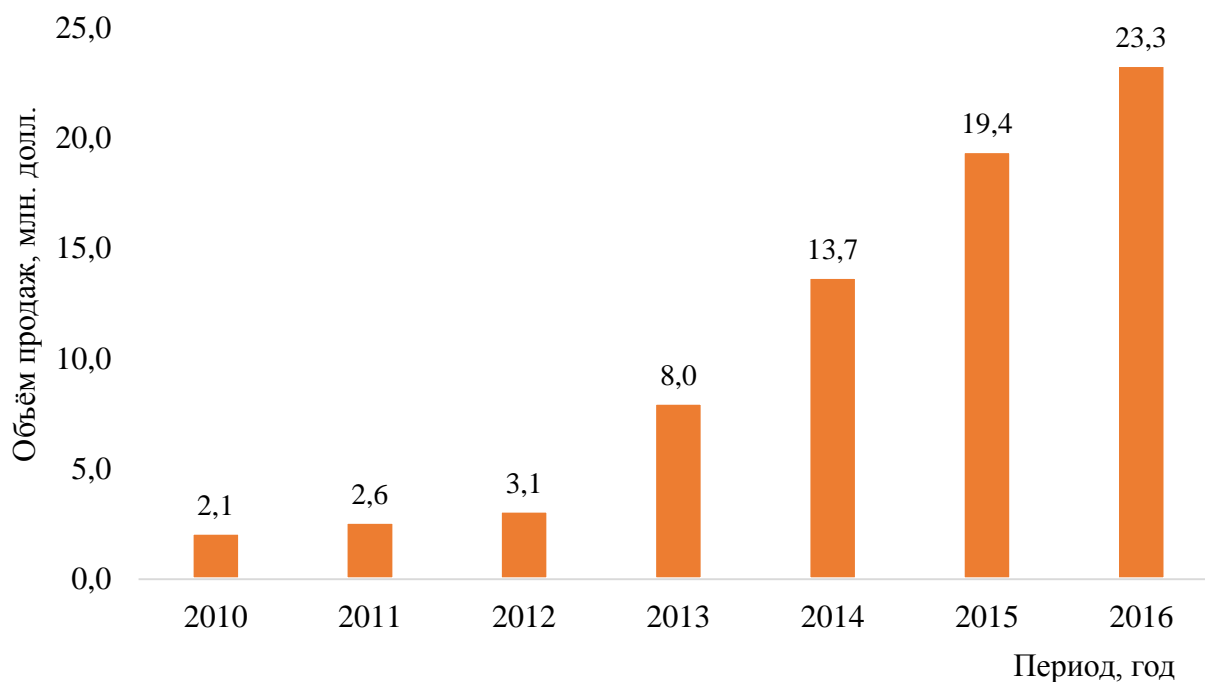


Рисунок 6 – Объём российского рынка онлайн-музыки за 2010 – 2016 гг.

Из графика видно, что в 2010 году объём рынка онлайн-музыки в России составлял 2.1 млн. долларов, а уже 2016 году – 23.3 млн. долларов [9]. За 6 лет рынок вырос в 11 раз, что ещё раз доказывает, что люди стали платить за музыку, а не скачивать её бесплатно на пиратских ресурсах.

Также важно отметить, что увеличивается число людей, заинтересованных не только в прослушивании, но и в самом процессе создания музыки. Причиной этому послужило следующее:

– большинство людей, которые раньше только пользовались созданными другими людьми произведениями искусства (слушали музыку, смотрели кино и мультфильмы, восхищались произведениями изобразительного искусства), стали склонны к созданию своего материала. Людям наскучило потребление, у них

появилось непреодолимое желание воплощать свои идеи в жизнь. Тем более любое творчество есть ни что иное как способ самовыражения [9].

– стремительный рост технологий сделал доступнее занятие любимым делом – вместо недешевого аналогового оборудования появились менее дорогие цифровые варианты;

– также цифровые технологии позволили сделать процесс создания музыки мобильнее и проще: сейчас музыканту уже не обязательно иметь в своём арсенале габаритные приборы и инструменты, потому что большинство из них воплощено в виде программного обеспечения (плагинов);

– всё больше производителей плагинов и аудио-редакторов (DAW) выходят как на мировой, так и на российский рынок, что влечет за собой широкий выбор программного обеспечения за справедливую цену;

– появляются новые, ранее не существующие специальности музыкальной направленности, которые касаются различных аспектов создания как целых музыкальных произведений, так и отдельных звуков – люди могут пробовать себя в разных направлениях;

– возникает всё больше Интернет-ресурсов как платных, так и бесплатных, посвященных урокам по созданию музыки.

### 2.3 Описание бизнес идеи, характеристика продукции. Предоставляемые услуги

Основная наша деятельность будет заключаться в обучении созданию электронной музыки. В школе у людей будет возможность обучаться всевозможным направлениям, касающихся создания музыки – от синтеза звука до аранжировки и композиции. Часть обучающих программ подразумевает групповую форму обучения, а часть – индивидуальную.



Параллельно с обучением мы будем сдавать в аренду подготовленные помещения для проведения мероприятий и звукозаписи. Портфель предоставляемых услуг:

- групповые занятия в общем классе;
- индивидуальные занятия (в студии или выезд преподавателя на дом);
- сдача в аренду звукозаписывающей студии и помещения для проведения мероприятий;
- проведения различных мастер-классов, онлайн-вебинаров.

### Конкурентное преимущество

Согласно результатам проведенного исследования, которые проводилось в виде анкетирования, удалось выяснить, что в городе Челябинске существует спрос на наши услуги. Запустив проект, нам удастся занять определенную нишу на рынке образовательных услуг.

1. Нашим неоспоримым преимуществом является то, что в рамках города Челябинска нет учреждений, которые оказывают услуги по обучению созданию электронной музыки. Мы выступаем основоположниками подобного рынка в нашем городе.

2. Даже несмотря на то, что в Челябинске функционирует определенное количество музыкальных школ, ни в одной из них учеников не учат создавать собственную музыку. Людей обучают вокалу, игре на инструментах, однако им даются знания, касающиеся создания целых музыкальных произведений.

3. Школа будет находиться в прямой близости от своей основной целевой аудитории, что будет способствовать прямому стимулированию потока клиентов.

## Характеристики предоставляемых услуг

1. Востребованность услуги потребителями (социальная характеристика). Несмотря на то, что львиная доля музыки, которую мы слушаем, рождается за рубежом, сегодня в России активно развивается музыкальная электронная сцена: всё больше людей тяготеют не только к прослушиванию, но и непосредственно к созданию музыкального материала, появляются новые музыканты, работающих во всевозможных направлениях, открываются лейблы и студии, готовые продвигать их музыку – создаются все условия для того, чтобы вашу музыку услышали люди. Однако наша страна уступает как в качестве, так и в доступности оказания услуг по обучению в создании компьютерной музыки. Наша школа призвана решить эту проблему, потому что люди хотят учиться музыке, и мы дадим им эту возможность.

2. Способность услуги удовлетворять потребности покупателей (функциональная характеристика). Наша школа будет в полной мере удовлетворять потребности людей, которые будут к нам обращаться, потому как перечень предоставляемых нами услуг охватывает множество музыкальных аспектов.

3. Надёжность предоставляемых услуг. Надёжность услуг, которые будет предоставлять наша школа электронной музыки обусловлена следующим:

– наши преподаватели – настоящие профессионалы своего дела, потому как имеют опыт как в преподавании материала, так и в выпуске собственной музыки. Они способны найти индивидуальный подход к любому ученику, в простой и понятной форме изложить материал, ответить на любые вопросы и дать все необходимые рекомендации;

– доверие учеников к нашей школе, которое будет достигаться путём открытых бесплатных уроков, личных бесед, консультаций с преподавателями, что в совокупности будет демонстрировать уровень квалификации и компетентности наших учителей;

– мы являемся единственной школой электронной музыки в городе Челябинске, предоставляемые нами услуги уникальны для нашего города.

4. Уровень воздействия деятельности фирмы на окружающую среду (экологическая характеристика). В рамках деятельности школы электронной музыки будут использоваться мебель, изолирующие материалы, элементы декора и оборудование, изготовленные исключительно из безвредных и экологически чистых материалов.

5. Уровень безопасности предоставления услуг (характеристика безопасности). Прежде всего безопасность пребывания в рамках школы обеспечивается нашим персоналом, которые следят за соблюдением правил безопасности. Также здание, в котором находится школа находится под круглосуточным наблюдением вневедомственной охраны.

Отличительные черты предоставляемых нами услуг.

1. Наши преподаватели будут не просто «давать материал» своим ученикам, цель нашей школы – найти нужный подход к каждому, кто пришёл к нам заниматься, независимо от уровня знаний и способностей. Не имеет значения новичок или же опытный музыкант придёт к нам обучаться – наша задача состоит в том, чтобы выслушать человека, оценить уровень его входных знаний, и разработать план занятий, который будет затрагивать все необходимые студенту аспекты, касающиеся создания музыки.

2. Также преподаватели нашей школы будут своего рода настоящими наставниками: любой из учащихся во внеурочное время может абсолютно свободно и бесплатно поддерживать связь со своим непосредственным преподавателем, просить помощи в работе над своими проектами, консультироваться и т.д. Мы в полной мере будем содействовать продвижению наших учеников, вместе добиваться высоких результатов.

3. Помимо всего прочего ученики нашей школы могут брать уроки на дому. Такой вид занятий может быть удобен в различных ситуациях. Это сделано прежде всего:

- для людей с ограниченными возможностями, которые хотят заниматься любимым делом, но не могут брать занятия непосредственно в школе;
- для тех, кто по состоянию здоровья временно не может посещать занятия;
- для учеников, которые больше предпочитают домашние занятия: в своей комнате (студии) и на своём оборудовании.

4. Поскольку современный рынок музыкальных инструментов и оборудования достаточно обширен, новичку будет сложно сориентироваться и грамотно подойти к выбору. Так, мы будем помогать подобрать необходимый набор оборудования для обучения и создания музыки, который будет по карману конкретному ученику, посоветуем бюджетные, качественные и наиболее удобные варианты.

#### 2.4 Анализ конкурентов

Так как в Челябинске нет наших непосредственных конкурентов, а именно школ, которые учат создавать электронную музыку, то будем считать, что нашу конкурентную среду будут составлять музыкальные школы в городе Челябинске. Причем следует отметить, что наши конкуренты – именно коммерческие музыкальные школы, в которых обучаются люди любых возрастов.

В нашем городе числится более 20 культурных учреждений, оказывающих услуги по обучению музыке. Большинство из таких заведений представляют собой бюджетные учреждения [10]. Все они по своей сути одинаковы и предоставляют одни и те же услуги. Как правило, в классической музыкальной школе человека учат играть на одном-двух инструментах, а также пению. Ученик приобретает навыки игры в ансамбле, учится аккомпанировать и импровизировать. В рамках обучения предусмотрены и теоретические дисциплины: музыкальная литература, сольфеджио, нотная грамота и т.д. Преподаватели занимаются с каждым учеником индивидуально.

Так как мы собираемся предоставлять наши услуги людям всех возрастов, следует проанализировать коммерческие музыкальные школы города Челябинска. В городе Челябинске функционирует 3 коммерческие музыкальные школы: «Sunday Rock», «Тоника» и «Музыкайф». Как и классические школы, они предоставляют услуги по обучению игре на музыкальных инструментах и вокалу.

1. Sunday Rock. Современная музыкальная школа, которая позиционирует себя как школа рока. Она практически во всех отношениях отличается от классической музыкальной школы. Это яркий пример отхода от консервативной системы преподавания музыки. Здесь учат играть на фортепиано, бас-гитаре, электрогитаре, акустической гитаре, барабанах, а также обучают вокальному мастерству. В школе работает система абонементов: абонементы на 4 и на 8 занятий. При покупке абонемента на 8 занятий стоимость одного урока в среднем составляет 550 рублей [11].

2. Музыкальная школа «ТОНИКА». Считается классической музыкальной школой. Школа предоставляет услуги по обучению игре на фортепиано, акустической гитаре и вокалу для всех возрастов. Штат преподавателей состоит из 8 человек. Занятия проводятся как индивидуально, так и в группах [12].

3. Студия «Музыкайф». Музыкальная школа, которая открылась в Челябинске в 2002 году. Школа предоставляет услуги по обучению по следующим направлениям: гитара, фортепиано, вокал, ударные, а также специальные программы обучения для детей младшего возраста. Ко всему прочему в рамках школы обучают рисунку, живописи и декупажу. Стоит отметить, что данная школа обучает функциям электронного пианино и учат аранжировать. Это своеобразный шаг навстречу современным способам исполнения и создания музыки. Однако знание функций электронного пианино не даёт человеку знания и умения аранжировщика и композитора – это скорее помощь в овладении современным вариантом клавишных инструментов [13].

Для анализа конкурентов необходимо сформировать перечень критериев оценки. Было выбрано 5 основополагающих критериев:

- средняя стоимость занятия;
- режим работы;
- местоположение;
- широта предоставляемых услуг;
- информативность сайта.

По каждому критерию конкуренту будет выставляться оценка от 1 до 5 баллов.

В таблице 1 представлены веса каждого из баллов в разрезе критериев.

Таблица 1 – Система весов балльных оценок конкурентов в городе Челябинске

Показатель	Оценка				
	1 балл	2 балла	3 балла	4 балла	5 баллов
Средняя стоимость одного занятия	Более 650 рублей	601-650 рублей	551-600 рублей	501-550 рублей	500 рублей и менее
Режим работы	Менее 45 часов в неделю	45-49 часов в неделю	50-54 часов в неделю	55-60 часов в неделю	Более 60 часов в неделю
Местоположение	Расположение в отдалённых от центра районах (1 час езды)	Расположение в отдалённых от центра районах (40 минут езды)	Расположение в отдалённых от центра районах (20 минут езды)	Расположение вблизи центра города	Расположение в центре города
Широта предоставляемых услуг	Обучение игре на двух-трех инструментах	Обучение игре на четырех инструментах	Обучение игре на пяти инструментах	Обучение игре на шести инструментах	Обучение игре на семи инструментах и более
Наличие и информативность сайта	Отсутствие сайта	Сайт есть, однако не содержит информация о ценах, расписании и преподавателях школы	Сайт есть, однако не содержит информация о ценах и о расписании	Сайт есть, однако не содержит информация о ценах	Есть информация о ценах, расписании и преподавателях школы

		-ЛЯХ			
--	--	------	--	--	--

Проведем сравнительный анализ музыкальных школ с помощью балльной оценки.

Таблица 2 – Анализ конкурентов

	«Sunday Rock»	Оценка	«ТОНИКА»	Оценка	«Музыкайф»	Оценка
Средняя стоимость занятия	550 рублей	4	500 рублей	5	550 рублей	4
Режим работы	Понедельник-суббота: с 12:00 до 20:00. Воскресенье: выходной. Всего 48 часов в неделю.	2	Будние дни: с 09:00 до 20:00. Суббота: с 9:00 до 16:00. Воскресенье: выходной. Всего 62 часа в неделю.	5	Будние дни: с 10:00 до 22:00, перерыв с 12:00 до 14:00. Суббота: с 10:00 до 21:00, Воскресенье: с 13:00 до 21:00. Всего 66 часов в неделю.	5
Местоположение	Проспект Ленина, 49в	5	Ак. Королёва, 26	3	Чичерина 376	3
Широта предоставляемых услуг	Обучение игре на электрогитаре, акустической гитаре, бас-гитаре, барабанах, фортепиано и вокалу.	4	Обучение вокалу и игре на фортепиано и акустической гитаре и в	1	Обучение игре на электрогитаре, акустической гитаре, бас-гитаре, барабанах, фортепиано, укулеле и вокалу.	5
Наличие и информативность сайта	Сайт есть, вполне информативен	5	Сайт есть, однако содержит крайне мало информации	2	Достаточно информативный сайт	5

Наглядно сравним конкурентов в разрезе каждого из критериев, представив общее соотношение результатов на графике.



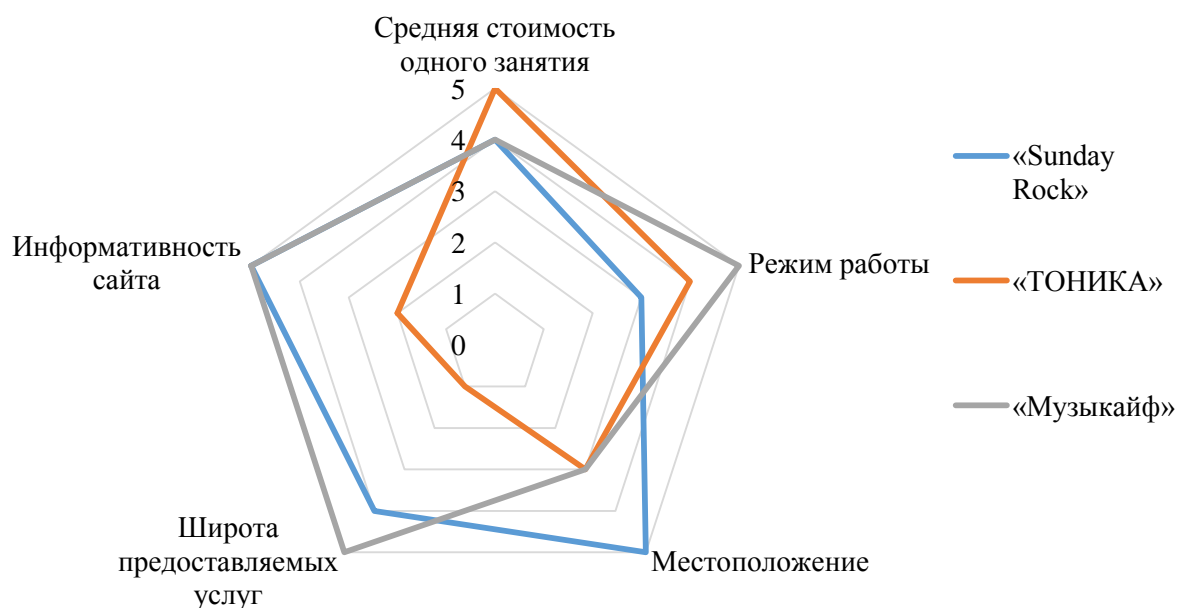


Рисунок 7 – Балльная оценка конкурентов в городе Челябинске

Согласно проведенному анализу наивысшие оценки получила музыкальная школа «Музыкайф». Её услуги были оценены в 5 баллов по следующим критериям: режим работы, информативность сайта и широта предоставляемых услуг.

Худшим из конкурентов оказалась школа «ТОНИКА». У данной школы очень узкий перечень предоставляемых услуг, крайне неинформативный сайт и неудобное местоположение.

## 2.5 Анализ потребителей

Чтобы определить портрет нашего потенциального потребителя, был проведен опрос населения города Челябинска. Анализ учеников школ в Москве и Санкт-Петербурге выявил, что возраст обучающихся колеблется от 16 до 55 лет, поэтому в выборку вошли только люди данного возраста, причем было выделено 5 возрастных групп: 16-21 год (55 человек), 22-29 лет (55 человек), 30-37 лет (55 человек), 38-45 лет (54 человека), более 45 лет (54 человека). 50% выборки представлено мужчинами и 50% женщинами.

Людям предлагалось заполнить анкету, дав ответ на ряд простых вопросов. Вариант анкеты представлен в Приложении В.

Результаты опроса являются объективными лишь в том случае, если выборка будет состоять больше, чем из 100 человек. Таким образом, было опрошено 273 респондента.

Опрос проводился в ВУЗах города Челябинска, на улицах, в кафе, а также на рабочих местах.

Самый первый вопрос звучал следующим образом: «Если бы в городе Челябинске открылась школа электронной музыки, стали бы вы пользоваться её услугами?». 27 человек из 273 (что составляет примерно 10% от объёма выборки) были заинтересованы в услугах нашей школы. Показатель является относительно высоким, потому как услуги школы электронной музыки не типичны для нашего города. Это объясняется ростом интереса людей к творчеству, к созданию своего материала, в том числе и музыки.

Рассмотрим структуру заинтересованных респондентов относительно их возраста. Результаты представлены на круговой диаграмме.

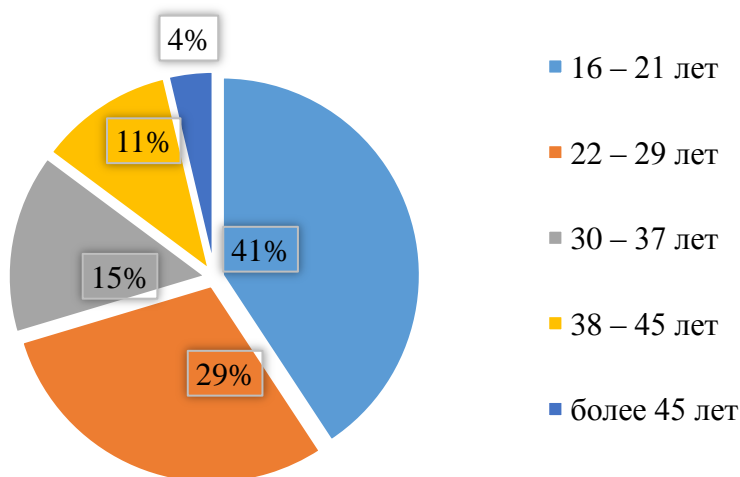


Рисунок 8 – Соотношение возрастных категорий заинтересованных респондентов

Из графика видно, что нашу целевую аудиторию составляют преимущественно люди от 16 до 29 лет, которые составляют 70% из всех

заинтересовавшихся респондентов. Из графика видно, что с возрастом спрос на данный вид услуг падает, поэтому нам следует сконцентрировать свое внимание преимущественно на молодой аудитории.

Соотношение респондентов по половому признаку в выборочной совокупности составило 50/50. Соотношение мужчин и женщин, которые заинтересовались нашими услугами, представлено на диаграмме.

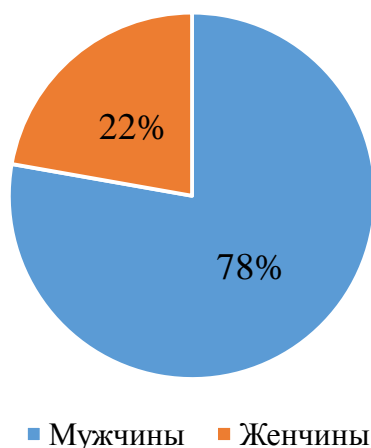


Рисунок 9 – Соотношение полов заинтересованных респондентов

Как видно из диаграммы нашу целевую аудиторию составляют преимущественно мужчины, однако женщины также проявили интерес к нашим услугам. Далее целесообразно будет посмотреть на структуру целевой аудитории в разрезе уровня их дохода.

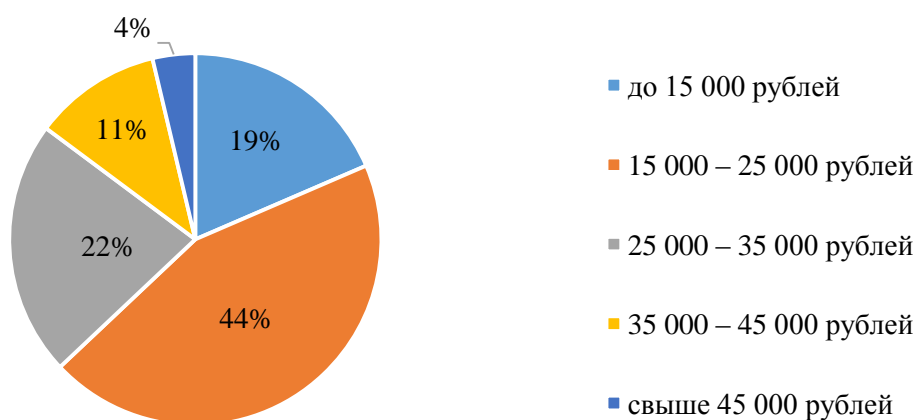


Рисунок 10 – Средний уровень дохода на одного члена семьи

Из графика можно увидеть, что у 44% целевой аудитории доход на одного члена семьи составляет от 15 000 до 25 000 рублей. У 22% заинтересованных респондентов – от 25 000 до 35 000 рублей. Самая маленькая доля заинтересованных респондентов (их всего 4%) имеют доход, превышающий 45 000 рублей. Таким образом, наши потенциальные потребители имеют уровень дохода на уровне среднего и ниже среднего.

Также респондентам было предложено ответить на вопрос «Какое значение имеет для вас место расположения школы?». Для 78% потенциальных потребителей имеет значение расположение школы. Для таких респондентов важно, чтобы школа располагалась вблизи их места проживания/работы (учёбы). Также респондентам было предложено указать район их проживания, места учёбы и места работы. Согласно опросу, 78% респондентов живут, работают или учатся в центральном районе. В добавок ко всему в центральном районе лучше всего развита инфраструктура, в связи с чем в центр города легче всего добраться. Результаты представлены на круговой диаграмме ниже.

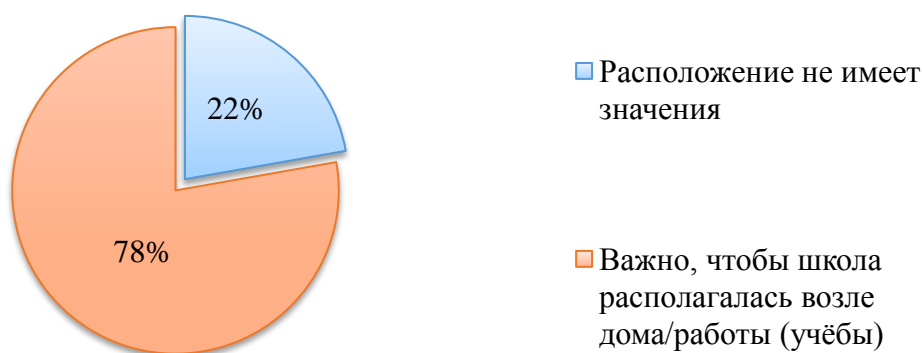


Рисунок 11 – Мнение респондентов о наиболее удобном расположении школы

Для большинства респондентов (78%) расположение школы имеет значение. Следует учесть предпочтения потребителей при принятии решения о расположении школы.

В следующем вопросе участникам исследования было предложено выбрать интересующие их программы обучения. Поскольку каждый человек мог выбрать несколько курсов, суммарный показатель превышает 100%.

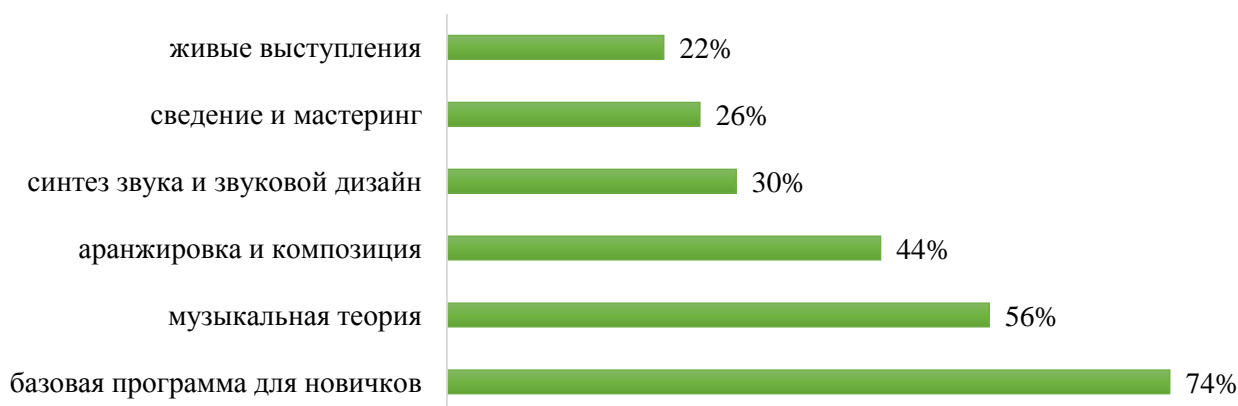


Рисунок 12 – Предпочтения потребителей относительно программ обучения

Таким образом, наибольший интерес респонденты проявили к таким курсам, как «базовая программа», «музыкальная теория» и «аранжировка и композиция».

Исходя из результатов опроса следует разделить всю целевую аудиторию на 4 группы. Каждой группе свойственен свой возраст, род занятий, уровень дохода и т.д. Характеристики категорий клиентов указаны в таблице 2.

Таблица 3 – Группы потенциальных потребителей

	1 группа	2 группа	3 группа	4 группа
Род занятий	Студенты	Школьники старших классов	Музыканты, которые не имеют опыта создания электронной музыки	Люди, желающие сменить свой род деятельности и попробовать себя в творчестве
Возраст	18 – 24 года	14 – 18 лет	24 – 45 лет	28 – 45 лет
Уровень дохода	Ниже среднего/средний	Ниже среднего	Средний/ выше среднего	Средний/ выше среднего
Источники получения информации	1. Интернет 2. Аудиореклама 3. Плакаты в ВУЗах 4. Наружная реклама	1. Интернет 2. Аудиореклама 3. Плакаты в школах 4. Наружная реклама	1. Интернет 2. ТВ/Радио 3. Наружная реклама	1. Интернет 2. ТВ/Радио 3. Наружная реклама

Следует отметить, что всё же большую часть нашей целевой аудитории составляют преимущественно люди от 16 до 29 лет (70% от общего объёма выборки) с величиной доходов ниже среднего/средней. Данную категорию составляют, школьники старших классов, студенты и люди, которые уже в зрелом возрасте решили заняться творчеством.

## 2.6 План маркетинга

Было принято решение разместить школу в офисном здании по адресу пр. Ленина, д 81. Площадь помещения составляет 60 кв. м. В помещении имеется 2 комнаты: первая – студия для индивидуальных занятий, вторая – большая комната для проведения групповых занятий. Помимо учебных комнат в помещении офиса присутствует фойе и комната для персонала. Также следует отметить, что в офисе сделан свежий и качественный ремонт, предусмотрен запасной выход. У входа в здание имеется парковочные и возможность удобного подъезда [14].

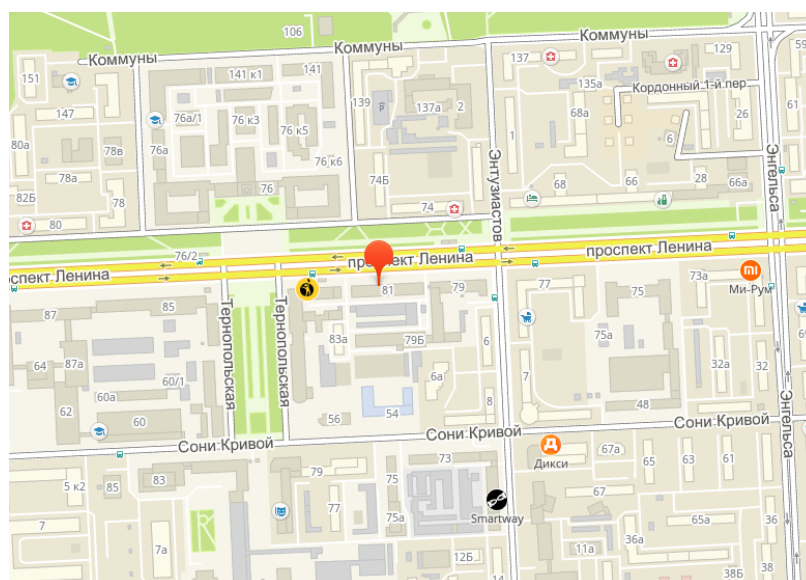


Рисунок 13 – Месторасположение школы электронной музыки на карте города Челябинска

Выбор помещения был обусловлен двумя факторами. Во-первых, с помощью анализа потребителей удалось выяснить, что большая доля нашей целевой аудитории (70%) – люди от 16 до 29 лет, 58% из которых относятся к возрастной категории 16 – 21 год. К данной возрастной категории относятся школьники старших классов и студенты (в большей степени). Значит, целесообразнее разместить нашу школу электронной музыки вблизи студенческого городка, который находится на улице Ленина и охватывает сразу 3 ведущих челябинских ВУЗа: Педагогический университет, Агро-инженерную академию и, конечно же, Южно-Уральский государственный университет. К тому же вблизи студенческого городка находятся среднеобразовательные школы.

Во-вторых, исходя, опять же, из результатов исследования, было выяснено, что для большинства из опрошенных (78%) имеет значение расположение школы. Из этих 78% более половины (67%) живут, работают или учатся в Центральном районе.

#### Товарная политика

Основная деятельность нашей школы будет заключаться в обучении созданию электронной музыки людей всех возрастов. Обучение будет включать в себя ряд программ (курсов), рассчитанных на определенное время. Каждый курс включает в себя определенное количество занятий. Помимо непосредственных занятий в школе каждая программа предусматривает выполнение домашнего задания со стороны ученика для закрепления полученных знаний.

Перечень образовательных программ школы с кратким описанием каждой представлен в таблице 3.

Таблица 4 – Перечень образовательных программ

№	Название курса	Описание
1	Базовая программа для новичков	Курс предназначен для тех, кто впервые связывает себя с музыкой, в том числе и с

	электронной. Он даёт ученику базовые представления о процессе создания музыки.
--	--

#### Окончание таблицы 4

2	Музыкальная теория	Не важно, какой музыкой собирается заниматься человек: живой или электронной – и в том, и в другом случае необходимо понимать, по каким законам она функционирует и каким правилам подчиняется. Несмотря на то, что в базовом курсе затрагиваются основы музыкальной гармонии, чёткое понимание музыкальных законов даст только специальный курс.
3	Аранжировка и композиция	Программа предназначена для понимания учеником структуры музыкального произведения: наполненности инструментов и расположении их во времени. Даёт ключевые знания, позволяющие создавать законченные произведения.
4	Синтез звука и звуковой дизайн	Самая актуальная проблема начинающих электронных музыкантов – «достать звук из головы». Курс предназначен для овладения учеником основополагающих техник синтеза и саунд-дизайна, позволяющие без труда овладеть любым синтезатором, создавать понравившиеся звуки, а также сформировать собственное звучание.
5	Сведение и мастеринг	Придумать собственные звуки, написать аранжировку, раскрутить идею – лишь часть готового произведения. Необходимо заставить грамотно расставить в пространстве все инструменты и заставить их звучать. Курс даёт возможность овладеть основными звукорежиссерскими навыками, позволяющие выдвинуть звучание композиции на принципиально новый уровень.
6	Живые выступления	Многие считают, что живые выступления с электронной музыкой крайне автоматизированы, музыкант лишь машет руками, а музыка играет сама собой. Однако по-настоящему качественное и завораживающее выступление сопряжено с опытом, мастерством и умением импровизировать и обращаться с



	музыкальным оборудованием в реальном времени.
--	---

По форме проведения занятий курсы делятся на групповые и индивидуальные. Курсы «Базовая программа», «Музыкальная теория» и «Аранжировка и композиция» проводятся в виде групповых занятий. Это связано, в первую очередь, с предпочтениями потребителей, потому как, согласно результатам опроса, в данных курсах были заинтересованы большинство респондентов.

Программы обучения «Синтез звука и звуковой дизайн», «Сведение и мастеринг» и «живые выступления» предполагают только индивидуальные занятия. Это связано, прежде всего, с тем, что процесс получения знаний в рамках данных курсов требует непосредственного контакта с преподавателем, а также хорошо подготовленную студию.

### Ценовая политика

На этом этапе необходимо сформировать и обосновать цены на предоставляемые услуги. Исходя из результатов анализа конкурентов, было выявлено, что средняя стоимость одного индивидуального занятия (академический час) в музыкальной школе составляет 550 рублей. Но стоит отметить, что в данном случае речь идет о классических музыкальных школах.

Если обратиться к ценам школ электронной музыки в других городах, то речь будет идти совсем о других цифрах. Так, в «Аудио-школе DJ Грува» в Москве средняя стоимость индивидуального занятия составляет 1600 рублей [15]. Школа электронной музыки в Санкт-Петербурге «Clubmasters» предоставляет свои услуги за среднюю цену в 1250 рублей за занятие [16]. У наших коллег из Екатеринбургского филиала школы «Tramplin» стоимость индивидуального занятия колеблется в районе 1700 рублей [17].

Однако если установить уровень цен, схожий со свойственным школам электронной музыки уровнем в других городах, потребитель может отрицательно

отреагировать на подобную стоимость обучения. Это произойдет по двум причинам:

– во-первых, мы, по сути, выступаем основоположниками рынка школ электронной музыки в городе Челябинске. Мы будем предлагать людям те услуги, которыми они раньше не пользовались, в связи с чем высокие (хоть и оправданные) цены могут спугнуть большинство потенциальных потребителей;

– во-вторых, по сравнению с Москвой, Санкт-Петербургом и Екатеринбург в Челябинске иной уровень жизни и уровень доходов – людям будут не по карману такие цены.

Таким образом, необходимо установить оптимальный уровень цен, который будет, во-первых, сопоставим среднерыночным ценам, а, во-вторых, удовлетворять потребителя.

В рамках анкетирования респондентам предлагалось также ответить на вопрос, который касался справедливой цены одного индивидуального занятия. Участники исследования должны были выбрать диапазон цен, который они считают наиболее честным и адекватным. Результаты представлены на диаграмме.

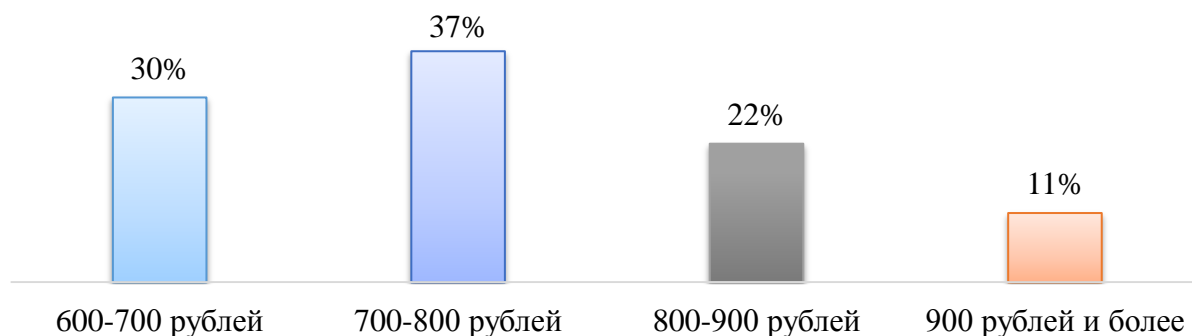


Рисунок 14 – Мнение респондентов относительно стоимости одного индивидуального занятия

Большая часть опрошенных (37%) считают, что адекватной ценой одного занятия является цена в районе от 700 до 800 рублей. 30% опрошенных склоняются к более низким ценам, а именно к диапазону от 600 до 700 рублей.

Однако 22% респондентов готовы отдать за индивидуальное занятие от 800 до 900 рублей.

Таким образом, было принято решение установить цену одного индивидуального занятия, равной 800 руб. Такую цену готовы заплатить большинство респондентов, а также она близка к рыночным ценам на подобные услуги. Согласно ценам в других музыкальных школах, как правило, стоимость группового занятия дешевле на 30%. Так, в нашей школе групповое занятие будет стоить 550 рублей (70% от 800 руб.). В дальнейшем с увеличением клиентской базы и ростом популярности школы планируется повышение уровня цен.

Таблица 5 – Цены на образовательные программы

№	Название курса	Продолжительность курса, мес.	Стоимость занятия, руб.
Групповые курсы			
1	Базовая программа для новичков	4	550
2	Музыкальная теория	3	550
3	Аранжировка и композиция	3	550
Индивидуальные курсы			
4	Синтез звука и звуковой дизайн	3	800
5	Сведение и мастеринг	3	800
6	Живые выступления	3	800

Данные цены будут сохраняться на протяжении всего горизонта планирования, однако в будущем с увеличением клиентской базы планируется повышения общего уровня цен.

#### Система скидок

Записываясь на курс, клиенту будет предоставлена возможность выбрать систему оплаты:

– оплата всего курса одной суммой (в данном случае будет предоставляться скидка в 20%);

– клиентам будет предоставлена возможность разбить стоимость курса на несколько ежемесячных платежей (скидка при таком варианте оплаты предоставляться не будет).

### Политика продвижения

В рамках анкетирования был также представлен вопрос, касающийся источников получения информации. Респондентам предлагалось выбрать наиболее важные каналы, с помощью которых они привыкли получать информацию. Поскольку каждый из опрошенных мог выбрать несколько вариантов, суммарный показатель превышает 100%. Результаты опроса представлены на графике.

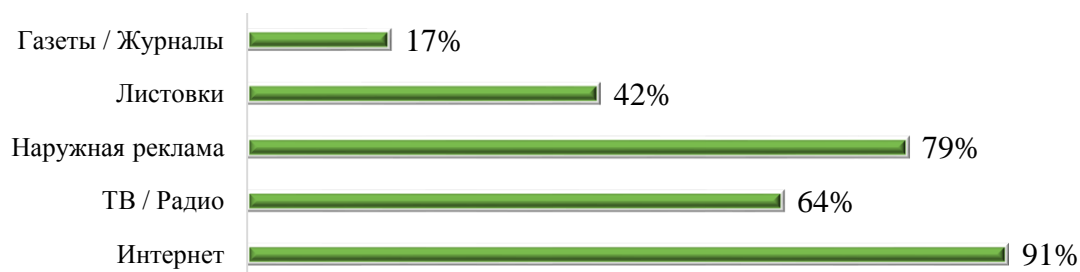


Рисунок 15 – Мнение респондентов относительно значимости информационных каналов

Таким образом, можно сказать, что наиболее значимыми информационными источниками для респондентов являются Интернет и наружная реклама. Также половина респондентов считает телевиденье, радио и рекламу на листовках не менее важным источником информации. Следует учесть результаты анкетирования при планировании рекламного бюджета.

1. Реклама в Интернете. Поскольку большинство опрошенных получают информации непосредственно из интернет-источников, необходимо воспользоваться услугами рекламы в интернете.

Размещение таргетированной рекламы. Таргетированная (или контекстная) реклама в интернете – это текстовые, медийные или мультимедийные объявления, которые демонстрируются только тем пользователям Сети, которые удовлетворяют определенному набору требований, заданному рекламодателем. Это очень эффективный способ привлечь клиентов, которым наши услуги будут по-настоящему интересны. Такой вид рекламы позволяет найти целевую аудиторию.

Реклама в социальных сетях. Наравне с контекстной рекламой подобный вид рекламы на сегодняшний день является одним из самых действенных. Создание страницы школы и размещение рекламы в сообществах социальных сетей обеспечит дополнительный приток клиентов различных категорий: студентов, школьников, людей среднего возраста.

Создание сайта. Наша школа будет оказывать обучающие услуги в том числе и через интернет путем продажи видеокурсов, проведения онлайн-вебинаров. Также на сайте будет специальный закрытый форум, предназначенный для учеников школы. Как и с помощью других каналов, с помощью сайта мы будем продвигать наши услуги.

2. Наружная реклама. Согласно результатам опроса, 76% заинтересованных респондентов считают наружную рекламу важным источником информации. Неудивительно, ведь наружная реклама является мощнейшим инструментом привлечения покупателей, потому как с ростом автомобилизации и мобильности населения аудитория наружной рекламы возрастает.

Размещение рекламы на билборде. Рекламный щит (билборд) – самый популярный и востребованный формат наружной рекламы в России, который занимает примерно 70% от всего количества рекламных поверхностей. В связи с

этим размещение рекламы на рекламном щите – один из самых эффективных способов продвижения [18].

Поскольку большую часть нашей целевой аудитории будут составлять студенты, целесообразно разместить рекламный щит в окрестностях студенческого городка на улице Ленина. Разместив рекламу на билборде вблизи Южно-Уральского Государственного Университета, Агро-инженерной Академии и Педагогического Университета, мы привлечем определенную долю студентов. Место размещения билборда с рекламой нашей школы показано на рисунке 16. Зелёной точкой отмечено расположение непосредственно самого рекламного щита, а красными маркерами – три вышеуказанных ВУЗа.

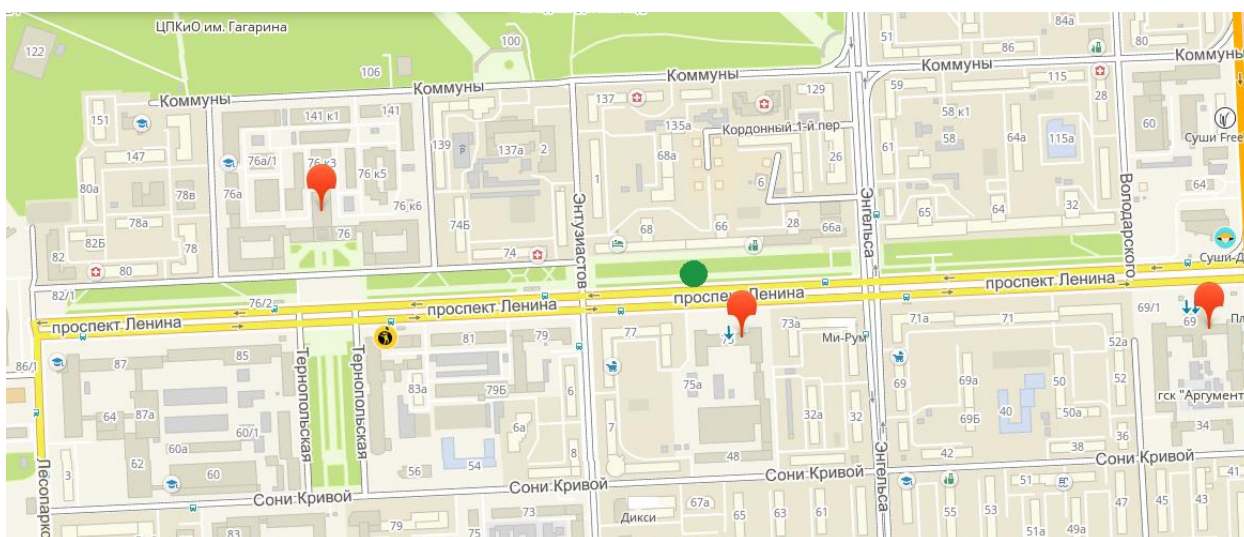


Рисунок 16 – Место расположения рекламного щита

Также следует отметить, что рекламный щит будет располагаться на одной из главных улиц города с большим потоком автомобилей – реклама не останется незамеченной автомобилистами.

Планируется разместить рекламу с информацией о нашей школе на билборде на срок 3 месяца. Рекламные услуги будут предоставлены компанией «Армада Аутдор». Компания также гарантирует высокую пропускную способность данного щита [18].

Изготовление вывески. Вторым элементом наружной рекламы в рамках нашей политики продвижения является вывеска. На офисном здании, в котором будет

находиться школа, будет вывешен рекламный баннер, содержащий следующую информацию: название школы, логотип школы, контактная информация, этаж и номер офиса. Вывеска будет напечатана рекламной компанией «Армада Аутдор» [18].

3. Листовки и плакаты. Расклейка листовок и плакатов в учебных заведениях. Поскольку большую часть нашей целевой аудитории будут составлять студенты и школьники старших классов, целесообразно будет развесить плакаты с информацией о нашей школе в учебных заведениях, чтобы привлечь большую долю клиентов. Обычно плакаты развешиваются на специальных досках с информацией. Во-первых, например, в ВУЗах таких досок много, что говорит о их высокой совокупной пропускной способности. Во-вторых, некоторые доски с объявлениями располагаются в непосредственной близости с расписаниями занятий – рекламное объявление попадает на глаза учащемуся во время того, как он изучает расписание. Планируется разместить плакаты с рекламой школы электронной музыки в большинстве высших учебных заведения и средних образовательных школ. В нашем случае данный вид рекламы является незаменимым инструментом привлечения потенциальных клиентов.

4. Реклама на радио и аудиореклама. Реклама на радио. Поскольку 64% респондентов считают телевидение и радио значимым источником информации, было решено воспользоваться услугами рекламы на радио. Телевидение сегодня уступает радио, потому что наблюдается тенденция увеличения негативного отношения к просмотру телевизора, особенно молодым поколением. С радио и аудиорекламой люди сталкиваются в транспорте, в собственных автомобилях, в различных салонах, магазинах и т.д. Размещение рекламы в эфире радиостанции – это охват большой аудитории. В среднем каждая радиостанция охватывает около 1,5 млн. человек. Данный вид рекламы обладает огромной пропускной способностью, с помощью которого нам удастся привлечь потенциальных клиентов не зависимо от их возраста, достатка и рода деятельности.

Аудиореклама. Также следует отметить роль уличного радио и аудиорекламы в торговых центрах. Трудно переоценить место торгово-развлекательных комплексов в жизни современного человека (например, средняя проходимость крупного торгово-развлекательного центра в Челябинске составляет 1 миллион человек в месяц). Люди тратят кучу времени, пребывая в стенах торговых центров. Аудиореклама в торговых центрах – мощнейший инструмент информирования людей.

Однако, даже в дали от транспорта и торговых комплексов во время прогулки на улицах города люди слышат аудиорекламу, которая доносится из динамиков уличного радио. К тому же совсем недавно на улице Ленина, в районе студенческого городка, на столбах были установлены динамики как раз для такого радио.

Несмотря на свою дороговизну, реклама имеет очень важное место в рамках учреждения новой фирмы и продвижении бизнеса. Она способствует привлечению новых клиентов, а также повышению конкурентоспособности. Сводная таблица, отражающая все затраты на рекламу, имеет следующий вид.

Таблица 6 – Единовременные затраты на рекламу

Мероприятие	Стоимость, руб.
Размещение рекламы на билборде	24 800
Расклейка листовок и плакатов в учебных заведениях	7 200
Изготовление вывески	3 000
Реклама на радио	24 900
Аудиореклама	25 400
Размещение таргетированной рекламы в интернете	4 500
Реклама в социальных сетях	3 500
Создание сайта	14 000
Итого	107 300

Таким образом, единовременные затраты на рекламу за первый месяц составят 107 300 рублей. К ежемесячным расходам на рекламу будет относиться реклама в социальных сетях, таргетированная реклама в интернете и аудиореклама.



## 2.7 Организационный план

### 2.7.1 Организационно-правовая форма и система налогообложения

В рамках открытия школы электронной музыки не предусмотрено образование юридического лица. Школа будет функционировать в виде ИП. Такой выбор обусловлен следующими факторами:

- возможность использования упрощённой системы налогообложения;
- простая процедура регистрации, размер государственной пошлины составляет 800 рублей;
- при регистрации не требуется устав и уставный капитал, наличие печати и расчётного счета в банке не обязательно;
- налоговая нагрузка меньше, чем у юридических лиц;
- ИП освобожден от обязанности вести бухгалтерский учёт;
- суммы штрафов за одни и те же нарушения значительно ниже (максимальный административный штраф составляет 50 000 рублей);
- индивидуальному предпринимателю не нужно протоколировать все свои хозяйственные решения;
- при работе в нескольких местах не нужно регистрировать филиалы, при этом не теряется право на УСНО.

Для регистрации ИП необходимы следующие документы:

- копия паспорта;
- заявление о государственной регистрации физического лица в качестве индивидуального предпринимателя по форме Р21001;
- квитанция, удостоверяющая оплату государственной пошлины.

Поскольку регистрация ИП даёт возможность использовать упрощённую систему налогообложения, также понадобится заявление «о переходе на упрощённую систему налогообложения по форме №26.2-1».

При использовании упрощённой системы налогообложения предусматривается замена уплаты таких налогов, как:

- налог на добавленную стоимость;
- налог на имущество;
- налог на прибыль организаций (за исключением налога, уплачиваемого с доходов, облагаемых по налоговым ставкам, предусмотренным пунктами 1.6, 3 и 4 статьи 284 настоящего Кодекса) [19].

Остальные налоги уплачиваются индивидуальными предпринимателями, которые применяют УСНО, в соответствии с действующим законодательством о налогах и сборах.

Условия перехода на УСНО таковы: численность работающих не должно превышать 100 человек; доход от реализации товаров и услуг за первые 9 месяцев не должен превышать 59 805 000 рублей, а за год – 120 000 000 рублей. Налоговым периодом выступает календарный год. Отчётный период – 3, 6 и 9 месяцев [19].

В рамках упрощенной системы налогообложения объектом налогообложения были выбраны доходы, уменьшенную на величину расходов. Ставка налога на прибыль в данном случае равняется 15%.

## 2.7.2 Организационная структура

Индивидуальный предприниматель является инициатором и координатором всего проекта, также он занимает пост директора школы электронной музыки. В рамках управления школой директор занимается следующими вопросами:

- управление персоналом;
- организация учебного процесса;
- планирование продаж и затрат школы;
- максимизация прибыли школы;
- взаимодействие с государственными органами;

- хозяйственное обеспечение школы;
- решение конфликтных ситуаций с клиентами и др.

Помимо директора организационную структуру будут составлять администратор, уборщик помещений и штат преподавателей. На рисунке ниже представлена организационная структура школы.

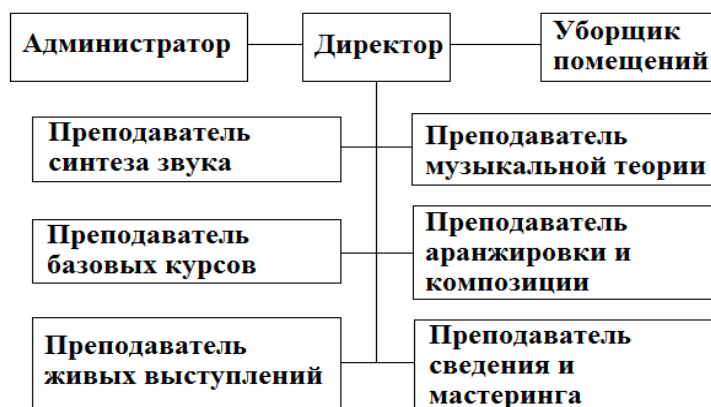


Рисунок 16 – Организационная структура школы

Администратор. К обязанностям администратора относится:

- обслуживание клиентов;
- контроль за сохранностью имущества;
- ответы на телефонные звонки и почту;
- производство записи учеников на занятия в соответствии с расписанием;
- курирование сайтом, обновление контента;
- предоставление информации о курсах, преподавателях, расписании и прочих аспектах деятельности школы всем заинтересованным лицам.

Требования к квалификации работника – 1 год работы в должности администратора или офис-менеджера. Требования к личностным характеристикам: ответственность, коммуникабельность, приятная внешность. Способ оплаты труда – оклад.

Уборщик помещений. Основные обязанности: мытьё полов и влажная уборка помещений школы (студии, фойе) после рабочего дня; осуществление уборки и выноса мусора.

Требований к образованию и стажу работы нет. Требования к личностным характеристикам: ответственность, трудолюбие, исполнительность. Способ оплаты труда – оклад.

Преподаватели школы. Преподавательский состав школы будет включать в себя 12 педагогов, способ оплаты труда – почасовой. За каждым преподавателем, исходя из его опыта и квалификации, будет закреплен соответствующий курс, который он будет вести. Однако, несмотря на это, наши преподаватели универсальны и имеют достаточное количество опыта, как практические, так и теоретические знания во всех аспектах музыкальной деятельности, и поэтому способны преподавать практически любой курс. Педагоги школы умеют найти подход к любому ученику, прозрачно и в доступной форме преподнести материал.

Требования к учителям, которые будут осуществлять проведение групповых занятий, несколько отличаются от требований к учителям, за которыми закреплены индивидуальные занятия. Преподаватель, проводящий занятие в группах, должен уметь сохранять внимание каждого из учеников на протяжении всего занятия, а также оперативно отвечать на любые вопросы и следить за усвоением материала со стороны учащихся. В отличие от преподавателей индивидуальных курсов, его задача – наладить контакт с каждым членом группы и преподнести информацию в доступной для каждого ученика форме.

Теперь составим таблицу, отражающую информацию относительно заработной платы сотрудников школы. Расчёты выполнены при условии полной загрузки.

Таблица 7 – Расчет фонда оплаты труда за месяц при максимальной загрузке ШКОЛЫ

Работник	з/п, руб.	Форма з/п	Часы	Кол-во сотрудников	Итого, руб.	Страховые взносы, руб.
Директор	30 000	повременная	-	1	30 000	9 000
Администратор	15 000	повременная	-	2	30 000	9 000
Уборщица	5 000	повременная	-	1	5 000	1 500
Преподаватель муз. теории	300	сдельная	60	2	18 000	5 400
Преподаватель	300	сдельная	60	2	18 000	5 400

синтеза звука						
Преподаватель аранжировки и композиции	300	сдельная	60	2	18 000	5 400
Преподаватель сведения и мастеринга	300	сдельная	60	2	18 000	5 400
Преподаватель базовых курсов	300	сдельная	60	2	18 000	5 400
Преподаватель живых выступлений	300	сдельная	60	2	18 000	5 400
Итого					173 000	51 900

Размер страховых взносов производится согласно с Федеральным Законом РФ «О страховых взносах в Пенсионный фонд Российской Федерации, Фонд социального страхования Российской Федерации, Федеральный фонд обязательного медицинского страхования» [20]. Закон гласит, что для отдельных категорий плательщиков страховых взносов (в том числе и для индивидуальных предпринимателей, применяющих упрощённую систему налогообложения, для которых образование является основным видом деятельности) применяются пониженные тарифы уплаты страховых взносов в бюджет. Отчисления происходят лишь в Пенсионный Фонд РФ (20%), а для Фонда Социального Страхования и Федерального Фонда Обязательного Медицинского Страхования ставка равна 0% [20].

Таким образом, при условии полной загруженности школы заработная плата работникам за один месяц составит 173 000 рублей, а отчисления во внебюджетные фонды – 51 900 рублей.

Согласно опыту открытия подобных школ в других городах, заполняемость учреждения в первый месяц составляет порядка 15%, однако в дальнейшем каждый месяц объём предоставляемых услуг увеличивается в среднем на 10 п.п. Мы пойдем по пути негативного сценария и допустим, что загрузка школы в первый месяц составит всего 10% и будет увеличиваться каждый месяц на 2 п.п.

## 2.8 План производства

Оказание образовательных услуг происходит в арендуемом помещении школы. Было решено проводить занятия в школе утром и вечером, а в дневное время сдавать подготовленные студии в аренду. Такое решение было обусловлено следующими факторами:

- как уже неоднократно отмечалось, основной массив нашей целевой аудитории составляют студенты и школьники старших классов, которые учатся как в первую, так и во вторую смену. Учащимся в первую смену удобнее будет посетить наши занятия в послеобеденное время, учащимся же во вторую смену целесообразнее всего посещать дополнительные занятия утром перед тем, как идти в университет (школу). Таким образом, и у тех, и у других не будет времени на посещение наших занятий в дневные часы;

- остальные же наши потенциальные потребители – люди, которые в дневное время заняты на работе и других делах. Такие люди могут найти время для обучения лишь в вечерние часы (преимущественно после 17:00);

- на первых порах функционирования загрузка школы будет далеко не полной – арендуемые помещения будут простаивать. Поэтому необходимо найти им альтернативное применение, а именно сдавать в аренду.

Таким образом, занятия в школе будут проводиться два раза в день: утром, с 10 до 13 часов, и вечером, с 17 до 20 часов. В дневное время (с 13 до 17 часов) студии школы будут сдаваться в аренду. Расписание занятий школы представлено в Приложении А.

### Аренда помещений

Мы заключили договор с организациями «Сити шоу» и «Имидж групп», которые занимаются организацией различных мероприятий и семинаров в городе Челябинске. Согласно договору, планируется сдача в аренду нашей групповой

студии два раза в неделю (на 2 часа) для проведения семинаров. Стоимость часа аренды составит 1000 рублей.

Помимо всего прочего мы допускаем, что арендовать помещение будут и другие организации 1 раз в неделю на 1 час.

Студия для индивидуальных занятий будет также сдаваться в аренду как студия звукозаписи. Поскольку помещение будет отвечать требованиям акустического оформления, желающие смогут арендовать студию для написания музыки, сведения своего материала, записи вокала и инструментов.

В Челябинске существует спрос на аренду студий звукозаписи и поскольку мы будем сдавать студию по ценам ниже рыночных, мы планируем привлечь часть клиентов, которым будут интересны наши услуги. Планируется, что студия звукозаписи будет сдаваться в аренду 8 раз в месяц (в среднем на 2 часа). Цена одного часа составит 600 рублей.

#### Занятия в школе

В рамках школы будет располагаться 2 студии: для групповых и для индивидуальных занятий. Занятия будут проводиться параллельно в обеих студиях.

Исходя из расписания занятий, спрогнозируем объём продаж. Как было сказано выше, в первый месяц будет проводиться только 10% занятий от полной загрузки школы. Далее выручка будет расти на 2 п.п. в месяц.

Также следует учесть предоставление скидок. Исходя из опыта деятельности многих музыкальных и художественных школ, которые обучают посредством образовательных программ, рассчитанные на определенное количество месяцев, полную стоимость курсов, оплачивают в среднем 50% клиентов (получая при этом скидку). Остальные 50% предпочитают разбивать платёж на ежемесячные платежи.

Следует отметить, что данному виду услуг свойственна сезонность: летом многие люди уезжают отдыхать, социально разлагаться, таким образом, продажи в июне и июле, как правило, падают примерно в 3 раза. Однако, начиная с середины августа, наблюдается приток учеников.

Однако, не смотря на резкий спад посещаемости летом существуют альтернативные источники получения выручки. Чтобы компенсировать снижение посещаемости летом наша школа, помимо обучения будет, заниматься следующим:

- организация различных фестивалей с выступлениями наших учеников. Мы будем устраивать мероприятия на открытых площадках города, куда будем приглашать музыкантов из разных городов. На подобных выступлениях будут играть свою музыку и наши ученики. Это очень хорошая возможность для наших студентов сыграть свою музыку на настоящем выступлении и зарекомендовать себя не только в стенах школы. В рамках проведения подобных мероприятия планируются поступления от продажи билетов и рекламы;

- проведение мастер-классов в стенах школы. Приглашаемые нами музыканты будут принимать участие не только в мероприятиях, но и в специальных мастер-классах в нашей школе. Записавшись на мастер-класс люди, смогут в реальном времени последить за работой профессионала. Музыканты будут делиться своими уникальными техниками и фишками. В рамках проведения мастер-классов планируются поступления от продажи билетов;

- проведение онлайн-вебинаров, на который сможет записаться любой желающий. В рамках вебинаров будут освещаться актуальные темы, касающиеся написания музыки и всех её аспектов. Вебинары – крайне удобный вид контакта с аудиторией. Человек, купивший билет на вебинар может, участвовать в нём абсолютно с любого устройства и любом удобном для него месте. Помимо всего прочего каждый вебинар будет записываться. Так, те, у кого не было возможность поучаствовать в онлайн-вебинаре в день проведения, смогут посмотреть его в записи;



– также следует отметить, что спрос на аренду подготовленных помещений для проведения семинаров, тренингов и прочих мероприятий в летние месяцы резко повышается. Повышается спрос и на студии звукозаписи – у людей высвобождается время для того, чтобы обстоятельно поработать со своим музыкальным материалом.

Согласно практике школ электронной музыки, проведение вышеперечисленных мероприятия способствует получению дополнительного дохода, который позволяет компенсировать низкую посещаемость школы в летний период. Благодаря этому наша школа летом будет оставаться «на плаву».

Для расчёта общей выручки необходимо рассчитать выручку по каждой оказываемой услуге. Например, групповые занятия по обучающему курсу «Базовая программа», согласно расписанию, проводятся 2 раза в день. Стоимость одного занятия без абонеента составляет 550 рублей, максимальная заполняемость студии для групповых занятий – 7 человек. По нашим прогнозам, поскольку не у всех есть средства, чтобы оплатить полностью весь курс, скидкой воспользуются 50% потенциальных клиентов (для них стоимость занятия составит 440 рублей), а остальные 50% будут оплачивать сумму курса по месяцам.

В первый месяц планируется 10% проведенных занятий от полной загрузки школы. На конец первого года максимальная заполняемость школы составит примерно 26%, которая в среднем за месяц будет увеличиваться на 2 процентных пункта. Согласно прогнозу, на конец второго года школа заполнится уже 4%. На конец третьего года заполняемость школы составит 62%. Объем выручки по каждому виду деятельности за первый год представлен в таблице.

Таблица 8 – Выручка школы за год по каждой предоставляемой услуге

В рублях

Наименование показателя	Значение показателя по шагам расчёта					
	1	2	3	4	5	6
Общая выручка в т.ч.	97 170	110 063	122 955	143 848	156 740	157 385
Выручка от проведения занятий	51 570	64 463	77 355	90 248	103 140	25 785

Выручка от аренды студий и прочих мероприятий	25 600	25 600	25 600	25 600	25 600	89 600
---	--------	--------	--------	--------	--------	--------

Окончание таблицы 8

В рублях

Наименование показателя	Значение показателя по шагам расчёта					
	7	8	9	10	11	12
Общая выручка в т.ч.	157 385	188 955	216 310	229 203	242 095	254 988
Выручка от проведения занятий	25 785	77 355	154 710	167 603	180 495	193 388
Выручка от аренды студий и прочих мероприятий	89 600	79 600	25 600	25 600	25 600	25 600

## Необходимые ресурсы и поставщики

Для открытия школы будут необходимы мебель, элементы декора, персональные компьютеры, музыкальная аппаратура и акустические материалы для отделки студий.

Арендуемое помещение будет состоять из четырёх помещений: фойе, комната для персонала, студия для групповых занятий, студия для индивидуальных занятий.

1) Фойе. Фойе школы предназначено для пребывания посетителей, ожидающих время своего занятия. Для клиентов школы здесь будет располагаться удобный диван, столик и кулер с питьевой водой. Также в фойе будет находиться стол администратора с персональным компьютером, принтером и стационарным телефоном.

2) Комната для персонала. Помещение предназначено для пребывания в ней персонала школы во время отдыха между занятиями. В комнате будет находиться холодильник, тумба, диван, два кресла и столик.

3) Студия для индивидуальных занятий. В этой студии будут проводиться уроки по курсам, которые предусматривают индивидуальные занятия. Поскольку в помещении будет осуществляться профессиональная работа со звуком, необходима акустическая отделка студии с использованием звукопоглощающих материалов. Также для непосредственно для осуществления образовательного процесса понадобится:

- стол, два кожаных кресла;
- элементы декора;
- комплект акустического поролона для малой студии;
- персональный компьютер;
- звуковая карта;
- мониторы ближнего поля + стойки;
- мониторы среднего поля + стойки;

- пара студийных наушников;
- MIDI-клавиатура;
- цифровое фортепиано.

Помимо всего прочего в рамках студии будет проводиться запись звукового материала (инструменты, вокал и пр.). Для записи потребуются микрофоны, стойки и поп-фильтры.

4) Студия для групповых занятий. В данной студии будут проводиться групповые занятия, а также семинары и различные мероприятия школы. Согласно психологическим исследованиям, внимание человека при работе в группе сохраняется при условии, если количество человек в группе не будет превышать 7 человек. Исходя из этого, на групповые занятия будут набираться группы, не превышающие 7 учеников.

Как и студия для индивидуальных занятий, это помещение потребует специального акустического оформления. Поскольку групповая студия по размерам будет больше, потребуется более мощная акустическая система, способная распространить звук в любую точку студии на достаточном уровне громкости. Необходимые инвестиции:

- парты, стулья, преподавательский стол, кожаное кресло;
- элементы декора;
- комплект акустического поролона для большой студии;
- персональный компьютер;
- проектор с экраном, магнитная доска;
- звуковая карта;
- мониторы дальнего поля + стойки;
- студийные наушники;
- MIDI-клавиатура.

Таблица 9 – Основные поставщики школы

Категория затрат	Поставщик
Музыкальное оборудование и аппаратура для записи	Музыкальный магазин «Музторг»
Акустический поролон	Интернет-магазин «Porolonshop»
Мебель	Компания «ИКЕА»
Компьютерная техника	Магазин цифровой и бытовой техники «DNS»
Элементы декора	Интернет-магазин «Интерьерная кладовая»

Теперь представим затраты по каждой категории в стоимостном выражении. Полный перечень инвестиционных затрат представлен в таблице.

Таблица 10 – Инвестиционные затраты по категориям

Категория затрат	Стоимость, руб.
Мебель	124 730
Музыкальное оборудование	276 418
Акустическое оформление	46 530
Техника	140 110
Учреждение ИП	1 500
Реклама	105 300
Декор	55 000
Хозяйственные затраты	70 000
Итого	819 588

Таким образом, инвестиционные затраты для открытия школы электронной музыки составят 819 588 рублей.

## 2.9 Финансовый план

Для покрытия инвестиционных затрат планируется взять потребительский кредит в ПАО «Сбербанк» на 36 месяцев под ставку 12,9%. Сумма кредита – 829 588 рублей, ежемесячный платёж составит 28 262 рублей. График погашения кредита за первые 12 месяцев представлен в таблице 9.

Таблица 11 – График погашения кредита за первые 12 месяцев

В рублях

Месяц	Долг на начало	Платёж	Проценты	Тело кредита	Долг на конец
1	819 588	18 606	8 811	9 796	809 792
2	809 792	18 606	8 705	9 901	799 891
3	799 891	18 606	8 599	10 007	789 884
4	789 884	18 606	8 491	10 115	779 769
5	779 769	18 606	8 383	10 224	769 545
6	769 545	18 606	8 273	10 334	759 212
7	759 212	18 606	8 162	10 445	748 767
8	748 767	18 606	8 049	10 557	738 210
9	738 210	18 606	7 936	10 670	727 540
10	727 540	18 606	7 821	10 785	716 754
11	716 754	18 606	7 705	10 901	705 853
12	705 853	18 606	7 588	11 018	694 835

Помимо заёмного капитала в виде банковского кредита будут привлечены собственные средства в размере 310 000 рублей. Структура капитала организации представлена на рисунке.

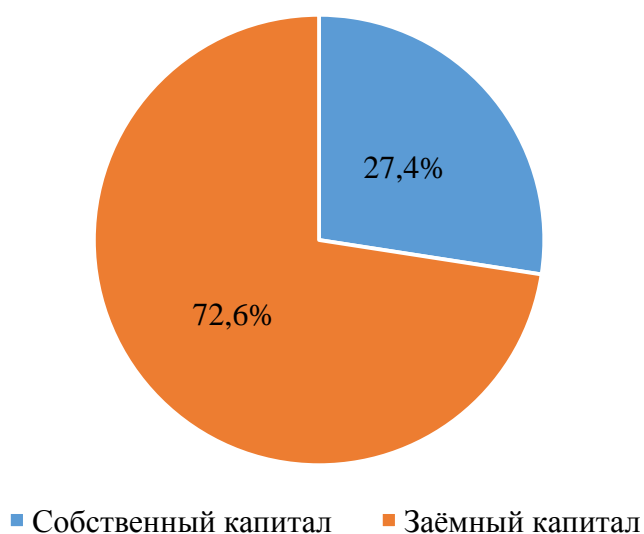


Рисунок 17 – Структура капитала организации

Таким образом, большую долю в общем капитал школы занимают заёмные средства (72,6%), а меньшую – собственные (27,4%).

Теперь необходимо сформировать перечень текущих затрат. К постоянным затратам школы будут относиться:

- аренда помещения (в стоимость аренды также включаются затраты на электроэнергию);
- заработная плата (директор, администратор и уборщица);
- отчисления во внебюджетные фонды (страховые взносы 20%);
- затраты на рекламу;
- выплата кредита;
- прочие расходы.

К переменным затратам относится:

- заработная плата преподавателей;
- отчисления во внебюджетные фонды (страховые взносы 30%);

Состав затрат и их величина в первом месяце представлены в таблице 10.

Таблица 12 – Сумма затрат в первый месяц функционирования школы

В рублях

Категория затрат	Сумма
Постоянные затраты, в т.ч.	151 769
Заработная плата	65 000
Страховые взносы	15 699
Аренда помещения	28 360
Реклама	30 900
Проценты по кредиту	8 811
Прочие расходы	3000
Переменные затраты, в т.ч.	12 960
Заработная плата	10 800
Страховые взносы	2 160
Итого	164 729

Таким образом, величина всех затрат школы в первый месяц работы составит 164 729 руб.

Зная все поступления и оттоки денежных средств за 3 года, составим план денежных потоков от основной, финансовой и инвестиционной деятельности, а

также общий план денежных потоков. Все расчёты представлены в Приложении Б.

Поскольку в первые 7 месяцев функционирования школы выручки будет недостаточно для обеспечения финансовой реализуемости, часть операционных расходов будет покрываться за счет собственных средств. Расчёты чистого денежного потока нарастающим итогом и накопленного дисконтированного суммарного денежного потока представлены в Приложении Б.

Ставка дисконтирования была рассчитана по сложной формуле Фишера. Инфляция в данном случае равнялась 2,52%, безрисковая ставка равна ставке рефинансирования ЦБ РФ (7,25%), риск проекта – 9%. Таким образом, ставка дисконтирования проекта равна 19,85%.

В случае одновременного присутствия как заёмного, так и собственного капитала для расчёта более объективной ставки дисконтирования целесообразнее было бы применить формулу средневзвешенной стоимости капитала (WACC). Однако ставка дисконта, рассчитанная с помощью WACC получается более низкой (14,8%). Так, в рамках расчёта экономической эффективности проекта было принято решения выбрать ставку дисконтирования, рассчитанную по формуле Фишера. Этот выбор был обусловлен пессимистичным сценарием прогноза, который максимально отражает все риски.

## 2.10 Оценка эффективности проекта и анализ рисков

Важным этапом разработки любого бизнес-плана является оценка эффективности самого проекта, а также анализ рисков, сопряженных с его реализацией.

### Анализ показателей эффективности проекта



Эффективность проекта – категория, отражающая соотношение затрат, которые необходимы для реализации проекта, и его экономических результатов в соответствии с целями участников этого проекта.

В рамках нашего проекта для оценки эффективности использовался ряд дисконтированных показателей.

1. Чистый дисконтированный доход (Net present value). Показатель представляет собой разницу между приведенной суммой денежного потока, генерируемого проектом за период эксплуатации и приведенной суммой инвестиционных затрат на реализацию этого проекта. Рассчитывается по следующей формуле:

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

где NPV – чистый дисконтированный доход, руб.;

CF – годовой поток денежных средств от реализации инвестиционного проекта, руб.;

$I_t$  – Investment – сумма инвестиционных затрат по отдельным интервалам

общего эксплуатационного периода, руб.;

t – шаг расчета, лет (месяцев);

T – продолжительность периода действия проекта, лет;

r – ставка дисконтирования, %.

2. Индекс доходности (Profitability Index) – отношение предстоящего денежного потока по проекту к объему инвестиционных затрат:

$$PI = \sum_{t=1}^T \frac{CF_t}{(1+r)^t} / \sum_{t=1}^T \frac{I_t}{(1+r)^t} \quad (2)$$

3. Дисконтированный срок окупаемости (Discounted Payback Period) – период времени от начала финансирования проекта до момента, когда разность между

накопленной суммой дисконтированных доходов и дисконтированными затратами по проекту принимает положительное значение:

$$DPP = \sum_{t=1}^T \frac{CF_t}{(1+r)^t} \geq \sum_{t=1}^T \frac{I_t}{(1+r)^t} \quad (3)$$

4. Внутренняя норма доходности (Internal Rate of Return) – это такая ставка дисконтирования, при которой проект становится безубыточным, т.е. чистый дисконтированный доход обращается в нуль. IRR определяется как решение следующего уравнения:

$$\sum_{t=1}^T \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} = \sum_{t=1}^T \frac{I_t}{(1+IRR)^t} \quad (4)$$

Внутреннюю норму доходности можно рассчитать разными способами. В данном случае показатель был рассчитан с помощью инструмента «Поиск решения» в MS Excel. Результаты расчёта всех показателей эффективности проекта сведены в таблицу.

Таблица 13 – Значения показателей эффективности проекта

Дисконтированный показатель	Нормативное значение	Фактическое значение
Ставка дисконта, %	-	19,85
Горизонт расчётов, лет	-	3
NPV, руб.	> 0	849 903
PI	> 1	2,04
IRR, %	> ставки дисконта	47,94
DPP, лет	< горизонта расчётов	2,32

Чистый дисконтированный доход (NPV) проекта равен 849 903 рубля. Фактическое значение показателя соответствует нормативному значению, при котором ЧДД должен быть больше нуля. Так, проект сгенерирует 849 903 руб. чистого дохода.

Фактическое значение индекса доходности проекта (PI) удовлетворяет условию норматива ( $PI > 1$ ). Величина показателя, равная 2,04, говорит о том, что каждый вложенный в проект рубль, сгенерирует 2,04 рубля в будущем.

Внутренняя норма доходности (IRR), равная, 47,94% соответствует нормативному значению, при котором IRR должна быть больше ставки дисконтирования. Так, при ставке дисконта 47,94% чистый дисконтированный доход проекта обратится в нуль.

Дисконтированный срок окупаемости (DPP) в данном случае не превышает горизонта расчётов проекта. Значение показателя соответствует нормативу.

Исходя из полученных значений дисконтированных показателей, а именно чистого дисконтированного дохода, внутренней нормы доходности, индекса доходности и дисконтированного срока окупаемости, проект можно считать экономически эффективным, потому что все фактические значения соответствуют нормативу.

#### Операционный анализ проекта

Операционный анализ является одним из самых важных элементов анализа рисков проекта. Анализ безубыточности необходим для определения такого безубыточного уровня производства, при котором предприятие не несёт убытков. В рамках анализа безубыточности проекта был рассчитан ряд показателей.

1. Порог рентабельности. Величина порога рентабельности отражает выручку предприятия, при которой его прибыль равна нулю. Показатель рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{Порог } R = \frac{FC}{\frac{PF_{\text{марж}}}{TR}}, \quad (5)$$

где Порог  $R$  – порог рентабельности, руб.;  
 $FC$  – постоянные издержки, руб.;  
 $PF_{\text{марж}}$  – маржинальная прибыль, руб.;  
 $TR$  – выручка, руб.

2. Запас финансовой прочности. Показатель показывает, насколько выручка предприятия превышает порог рентабельности. Иными словами, запас финансовой прочности отражает величину, на которую может понизиться выручка, прежде чем предприятия достигнет порога рентабельности. Рассчитывается следующим образом:

$$\text{ЗФП} = TR - \text{Порог } R \quad (6)$$

Отразим расчёт показателей анализа безубыточности для первого года функционирования школы по месяцам. Результаты представлены в таблице.

Таблица 14 – Анализ безубыточности проекта за первый год по месяцам

Номер шага	1	2	3	4	5	6
Выручка, руб.	100 930	115 996	131 062	146 128	161 194	134 798
Переменные издержки, руб.	12 960	15 552	18 144	20 736	23 328	7 776
Постоянные издержки, руб.	151 769	151 664	151 558	143 550	143 441	143 331
Уровень безубыточности, %	-42%	-34%	-25%	-13%	-4%	-11%
Порог рентабельности, руб.	174 128	175 147	175 910	167 289	167 713	152 106
Запас финансовой прочности, руб.	-73 198	-59 151	-44 848	-21 161	-6 519	-17 308
Запас финансовой прочности, %	-73%	-51%	-34%	-14%	-4%	-13%

Окончание таблицы 14

	7	8	9	10	11	12
Выручка, руб.	134 798	174 516	176 260	191 326	206 392	221 458
Переменные издержки, руб.	7 776	16 330	25 920	28 512	31 104	33 696
Постоянные	143 220	143 108	142 995	142 880	142 764	142 647

издержки, руб.						
Уровень безубыточности, %	-11%	11%	5%	14%	23%	32%
Порог рентабельности, руб.	151 988	157 881	167 648	167 901	168 097	168 246
Запас финансовой прочности, руб.	-17 190	16 635	8 612	23 425	38 295	53 212
Запас финансовой прочности, %	-13%	10%	5%	12%	19%	24%

Поскольку в первые месяцы функционирования порог рентабельности превышает фактический объём выручки, школа работает с убытками. Однако, начиная с 9-го месяца выручка превышает порог рентабельности, и у школы появляется прибыль. Результаты операционного анализа за 2 и 3 год сгруппируем по полугодиям и также представим в виде таблицы.

Таблица 15 – Анализ безубыточности проекта за второй и третий год

Год планирования	2		3	
	1	2	1	2
Выручка, руб.	1 543 276	1 843 240	2 283 444	2 557 729
Переменные издержки, руб.	222 912	260 755	347 328	378 173
Постоянные издержки, руб.	847 348	767 799	762 950	757 779
Уровень безубыточности, %	56%	106%	155%	189%
Порог рентабельности, руб.	990 402	894 314	896 570	884 924
Запас финансовой прочности, руб.	552 874	948 925	1 386 874	1 672 805
Запас финансовой прочности, %	36%	51%	61%	65%

Во втором и третьем году школа будет функционировать без убытков. Исходя из расчётов видно, что постепенно порог рентабельности уменьшается, а запас финансовой прочности увеличивается. Это говорит о том, что прибыль проекта с каждым годом будет расти.

#### Анализ чувствительности

Следует отметить, что каждый новый проект имеет определенную степень риска. Для выявления факторов проекта, наиболее подверженных риску, проводится анализ чувствительности.

Анализ чувствительности заключается в следующем: необходимо выбрать ряд факторных показателей и один результирующий и выяснить, как он будет изменяться под влиянием изменений факторных (исходных) показателей.

В качестве результирующего показателя традиционно берется такой показатель эффективности проекта, как чистый дисконтированный доход (NPV). Факторными показателями в рамках анализа чувствительности проекта были выбраны: стартовая заполняемость школы, ставка дисконтирования и величина арендных платежей.

Таким образом, необходимо посмотреть, как под влиянием изменения цены, объёма продаж и постоянных издержек будет изменяться значение NPV.

Таблица 16 – Анализ чувствительности NPV к изменению наполняемости школы

Изменение	NPV до изменения, руб.	NPV после изменений, руб.	Степень изменения NPV, %
Увеличение на 10%	849 903	965 944	13.65%
Снижение на 10%	849 903	733 862	-13.65%
Увеличение на 20%	849 903	1 081 986	27.31%
Снижение на 20%	849 903	617 821	-27.31%
Увеличение на 30%	849 903	1 198 027	40.96%
Снижение на 30%	849 903	501 779	-40.96%
Увеличение на 40%	849 903	1 314 068	54.61%
Снижение на 40%	849 903	385 738	-54.61%
Увеличение на 50%	849 903	1 430 109	68.27%
Снижение на 50%	849 903	269 697	-68.27%

Анализ чувствительности чистого дисконтированного дохода к изменению стартовой заполняемости школы показал, что эффективность проекта сильно зависит от первоначальной заполняемости школы: при её снижении на 50% чистый дисконтированный доход снизится на 68%.

Таблица 17 – Анализ чувствительности NPV к изменению ставки дисконта

Изменение	NPV до изменения, руб.	NPV после изменений, руб.	Степень изменения NPV, %
Увеличение на 10%	849 903	764 705	-10.02%

Снижение на 10%	849 903	940 542	10.66%
Увеличение на 20%	849 903	684 536	-19.46%
Снижение на 20%	849 903	1 037 073	22.02%
Увеличение на 30%	849 903	609 022	-28.34%
Снижение на 30%	849 903	1 139 996	34.13%
Увеличение на 40%	849 903	537 823	-36.72%
Снижение на 40%	849 903	1 249 863	47.06%
Увеличение на 50%	849 903	470 628	-44.63%
Снижение на 50%	849 903	1 367 284	60.88%

Анализ чувствительности чистого дисконтированного дохода к изменению величины ставки дисконтирования показал, что NPV проекта менее чувствителен к изменению ставки дисконта, чем к стартовой заполняемости. Однако, несмотря на это, при увеличении ставки на 50%, NPV снизится на 44,6%.

Таблица 18 – Анализ чувствительности NPV к изменению стоимости аренды

Изменение	NPV до изменения, руб.	NPV после изменений, руб.	Степень изменения NPV, %
Увеличение на 10%	849 903	788 825	-7.19%
Снижение на 10%	849 903	910 981	7.19%
Увеличение на 20%	849 903	727 747	-14.37%
Снижение на 20%	849 903	972 059	14.37%
Увеличение на 30%	849 903	666 669	-21.56%
Снижение на 30%	849 903	1 033 137	21.56%
Увеличение на 40%	849 903	605 591	-28.75%
Снижение на 40%	849 903	1 094 215	28.75%
Увеличение на 50%	849 903	544 513	-35.93%
Снижение на 50%	849 903	1 155 293	35.93%

Анализ чувствительности чистого дисконтированного дохода к изменению величины арендных платежей показал, что NPV проекта в меньше степени подвержен риску со стороны изменения стоимости аренды помещения.

Для наглядности отразим результаты анализа чувствительности проекта на графике.

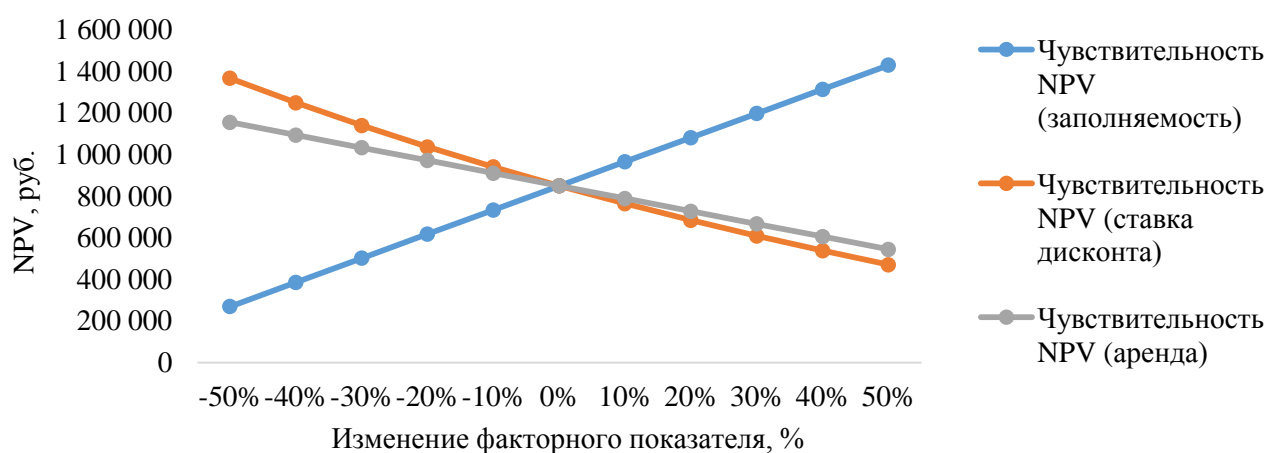


Рисунок 18 – Результаты анализа чувствительности

Таким образом, в рамках анализа чувствительности проекта выяснилось, что эффективность проекта в лице чистого дисконтированного дохода в большей степени зависит от наполняемости школы. Это можно объяснить высокими постоянными издержками и инвестиционными затратами на открытие школы.

Следует отметить, что в рамках анализа безубыточности данного проекта не рассматривалось влияние изменение цены на значение NPV. Это обусловлено отсутствием информации о коэффициенте эластичности на услуги такого типа. Однако, безусловно, изменение цены повлечет за собой серьезные изменения экономической эффективности проекта, поэтому установлению цены на услуги было уделено особое внимание.

### Выводы по разделу два

В данной главе был разработан бизнес-план открытия школы электронной музыки в городе Челябинске. Школа будет оказывать услуги по обучению в сфере создания электронной музыки по разным направлениям. Также студии школы будут сдаваться в аренду для звукозаписи и проведения мероприятий.

В школе будет проходить обучение по шести направлениям, которые подразделяются на групповые и индивидуальные. Групповые программы: базовая программа, музыкальная теория, аранжировка и композиция. Индивидуальные



программы: синтез звука и звуковой дизайн, сведение и мастеринг и живые выступления.

Плановая первоначальная заполняемость школы – 10% от полной загрузки с ежемесячным ростом, равным 2 процентных пункта. В летнее время спрос на услуги будет снижаться, однако планируется компенсировать снижение выручки проведением различных мероприятий и мастер-классов.

Организационно-правовая форма школы – индивидуальный предприниматель, система налогообложения – УСНО. Штат сотрудников состоит из директора, двух администраторов и 10 преподавателей.

Необходимая сумма инвестиций для проекта составляет 1 129 588 рублей, 310 000 рублей из которых составляют собственные средства, а 819 588 рублей – заёмные. Заёмные средства будут привлечены в виде кредита в ПАО «Сбербанк» под 12,9% на 5 лет.

Показатели эффективности проекта: NPV – 849 903 рубля, PI – 2,04, IRR – 47,94%, DPP – 2,32 года. Значение дисконтированных показателей свидетельствует об экономической эффективности проекта.

Поскольку на каждом шаге расчёта суммарный дисконтированный денежный поток (от операционной и инвестиционной деятельности) нарастающим итогом больше нуля, то проект является финансово реализуемым.

Анализ чувствительности показал, что результаты проекта имеют высокую чувствительность к заполняемости школы. Менее чувствителен проект к изменению ставки дисконтирования и величины арендных платежей.

Таким образом, данный проект будет целесообразно реализовать на практике.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамках проделанной работы были отражены основные понятия бизнес-планирования. Также были раскрыты основные задачи, цели и функции планирования. В современных условиях сложно переоценить значения планирования в экономике – оно играет крайне важную роль для достижения поставленных целей.

Была проведена сравнительная характеристика различных методик бизнес-планирования: государственных, международных и корпоративных. Каждая группа методик отличается своим уникальным подходом к процессу планирования, отвечает определенным требованиям. Следует отметить, что наиболее распространенной методикой бизнес-планирования как за рубежом, так и в России, является методика UNIDO. Это специальное учреждение при ООН, созданное в 1966 году, целью которого является помощь развивающимся странам и странам с переходной экономикой. В рамках этой организации была разработана специальная методика для оценки инвестиционных проектов. Разработанная система требований является своего рода инструментарием для повышения уровня достоверности и качества бизнес-проектов в развивающихся странах.

Согласно методике UNIDO, в рамках выполнения выпускной квалификационной работы был разработан бизнес-план открытия школы электронной музыки в городе Челябинске.

В рамках разработки бизнес-плана был проведен анализ коммерческих музыкальных школ города Челябинска. Все они оказывают услуги по обучению вокалу и игре на таких музыкальных инструментах, как фортепиано, бас-гитара, электрогитара, акустическая гитара, барабаны. Однако ни в одной из этих школ не обучают сочинению музыки, в том числе и электронной – всё ограничивается оттачиванием навыков игре на конкретном инструменте.

Наша школа призвана решить этот недостаток на рынке музыкального образования в городе Челябинске. В рамках школы электронной музыки люди

будут учиться писать собственную музыку, будут овладевать как техническими, так и творческими навыками.

Анализ потребителей показал, что всё же большую часть целевой аудитории школы составляют преимущественно люди от 16 до 29 лет (70% от общего объёма выборки) с величиной доходов ниже среднего/средней. Данную категорию составляют, школьники старших классов, студенты и люди, которые уже в зрелом возрасте решили заняться творчеством.

Целью школы является получение и наращивание прибыли, путем постоянного привлечения новых клиентов.

Миссия школы заключается в том, чтобы научить людей самовыражаться посредством создания музыкальных произведений, а также чувствовать вибрации космоса, которые посылает нам вселенная.

Для открытия школы понадобится 1 129 588 рублей начальных инвестиций, часть из которых будет привлечена в качестве кредита.

Показатели эффективности проекта: NPV – 849 903 рубля, PI – 2,04, IRR – 47,94%, DPP – 2,32 года. Проект является экономически эффективным, поскольку все показатели эффективности удовлетворяют нормативным значениям. Также следует отметить, что на каждом шаге расчёта чистый дисконтированный денежный поток нарастающим итогом больше нуля, поэтому проект является финансово реализуемым.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Стрекалова, Н.Д. Бизнес-планирование: учебное пособие / Н.Д. Стрекалова. – СПб.: Питер, 2012. – 352 с.
- 2 Бек, М.А. Бизнес-планирование: учебно-методическое пособие НИУ Высшей школы экономики / М.А. Бек. – М.: Бизнес Элайнмент, 2011. – 132 с.
- 3 Попадюк, Т.Г. Бизнес-планирование: учебное пособие для вузов / Т.Г. Попадюк. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 296 с.
- 4 Черняк, В.З. Бизнес-планирование: учебное пособие / В.З. Черняк. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 519 с.
- 5 Семиглазов, В. А. Бизнес-планирование: учебное пособие / В.А. Семиглазов. – Томск.: ЦПП ТУСУР, 2014. – 89 с.
- 6 Бекетова, О.Н. Бизнес-план: теория и практика: учебное пособие / О.Н. Бекетова, В. И. Найденков. – М.: АЛЬФА-ПРЕСС, 2009. – 271 с.
- 7 Среднедушевые доходы населения по РФ [Электронный ресурс]. – Федеральная служба государственной статистики. – Режим доступа: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/population/level/](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/population/level/)
- 8 Объём платных услуг населению по РФ [Электронный ресурс]. – Федеральная служба государственной статистики. – Режим доступа: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/enterprise/retail/](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/enterprise/retail/)
- 9 Текущее состояние мирового рынка онлайн-музыки [Электронный ресурс]. – Advertology.ru – Режим доступа: <http://www.advertology.ru/article117617.htm>
- 10 Детские школы искусств [Электронный ресурс]. – Администрация города Челябинска. – Режим доступа: <https://cheladmin.ru/ru/detskie-shkoly-iskusstv>
- 11 Информация о школе Sunday Rock [Электронный ресурс]. – Школа рока Sunday Rock. – Режим доступа: <https://www.che.sundayrock.ru/shkola>
- 12 Информация о школе Тоника [Электронный ресурс]. – Музыкальная школа Тоника. – Режим доступа: <https://www.tonika74.ru>

13 Информация о школе Музыкайф [Электронный ресурс]. – Музыкальная школа Музыкайф. – Режим доступа: <http://musicvkaif.ru>

14 Аренда офисного помещения [Электронный ресурс]. – Domchel.ru. – Режим доступа: <http://domchel.ru/realty/lease/commerce/office/detail/1242536.php>

15 Информация о школе электронной музыки Аудиошкола DJ Грува [Электронный ресурс]. – Аудиошкола DJ Грува. – Режим доступа: <http://audioschool.ru>

16 Информация о школе электронной музыки Clubmasters [Электронный ресурс]. – Школе электронной музыки Clubmasters. – Режим доступа: <http://clubmasters.ru>

17 Информация о школе электронной музыки Tramplin [Электронный ресурс]. – Школе электронной музыки Tramplin. – Режим доступа: <https://tramplin.pro>

18 Наружная реклама в Челябинске [Электронный ресурс]. – Компания Armada Outdoor. – Режим доступа: <http://www.armada74.ru>

19 Упрощённая система налогообложения [Электронный ресурс]. – Консультант Плюс. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28165/d29da7b903e5cc351ee08a2f10414ccee3c12bad/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/d29da7b903e5cc351ee08a2f10414ccee3c12bad/)

20 Страховые взносы на УСНО [Электронный ресурс]. – Контур. Бухгалтерия – Режим доступа: <https://www.b-kontur.ru/enquiry/333>

## Расписание занятий в школе электронной музыки

Таблица А – Расписание занятий

	Понедельник	Вторник	Среда	Четверг	Пятница	Суббота	Студия
10:00	Музыкальная теория	Музыкальная теория	Музыкальная теория	Музыкальная теория	Музыкальная теория	Музыкальная теория	1
	Выступления	Выступления	Выступления	Выступления	Выступления	Выступления	2
11:00	Базовая программа	Базовая программа	Базовая программа	Базовая программа	Базовая программа	Базовая программа	1
	Синтез звука и звуковой дизайн	Синтез звука и звуковой дизайн	Синтез звука и звуковой дизайн	Синтез звука и звуковой дизайн	Синтез звука и звуковой дизайн	Синтез звука и звуковой дизайн	2
12:00	Аранжировка и композиция	Аранжировка и композиция	Аранжировка и композиция	Аранжировка и композиция	Аранжировка и композиция	Аранжировка и композиция	1
	Сведение и мастеринг	Сведение и мастеринг	Сведение и мастеринг	Сведение и мастеринг	Сведение и мастеринг	Сведение и мастеринг	2
	Аренда						1
17:00	Музыкальная теория	Музыкальная теория	Музыкальная теория	Музыкальная теория	Музыкальная теория	Музыкальная теория	1
	Синтез звука и звуковой дизайн	Синтез звука и звуковой дизайн	Синтез звука и звуковой дизайн	Синтез звука и звуковой дизайн	Синтез звука и звуковой дизайн	Синтез звука и звуковой дизайн	2
18:00	Аранжировка и композиция	Аранжировка и композиция	Аранжировка и композиция	Аранжировка и композиция	Аранжировка и композиция	Аранжировка и композиция	1
	Сведение и мастеринг	Сведение и мастеринг	Сведение и мастеринг	Сведение и мастеринг	Сведение и мастеринг	Сведение и мастеринг	2
19:00	Базовая программа	Базовая программа	Базовая программа	Базовая программа	Базовая программа	Базовая программа	1
	Выступления	Выступления	Выступления	Выступления	Выступления	Выступления	2

## Денежные потоки

Таблица Б.1 – Чистый денежный поток от операционной деятельности за первый год

В рублях

Шаг, месяц	Значение показателя по шагам расчёта					
	1	2	3	4	5	6
Общая выручка в т.ч.	100 930	115 996	131 062	146 128	161 194	134 798
Выручка от проведения занятий	75 330	90 396	105 462	120 528	135 594	45 198
Выручка от аренды студий и прочих мероприятий	25 600	25 600	25 600	25 600	25 600	89 600
Постоянные затраты, в т.ч.	151 769	151 664	151 558	143 550	143 441	143 331
Заработная плата	65 000	65 000	65 000	65 000	65 000	65 000
Страховые взносы	15 699	15 699	15 699	15 699	15 699	15 699
Аренда помещения	28 360	28 360	28 360	28 360	28 360	28 360
Реклама	30 900	30 900	30 900	23 000	23 000	23 000
Проценты по кредиту	8 811	8 705	8 599	8 491	8 383	8 273
Прочие расходы	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000
Переменные затраты, в т.ч	12 960	15 552	18 144	20 736	23 328	7 776
Заработная плата	10 800	12 960	15 120	17 280	19 440	6 480
Страховые взносы	2 160	2 592	3 024	3 456	3 888	1 296
Прибыль до налогообложения	-63 799	-51 220	-38 640	-18 158	-5 575	-16 309
Налоги и сборы	-9 570	-7 683	-5 796	-2 724	-836	-2 446
Чистая прибыль	-54 229	-43 537	-32 844	-15 434	-4 739	-13 863
Чистый денежный поток от операционной деятельности	-54 229	-43 537	-32 844	-15 434	-4 739	-13 863

Окончание таблицы Б.1

В рублях

Шаг, месяц	Значение показателя по шагам расчёта					
	7	8	9	10	11	12
Общая выручка в т.ч.	134 798	174 516	176 260	191 326	206 392	221 458
Выручка от проведения занятий	45 198	94 916	150 660	165 726	180 792	195 858
Выручка от аренды студий и прочих мероприятий	89 600	79 600	25 600	25 600	25 600	25 600
Постоянные затраты, в т.ч	143 220	143 108	142 995	142 880	142 764	142 647
Заработная плата	65 000	65 000	65 000	65 000	65 000	65 000
Страховые взносы	15 699	15 699	15 699	15 699	15 699	15 699
Аренда помещения	28 360	28 360	28 360	28 360	28 360	28 360
Реклама	23 000	23 000	23 000	23 000	23 000	23 000
Проценты по кредиту	8 162	8 049	7 936	7 821	7 705	7 588
Прочие расходы	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000
Переменные затраты, в т.ч.	7 776	16 330	25 920	28 512	31 104	33 696
Заработная плата	6 480	13 608	21 600	23 760	25 920	28 080
Страховые взносы	1 296	2 722	4 320	4 752	5 184	5 616
Прибыль до налогообложения	-16 198	15 078	7 345	19 934	32 524	45 115
Налоги и сборы	-2 430	2 262	1 102	2 990	4 879	6 767
Чистая прибыль	-13 769	12 816	6 244	16 944	27 646	38 348
Чистый денежный поток от операционной деятельности	-13 769	12 816	6 244	16 944	27 646	38 348



Таблица Б.2 – Чистый денежный поток от операционной деятельности за второй и третий годы

В рублях

Период, год	Значение показателя по шагам расчёта			
	2		3	
Шаг	1	2	3	4
Общая выручка в т.ч.	1 543 276	1 843 240	2 283 444	2 557 729
Выручка от проведения занятий	1 295 676	1 515 640	2 018 844	2 198 129
Выручка от аренды студий и прочих мероприятий	247 600	327 600	264 600	359 600
Постоянные затраты, в т.ч.	847 348	767 799	762 950	757 779
Заработная плата	390 000	390 000	390 000	390 000
Страховые взносы	94 193	94 193	94 193	94 193
Аренда помещения	170 160	170 160	170 160	170 160
Реклама	123 000	48 000	48 000	48 000
Проценты по кредиту	42 995	38 447	33 598	28 427
Прочие расходы	27 000	27 000	27 000	27 000
Переменные затраты, в т.ч.	222 912	260 755	347 328	378 173
Заработная плата	185 760	217 296	289 440	315 144
Страховые взносы	37 152	43 459	57 888	63 029
Прибыль до налогообложения	473 016	814 685	1 173 166	1 421 777
Налоги и сборы	70 952	122 203	175 975	213 267
Чистая прибыль	402 064	692 482	997 191	1 208 511
Чистый денежный поток от операционной деятельности	402 064	692 482	997 191	1 208 511

Таблица Б.3 – Чистый денежный поток от финансовой деятельности  
за первый год

В рублях

Наименование показателя	Значение показателя по шагам расчёта						
	0	1	2	3	4	5	6
Шаг, месяц							
Собственный капитал	310 000	-	-	-	-	-	-
Кредит	819 588	-	-	-	-	-	-
Погашение долга	-	-9 796	-9 901	-10 007	-10 115	-10 224	-10 334
Денежный поток от финансовой деятельности	1 129 588	-9 796	-9 901	-10 007	-10 115	-10 224	-10 334

Окончание таблицы Б.3

В рублях

Наименование показателя	Значение показателя по шагам расчёта						
	7	8	9	10	11	12	
Шаг, месяц							
Собственный капитал	-	-	-	-	-	-	
Кредит	-	-	-	-	-	-	
Погашение долга	-10 445	-10 557	-10 670	-10 785	-10 901	-11 018	
Денежный поток от финансовой деятельности	-10 445	-10 557	-10 670	-10 785	-10 901	-11 018	

Таблица Б.4 – Чистый денежный поток от финансовой деятельности за второй и третий годы

В рублях

Наименование показателя	Значение показателя по шагам расчёта			
	2		3	
Период, год				
Шаг	0	1	2	3
Собственный капитал	-	-	-	-
Кредит	-	-	-	-
Погашение долга	-68 642	-73 190	-78 040	-83 211
Денежный поток от финансовой деятельности	-68 642	-73 190	-78 040	-83 211

Таблица Б.5 – Сальдо от трёх видов деятельности нарастающим итогом за первый год

В рублях

Наименование показателя	Значение показателя по шагам расчёта					
	0	1	2	3	4	5
Шаг, месяц	0	1	2	3	4	5
Чистый денежный поток от инвестиционной деятельности	-819 588	0	0	0	0	0
Чистый денежный поток от операционной деятельности	-	-54 229	-43 537	-32 844	-15 434	-4 739
Чистый денежный поток от финансовой деятельности	1 129 588	-9 796	-9 901	-10 007	-10 115	-10 224
Сальдо на конец года	310 000	-64 025	-53 438	-42 851	-25 549	-14 963
Сальдо от трёх видов деятельности нарастающим итогом	310 000	245 975	192 537	149 686	124 137	109 174

Окончание таблицы Б.5

В рублях

Наименование показателя	Значение показателя по шагам расчёта						
	6	7	8	9	10	11	12
Шаг, месяц	6	7	8	9	10	11	12
Чистый денежный поток от инвестиционной деятельности	0	0	0	0	0	0	0
Чистый денежный поток от операционной деятельности	-13 863	-13 769	12 816	6 244	16 944	27 646	38 348
Чистый денежный поток от финансовой деятельности	-10 334	-10 445	-10 557	-10 670	-10 785	-10 901	-11 018
Сальдо на конец года	-24 197	-24 213	2 260	-4 427	6 159	16 744	27 330
Сальдо от трёх видов деятельности нарастающим итогом	84 977	60 764	63 024	58 597	64 756	81 500	108 830

Таблица Б.6 – Сальдо от трёх видов деятельности нарастающим итогом за второй и третий годы

В рублях

Наименование показателя	Значение показателя по шагам расчёта			
	2		3	
Шаг	6	7	8	9
Чистый денежный поток от инвестиционной деятельности	0	0	0	0
Чистый денежный поток от операционной деятельности	402 064	692 482	997 191	1 208 511
Чистый денежный поток от финансовой деятельности	-68 642	-73 190	-78 040	-83 211
Сальдо на конец года	333 422	619 292	919 151	1 125 300
Сальдо от трёх видов деятельности нарастающим итогом	442 252	1 061 544	1 980 695	3 105 995

Таблица Б.6 – Накопленное сальдо дисконтированных денежных потоков за первый год

В рублях

Наименование показателя	Значение показателя по шагам расчёта						
	0	1	2	3	4	5	6
Шаг, месяц	0	1	2	3	4	5	6
Чистый денежный поток от инвестиционной деятельности	-1 129 588	0	0	0	0	0	0
Чистый денежный поток от операционной деятельности	-	-54 229	-43 537	-32 844	-15 434	-4 739	-13 863
Сальдо суммарного денежного потока	-1 129 588	-54 229	-43 537	-32 844	-15 434	-4 739	-13 863
Коэффициент дисконтирования	1.00	0.83	0.83	0.83	0.83	0.83	0.83
Дисконтированный денежный поток от операционной деятельности	-	-45 248	-36 326	-27 404	-12 878	-3 954	-11 567
Дисконтированный поток от инвестиций	-1 129 588	0	0	0	0	0	0
Сальдо дисконтированных денежных потоков	-1 129 588	-45 248	-36 326	-27 404	-12 878	-3 954	-11 567
Сальдо дисконтированных денежных потоков	-1 129 588	-1 174 836	-1 211 162	-1 238 566	-1 251 444	-1 255 398	-1 266 965

Окончание таблица Б.6

В рублях

Наименование показателя	Значение показателя по шагам расчёта					
	7	8	9	10	11	12
Шаг, месяц						
Чистый денежный поток от инвестиционной деятельности	0	0	0	0	0	0
Чистый денежный поток от операционной деятельности	-13 769	12 816	6 244	16 944	27 646	38 348
Сальдо суммарного денежного потока	-13 769	12 816	6 244	16 944	27 646	38 348
Коэффициент дисконтирования	0.83	0.83	0.83	0.83	0.83	0.83
Дисконтированный денежный поток от операционной деятельности	-11 488	10 694	5 210	14 138	23 067	31 997
Дисконтированный поток от инвестиций	0	0	0	0	0	0
Сальдо дисконтированных денежных потоков	-11 488	10 694	5 210	14 138	23 067	31 997
Накопленное сальдо дисконтированных денежных потоков	-1 278 453	-1 267 759	-1 262 550	-1 248 412	-1 225 345	-1 193 349

Таблица Б.7 – Накопленное сальдо дисконтированных денежных потоков за второй и третий годы

В рублях

Наименование показателя	Значение показателя по шагам расчёта			
	2		3	
Период, год	1	2	3	4
Шаг	1	2	3	4
Чистый денежный поток от инвестиционной деятельности	0	0	0	0
Чистый денежный поток от операционной деятельности	402 064	692 482	997 191	1 208 511
Сальдо суммарного денежного потока	402 064	692 482	997 191	1 208 511
Коэффициент дисконтирования	0.7	0.7	0.58	0.58
Дисконтированный денежный поток от операционной деятельности	281 445	484 738	578 371	700 936
Дисконтированный поток от инвестиций	0	0	0	0
Сальдо дисконтированных денежных потоков	281 445	484 738	578 371	700 936
Накопленное сальдо дисконтированных денежных потоков	-913 438	-431 343	97 514	849 903



## Бланк анкеты для проведения исследования

Добрый день! Я разрабатываю бизнес-план в рамках выпускной квалификационной работы. Не могли бы вы потратить 3-5 минут ответить на ряд простых вопросов? Огромное спасибо, ваше мнение для меня очень важно!

1. Как вы относитесь к открытию школы электронной музыки в вашем городе?
  - Положительно
  - Меня не интересует
2. К какой возрастной категории вы относитесь?
  - 14 – 21 лет
  - 22 – 29 лет
  - 30 – 37 лет
  - 38 – 45 лет
  - более 45 лет
3. Укажите ваш пол.
  - Мужской
  - Женский
4. Укажите средний уровень дохода на человека в вашей семье.
  - До 15 000 рублей
  - 15 000 – 25 000 рублей
  - 25 000 – 35 000 рублей
  - 35 000 – 45 000 рублей
  - Свыше 45 000 рублей
5. Какое значение для вас имеет место расположения школы?
  - Не имеет значения;
  - Важно, чтобы школа располагалась возле дома/работы/учёбы (укажите район вашего проживания/места работы/места учёбы).
6. Какие программы обучения вас интересуют больше всего?
  - комплексная программа обучения
  - аранжировка и композиция
  - синтез звука и звуковой дизайн
  - музыкальная теория
  - сведение и мастеринг
  - живые выступления
7. Укажите справедливую цену одного индивидуального занятия

- 500-600 рублей
- 600-700 рублей
- 700-800 рублей
- 900 рублей и более

8. Укажите наиболее значимые для вас источники получения информации

- Интернет
- ТВ / Радио
- Наружная реклама
- Листовки
- Газеты / Журналы