

Министерство науки и высшего образования
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Южно-Уральский государственный университет»
Факультет «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 художественной школы в городе Челябинске

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(бакалаврская работа)

ЮУрГУ – 38.03.01.2018.170.ВКР

Руководитель работы,
ст. преподаватель кафедры
_____ И.А. Мостовщикова
«__» _____ 2018 г.

Автор работы,
студент группы ВШЭУ–476
_____ А.Д. Радионова
«__» _____ 2018 г.

Нормоконтролер,
ст. преподаватель кафедры
_____ И.А. Мостовщикова
«__» _____ 2018 г.

Челябинск 2018

АННОТАЦИЯ

Радионова А.Д. Разработка бизнес-плана открытия художественной школы в городе Челябинске. – Челябинск: ЮУрГУ, ВШЭУ-476, 96 с., 45 ил., 17 табл., библиограф. список – 22 наим., 2 прил.

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

В работе рассмотрены теоритические основы и особенности бизнес планирования, раскрыта структура бизнес плана, а также проведено сравнение отечественных и зарубежных методик в области бизнес-планирования.

Для достижения цели был проведён анализ рынка образовательных услуг в сфере изобразительного искусства, рассмотрены основные конкуренты, определены потенциальные потребители. После чего был разработан план маркетинга, производственный, инвестиционный, финансовый план, рассчитаны показатели эффективности проекта, проведен анализ чувствительности. На основании проделанной работы были сделаны выводы о целесообразности открытия художественной школы.

ANNOTATION

Radionova A.D. Development of a business plan for opening an art school in the city of Chelyabinsk.– Chelyabinsk: SUSU, HSEM-476, 96 pages, 45 drawings, 17 tables, bibliography – 22 names, 2 applications.

Graduation qualification work was done for a purpose a development of a business plan for opening an art school in the city of Chelyabinsk.

The paper considers the theoretical foundations and features of business planning, discloses the structure of the business plan, also compares domestic and foreign methods in the field of business planning.

To achieve the purpose the market of educational services in the field of fine arts was analyzed, the main competitors were considered and potential consumers were identified. After that, a marketing, production, investment, financial plan was developed, project performance indicators were calculated, sensitivity analysis was carried out. Based on the work done, conclusions were drawn about the advisability of opening an art school.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	6
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ	
1.1 Сущность, цели, задачи и особенности бизнес-планирования	9
1.1.1 История возникновения бизнес-планирования.....	9
1.1.2 Сущность, цели, задачи и функции бизнес-планирования.....	11
1.1.3 Стадии бизнес-планирования	17
1.1.4 Классификация бизнес-проектов	19
1.2 Особенности отечественного и зарубежного бизнес-планирования.....	22
1.3 Структура бизнес-плана и содержание основных его разделов	32
2 БИЗНЕС-ПЛАН	
2.1 Резюме.....	47
2.2 Анализ рынка услуг по обучению художественным навыкам.....	48
2.3 Описание бизнес идеи	58
2.4 Анализ конкурентов.....	61
2.5 Анализ потребителей.....	72
2.6 План маркетинга	80
2.6.1 Выбор месторасположения	81
2.6.2 Товарная политика	84
2.6.3 Ценовая политика.....	96
2.6.4 Политика продвижения	99
2.7 Организационный план	102
2.7.1 Организационно-правовая форма и система налогообложения	102
2.7.2 Организационная структура.....	104
2.8 Производственный план.....	111
2.9 Инвестиционный план	117
2.10 Финансовый план.....	120
2.11 Оценка эффективности проекта	122
2.12 Анализ рисков.....	125
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	133
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	150

ВВЕДЕНИЕ

Вы когда-нибудь задумывались, что именно делает человека успешным, остроумным, выделяющимся из толпы, богатым в конце концов. Это способность мыслить нешаблонно. Шаблонное мышление – это острая проблема подрастающего поколения. Виной тому унификация и стандартизация учебного процесса, повсеместное введение тестирования, ЕГЭ, ОГЭ и т.д.

Многие люди полагают, что креативному мышлению научить невозможно, однако по статистике именно взрослые люди с богатым жизненным опытом и определенными навыками создают настоящие произведения искусства. Если не развивать врожденный потенциал, то способность креативно мыслить угасает со временем. Креативность неразрывно связана с развитием образного мышления, поэтому наиболее остро вопрос креативности ставится в сфере изобразительного искусства. Можно выделить 3 типа художников. Представители первого типа обладают креативным мышлением, но имеют недостаточный уровень художественных навыков, их картины «наивны». Представители второго типа обладают хорошо развитыми художественными навыками, но не умеют мыслить креативно, их картины не имеют «души», «индивидуального видения». Представители 3 типа имеют одновременно и креативное видение, и развитые художественные навыки. Именно «последние» и создают великие шедевры мирового искусства.

В связи с этим в Челябинске планируется открытие школы рисования для взрослых, в которой человек одновременно сможет развивать художественные навыки, работая с художником, а также формировать креативное видение, работая с психологом.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка бизнес-плана открытия художественной школы в городе Челябинске.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- 1) изучить теоретические основы и особенности бизнес-планирования;
- 2) проанализировать тенденции рынка художественных услуг;

- 3) провести анализ конкурентов и составить карту потенциальных потребителей;
- 4) спрогнозировать выручку и разработать план маркетинга;
- 5) разработать инвестиционный, организационный и финансовый планы;
- 6) оценить экономическую эффективность и финансовую реализуемость проекта;
- 7) провести анализ рисков.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

1.1 Сущность, цели, задачи и особенности бизнес-планирования

1.1.1 История возникновения бизнес-планирования

Задумка составления бизнес-планов возникла в Соединённых штатах более тридцати лет назад. Появление и развитие высокотехнологичных компаний (в области компьютерных технологий, медицине, связи и т.д.) требовало привлечения высокого уровня финансовых ресурсов и инвестирования. Для осуществления своих бизнес-проектов предпринимателям практически регулярно приходилось обращаться за помощью к финансовым организациям, например к инвестиционным и венчурным фондам, а также к индивидуальным инвесторам («бизнес ангелам»).

Но перед тем как предоставить денежные средства инвесторы требовали предоставить в письменной форме сведения информацию о том, куда будут направлены предоставленные средства, на какие цели они используются, будет ли проект эффективным и приносить доход. Дальнейший опыт показал, что чем более точные, обоснованные и ёмкие сведения предоставляла компания, тем более благополучный сценарий развития она имела. Со временем форма предоставления информации о фирме была стандартизирована и стала использоваться повсеместно. В следствие инвестирования средств в венчурные проекты на свет появились такие компании мирового значения, как Microsoft, Apple, Intel.

Из США концепция бизнес-планов пришла в Европу и к другим странам, а чуть позже они стали применяться организациями в качестве основы функционирования, управления и развития бизнеса. После перехода России к рыночной экономике, бизнес-планы стали использоваться и отечественными компаниями прежде всего с целью привлечения внешних инвесторов.

В истории развития бизнес-плана в России можно выделить несколько этапов [1].

Первый этап заключается в усиленном применении управляющими в названии документации нового, популярного понятия «бизнес-план», не имеющего ничего общего с реальными задачами и функциями бизнес-планирования. Единственным основанием их составления были попытки предпринимателей привлечь приток капитала со стороны западных кредиторов и инвесторов, но в большинстве случаев это было безрезультатно. Это связано с тем, что иностранные инвесторы быстро раскусили задумку российских предприятий, ведь предоставляемые сведения были не информативные и принимать решения на их основании было не возможно. Поэтому можно сделать вывод, что без обоснованного, полноценного бизнес-проекта очень мало вероятно получить внешнее финансирование и как следствие возможность беспрепятственного развития деятельности фирмы.

Второй этап продемонстрировал обширный выход на рынок консалтинговых услуг по бизнес-планированию. Предлагаемые услуги были весьма разнообразны, начиная от предложения по составлению бизнес-плана организации за пару часов до разработки цельного, обоснованного документа, который можно смело предоставить потенциальным партнёрам или кредиторам.

Третий этап отличился осознанием подавляющей частью предпринимателей в необходимости бизнес-планирования для целей эффективного стратегического управления и для определения сильных и слабых сторон своего бизнеса. Теперь помимо специализированных организаций составлением бизнес-планов стали заниматься предприятия самостоятельно.

Таким образом, произошло осознание полезности бизнес-планирования, как для внутренних так и для внешних целей компании. Внутренняя потребность фирм в планировании заключается в возможности постоянно и систематизировано анализировать процесс развития бизнеса, осуществлять контроль и надзор за ним, своевременно обнаруживать возникшие проблемы и устранять их. Внешняя заинтересованность организаций отражается в потребности стать кредитоспособным, платёжеспособным и конкурентоспособным.

1.1.2 Сущность, цели, задачи и функции бизнес-планирования

В настоящее время экономическая сфера жизни характеризуется постоянной изменчивостью, скорость которой постоянно растёт ввиду широкой информационной открытости общества и глобализации экономики. В связи с этим руководители организаций должны быстро и своевременно реагировать на перемены внешней среды и учитывать их при планировании своей деятельности.

Руководителю любого предприятия нужно в первую очередь точно осознавать свои потребности в материальных, интеллектуальных, трудовых и финансовых ресурсах и чтобы быть эффективным в данных условиях рыночных отношений, владелец бизнеса должен опираться на анализ своих возможностей, активность своих конкурентов и развитие целевых рынков, на основании которых будет составлена грамотная стратегия развития бизнеса и управления им. Систематическим методом разработки соответствующих стратегий и действий является бизнес-планирование.

Успешное развитие бизнеса осуществляется на основе планирования, которое включает в себя все процедуры, от поиска бизнес-идеи и её непосредственной реализации до осуществления управленческих решений и их анализа. Бизнес-план могут разрабатывать как новые, только создающиеся организации, так и уже действующие предприятия, например при осуществлении расширения своей деятельности путём ввода новой продукции, техники или оборудования. Следовательно, целесообразно осуществление бизнес-планов на разных этапах существования компании: зарождение, рост, зрелость и даже упадок, когда предприятию необходим толчок в сторону укрепления и сохранения положения на рынке, а в некоторых случаях и в сторону выхода из предбанкротного состояния.

Бизнес-план характеризует основные показатели деятельности предприятия, демонстрирует полную и объективную информацию о состоянии дел организации, обнаруживает и анализирует возможные проблемы и подбирает

наиболее действенные пути решения. Но вместе с тем он разрабатывается с целью поиска проектно-инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка. Иными словами, в первом случае бизнес-план осуществляется систематически и регулярно, во втором же носит характер единовременного планирования для решения конкретной стратегической задачи.

Понятие бизнес плана может быть сформулировано следующим образом: Бизнес план – это письменный документ, который является подробным, структурированным и четко обоснованным планом создания или дальнейшего развития бизнеса. Он демонстрирует текущее состояние организации, её цели, пути и сроки их достижения и ожидаемые результаты реализации данного плана компании.

Бизнес-план предоставляет возможность предприятию взглянуть на свою деятельность с другой стороны и является основой управления коммерческого проекта и предприятием в целом. Он необходим для создания или обновления предоставляемого продуктового ассортимента и услуг, для возможности реализации нового инвестиционного проекта, а также при реконструкции деятельности фирмы.

Объектами бизнес-планирования являются организации в целом, так и её отдельные бизнес-процессы. Предметом является технология создания бизнес-плана, представляющая собой описание целей данного проекта, его условий и способов реализации.

Разработка и эффективная реализация бизнес-плана играет первостепенную роль в успешном видении бизнеса организацией. Развёрнутый план может быть подготовлен руководителем, менеджером, консалтинговой организацией или экспертами и представлять собой планирование хозяйственной деятельности фирмы на ближайший год. Наиболее крупные компании составляют план на срок до 5 лет, реже на период более пяти лет. Процесс составления бизнес-плана длится около одного месяца, в этот период происходит ознакомление и изучение предоставляемой документации и производятся соответствующие расчёты.

Существует ситуация, при которой по согласованию с клиентом разрабатываются несколько альтернативных вариантов бизнес-проекта, в этом случае исходя из сравнительной характеристики представленных вариантов заказчиком выбирается один, наиболее привлекательный для него.

При подготовке бизнес-плана должны быть учтены интересы и мнения всех заинтересованных сторон [2]:

- заказчика или инвестора, осуществляющего капитальные вложения в проект;

- муниципальных органов, определяющих желания и предпочтения согласно общей концепции развития, утверждающих задания для проектов, рассматривающих заявки и составляющих необходимую документацию, осуществляющих сбор налогов в бюджет, исполняющих функцию контроля и надзора;

- подрядных фирм, уточняющих детали бизнес-идеи, осуществляющих проектирование, составление сметы, авторский надзор;

- потребителя, использующего товары и услуги.

Едиственного всеобъемлющего бизнес-плана, который бы подошёл для любого типа организации и для любой ситуации, не существует, нужно точно осознавать для какой аудитории создаётся бизнес-план и какие цели при этом он преследует, потому что от этого будет зависеть его направленность. В общем порядке можно выделить две основные цели бизнес – планирования: внешнюю и внутреннюю.

Внешняя цель заключается в привлечении денежных средств инвестора (кредитора) для реализации предприятием поставленных задач.

Внутренней целью является создание основы для управления, развития и функционирования компании при помощи разработанного и периодически обновляемого бизнес-плана.

Помимо основных целей существуют и другие сопутствующие цели бизнес-плана [1]:

– социальные цели – избежание дефицита товаров и услуг, расширение деловых контактов, международных связей, борьба с экологическими проблемами, создание духовных и культурных ценностей, развитие творческого и научно-технического потенциала людей;

– повышение статуса компании – развитие экономического потенциала предприятия и как следствие отличная репутация и известность, доверие покупателей к качеству производимых товаров и услуг;

– иные цели – налаживание деловых контактов, в том числе и с зарубежными предпринимателями, вхождение в различные ассоциации и др.

Содержание, объём и структура бизнес-плана зависит от его типа, размера и поставленных целей. Первостепенно в бизнес-планировании нуждаются малые и средние предприятия, у которых объём имеющихся ресурсов на осуществление деятельности ограничен по сравнению с наиболее крупными компаниями, поэтому им нужно с большим вниманием подходить к эффективности их использования, но при этом их бизнес-план будет меньшего размера и облегчён по составу в отличие от наиболее значительных представителей рынка.

Исходя из выше представленных целей можно сформулировать основные задачи бизнес-плана:

– проанализировать рынок сбыта, определить перспективы его развития и место фирмы на нём;

– оценить результаты деятельности предприятия, а в частности затраты на изготовление и сбыт продукции, определить потенциальную прибыльность проекта, выявить отклонения от запланированного уровня и осуществить мероприятия по оптимизации;

– выявить соответствие рабочих кадров установленным нормам по ожидаемым от них результатам и выполнению важных для бизнеса целей, а также определить условия для мотивации сотрудников;

– проанализировать уровень соответствия материального и финансового положения предприятия поставленным целям;

- определить финансовые аспекты бизнеса, критерии и показатели, по которым можно будет регулярно определять эффективность и экономическую целесообразность проекта;
- выяснить конкурентоспособность реализуемой продукции;
- оценить уровень взаимоотношений с партнёрами, инвесторами, кредиторами, государственными и налоговыми органами;
- выявить возможные риски и подготовить мероприятия по их минимизации.

Грамотно поставленные цели и задачи разработки бизнес-плана являются залогом успешного управления бизнесом. Но важно отметить, что главенствующую роль играет не только содержание, но и оформление бизнес-плана. Безупречный, безошибочно напечатанный документ вызывает доверие у читающего, а также отражает профессионализм и опыт автора, составляющего план.

Бизнес-план может создаваться как новым, только появляющимся на рынке предприятием, так и уже существующей и крепко стоящей на ногах компанией. Большинство только создающихся организаций производят товары, оказывают работы и услуги, которые уже представлены в ассортименте фирм-конкурентов. Поэтому при разработке бизнес-плана действующие предприниматели обладают некими привилегиями и преимуществами в осуществлении своей деятельности, так как покупатели отдадут предпочтение уже знакомой им продукции, расчёты и результаты деятельности таких компаний являются основой для формирования собственной отчётности новых представителей рынка, также планирование будущей деятельности стабильных предприятий основывается на уже полученном опыте прошлых лет. Но если продукт или услуга предприятия, только выходящего на рынок, является исключительной и уникальной и может принести потенциальную прибыль своему производителю, тогда необходимо держать свои разработки и изобретения в максимальной тайне от конкурентов и убедить покупателей приобретать данную продукцию, используя свои конкурентные

преимущества и желания клиентов, и в случае успеха может создаться даже новый рынок.

На практике можно выделить следующие 5 функций бизнес-планирования [1]:

– актуальность бизнес-плана. Функция играет основополагающую роль при создании нового предприятия, разработке его стратегии и новых направлений деятельности.

– функция планирования. Даёт возможность оценить перспективы развития нового бизнеса и осуществлять контроль за внутрифирменными процессами.

– функция привлечения денежных средств. В сложившихся современных реалиях воплотить важный и крупный проект без заёмных средств фактически нереально, а получить кредит не простая задача. Недоверие кредиторов к предприятиям связано с высокой степенью невозвратности предоставленных средств, поэтому кредитные организации прибегают к ужесточению требований по предоставлению кредитов. Организация для получения кредита должна предоставить банку гарантии, залог и конечно же качественно разработанный бизнес-план.

– привлечение инвесторов и партнёров. Данная функции заключается в привлечении ресурсов, капитала, технологий инвесторов и своё производство, а для этого предприниматель обязан предоставить бизнес-план, отражающий возможные перспективы развития его бизнеса на определенный период времени.

– вовлечение всех сотрудников в разработку бизнес-плана, что позволит поднять уровень их информированности о составляющемся проекте, выбрать возможные пути их мотивации и согласовать усилия.

Таким образом, бизнес-планирование отражает реальность для открытия или расширения бизнеса, демонстрирует пути достижения поставленных целей при существующем потенциале, а также возможности привлечения финансирования.

1.1.3 Стадии бизнес-планирования

В целом бизнес-планирование можно представить, как совокупность последовательных стадий и действий, а именно [1]:

- стадия подготовки;
- стадия разработки;
- стадия продвижения;
- стадия реализации.

На первой стадии ключевым моментом является разработка и формулирование бизнес-идеи. В основе любой деятельности должна лежать какая-нибудь идея, она может быть весьма поверхностной и не новой, не отличаться особой гениальностью, а может представлять собой совершенно исключительную инновационную разработку. Но важно одно: каждая идея направлена на своего потенциального потребителя. Источники идей для бизнеса могут быть различны. Например, на определённые мысли могут натолкнуть потребители, их отзывы и жалобы, конкуренты с их продукцией и рынок товаров в целом, мнения работников отдела маркетинга, сбыта и торговли, новые возможности применения уже производимого товара, публикации федерального правительства, газет и журналов, высказывания пользователей сети интернет, научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки.

Бизнес-идея – это процесс отражения в сознании предпринимателя, желания его потребителей обладать товаром, который он потенциально может производить. Наиболее действенным способом выбора удачной бизнес-идеи является накопление различных, альтернативных идей, из которых можно будет осуществить отбор лучшей путем обсуждения идей с экспертами или потенциальными покупателями и инвесторами. Перед тем, как идея будет реализована, её необходимо оценить и проанализировать на сколько она жизнеспособна, применима и эффективна.

Убедившись в успешности бизнес-идеи переходим к стадии разработки бизнес-проекта, где начинается подготовка создания бизнес-плана, определяется его финансирование и формируется команда разработчиков.

Далее идёт стадия продвижения, на которой осуществляется демонстрация сведений о разработанном бизнес-проекте. Изложение всей необходимой информации происходит в виде презентации на переговорах с потенциальными инвесторами. Перед личной встречей наиболее эффективно будет выслать копию информации указанной в презентации инвесторам, чтобы выступление происходило в форме диалога. После представление проекта происходит детальное и тщательное его изучение и в случае принятия решения об инвестировании осуществляется согласование условий и оформление необходимой документации и договоров.

Теперь наступает стадия реализации бизнес-плана, на которой должно произойти преобразование проекта из теоритического планирования на бумаге в производственную стадию. Чтобы реализовать проект и сформировать бюджет необходимый на его осуществление нужно сформулировать задачи, которые должны быть достигнуты, а также пути и очередность их исполнения, затем необходимо определить объём ресурсов необходимый для решения задач и наконец рассчитать потоки денежных средств для обеспечения финансирования проекта.

Для обеспечения возможности реализации бизнес-плана на практике необходимо постоянно адаптироваться под изменения среды функционирования предприятия, непрерывно осуществлять планирование своей деятельности, взаимодействовать и общаться с представителями рынка, применять креативный подход к процессу планирования, разрабатывать альтернативные сценарии достижения поставленных целей, здраво оценивать возможные проблемы и риски в процессе планирования.

1.1.4 Классификация бизнес-проектов

Далее рассмотрим несколько классификаций бизнес-проектов, которых в экономической литературе существует огромное многообразие.

По полноте содержащейся информации, объёму, научно-техническому подтверждению содержания бизнес-плана и документарному отражению выделяют [2]:

- полный, в котором представлен целостные сведения о произведённых расчётах показателей, акты, справки и отчёты, отражающие возможные результаты практического применения. Такой план доступен для просмотра ограниченному кругу лиц, например инвестору;

- достаточный, включающий в себя все необходимый разделы, но только по одному предпочтительному варианту, расчёты альтернативный проектов могут быть не представлены. Такой проект аргументирует возможность получения успешных результатов при его реализации;

- в виде резюме, представляет собой короткое, ёмкое комментирование каждого раздела плана без подтверждения высказываний расчётами. В данном виде бизнеса плана отражаются краткие сведения (от одной до четырёх страниц) о компании или о продукции, которую она производит.

По целевому назначению можно выделить следующие типы бизнес-планов:

- бизнес-план инвестиционного проекта или коммерческой идеи отражает информацию, полученную в процессе маркетингового исследования, аргументирует возможности достижения результатов финансовой деятельности и обосновывает выбор стратегии проникновения на рынок. Данный план обычно составляется для потенциальных инвесторов и партнёров, которые особое внимание уделяют возможным рискам и способам борьбы с ними;

- концепт-бизнес-план инвестиционного проекта или коммерческой идеи (бизнес-предложение) предполагается его использование во время переговоров с

возможными инвесторами и партнёрами для определения возможности их участия в данном проекте и установления их заинтересованности в целом;

– бизнес-план структурного подразделения (центра финансовой ответственности) представляет собой демонстрацию результатов деятельности подразделения перед руководством компании, имеющую направление в сторону развития, для обоснования целей использования предоставленных ресурсов или величины прироста прибыли подразделения, которая остаётся в его личном пользовании;

– бизнес-план группы предприятий передаёт аспекты развития фирм в следующем периоде собранию акционеров и совету директоров в виде основных хозяйственных и бюджетных показателей, характеризующих необходимый объём ресурсов и инвестиций. Предназначен для всестороннего рассмотрения деятельности организации и оперативного управления её денежными потоками;

– бизнес-план развития региона (страны). В нем рассматриваются перспективы социально-экономического развития региона. Его ключевым элементом является определение объемов финансирования программ, принятых к реализации;

– бизнес-план, разработанный для открытия нового вида бизнеса, включает в себя анализ привлекательности рынка, на который собирается выходить предприятие, определение своей целевой аудитории, рассмотрение всей собранной информации о потенциальных угрозах и рисках, с которыми фирма может столкнуться в процессе реализации своей деятельности, формирование конкурентных преимуществ и оценку возможных финансовых результатов с точки зрения окупаемости проекта, эффективности и доходности;

– бизнес-план продажи уже существующего бизнеса помогает предпринимателю показать состояние дел в фирме с выгодного ракурса, чтобы заинтересовать возможного покупателя. Для этого необходимо доказать инвестору эффективность и самостоятельность бизнеса, продемонстрировать перспективы развития бизнеса в будущем, состояние дел рынка на котором

функционирует организация, показать возможность возрастания положительного результата его бизнеса путём интеграции с бизнесом инвестора, предоставить все необходимые финансовые показатели и отчётность;

– бизнес-план развития организации разрабатывается уже функционирующей компанией с целью оценить эффективность своей деятельности путём сравнения результативности новых коммерческих или инвестиционных проектов. Такой план носит кратковременный характер и осуществляется примерно на год;

– бизнес-план разработки стратегии развития бизнеса необходим предприятию, которое намеревается создать стратегию долгосрочного развития своей деятельности на 10 – 15 лет вперёд. Для этого фирма должна провести детальный анализ внешней среды и рынка, на котором она функционирует, определиться с миссией своих действий и наметить потенциально возможные результаты развития бизнеса и её концепцию;

– бизнес-план в качестве заявки на кредит создаётся для возможности получения заемных средств от кредитора (банка) на коммерческой основе. Необходимо предоставить доказательства о высоком уровне платёжеспособности компании, необходимости и направлении использования займа, чтобы банк убедился в том, что кредитуемый сможет через определённый период вернуть предоставленные средства и в состоянии платить проценты по кредиту;

– бизнес-план в качестве заявки на грант, чтобы получить средства или ресурсы от государства направленность бизнес-проекта должна быть на решение социальных или политических проблем с доказательством его пользы для общества и субъектов страны. Стоит отметить, что шанс предоставления государственного финансирования весьма мал, поэтому, не смотря на возможность разработки такого проекта предпринимателем, толково и веско обосновать его может не каждый.

Так же существуют классификации бизнес-планов по масштабу, а именно по его размеру, количеству участников и силе влияния на внутреннюю и внешнюю среду (мелкие, средние, крупные, очень крупные), по длительности выделяют

краткосрочные (до трех лет), среднесрочные (от трех до пяти), долгосрочные (свыше пяти лет).

Преобладающее большинство бизнес-проектов носит затратный характер, то есть требует вложения инвестиций для их осуществления. Их размер определяется в соответствии с приведёнными выше классификациями, но в большей степени зависит от длительности, масштаба, направленности и сложности бизнес-плана.

1.2 Особенности отечественного и зарубежного бизнес-планирования

Успешная зарубежная политика управления организациями помимо разнообразных методик менеджмента активно полагается на бизнес-планирование. Руководители крупных иностранных компаний уже достаточно давно осознали логику функционирования и полезность проведения планирования своего бизнеса. Они грамотно используют полученную информацию от разработки бизнес-плана для эффективного и упорядоченного использования ресурсов, возможности своевременно среагировать на изменения внешней рыночной среды, получения инвестирования и определения основных направлений своего бизнеса. Зарубежные компании на собственном опыте убедились, что причиной подавляющего большинства банкротств фирм является отсутствие планирования их деятельности и ошибочные ожидания.

Российская же практика управления предприятиями, путём использования бизнес-планирования, в большей своей части была основана на уже имеющемся зарубежном опыте. Так сложилось в виду того, что к началу 90-х годов XX века для получения финансирования от инвесторов российские компании сначала должны были предоставить бизнес-план, с разработкой которого они не сталкивались на практике.

Сейчас современный российский рынок активно развивается и планирование каждого шага в деятельности фирмы необходимо, как никогда ранее. Практически

не возможно получать стабильный доход от своего бизнеса, полагаясь лишь на случай или удачу, поэтому для координации своего менеджмента компании используют бизнес-планы, чтобы уменьшить свои риски и избежать возможные проблемы. Но к сожалению, широкому распространению бизнес-планирования между российскими предпринимателями мешает недостаточная мотивация внешней среды на постоянное, регулярное и долговременное планирование, а также двойственность мнений участников бизнеса. Одни считают, что тщательно разработанный и грамотно оформленный бизнес-план является гарантом эффективной деятельности компании. Другие придерживаются мнения, что осуществление планирования бизнеса никак не соотносится с их реальной деятельностью.

Использование плановых инструментов в отечественном бизнесе сводится к копированию лишь внешних признаков западного опыта, а не его фундаментальных основ. Поэтому несмотря на активное внедрение бизнес-планирования на рынок нашей страны, резервы плана в полном размере ещё не используются.

Существуют два основных подхода к созданию бизнес-плана. Первый, предпочитаемый иностранными предпринимателями, представляет собой разработку проекта его авторами с обязательным участием руководителя фирмы, получая при необходимости методические рекомендации специалистов. В таком бизнес-плане помимо инициаторов проекта активное участие принимают финансисты, которые блестяще ориентируются на кредитном рынке и знают возможные риски данного бизнеса. Во втором подходе созданием бизнес-плана занимаются специальные организации, консалтинговые фирмы и эксперты, а не сами авторы проекта, которые здесь являются заказчиками.

Спрос на консультационные услуги по осуществлению планирования своего бизнеса российскими организациями активно повышается, но потребность в таких услугах возникает в основном у крупных предприятий занимающихся долгосрочным планированием. В настоящее время заказчиков можно разделить

на две категории. К первой относятся мощные компании, которые осуществляют долгосрочное планирование своей деятельности. Во вторую входят предприятия, которые обращаются к услугам консультантов только в случае возникновения весьма сложных ситуаций.

Далее рассмотрим, какие зарубежные методики широко используются отечественными организациями для разработки бизнес-плана. Из огромного множества таких методик наиболее популярными в России являются:

- UNIDO (Организация объединенных наций по промышленному развитию) и ее электронная версия COMFAR;
- методика международной сети компаний KPMG;
- иные методики фирм, занимающихся консультационно-аудиторскими услугами.

Самой распространённой для разработки бизнес-планов является методика UNIDO. Бизнес-план, составленный согласно данной методике, смело можно предоставить на рассмотрение зарубежным инвесторам и финансистам. Следует отметить, что у модели есть и компьютерный вариант COMFAR. Такая система широко используется для выполнения своих операций Мировым и Европейским Банками реконструкции и развития и является наиболее популярной по сравнению с российскими компьютерными программами.

KPMG – международная сеть организаций, выполняющая услуги по оказанию консультаций, проведению аудита и другие. Бизнес-план, разработанный согласно методике компании KPMG будет ориентироваться на управление предприятия, а не на привлечение потенциальных инвесторов, поэтому важным разделом такого бизнес-плана будет «менеджмент», который будет отражать бизнес-план в разрезе руководства организации, а также её сотрудников.

На сегодняшний день отечественные и иностранные модели разработки бизнес-планов содержат разработанные компьютерные версии, которые способствуют подробному и развёрнутому составлению бизнес-плана, который

так необходимо предприятию в вопросах управления им и привлечении финансирования.

Рассмотрим поподробнее пакет прикладных программ COMFAR, который позволяет проводить расчёты в любой удобной пользователю валюте и отдельно отслеживать отечественные и зарубежные инвестиции. Пакет производит расчёт финансовых потоков и показателей и представляет собой три программных блока, отвечающих за ввод исходных данных, осуществление необходимых расчётов и выдачу результатов. Помимо основных, существуют ещё и дополнительные блоки, например графический, который предоставляет возможность строить графики и диаграммы для более наглядного представления и понимания финансового состояния анализируемой организации [1].

Значительным преимуществом пакета COMFAR является закрытость в его функциях контроля, иными словами в работу программы нельзя внести изменения, а это значит, что полученные данные будут правдивыми и подлинными в результате такой добросовестной обработки. Но к сожалению, у пакета есть такая дискомфортность, заключающаяся в отсутствии гибкости механизма задания темпов инфляции, которые существенно влияют на издержки и соотношения валют, а также программа не учитывает возможные задержки и отсрочки платежей. Немало важно отметить, что пакет имеет иную схему учёта налогов, не в полной мере подходящую под российскую. COMFAR прямо учитывает только те налоги, которые относятся и вычисляются исходя из прибыли, расчёт в программе осуществляется только на год и описание сетевого графика разрабатываемого плана весьма осложнено, поэтому предприятиям приходится вместе с этой программой использовать и другие, для облегчения своей работы.

Ещё одним пакетом программ, которым компании могут воспользоваться, если не планирует обращаться к специалистам по разработке бизнес-планов, является Project Expert, который позиционирует себя как средство для создания бизнес-планов по международным стандартам.

Автоматизированная система, как и в других программах предусматривает разделение на несколько смысловых блоков, в которые нужно вносить данные. Развёрнуто и подробно представлен налоговый блок, что нельзя было сказать о пакете COMFAR [3].

Project Expert включает в себя инструменты, необходимые для детального анализа бизнес-плана, учитывающие влияние внешних экономических факторов, таких как инфляция и изменение курсов валют. Также программа помогает определить необходимый объём и структуру затрат на производственный процесс, рекомендуемую оплату труда персонала, условия привлечения капитала и эффективность его использования (условия постоянных поставок, оплата поставленных материалов и комплектующих, объём необходимых запасов на складе и затраты на оплату складских помещений) [4].

Пакет проводит расчёт финансовых показателей и показателей эффективности и представляет результаты финансового анализа в виде графиков, диаграмм и таблиц, которые можно даже распечатать. Также существует возможность в проведении анализа чувствительности проекта, разработать технико-экономическое обоснование проекта с учётом российских условий и согласно международным стандартам.

Программный продукт Project Expert создан компанией «Про-Инвест-Консалт». Разработчики пакета рекомендуют его к использованию предприятиям малого и среднего бизнеса, а также крупным корпорациям (специальная версия пакета), как программу удобную и понятную в использовании с широкой системой подсказок. Система используется как на стадии разработки нового проекта предприятия, так и на стадии его реализации и использования.

Бизнес-план, созданный в данной компьютерной программе, делает акцент на наиболее детальной характеристики следующих разделов бизнес-плана:

– финансирование проекта (также рассматривает такие варианты, как акционерный капитал, лизинг и другое);

– анализ проекта (отражает финансовые показатели, эффективность инвестиций, возможные доходы участников).

Особенные возможности у программы есть в части осуществления контроля за процессом реализации разрабатываемого проекта и рассогласованием по результатам сравнения запланированных результатов с фактическими. На основе отчёта о проведённом контроле происходит принятие важных решений в управлении и осуществлении бизнес-плана или даже закрытие проекта в случае его несостоятельности.

Помимо программных разработок в создании бизнес-планов могут использоваться интернет ресурсы на всех стадиях разработки плана. При этом в современном мире постоянно появляются новые пакеты программ или же обновляются версии уже существующих для ещё более удобного использования их, согласно нуждам предпринимателей.

Следует отметить, что существуют сложности в адаптации зарубежных методик в России, ведь отечественное бизнес-планирование имеет свои особенности например, уровень инфляции, который имеет сильное влияние на заработную плату, банковские ставки и другое. При этом предприятия обязаны использовать общепринятые международные стандарты по разработке бизнес-планов, хоть они и не всегда применимы в сложившихся условиях.

Единого государственного стандарта на форму и содержание бизнес-плана в нашей стране нет, в связи с этим каждый потенциальный инвестор в праве предъявлять к авторам разрабатываемого проекта свои требования. Часто случается так, что разработчики бизнес-планов не до конца понимают, что от них требуется и на что нужно обратить особое внимание. Обычно упор приходится на финансовый аспект и эффективность проекта, что безусловно важно, но при этом пренебрегают анализом рынка товаров и их конкурентоспособности.

Опыт российских и иностранных компаний показал, что низкий уровень исследования рынка является причиной несостоятельности многих бизнес-проектов. Необходимо качественно изучить спрос и рассчитать ёмкость рынка по

каждому конкретному виду продукции. Это поможет спрогнозировать объёмы продаж товаров и услуг. От качества исследования рынка во многом будет зависеть будущая эффективная деятельность предприятия и доля, которую оно займёт на этом рынке. Анализируя рыночные потребности необходимо проявить реализм, что весьма сложно. Часто случается, что компания преувеличивает свои возможности или недооценивает своих конкурентов, что приводит к неудовлетворительной маркетинговой политике и возникновению недоверия к организации и её руководству.

К сожалению, у российских компаний существует сложности с получением информации о реальной ситуации на рынке, в то время как иностранным предпринимателям в этом способствует возможность объединяться в торговые или отраслевые ассоциации. Все члены ассоциации предоставляют все необходимые данные на добровольной основе и абсолютно бесплатно, при этом каждый участник в свою очередь сам регулярно получает информацию об изменениях спроса на продукцию их отрасли и цены на необходимые для производства их товаров материалы и комплектующих. То есть чтобы ясно осознавать сложившуюся ситуацию на рынке конкуренты делятся друг с другом известной им информацией для всеобщего успешного функционирования. Такие ассоциации были бы весьма полезны для экономики нашей страны.

Как было сказано ранее, разделы бизнес-плана носят исключительно рекомендательный характер, при этом ориентировочная структура разработанных проектов в различных странах отличается. Проведём анализ структуры различных форм бизнес-планов (Таблица 1).

Очень важным аспектом, на который западные авторы обращают пристальное внимание является оформление бизнес-плана, а именно качество бумаги, крепление листов, папка и другое. Внешний вид грамотно написанного и составленного документа будет демонстрировать профессионализм предприятия и вызывать доверие у читающего. Такой бизнес-план должен иметь объём не более сорока страниц, спиральное крепление листов, название организации на

обложке, адрес, наименование компании и номер копии на титульном листе, а также оглавление, представленное в конце документа [5].

Таблица 1 – Сравнительная оценка структуры существующих форм бизнес-планов:

Разделы	Формы бизнес-планов		
	Международная	Американская типовая	Российская типовая
Вводная часть	I. Резюме	Титульный лист I. Вводная часть	Титульный лист II. Вводная часть (резюме)
Описание проекта	II. Идея и сущность проекта	III. Существо предлагаемого проекта	IV. Описание продукции (работ, услуг)
Текущая деятельность организации	-	II. Анализ положения дел в отрасли	I. Информация о предприятии III. Анализ положения дел в отрасли и описание предприятия
Сбыт маркетинг	III. Оценка рынка сбыта IV. План маркетинга	-	V. Маркетинг и сбыт продукции (работ, услуг)
Логистика	-	-	VI. Логистика производства
Производство	V. План производства VI. Организационный план	IV. Производственный план V. Организационный план	VII. Производственный план VIII. Организационный план
Риски, эффективность	-	VI. Оценка риска	X. Оценка эффективности проекта и риска его реализации
Финансирование	VII. Финансовый план	VII. Финансовый план	IX. Финансовый план

Очень важным аспектом, на который западные авторы обращают пристальное внимание является оформление бизнес-плана, а именно качество бумаги,

крепление листов, папка и другое. Внешний вид грамотно написанного и составленного документа будет демонстрировать профессионализм предприятия и вызывать доверие у читающего. Такой бизнес-план должен иметь объём не более сорока страниц, спиральное крепление листов, название организации на обложке, адрес, наименование компании и номер копии на титульном листе, а также оглавление, представленное в конце документа [3].

В самом тексте отражаются полные сведения о ведущих работниках и инвесторах, а ещё комментарии консультантов по бухгалтерскому учёту, раскрывающие пути развития предприятия. Ещё одной отличительной особенностью идеального бизнес-плана является то, что каждая страница печатается только с правой стороны, левая же сторона остаётся пустой или на ней размещаются короткие параграфы, в которых сжато отражались особенности текста, размещённого справа. Читатель бизнес-плана может прочитать текст только на левой стороне, чтобы получить общее представление о содержании всего документа. Если данная информация его заинтересует, то он имеет возможность прочитать подробный текст, помещённый на страницах справа.

Особенностью американского бизнес-планирования является то, что его предпринимательская деятельность, находится под постоянным влиянием рыночных механизмов и давлением конкуренции, поэтому предприятие должно самостоятельно прочувствовать такое влияние, оценить его и приспособиться.

Ведение бизнеса в США непосредственно связано с показателем отдачи капитала, конечно доход в абсолютном выражении не является основополагающим в деятельности фирмы, но денежные средства вложенные в проект обязательно должны приносить больше дохода, чем депозит в банке.

В американской практике ведения бизнеса широко распространено консультирование и информационное обслуживание со стороны государства. А ведение бухгалтерского учёта в США является инструментом для лучшего понимания своей деятельности, увеличения её доходности и эффективности. В

отличии от России, где учёт осуществляется для предоставления отчёта органам контроля.

Также стоит заметить, разницу в финансировании проектов в России по сравнению с другими странами. В нашей стране создаются холдинги, которые обеспечивают внутреннее кредитование и соответственно стабильность совместной деятельности, хотя иногда и приходится привлекать внешние кредиты. В зарубежных же странах предпочитают не рисковать собственными средствами, а вкладывать в дело «чужие», в качестве которых могут служить средства банка или деньги населения.

Российскому планированию бизнеса не стоит во всём полагаться на зарубежный опыт хотя бы потому, что он не учитывает отечественные особенности ведения учёта и проведения процедуры финансирования. Но при этом многие стороны российского предпринимательства ещё не регулируются законодательно, поэтому необходимо с особым вниманием подходить к юридическим вопросам составления бизнес-планов и отношению внутри коллектива сотрудников. Также в России остро ощущается дефицит квалифицированных и грамотных специалистов по составлению, продвижению и успешной реализации бизнес-планов. Очень часто бывает, что обращаясь в специализированную организацию, занимающуюся разработкой проектов для бизнеса и созданием новых предприятий, вам предлагают типовой вариант плана, который не подходит для всех существующих организационно-правовых форм организаций. Помимо этого, возникает необходимость в разработке мероприятий по привлечению отечественных и иностранных инвесторов.

Сложности связанные с внедрением бизнес-планирования в Россию помимо всего выше сказанного создаёт отсутствие практических знаний об анализе конкурентоспособности производимой продукции, а также о стратегии компании в целом и конкурентной среде. Необходимо, чтобы предприятия в полной мере учитывали и прогнозировали качество произведённых товаров и услуг, а кроме того учитывали интересы всех заинтересованных инвесторов, потенциальных

партнёров и кредиторов. На западе предприятиям сразу очевидно, что если качество продукции не способно конкурировать по этому параметру со своими аналогами, то такой продукт снимается с производства беспромедлительно, в России частенько такой фактор не берётся в расчёт.

Как бы то ни было, не смотря на благотворное содействие и эффективность планирования бизнеса, все его потенциальные возможности, чаще всего, не используются. Это связано с тем, что в условиях складывающейся экономической неопределённости существуют проблемы с планированием в общем, а не только в аспектах касающихся бизнеса. Также развитию бизнес-планирования мешает низкое качество экономических знаний у тех, кто принимает какие-либо решения в ведении бизнеса, особенно у малых предприятий. Но положительная динамика всё же наблюдается, предприятия постепенно начинают разбираться в преимуществах планирования своего бизнеса.

1.3 Структура бизнес-плана и содержание основных его разделов

Состав и структура и детали бизнес-плана любой коммерческой организации зависят, прежде всего, от функциональной специфики предприятия, особенностей его деятельности и перспективами роста. Не существует стандарта на составление бизнес-плана, в связи с чем структура бизнес-плана носит рекомендательных характер и может варьироваться в соответствии с определёнными нуждами предприятия, которые в свою очередь зависят от условий, в которых функционирует или планирует функционировать фирма.

Выделяют различные методики разработки бизнес-планов среди них: TACIS, Европейского Банка Реконструкции и Развития, UNIDO, постановления Правительства РФ от 22.11.97 №1470, Российского фонда технологического развития, Федерального Фонда поддержки малого предпринимательства.

Выбор конкретной методики бизнес-плана не имеет принципиального значения, важно лишь чтобы конечный, разработанный план содержал разделы с достоверной, обоснованной и понятной заинтересованному кругу лиц

информацией, которая подкрепляется базовыми источниками и документами, а также включал анализ необходимых для составления бизнес-плана сведений и расчётов.

Однако самой популярной и востребованной формой бизнес-плана является UNIDO. Методика была признана мировыми специалистами в области планирования, а также всевозможными структурами, функционирующими в условиях рынка, от банков и фондов до министерств. Она послужила базой для разработки планов в компаниях по всему миру. Несмотря на то, что данная методика зародилась и широко используется за рубежом, её охотно используют отечественные предприниматели для осуществления бизнес-планирования [4].

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

Общая структура бизнес-плана имеет следующий вид [1]:

- титульный лист;
- аннотация;
- оглавление;
- резюме;
- описание предприятия и отрасли;
- описание продукции (услуги);
- план маркетинга;
- производственный план;
- организационный план;
- финансовый план;
- анализ и оценка рисков;
- приложения.

1. Титульный лист. Любой бизнес-план начинается с титульного листа, который должен содержать лишь краткую и самую необходимую информацию. Как правило в нём отражается наименование и специфика бизнес-плана, название компании, её адрес, авторы проекта, их контактные данные, имена, телефоны и адреса учредителей и т.д. Также в определенных случаях титульный лист может содержать документ (меморандум), который предполагает рассмотрение бизнес-идеи на условиях конфиденциальности и подразумевает неразглашение сведений содержащихся в плане. Бывают ситуации, при которых на титульный лист помещается требование о возврате автору бизнес-плана. Это может произойти, если в реализацию представленного бизнес-плана не возникло желание инвестировать.

2. Аннотация. Это раздел, в котором содержится краткое описание сути и основных положений бизнес-плана. Примерный объём аннотации составляет 0,5 – 2 страницы.

3. Оглавление. Оглавление должно ясно отражать состав и структуру всех разделов с указанием страниц. Оглавление помогает пользователю ориентироваться в бизнес-плане и понять, где искать необходимую информацию.

4. Резюме. Несмотря на то, что резюме находится в начале бизнес-плана, составляется оно в тот момент, когда уже завершена стадия написания всех разделов бизнес-плана и содержит самые основные моменты этих разделов. 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. Разработка резюме является очень важным пунктом в представлении проекта инвесторам, ведь именно его кредиторы и рассматривают в первую очередь и если оно не произведёт положительное впечатление, то дальше бизнес-план не будут смотреть. Начать данный раздел можно с изложения миссии компании, она представляет собой стратегическое направление фирмы, её главная цель

деятельности и визитная карточка. Главная особенность резюме – краткость, информация должна быть изложена понятно, просто и легко читаемо объёмом не более 2 -4 страниц.

В большинстве случаев раздел содержит следующий аспекты:

- основная суть и цели бизнес-идеи;
- краткое изложение некоторых сведений о компании;
- название проекта;
- особенности и преимущества предлагаемых товаров и услуг;
- планируемая себестоимость продукции и выручки от её реализации;
- объем требуемых инвестиций;
- основополагающие экономические результаты, эффективность проекта.

5. Общее описание предприятия. Основная часть бизнес-плана начинается с данного раздела. Он отражает специфику деятельности фирмы. 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.

Данный раздел призван обстоятельно отразить образ предприятия. Описание компании должен укладываться в объеме нескольких страниц. Если организация не является новой, только выходящей на рынок, тогда она должна иметь определенную историю. В таком случае, данный раздел должен содержать историю возникновения компании, трудности и достижения, которые могли возникнуть в процессе функционирования, а также какие изменения, например в структуре, происходили в фирме.

6. Анализ бизнес-среды организации. Данный раздел посвящён изучению отрасли и обследованию рынка, на котором ведется или планируется вестись

бизнес, а именно определяются её возможности с точки зрения прибыльности, уровень конкуренции, потенциальных потребителей продукции и услуг. Также в данном разделе следует провести сегментацию рынка, определить его размеры и ёмкость, охарактеризовать ряд условий (экономических, политических, социальных), определить ключевые факторы, влияющие на положение дел в отрасли. Описание отрасли требует сбор большого количества реальной информации без искажения в положительную или же отрицательную сторону и последующий её анализ. Для российских организаций справиться с поиском правдивых сведений об исследовании рынка крайне сложная задача. В то время, как для зарубежных участников рынка необходимый данные можно найти при помощи своих отраслевых и торговых ассоциациях. Для работы с полученной информацией может возникнуть потребность в привлечении специалистов, а это является дополнительными затратами для фирмы.

7. Характеристика продукции (услуги). Данный раздел подразумевает описание 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. Для удобства данные часто представляются в виде сводной таблицы, в рамках которой указываются следующие позиции:

- наименование продукции (услуги);
- её основополагающие характеристики и отличительные особенности;
- показатели качества;
- 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, отражать область её применения и положительные качества, такие как: надёжность, простота и безопасность использования и др. Крайне часто внимание уделяется не общей характеристике продукции, а её техническому описанию. Это не совсем верно, потому что инвестору, как правило, технические особенности продукции не так интересны и не способствуют принятию решения. Обстоятельное техническое описание может найти место в приложении. Также имеет место приведение фотографии или рисунка продукции, что создаст наиболее полную картину о внешнем виде товара.

8. План маркетинга. Одна из наиболее важных частей бизнес-планирования. Маркетинговая часть призвана согласовать потенциальные возможности предприятия с потребностями рынка и удовлетворить потребности потребителей в тех или иных товарах, или услугах в целях получения прибыли компании.

Процесс составления плана маркетинга заключается в обеспечении адаптации производства к условиям и запросам рынка, а также во влиянии различными инструментами на потенциальных потребителей. Подготовленный план маркетинга должен характеризовать бизнес, как весьма выгодную перспективу для инвестирования.

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.

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.

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:

- основополагающие установки маркетинга;
- комплекс маркетинга;
 - величина маркетингового бюджета;
 - маркетинговая программа.

Комплекс маркетинга в свою очередь включает в себя следующие составные части:

- ценовая политика и политика ценообразования;
- товарная политика;
- сбытовая политика;
- рекламная политика и политика продвижения продукции.

9. Производственный план. Производственный план касается непосредственно процесса производства продукции. Для непромышленных предприятий прогнозирование затрат и необходимость внеоборотных и оборотных активов отражается в финансовом плане, который будет рассмотрен чуть позже. Его цель заключается в демонстрации сформированной стратегии производства, а также в

отражении возможности предприятия в производстве определенной продукции надлежащего качества в установленные сроки.

План предоставляет краткое описание технологии производства товаров и оказания услуг, составляется полагаясь на план сбыта и стратегию вывода предприятия 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.

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;
- транспортные затраты;
- потребляемый объём воздуха, газа, пара.

10. Организационный план. Организационный план призван дать представление о системе управления компании, кадровой политике, а также охарактеризовать структуру и состав управленческого персонала. 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.

Как правило, структура организационного плана содержит следующие подразделы:

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

Управленческий коллектив во многом определяет успешное функционирование 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. 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. такие организации помимо

своих профессиональных функций содействуют в установлении стабильных деловых связей и в получении необходимого финансирования.

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. 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.

Возможно присутствие в данном разделе плана социального развития коллектива, который является совокупностью аргументированных и материально обеспеченных мер по разностороннему и согласованному развитию всех представителей коллектива путём последовательных преобразований структуры рабочей среды и условий труда, а также при помощи удовлетворения не только материальных, но и духовных потребностей персонала.

11. 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. Целью финансового плана является формирование объективной картины планируемых денежных поступлений и оттоков. Как правило, он содержит в себе следующие данные:

- план доходов и расходов;
- план денежных потоков;
- балансовый план;
- источники и использование средств.

Следует отметить, что на основании представленных пунктов производится расчёт показателей финансового состояния и доходности инвестиций. Процесс разработки финансового плана начинается с прогноза продаж, в качестве базы которого выступает план маркетинга. Отчёт доходов и расходов отражает прибыль от продажи товаров предприятием (если таковая получена). На основе этого документа можно понять приносит ли данный вид продукции доход своему производителю или какой товар наиболее прибылен, после чего можно спланировать дальнейшее производство. Следующим планом является отчёт движения денежных средств, который представляет собой систему денежных средств поступивших и израсходованных в процессе функционирования предприятия. Балансовый отчёт сводит воедино результаты экономической и финансовой деятельности предприятия за отчётный период. На основании отчётов проводится анализ финансово-экономического состояния организации, который учитывает сложившийся уровень инфляции.

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).

12. Анализ рисков. Бизнес существует в обстановке постоянной изменчивости окружающей его среды, поэтому нельзя быть полностью уверенным в положительном исходе действий. Опасность наступления неблагоприятной ситуации является риском. 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. 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.

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.

13. 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 первой главе нами были рассмотрены основные теоретические аспекты бизнес планирования: его цели, функции, виды и особенности. Были рассмотрены основные этапы развития планирования в России, в процессе прохождения которых произошло осознание полезности бизнес-планирования, как для

внутренних так и для внешних целей организаций. В результате проделанной работы нами были сделаны следующие заключения:

1. В настоящее время экономическая сфера жизни характеризуется постоянной изменчивостью, скорость которой постоянно растёт ввиду широкой информационной открытости общества и глобализации экономики. В связи с этим руководители организаций должны быстро и своевременно реагировать на перемены внешней среды и учитывать их при планировании своей деятельности.

2. Единственного всеобъемлющего бизнес-плана, который бы подошёл для любого типа организации и для любой ситуации, не существует, нужно точно осознавать для какой аудитории создаётся бизнес-план и какие цели при этом он преследует, потому что от этого будет зависеть его направленность.

3. Российская практика в бизнес планировании во многом основывалась на опыте зарубежных стран. Но сейчас современный российский рынок активно развивается и бизнес планирование является незаменимым в координации своей деятельности компаниями и минимизации рисков.

4. Разделы бизнес-плана носят исключительно рекомендательный характер, при этом ориентировочная структура разработанных проектов в различных странах отличается. Выбор конкретной методики бизнес-плана не имеет принципиального значения, важно лишь чтобы конечный, разработанный план содержал разделы с достоверной, обоснованной и понятной заинтересованному кругу лиц информацией, которая подкрепляется базовыми источниками и документами, а также включал анализ необходимых для составления бизнес-плана сведений и расчётов. Однако самой популярной и востребованной формой бизнес-плана является UNIDO.

2 БИЗНЕС-ПЛАН

2.1 Резюме

В городе Челябинске планируется открытие художественной школы, в которой обучают навыкам изобразительного искусства всех, кто хочет научиться рисовать. В школе существуют такие обучающие курсы как графика, основы живописи и рисунка, иллюстрация, техника рисования акварелью и акрилом, скетчинг. Но помимо образовательных услуг наша школа оказывает также и психологические услуги, которые направлены на развитие креативности и творческого мышления. Посетив наши курсы вы научитесь не только технике рисования, но и получите психологическую разгрузку, заряд положительных эмоций и подъём сил. Кроме того, мы также предоставляем качественную подготовку к вступительным экзаменам в высшее учебное заведение тем, кто хочет связать свою жизнь с искусством.

В настоящее время рынок образовательных услуг растёт и активно развивается в том числе и частный бизнес, который занимает достаточно большую долю рынка дополнительного образования. Также нами был проанализирован спрос на услуги художественных школ в результате чего оказалось, что спрос на данные услуги является сезонным и связи с новогодними праздниками и летним временем года интерес на данный вид услуг падает, но при этом уже сентябре резко возрастает. Не смотря на цикличность интереса людей к данной сфере деятельности, спрос на данный вид услуг является стабильным и постепенно увеличивается.

Наша школа планирует область своего действия в ЖК «Ньютон» ввиду того, что у нас есть конкретная целевая аудитория, которую мы хотим и можем привлечь.

Общая сумма инвестиций, необходимых для осуществления проекта, составляет 957 010 рублей, при этом 500 000 из них являются собственными средствами.

Показатели экономической эффективности проекта:

- чистый дисконтированный доход (NPV) = 571 100 рублей;
- внутренняя норма доходности (IRR) = 33,04%;
- индекс доходности = 1,6;
- дисконтированный срок окупаемости = 2,21 года.

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

2.2 Анализ рынка услуг по обучению художественным навыкам

Современная общеобразовательная школа направлена на получение детьми основных учебных программ, что не является достаточным для развития личности, творческого мышления и активной жизненной позиции. В связи с этим возникает необходимость в дополнительном образовании, которое может представлять собой изучение различных областей культуры, науки и спорта в зависимости от желания и природной предрасположенности ребёнка. Одним из источников дополнительного образования являются художественные школы, которые обучают теоритическим и практическим основам по рисунку, живописи, композиции и т.д.

Долгое время все художественные школы были государственными и бесплатными, но направлены только на обучение рисованию детей. На сегодняшний день ситуация поменялась, появились платные кружки и школы, обучающие художественному мастерству взрослых.

В наше время стало очень актуальным духовное саморазвитие во всех направлениях, за которое люди готовы платить деньги. Поэтому всё большую популярность стали набирать коммерческие художественные школы особенно среди взрослых желающих реализовать свой талант или мечту детства, развить в себе креативность и приобрести новые навыки, или же просто скрасить свой досуг. Сейчас такие частные студии существуют лишь в крупных городах нашей

страны и запуск обучающих курсов стал пользоваться высокой популярностью, что даёт основание полагаться на успешное открытие и существование творческих студий и в регионах.

Но прежде чем проводить анализ рынка рассмотрим общеэкономическую ситуацию в России [6]. В связи с тем, что услуги художественной школы будут платными рассмотрим для начала динамику среднедушевых доходов населения. Данные представлены на рисунке 1.

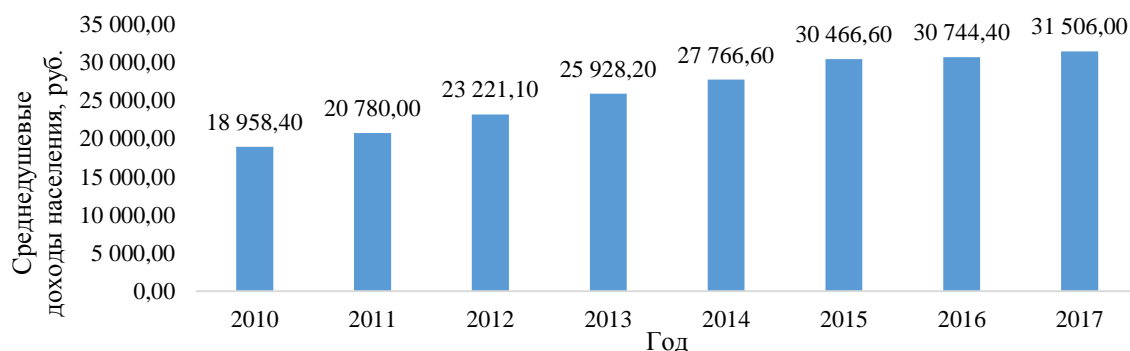


Рисунок 1 – Среднедушевые доходы населения по РФ за 2010-2017 гг.

По данным графика видно, что среднедушевые доходы населения в Российской Федерации ежегодно увеличиваются. Однако для более объективной оценки необходимо рассмотреть динамику реальных располагаемых доходов. Этот показатель более полно отражает доходы населения, так как корректирует их на величину инфляции, тем самым демонстрируя, как изменяется уровень жизни у населения.

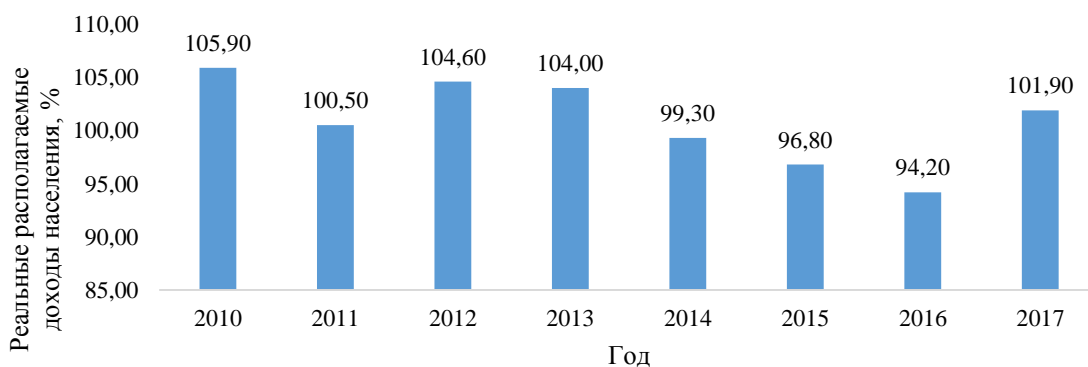


Рисунок 2 – Реальные располагаемые доходы населения по РФ за 2010-2017 гг.

Согласно графику 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 в первую очередь валютным кризисом 2014 года, в связи с которым резко ухудшилась экономическая обстановка в России. Однако страна постепенно отходила от последствий кризиса, и уже в 2017 году реальные доходы населения вновь начали расти.

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 [6]. Данные представлены на рисунке 3.

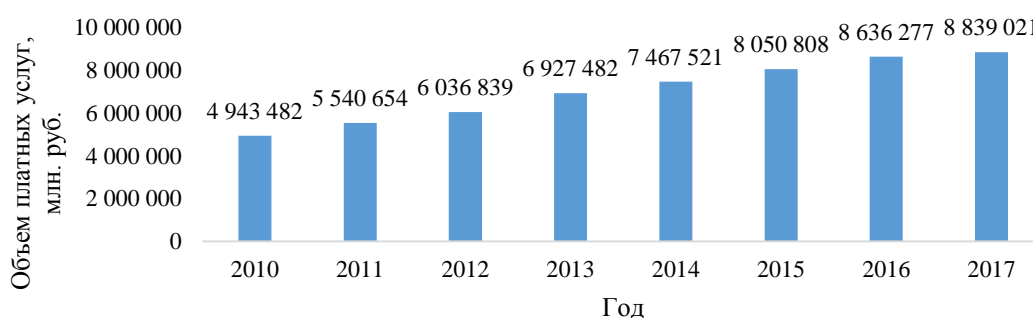


Рисунок 3 – Объём платных услуг населению по РФ за 2010 - 2017 гг.

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

Далее следует более детально рассмотреть структуру платных услуг. Так как услуги, которые будет предоставлять наша художественная школа, относится к

услугам учреждений культуры, проанализируем динамику объема платных услуг культурных учреждений (рисунок 4).

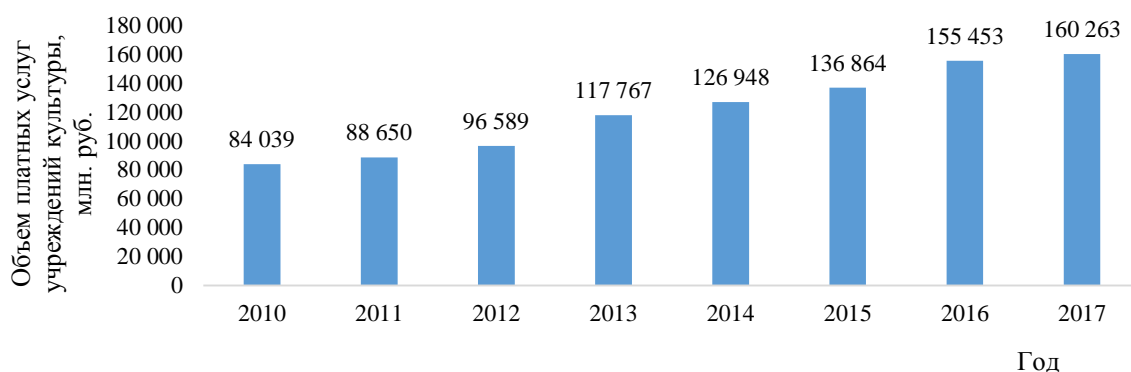


Рисунок 4 – Объем платных услуг учреждений культуры по РФ за 2010 - 2017 гг.

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. 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, нежели это было 8-10 лет назад. Граждане нашей страны стали активно пользоваться услугами в различных сферах: туризм, связь, медицина, спорт, культура и т.д.

В целом объем рынка образования в России составляет 1,8 трлн. рублей, при этом он продолжает активно развиваться и расти, поэтому уже к 2021 году объем рынка составит 2 трлн. рублей [7]. Наша художественная школа относится к сегменту частных школ, поэтому для нас актуальна статистика связанная с развитием данного направления. Сейчас доля частных школ в общем объеме рынка образовательных услуг составляет 19,2%, что приблизительно равняется 351,7 млрд. рублей, по прогнозам на 2021 год доля частного бизнеса незначительно уменьшится и составит 18,9%, но при этом в денежном выражении составит уже 385,4 млрд. рублей, что на 33,7 млрд. рублей больше чем в

настоящий момент. Основной спецификой деятельности частного бизнеса является дополнительное школьное и профессиональное образование.

Практически 100% услуг по дополнительному школьному образованию предоставляют частные школы [7]. При этом в целом аудитория рынка дополнительного школьного образования растёт в силу благоприятной динамики демографической ситуации (рисунок 5):

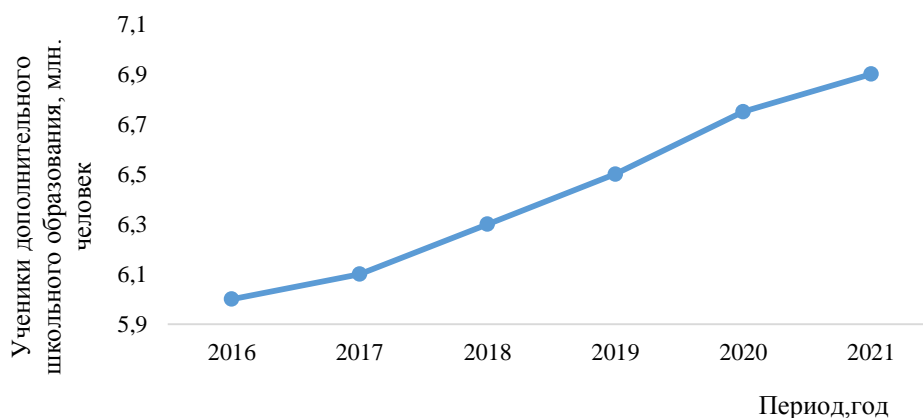


Рисунок 5 – Динамика роста аудитории рынка дополнительного школьного образования

Большинство людей (47%) пользуются услугами дополнительного школьного образования с целью подготовки к ОГЭ или ЕГЭ, при этом 83% из всей учеников дополнительного образования предпочитают индивидуальные занятия. В число наиболее востребованных для подготовки предметов на четвертом месте оказалось «Искусство», уступив лишь самым основным предметам таким как: иностранный язык, математика и русский язык. Что позволяет нам сделать вывод о том, что образовательные услуги нашей школы по подготовке к экзаменам и поступлению в высшие учебные заведения будут пользоваться спросом.

Услуги дополнительного профессионального образования на 73% удовлетворяются частным бизнесом, остальные 27% это обучение по программам российских вузов. Частный бизнес в данном направлении представлен в основном коммерческими курсами, тренингами и семинарами.

Как нами было отмечено ранее культурная сфера в России развивается, следовательно развивается и художественная её составляющая. Рассмотрим отечественный рынок услуг по обучению художественному мастерству.

В общем по России насчитывается более 500 государственных и частных школ, наибольшая часть которых приходится на Москву и Санкт-Петербург.

Система образования в сфере культуры и искусства состоит из трёх уровней подготовки. Первый – детские школы искусств, которые являются необходимой основой для будущего профессионального образования или просто кружком художественного творчества для реализации интересов детей.

По данным Министерства культуры РФ, только 15% детей, окончивших школы искусств, продолжают обучение на следующем уровне, который представляет собой училища или колледжи искусств, предоставляющие возможность своим выпускникам получить тот уровень знаний, который необходим им при поступлении в вузы [8]. Следовательно, третьим уже профессиональным уровнем являются высшие учебные заведения, которых насчитывается на территории Российской Федерации около 100. Таким образом, особенностью образования в сфере культуры и искусства является многоступенчатое освоение в течении длительного периода времени. Но чтобы перейти на следующую ступень необходима определённая подготовка, которую получить бывает несколько проблематично. Благополучный вариант, когда существуют курсы при университете, которые предоставляют всем желающим базовые знания для возможности поступить в данный вуз, но намного сложнее, когда таких курсов по близости нет или они не подходят для поступления в желаемое высшее учебное заведение.

Что же касается целей, которые преследует уже взрослый человек, занимаясь в художественной школе это:

– развитие когнитивных функций, а именно улучшение восприятия информации, развитие зрительной памяти и всестороннее понимание пространства;

– способ самовыражения, как возможность раскрыть свой потенциал и прийти в гармонию со своим внутренним «я»;

– возможность повысить свои умения и уверенность в собственных силах;

– вариант психологической разгрузки и получения положительных эмоций.

Мы решили посмотреть историю запросов на сервере «Яндекс» за последние два года по словам «художественная школа», чтобы проанализировать их динамику по месяцам и оценить стабильность интереса людей к данному виду учреждений (рисунок 6).

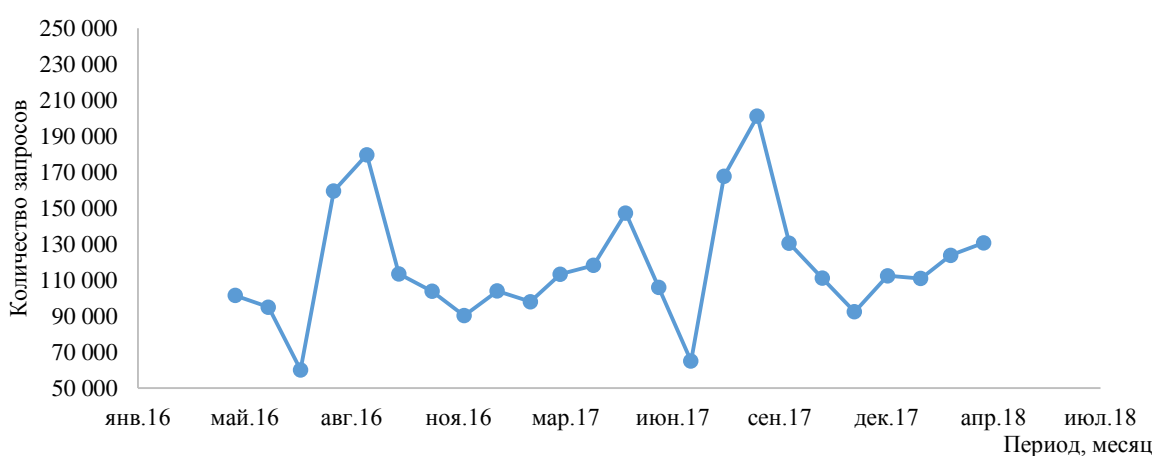


Рисунок 6 – Динамика запросов на сервере «Яндекс» по словам «Художественная школа»

На графике хорошо проглядывается цикличность интереса людей к услугам художественных школ. Спрос на художественные школы начинает падать в июне, а июле наблюдается очевидный спад заинтересованности людей в услугах по обучению изобразительному искусству. Это может быть связано с летним сезонном и периодом отпусков, пик которого как раз приходится на середину лета. Уже в августе спрос начинает расти и достигает своего пика в сентябре, что связано с началом учебного года, затем спрос опять снижается, но держится примерно на одном уровне и весьма стабилен до июня, где цикл начинается по новой. Интерес людей является цикличным и при этом стабильным и предсказуемым, количество запросов не падает ниже 60 000, а это является

вполне хорошим показателем, что даёт нам все основания считать данную сферу услуг весьма привлекательной среди людей.

Художественная школа, которую мы планируем открыть будет предоставлять не только образовательные, но и психологические услуги, заключающиеся в развитии креативности человека, а также помощи творческим людям, которые переживают кризис своего вдохновения.

Существует ошибочное мнение, что творческими людьми рождаются и научиться мыслить креативно не возможно. Да, безусловно, в некоторых людях с рождения открыт талант к искусству, но данные способности скрыты в каждом человеке, нужно лишь иметь желание их раскрыть.

В целом креативность применима не только в искусстве, но и в других областях деятельности. Она влияет на творческую активность, качество деятельности и продуктивность человека. Поэтому даже для человека занимающегося бизнесом также важно развивать своё творческое мышление, чтобы принимать нестандартные решения, находить выходы из сложных ситуаций, создавать и совершенствовать новые идеи.

Современные исследования творчества имеют тенденцию изучать возможность развития в человеке креативности и результативность сочетания обучения с психологией. Рассмотрим исследование М.А. Маджугина и Ю.Г. Василевской, проведённое в 2017, которое заключается в анализе влияния психодиагностических методик на уровень креативности студентов-дизайнеров в процессе обучения [9].

Для проведения эксперимента была проведена выборка 30 студентов в возрасте от 18 до 21 года, обучающихся по направлению «дизайн». Испытуемые были разделены на две равные группы по 15 человек, в зависимости от курса обучения: первая группа – 1 курс обучения, вторая группа – 4 курс обучения. Эксперты хотели узнать, как изменится уровень креативности студентов от начала процесса обучения до его завершения, после чего сделать вывод о

возможности формирования и развития креативности у человека. Были проведены тесты по методикам Е. Торренса и Н.Ф. Вишняковой.

Тест Е. Торренса состоял из следующих пунктов: создание рисунка, незаконченная фигура и повторяющиеся линии. После чего происходил анализ креативности по определённым показателям. А методика «креативность» Н.Ф. Вишняковой заключалась в выявлении уровней творческих склонностей личности, определении креативных резервов и творческого потенциала, путём обработки результатов по определенным в методике качествам [9].

В результате исследования были определены средние показатели креативности студентов первого и четвёртого курсов. Данные представлены на рисунке 7.

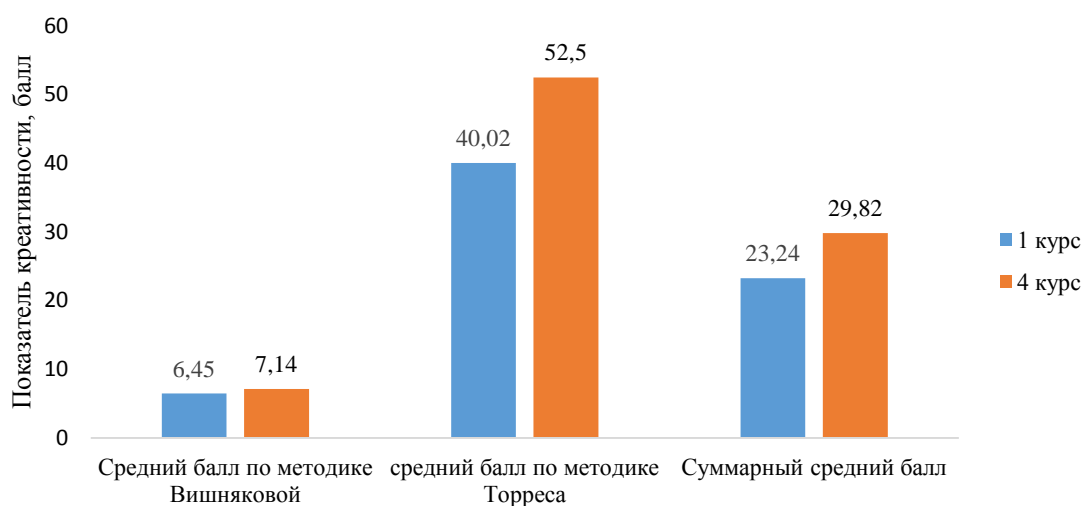


Рисунок 7 – Соотношение средних показателей креативности студентов 1 и 4 года обучения

Таким образом, исходя из результатов всех методик, уровень креативности студента от первого курса обучения до последнего увеличивается, что позволяет сделать вывод о том, что развить в человеке креативность и повлиять на формирование его творческого мышления возможно, используя при этом определённые психологические методики, способствующие этому.

Данное исследование даёт нам возможность полагать, что предоставляемые нами услуги будут приносить полезный результат для социального прогресса потому, что проблема воспитания творческих личностей является наиболее актуальной для современного общества, ведь креативность имеет прямое влияние

на качество деятельности, творческих продуктов и услуг индивидуумов и определяет экономический потенциал страны.

2.3 Описание бизнес идеи

Предоставляемые услуги. В нашей школе планируется предоставлять услуги по обучению художественным основам. Предлагаемые курсы будут подбираться для клиентов, исходя из их предпочтений, уровня подготовки и целей обучения. Например, для выпускников школ, решивших связать свою жизнь с искусством, будет актуально посетить основы композиции, которая поможет осознать пропорции и фактуры фигур, а также даст понимание работы с ними, что поможет ученику создавать интересные и динамические сочетания форм. Не менее полезным будет изучение всех законов построения, касающихся перспективы и глубины композиции, а также рисунок, черчение и многое другое.

Для тех, кто хочет научиться рисовать «для души» интереснее будет посетить курсы посвященные рисованию акварелью, акрилом или маслом. Кроме того, есть возможность обучиться создавать собственные иллюстрации и особенно популярные в последнее время скетчи.

Помимо обучения людей навыкам рисования, нами будут предоставляться психологические услуги, которые будут направлены на открытие таланта в человеке, развитие у него креативного и творческого мышления, а также помощь в выходе из сложных жизненных ситуаций, таких как творческий кризис или внутренние страхи и сомнения.

Основные потребители

К нашим потенциальным потребителям относятся люди от 16 до 45 лет, в большей степени женщины. Причем начать обучение могут как «новички», так и уже вполне опытные в данной области личности, планирующие повышать уровень своих профессиональных навыков.

Портфель предоставляемых услуг.

1. Индивидуальные занятия.
2. Занятия для двух человек (подходит для друзей и знакомых).

3. Регулярные групповые занятия (в течении всего учебного года).
4. Группы для взрослых (спецкурсы по интересующим направлениям).
5. Продажа необходимых материалов и оборудования.

Каждый курс представляет собой синтез теоретических и практических знаний по рисованию, а также психологических методик направленных на развитие креативности.

Характеристики предоставляемых услуг

Социальная характеристика заключается в востребованности данного вида услуг как среди молодёжи, так и среди уже взрослых людей. Это связано прежде всего с повышением спроса на услуги художественных студий, который за последние два-три года вырос в несколько раз. Люди хотят не только работать, но и заниматься творчеством, открывать в себе талант к рисованию, заниматься чем-то лишь для душевного удовольствия и развития. К тому же экономические показатели РФ говорят о росте платежеспособности населения, что делает услуги нашей художественной школы более доступными для населения.

Функциональная характеристика представляет собой способность товара удовлетворить потребности покупателей. Наша художественная школа полностью справится с этой задачей и составит серьёзную конкуренцию для других творческих студий потому, что мы предоставляем широкий перечень занятий по различным направлениям рисования, начиная от общепринятых и классических, и заканчивая новомодными течениями в области художественного искусства, а также мы предоставим психологическую поддержку людям, которые хотят открыть в себе творческую жилку или вновь обрести потерянное вдохновение. Это даёт все основания полагать, что все обратившиеся к нам люди останутся довольны.

Надёжность предоставляемых услуг, которая будет достигаться уровнем профессиональности и квалифицированности наших преподавателей. Они

способны найти индивидуальный подход к любому ученику, в простой и понятной форме изложить материал, ответить на любые вопросы и дать все необходимые рекомендации. Также доверие наших клиентов будет подкрепляться проведением открытых бесплатных уроков, личных бесед, консультаций с преподавателями, которые любезно помогут определиться с выбором наиболее подходящего курса занятий.

Экологические характеристики показывают, насколько товар воздействует на окружающую среду при использовании, хранении и транспортировке. Поэтому в рамках нашей художественной школы будет использоваться мебель, элементы декора, оборудование и инструменты, изготовленные исключительно из безвредных и экологически чистых материалов.

Уровень безопасности предоставления услуг представляет собой прежде всего безопасность пребывания в рамках школы, которая будет обеспечиваться нашим персоналом. Преподаватели будут следить за соблюдением правил безопасности в классах, но помимо этого задние, в котором находится школа находится под круглосуточным наблюдением вневедомственной охраны.

Отличительные черты предоставляемых нами услуг

Целью наших преподавателей является не только обучение определённым умениям в сфере рисования, но и поиск индивидуального подхода к каждому, кто пришёл заниматься, не зависимо от уровня его подготовки и способностей. Для каждого новичка или уже опытного художника будет разработан план занятий, учитывающий его интересы и желаемый уровень приобретённых навыков в результате обучения, а также выбран правильный психологический подход, который будет способствовать наиболее эффективному и комфортному процессу обучения.

Преподаватели нашей школы будут стремиться стать для своих учеников своего рода друзьями или настоящими наставниками: любой из учащихся во

внеурочное время может абсолютно свободно поддерживать связь со своим преподавателем, просить помощи в работе над своими проектами, консультироваться, получать необходимую психологическую поддержку и т.д. Мы в полной мере будем содействовать продвижению наших учеников, чтобы вместе добиваться высоких результатов.

Для удобства обучающихся существует возможность занятий для двух человек, что может оказаться намного удобнее для друзей или семейных пар. Такие занятия помогут наладить отношения между партнёрами, помогут им лучше понимать друг друга или же укрепят дружбу между товарищами и научат их работать в команде.

2.4 Анализ конкурентов

В Челябинске существует около 84 организаций, предоставляющих услуги дополнительного образования по различным направлениям, связанным с творческим развитием, начиная от гончарного мастерства и рукоделия до музыкального и художественного творчества [10]. При этом в городе около 30 художественных школ, большинство из которых являются государственными учреждениями, обучающими детей искусству. Они предоставляют довольно узкий и однообразный спектр услуг по предоставлению информации о классических основах рисования. Такие школы подходят только для детей и взрослому человеку, мечтающему реализовать свои стремления здесь делать нечего. Зачастую курсы обучения бюджетного учреждения являются скучными и не увлекательными для юных учеников, а уж тем более для подготовленного человека. Помимо государственных школ существуют коммерческие арт-студии, предоставляющие платные курсы по обучению художественным навыкам, как детей так и взрослых, где направления курсов наиболее интересные и занимательные, соответствующие времени и учитывающие популярные течения в

сфере искусства, а всё для того, чтобы обучающийся был доволен и увлечён творческим процессом.

Если открыть карту города и выбрать критерий художественные школы, то можно увидеть где находится наибольшее количество данных учреждений (рисунок 8).

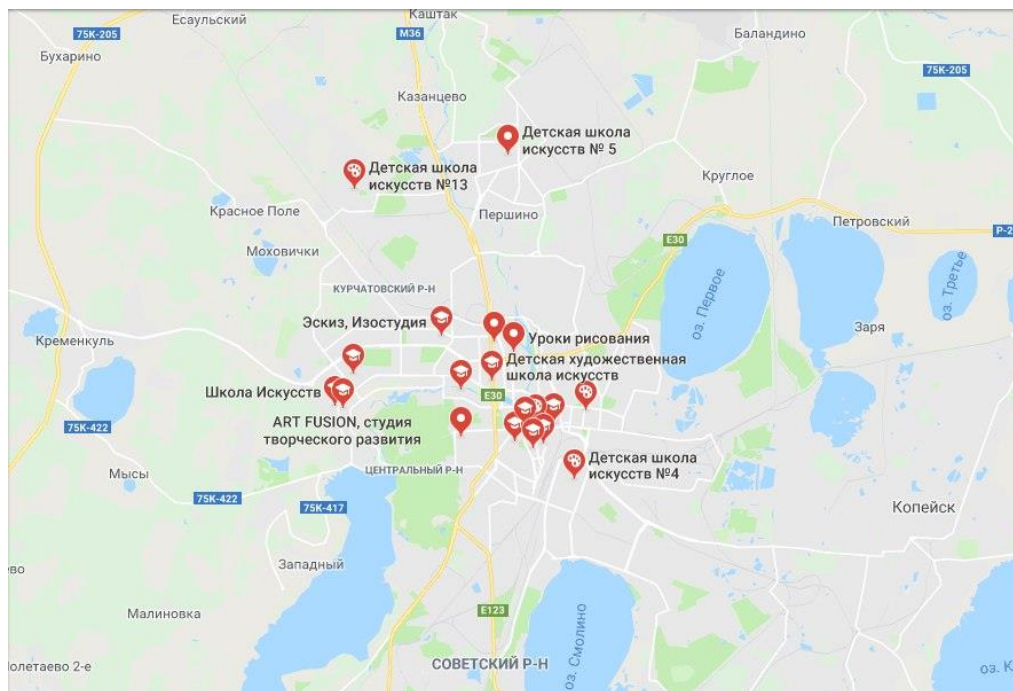


Рисунок 8 – Расположение художественных школ на карте города

На рисунке видно, что все художественные школы располагаются близко к центру города и наибольшая концентрация школ приходится на Центральный, Калининский и Советский районы.

Близкое расположение школ к центру это самый оптимальный вариант для всех желающих посетить обучающие курсы. Это объясняется равно удалённостью центрального района от всех остальных. К факторам, которые повлияли на высокую концентрацию художественных студий в калининском и советском районах, можно отнести:

- густонаселенность района;
- хороший имидж района;
- уровень дохода людей, проживающих в данном районе, средний или выше среднего.

В связи с тем, что наша школа будет предлагать услуги по различным направлениям рисования, то существует необходимость в привлечении на работу преподавательского состава с высоким уровнем квалификации и профессионализма в данной сфере, которые смогут обучить всех желающих художественному искусству в интересующем его направлении. Для комфорта наших учеников место обучения должно иметь удобное расположение и парковочные места снаружи, а также уютное обустройство внутри. Помимо всего этого, мы должны предоставить грамотно составленный график работы, чтобы каждый клиент имел возможность посетить занятие и был доволен. Данные требования мы ставим перед собой, а значит будем обращать на них внимание при анализе наших конкурентов.

В связи с тем, что наши услуги по обучению не бесплатные целесообразнее всего будет проанализировать коммерческие художественные школы и арт-студии. Для анализа конкурентов выделим три школы наиболее популярные в нашем городе, с высокой оценкой и отзывами клиентов, а также предоставляющие возможность обучения взрослым. Это Санкт-Петербургская школа телевидения, Art Fusion – студия музыкальных, художественных и танцевальных занятий и школа рисования Sunday art.

1. Санкт-Петербургская школа телевидения – это целая сеть школ открытая в 32 городах России, которая начала свою деятельность в Петербурге и в течении 7 лет открыла множество своих филиалов. Школа подразделяется на несколько направлений: фотошкола, школа стиля, театральная студия, школа телевидения, школа дизайна и школа психологии. Каждое из данных направлений содержит различные виды курсов углублённые в определённый стиль и течение. В частности, это курсы рисования, где вас обещают научить основам композиции, пропорциям, объёму и перспективе, геометрическим фигурам в пространстве. В целом это классический пакет основ в карандашной технике, который состоит из 6 занятий по 2,5 часа и стоимостью 7 200 рублей. Также существует возможность перейти на следующую ступень обучения, которая обучит работе с цветом

(акварель, гуашь), а за ней следует ещё одна – живопись (масляные краски, тушь). Длительность обучения на каждой ступени 16 часов [11].

2. Art Fusion - студия музыкальных, художественных и танцевальных занятий, как говорит само название обучение здесь проходит по трём направлениям: музыка, рисование и танцы. Студия предлагает курсы рисования по различным тематикам живописи: иллюстрация, графика, акрил, акварель, основы рисунка и живописи, скетчинг. Формат обучения может быть, как индивидуальный, так и групповой. Курс длится около 6-8 занятий и стоимостью от 3 390 до 5 690 рублей [12].

3. Школа рисования Sunday art позиционирует себя исключительно, как курсы обучения рисованию для взрослых и детей. Чтобы пройти обучение необходимо обязательно посетить пробный урок, который не бесплатный, а стоит 200 рублей. В случае, если человека всё устраивает, ему подбирают удобную группу и время занятий. Сам процесс занятий состоит из двух этапов: изучение основ и более углублённое изучение интересующего направления. Без первого этапа невозможно перейти на второй. Общая длительность курса, исходя из сайта, не известна, но стоимость 4 занятий составляет 2 480 рублей, а за 8 занятий стоимость составит 4 720 рублей [13].

Для анализа конкурентов нами был сформирован следующий перечень критериев:

- средняя стоимость занятия;
- режим работы;
- местоположение;
- широта предоставляемых услуг;
- форматы обучения;
- пробное занятие;
- среднее время курса;
- информативность сайта.

Проведем сравнительный анализ художественных школ с помощью субъективной балльной оценки. По каждому критерию конкуренту будет выставляться оценка от 1 до 5 баллов (таблица 2).

Таблица 2 – Анализ конкурентов

Критерий	«СПБШТ»	Оценка	«Art Fusion»	Оценка	«Sunday art»	Оценка
Средняя стоимость одного занятия	1 200 рублей	2	Индивидуальное – 650 рублей Групповое – от 474 до 700 рублей	5	590 рублей (при оплате 8 занятий) 620 рублей (при оплате 4 занятий)	4
Режим работы	Пн, Ср, Пт: 20:00-22:30 7,5 часов в неделю	2	Пн-Пт 9-00 - 21-00 Сб-Вс 9-00 - 18-00 78 часов в неделю	5	Пн-Сб: 12:00-20:00 48 часов в неделю	4
Местоположение	ул. Г. Яковлева, д. 5 (Центральный район)	5	Площадь Революции, 5 (Советский район)	4	Проспект Ленина, 49в (Советский район)	4
Широта предоставляемых услуг	Обучение основам графики (композиция, пропорции, перспектива), работа с цветом (акварель, гуашь), живопись (масляные краски, тушь).	5	Обучение различным тематикам живописи: иллюстрация, графика, акрил, акварель, основы рисунка и живописи, скетчинг.	5	Изучение основ (пропорции, перспектива, композиция), а также пейзажи, натюрморты и основы изображения человека.	4
Форматы обучения	Занятия только в группах	4	Занятия в группах, индивидуальные занятия, занятия для двоих	5	Занятия только в группах	4
Пробное занятие	-	3	Есть, стоимость 300	4	Есть, стоимость 200	5
Среднее время курса	6 занятий	5	6-8 занятий	4	Информация отсутствует	2
Наличие и информативность сайта	Сайт есть, вполне информативен	5	Достаточно информативный сайт	5	Сайт есть, однако содержит крайне мало информации	2

Наглядно сравним конкурентов в разрезе каждого из критериев сравнения:

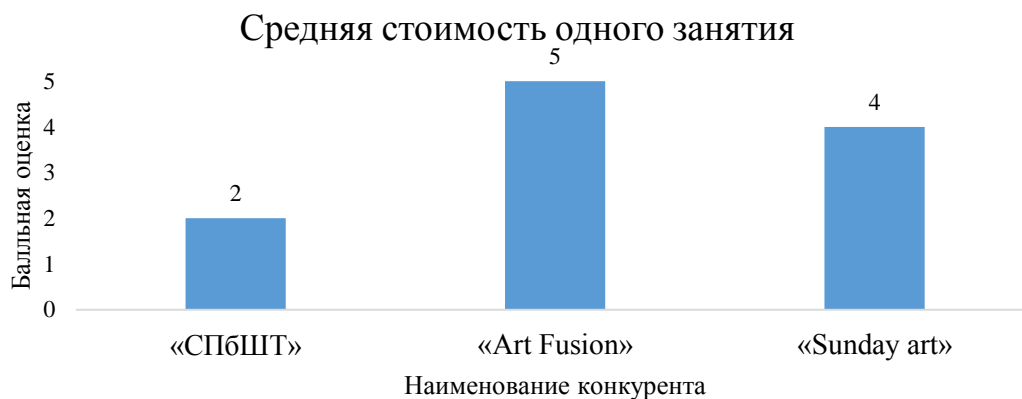


Рисунок 9 – Сравнение конкурентов в разрезе критерия «Средняя стоимость одного занятия»

В среднем стоимость одного занятия составляет 600 рублей, при этом стоимость занятия в Санкт-Петербургской школе телевидения в два раза дороже, именно поэтому данное учреждение получило такую низкую оценку. Школа рисования Sunday art потеряла один балл в связи с тем, что на сайте отсутствует информация сколько всего занятий в курсе обучения, поэтому не известно сколько в итоге будет потрачено денег обучающимся.

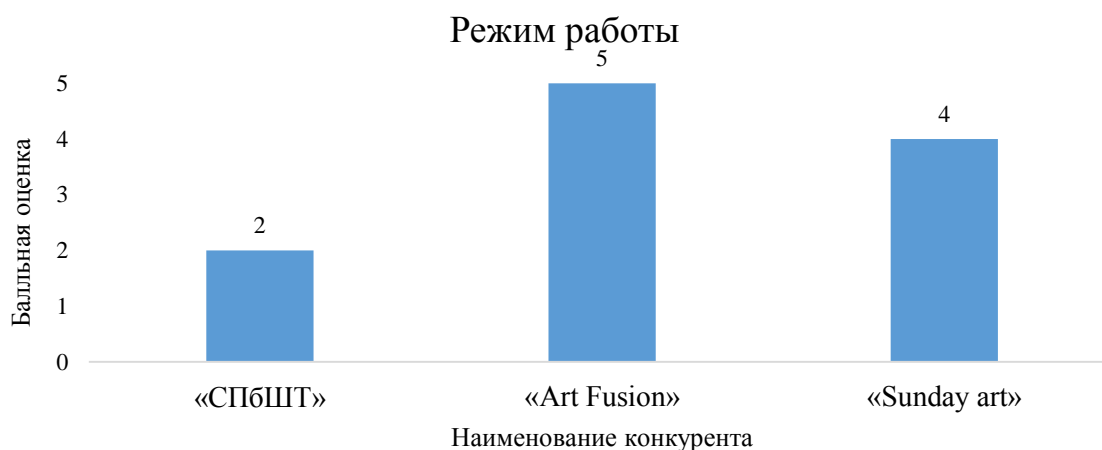


Рисунок 10 – Сравнение конкурентов в разрезе критерия «Режим работы»

Удобный режим работы очень важен для привлечения клиентов, поэтому необходимо предоставить различные варианты для выбора времени занятий ученикам. Поэтому самую низкую оценку получила «СПбШТ», потому что они

работают только вечером и абсолютно никак не занимают дневное время, при этом работают только три раза в неделю, что также может быть не комфортно для многих желающих заниматься. «Art Fusion» получил самую высокую оценку, потому что студия работает 78 часов в неделю, а «Sunday art» потерял один балл потому, что немного уступает по количеству рабочих часов в неделю (48 часов).

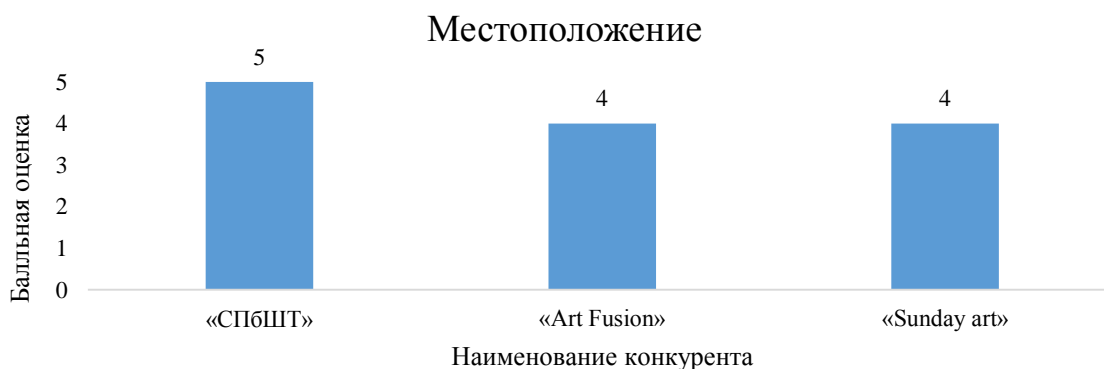


Рисунок 11 – Сравнение конкурентов в разрезе критерия «Местоположение»

Местоположение мы оценивали относительно близости к центру (1 балл – очень далеко, 5 баллов – находится в центре города), ведь центральный район находится в равной удалённости от всех других районов города, поэтому считается наиболее комфортным и предпочтительным для размещения, если конечно у организации нет причин размещать своё помещение в других районах (определённая целевая аудитория, конкретно преследуемые цели). Все три учреждения имеют хорошее месторасположение, «СПБШТ» находится в центральном районе, а две других школы в советском районе, но очень близко к центру.



Рисунок 12 – Сравнение конкурентов в разрезе критерия «Широта предоставляемых услуг»

Широту предоставляемых услуг мы оценивали в зависимости, от количества курсов по различным направлениям, а также по актуальности и новизне этих направлений. «Art Fusion» соответствует всем заявленным к данному критерию требованиям и получает высший балл. «СПбШТ» теряет один балл за несоответствие новизне и течению времени – школа обучает лишь классическим навыкам. «Sunday art» получил три балла потому, что разнообразие предоставляемых услуг школы намного меньше, чем у её конкурентов и кроме того, школа отдаёт предпочтение лишь классическим методикам. При этом ни одна из трёх школ не предоставляет услуги по развитию креативности и творческого мышления, не проводит арт-терапии, необходимые для выплеска накопившихся эмоций и духовного поиска себя.

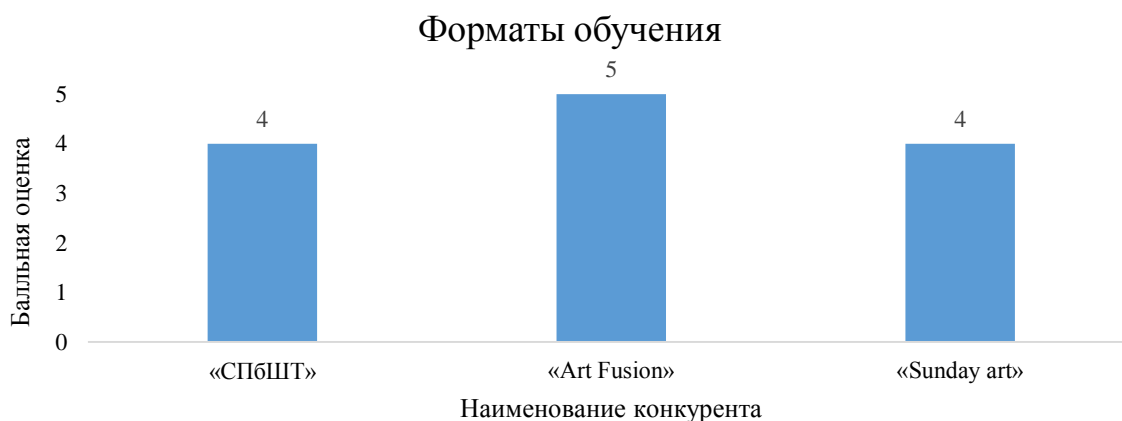


Рисунок 13 – Сравнение конкурентов в разрезе критерия «Форматы обучения»

Речь идёт о разнообразии форматов проведения занятий, чтобы каждый мог выбрать в какой обстановке ему комфортнее обучаться. Здесь выделилась только студия «Art Fusion», которая предоставляет возможность заниматься в группах, индивидуально или вдвоём (с другом или «второй половинкой»). Другие учреждения предоставляют возможность заниматься только в группах.

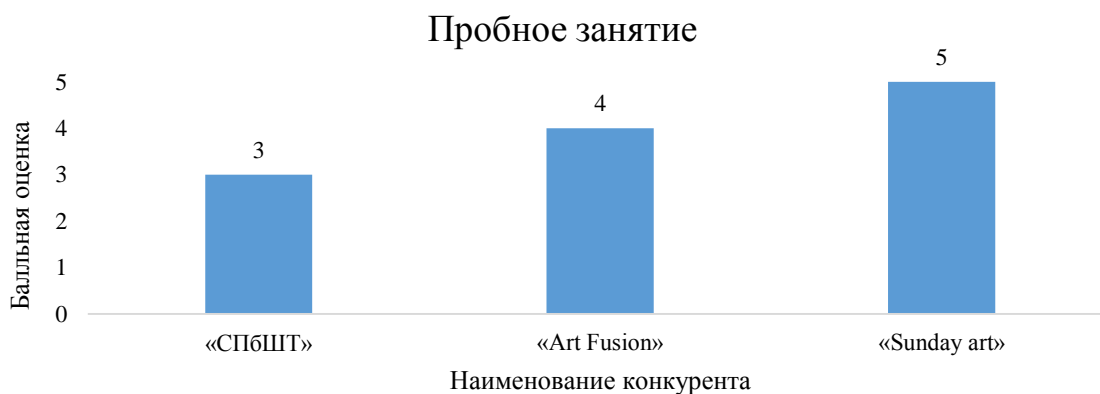


Рисунок 14 – Сравнение конкурентов в разрезе критерия «Пробное занятие»

Всегда приятно, когда есть возможность посмотреть, что из себя представляет курс, прежде чем отдать за него полную сумму денег. К сожалению, на сайте «СПбШТ» нет никакой информации о пробных занятиях, но их наличие в учреждении и не обязательно поэтому снижаем оценку лишь до 3 баллов. Между двумя оставшимися баллы распределяются в зависимости от стоимости пробного занятия (у кого оно дешевле, тот и получает высший балл).



Рисунок 15 – Сравнение конкурентов в разрезе критерия «Среднее время

курса»

Форма занятий представляет собой примерно 6 занятий по интересующему художественному направлению (примерно месяц) изостудии объясняют это тем, что в большинстве случаев при превышении данного количества занятий обучающемуся становится скучно и заинтересованность его снижается. В «СПбШТ» все курсы рассчитаны ровно на 6 занятий, а в «Art Fusion» некоторые направления обучения занимают на пару занятий больше, чем у конкурента. По «Sunday art» нет никакой информации о длительности курса, что очень плохо для школы, ведь потенциальный клиент, оценивая количество времени и денег, которое он готов потратить на обучение, не сможет сделать выбор в пользу данного учреждения без получения дополнительной информации. Вопрос только в том, можно ли действительно научиться рисовать за столь короткий срок. Это виднее клиентам данных студий, но как нам кажется: если человек принимает решение научиться рисовать и заняться творчеством, он хочет получить в итоге качественный результат и конечно же удовольствие от процесса обучения, поэтому аргумент о снижении интереса клиента весьма спорный, главное нужно суметь его заинтересовать.

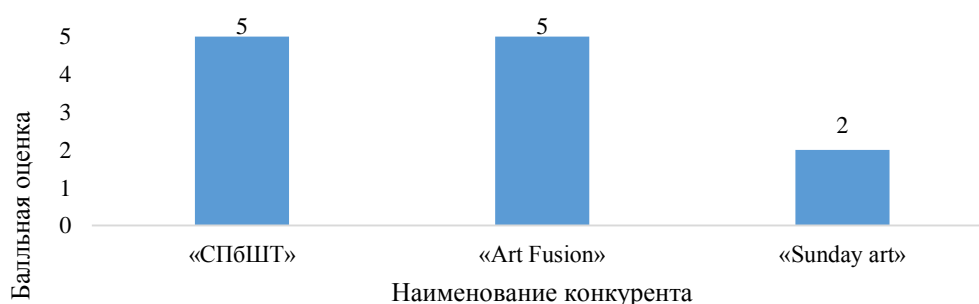


Рисунок 16 – Сравнение конкурентов в разрезе критерия «Информативность сайта»

Сайт, каждого из конкурентов выглядит достаточно презентабельно и удобен в поиске необходимой информации. Но «Sunday art» получает весьма низкий балл по данному критерию в связи с отсутствием некоторой основной информации, как например длительность курса.

После того как мы провели балльную оценку данных по художественным школам и наглядно продемонстрировали это на диаграммах, представим общее соотношение результатов на графике:

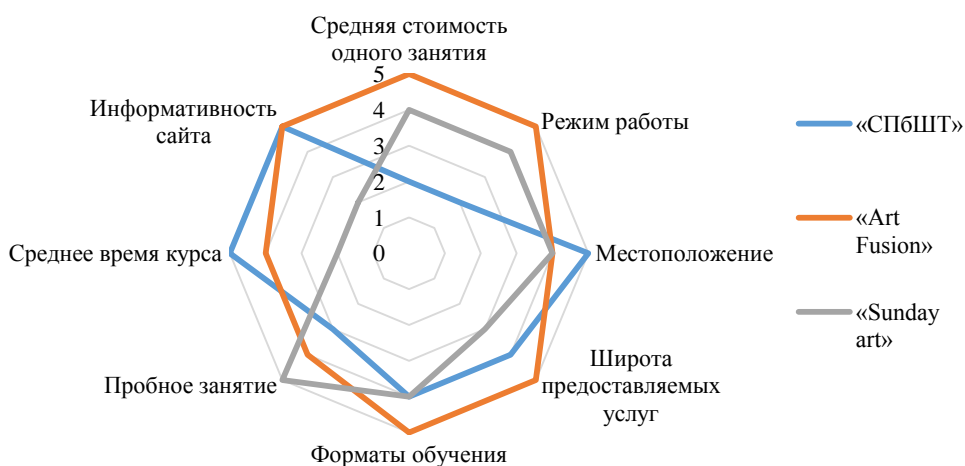


Рисунок 17 – Балльная оценка конкурентов в городе Челябинске

Из графика видно, что наибольшее количество наивысших оценок по критериям сравнения получила студия «Art Fusion», но её превосходство над конкурентами весьма неоднозначно потому, что она также имеет и слабые стороны. Каждая школа имеет свои особенности, преимущества и недостатки, при анализе которых наша художественная школа сможет составить им достойную конкуренцию.

В результате анализа конкурентов в городе Челябинске не было обнаружено ни одной школы или студии, которая бы предоставляла помимо услуг по обучению ещё и психологические услуги, способствующие развитию креативности, кроме детских развивающих центров, рассчитываемых на детей от 4 до 16 лет. Такие центры не будут являться нашими потенциальными конкурентами потому, что мы не оказываем услуги по обучению детей. Единственная возможность у взрослого человека поработать над своей креативностью и открыть в себе способность к творчеству это посещение разовых тренингов, которые иногда проходят в нашем городе. Такие услуги также не соизмеримы с деятельностью нашей школы, ведь мы работаем с нашими клиентами систематически и на протяжении всего времени курса, что гарантирует

более эффективные результаты. Поэтому направленность нашей школы на развитие креативности человека и творческого мышления, а кроме того на содействие в поиске своего творческого вдохновения, используя определённые психологические методики во время арт-терапий, является нашим преимуществом.

2.5 Анализ потребителей

Чтобы определить, кто будет являться потенциальными клиентами нашей художественной школы, а также выявить их основные потребности, интересы и предпочтения, нами был проведён опрос среди 238 респондентов путём анкетирования. В опросе участвовали жители города Челябинска в возрасте от 16 до 50 лет и им было предложено ответить на 11 простых вопросов. Вариант анкеты представлен в Приложении А. Анкетирование проводилось с помощью сервиса Google.

Результаты опроса являются объективными лишь в том случае, если выборка будет состоять больше, чем из 100 человек. Нами было опрошено 238 респондентов, что позволяет нам считать полученные данные справедливыми.

Самый первый вопрос нашей анкеты звучал таким образом: «вы когда-нибудь слышали о художественных школах, обучающих навыкам рисования и креативному мышлению одновременно». Оказалось, что 73,86% опрошенных респондентов никогда не слышали о подобных школах, что не настолько уж и удивительно, ведь школ, которые сочетали в себе образовательные и психологические услуги в нашем городе нет (рисунок 18):

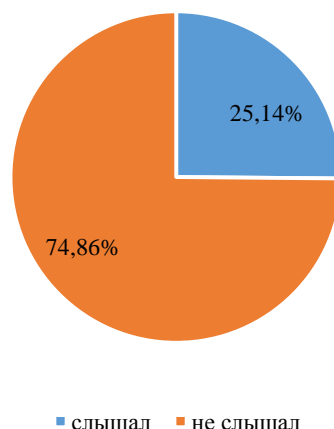


Рисунок 18 – Осведомлённость респондентов о наличии художественных школ с психологическим уклоном

Следующим интересующий нас вопрос был об актуальности данной школы. В результате оказалось, что 73,04% опрошенных посчитали данную идею весьма актуальной (рисунок 19):

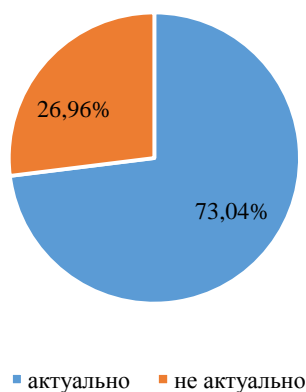


Рисунок 19 – Актуальность данного вида художественных школ

Далее мы спросили есть ли желание у опрошенных посетить нашу школу: 24 человека из 238 были заинтересованы в услугах нашей школы, что составляет примерно 10% из выборки. Показатель является относительно высоким, потому как услуги художественной школы не самый популярный вариант для проведения досуга и не типичный вид деятельности в целом. Это можно объяснить тем, что у людей повышается интерес к творчеству, к выражению себя в искусстве и в частности с помощью рисунка.

Далее представим, как заинтересовавшиеся респонденты распределились по полу (рисунок 20):

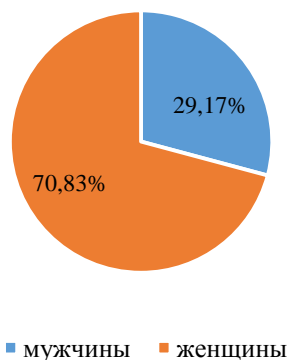


Рисунок 20 – Распределение заинтересованных респондентов по полу

Как видно на диаграмме женщины проявляют больший интерес к проявлению себя в творческом процессе и саморазвитии, нежели мужчины.

Рассмотрим структуру заинтересованных респондентов относительно их возраста. Результаты представлены на круговой диаграмме (рисунок 21).

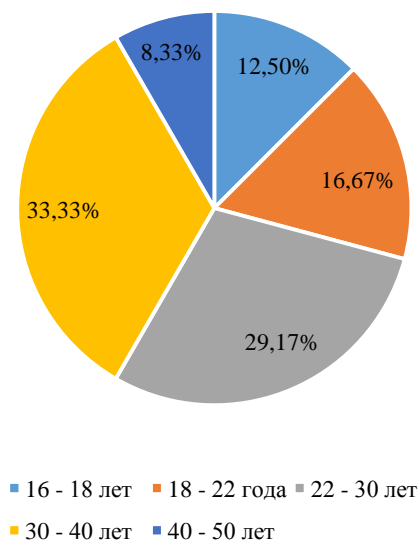


Рисунок 21 – Распределение заинтересованных респондентов по возрасту

Из графика видно, что наибольшую долю нашей целевой аудитории составляют люди в возрасте от 22 до 40 лет (более 60%). Это как правило

работающие люди, у которых вероятнее всего есть семья или вторая половинка. Они хотят заняться творчеством, чтобы отвлечься от жизненных проблем, отдохнуть духовно и реализовать свои творческие возможности. Следующими по заинтересованности стали молодые люди в возрасте от 16 до 22 лет, это старшеклассники и студенты, которым интересно рисовать для себя в качестве хобби или это те, кому необходима специальная подготовка для поступления в высшее учебное заведение на творческое направление.

Теперь логичнее всего рассмотреть уровень доходов нашей целевой аудитории (рисунок 22).

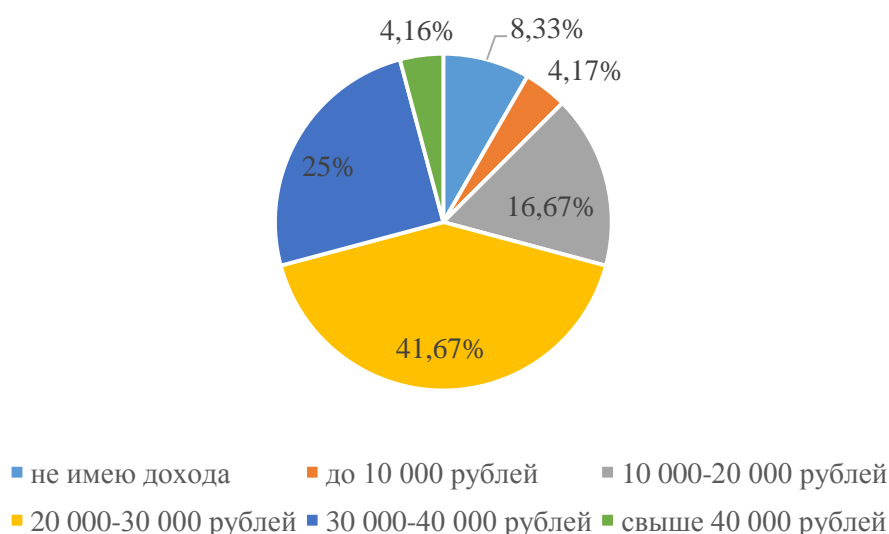


Рисунок 22 – Уровень дохода заинтересованных респондентов

На рисунке видно, что большинство наших потенциальных покупателей имеют средний доход (41,67%) от 20 000 до 30 000 рублей. Наименьшее количество заинтересованных в наших услугах имеют доход свыше 40 000 рублей (4,16%), также есть те кто и вовсе не имеет дохода, но хотел бы заниматься в нашей школе (8,33%).

Мы предложили распределить в порядке убывания факторы, которые влияют на выбор художественной школы. Максимальный балл, который мог получить фактор как самый важный это 11, а наименьший 1, как самый незначительный. В итоге мы получили следующий результат (рисунок 23).

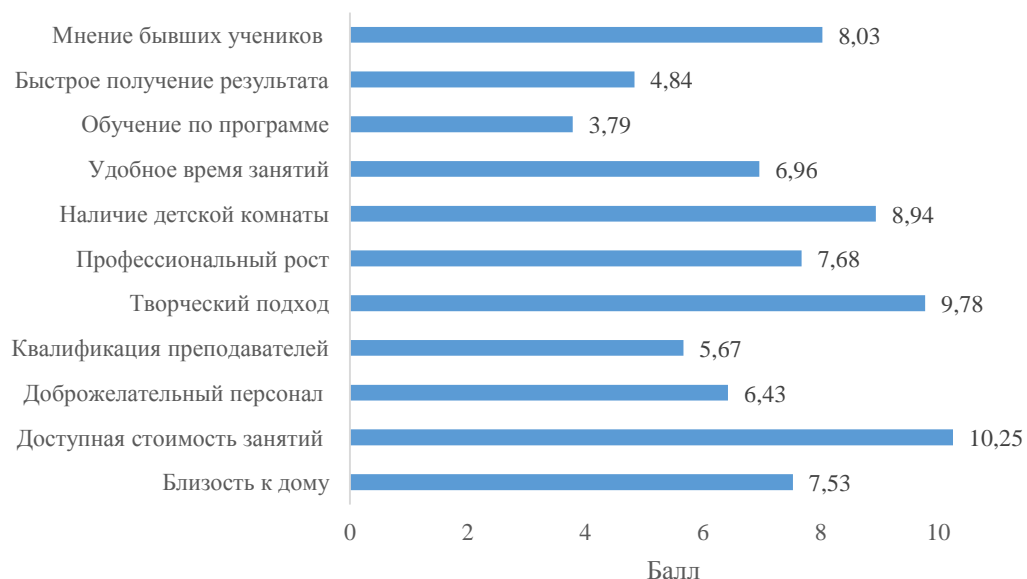


Рисунок 23 – Распределение факторов, влияющих на выбор художественной школы по важности

Немаловажным фактором при прогнозировании выручки и формировании ассортимента услуг является предпочтения потребителей относительно формы проведения занятий. В результате опроса у нас сложилась следующая картина (рисунок 24).

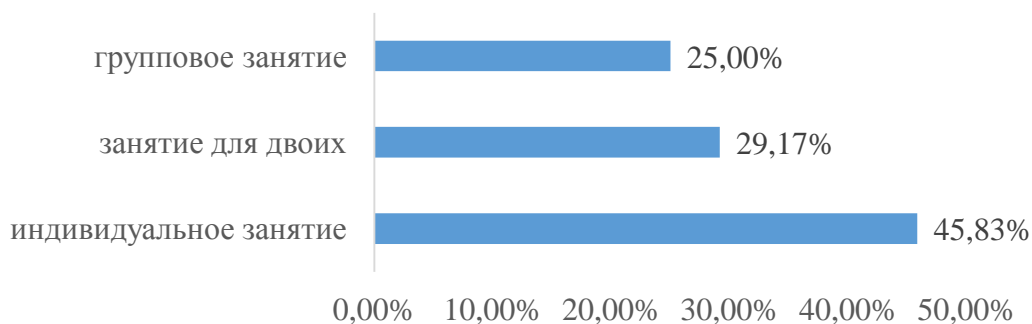


Рисунок 24 – Предпочтения потребителей относительно формы проведения занятий

Далее мы предложили выбрать наиболее интересные респондентам направления обучения, при этом каждый человек мог выбрать несколько приглянувшихся ему курсов, поэтому суммарный показатель превышает 100% (рисунок 25).

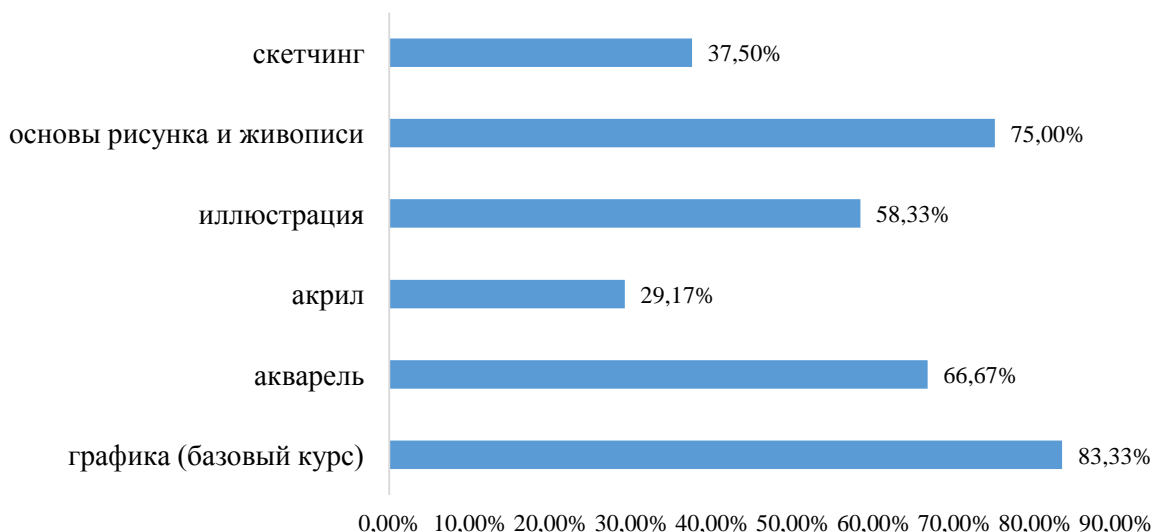


Рисунок 25 – Предпочтения потребителей относительно курсов обучения

Согласно диаграмме потенциальных клиентам больше всего хотелось бы обучиться основам работы с карандашом, формой и пропорциями (83%), что актуально для новичков в данном виде творчества. Также большинство людей выбрали столь популярный скетчинг (75%), предназначенный для выражения своих основных идей, мыслей и чувств на бумаге.

В следующем вопросе респондентам был предоставлен выбор наиболее удобного времени для занятий по нашим программам (рисунок 26). Большинство людей предпочли вечернее (62,5%) время для похода на курсы по рисованию, это связано с тем, что у них есть работа в первой половине дня.

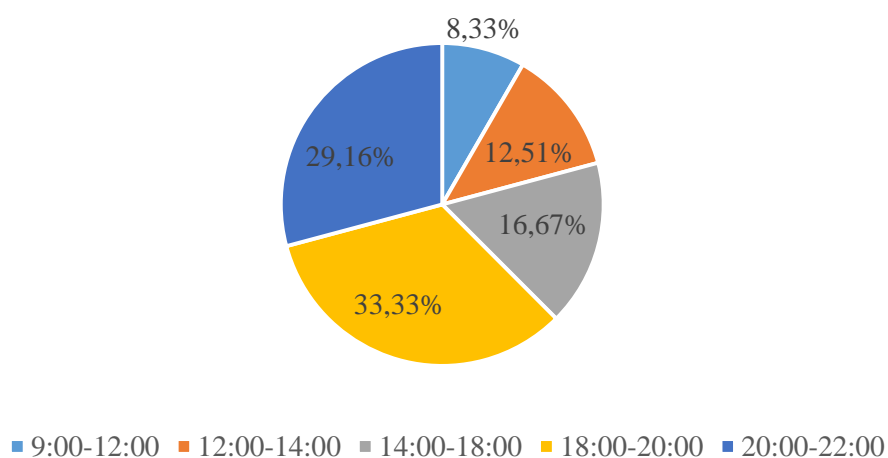


Рисунок 26 – Предпочтительное время для занятий

В результате проведенного опроса составим карту потенциальных потребителей, разделив их на 4 группы, каждая из которых имеет свои определённые характеристики (таблица 3).

Таблица 3 – Карта потенциальных потребителей

Критерий	1 группа	2 группа	3 группа	4 группа
Род занятий	Ученики старших классов школ	Взрослые люди, которые всегда хотели научиться рисовать или решили заняться развитием своих творческих способностей (новички)	Художники, которые хотят повысить свой профессиональный уровень или вернуть былое вдохновение и страсть к рисованию	Беременные, домохозяйки и женщины в декрете
Характеристика	Подростки, которым было бы интересно обзавестись хобби или те, кто собираются поступать в ВУЗ на направление связанное с творчеством.	Работающие, семейные люди, которые ждут своих детей с занятий во дворце пионеров и школьников им. Н.К. Крупской, а также детей с занятий в ЛА «Трактор». Кроме того, это просто взрослые творческие люди, которых мы сумели заинтересовать нашими услугами.	Те, кто уже занимался изобразительным искусством, а также профессиональные художники, которых заинтересовали наши методики по развитию креативности, направленные на психологическую разгрузку, достижение духовной гармонии и поиски вдохновения.	Женщины, у которых есть маленький ребёнок или он скоро появится, которые сидят дома и им хотелось бы найти себе творческое занятие
Возраст	16 – 18 лет	18 – 45 лет	18 – 45 лет	18 – 45 лет
Ежемесячный доход потребителей	Отсутствует/ ниже среднего (как правило, за детей платят родители)	Средний/ выше среднего	Средний/ выше среднего	Средний/ выше среднего
Распределение наших доходов относительно целевых групп в процентах	33%	36%	15%	16%

Окончание таблицы 3

Критерий	1 группа	2 группа	3 группа	4 группа
Факторы, волнующие наших потребителей	Близость к дому; Обучение профессиональным навыкам; Творческий подход.	Удобное расположение; Комфортное время занятий; Доступная стоимость.	Наличие интересных методик; Справедливая цена; Профессиональный рост.	Наличие детской комнаты; Близость к дому; Интересные программы; Творческий подход.
Удобное время посещения нашей школы	9:00 – 12:00 14:00 – 18:00	14:00 – 18:00 18:00 – 20:00	18:00 – 20:00 20:00 – 22:00	9:00 – 12:00 12:00 – 14:00 14:00 – 18:00

Можно представить нашего потенциального потребителя как женщину в возрасте от 16 до 45 лет, имеющую средний/выше среднего доход. Теперь мы знаем наших потенциальных потребителей, понимаем их предпочтения и требования, которые будут учтены при организации нашей художественной школы.

2.6 План маркетинга

Услуги нашей художественной школы направлены на обучение искусству рисования людей от 16 до 45 лет и как нами было отмечено ранее, мы хотим осуществить их мечту: научить выражать себя, свои чувства, эмоции, мысли на листе бумаги при помощи красок и карандашей и получать от этого удовольствие.

Для того, чтобы человек сразу понимал посыл нашей школы, мы должны придумать ёмкое и интересное название. Ознакомившись с названиями школ и студий нашего города можно сделать вывод о том, что не все названия связаны непосредственно с видом осуществляемой деятельности и какой-то конкретной логики не прослеживается. Некоторые используют терминологию из данной области (студия живописи «Градиент», изостудия «Эскиз»), другие имена художников (художественная мастерская «Picasso»), но другие либо вообще не используют название, либо используют совсем не связанное с изобразительным искусством (мастерская «Счастье рядом», студия «Шанти», художественная

студия «Нюанс»). Также некоторые студии используют в названии слово «Art» (студия «Art Fusion», школа рисования «Sunday art»), что также является «говорящим названием».

Было решено назвать художественную школу «Восьмой цвет радуги». Радуга будет символизировать взаимосвязь человека с творчеством, а «восьмым цветом» будет являться сам человек, ведь он является частью искусства и стремится к прекрасному по своей природе. В добавок к названию у нашей школы будет лозунг: «Рисовать может каждый!».

Вот теперь уже можно выбрать место расположения для нашей школы и наиболее подробно поговорить о курсах обучения и ценах на них.

2.6.1 Выбор месторасположения

В результате поиска подходящего местоположения, нами было выбрано офисное помещение по адресу Героя России Евгения Родионова проспект, 13, место находится на территории ЖК «Ньютон» в калининском районе (рисунок 27).

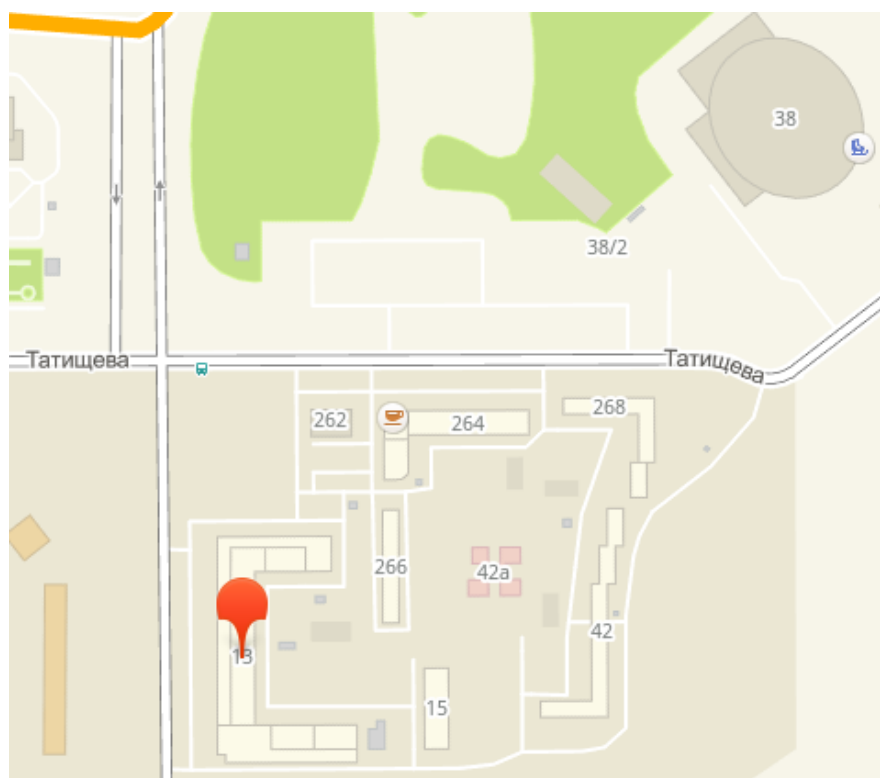


Рисунок 27 – Месторасположение художественной школы на карте города Челябинска

Данный жилой комплекс располагается неподалёку от ледовой арены «Трактор» и окружён улицами: Татищева, 250-летия Челябинска, Академика Макеева и пр. Героя России Евгения Родионова. Территория нового, прогрессивного квартала это невероятно комфортно благоустроенный комплекс, который включает в себя: подземный парковочный комплекс, объекты инфраструктуры, тематические детские и спортивные площадки и прогулочные зоны. До Университетской набережной и Центрального парка можно добраться пешком. Центр Челябинска находится в 15 минутах езды [14].

Помещение, которое было выбрано нами для размещения художественной школы имеет площадь 75 м². Офис имеет свободную планировку, высокие потолки, качественный ремонт, сигнализацию и постоянное видеонаблюдение снаружи. Здание находится на первой линии въезда в район, напротив входа достаточно большое количество парковочных мест, а также рядом находится остановка общественного транспорта. Также у нас имеются прекрасные возможности круглосуточной фасадной баннерной рекламы [15].

Мы планируем разделить полезную площадь на три основных помещения: большой зал для групповых занятий, кабинет для индивидуальных занятий и детская комната, в которой наши ученики могут оставить своих детей под надёжным присмотром. Также у входа планируется сделать холл, где посетители смогут оставить свою верхнюю одежду и где будет стоять стол секретаря для приёма заявок наших клиентов и осуществления оплаты занятий.

Выбор данного местоположения был обусловлен следующими факторами.

Во-первых, мы намерено выбрали здание, где находится филиал Дворца Пионеров им. Крупской (рисунок 28 ДПиШ отмечен на карте красным кружком) потому, что нами были замечены толпы родителей, которые ждут своих детей с занятий в данном учреждении. Так как наши услуги, не нацелены на детскую аудиторию, то наши интересы с ДПиШ не будут сталкиваться, каждый работает со своей аудиторией. Мы всего лишь планируем, занять взрослых на время

ожидания детей, чтобы они не просиживали время зря, а провели его с пользой для себя и получили заряд новых положительных эмоций. Такая же ситуация наблюдается рядом с ЛА «Трактор», поэтому мы планируем привлечь и их к занятиям в нашей школе. Мы уверены, что этим людям будут интересны наши услуги потому, что раз они отдали своего ребёнка в направление развивающее духовную составляющую, значит и им самим это не чуждо.

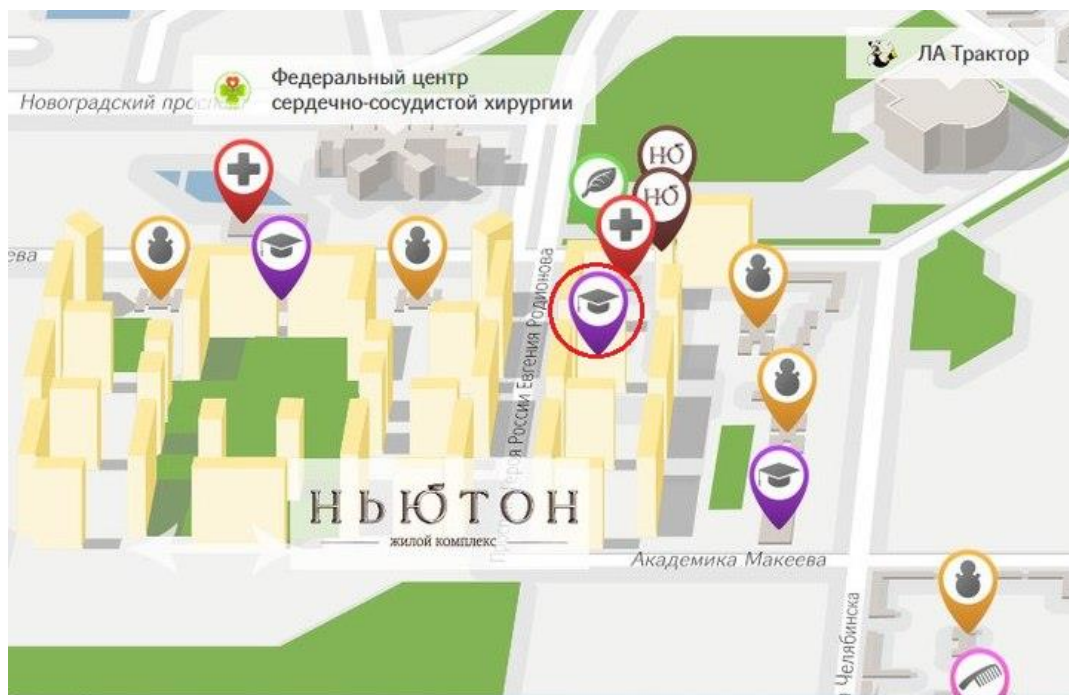


Рисунок 28 – Расположение ЖК «Ньютон» с особыми примечаниями инфраструктуры района

Во-вторых, как видно на рисунке 28, расположенном выше на территории жилого комплекса располагается две общеобразовательные школы, в которых учатся около 2 600 детей. Поэтому для старшеклассников наша художественная школа является прекрасным вариантом, если они увлекаются изобразительным искусством и всегда хотели попробовать себя в творчестве. А также если они и вовсе планирует связать свою жизнь с искусством, дизайном или архитектурой, то в нашей школе есть специальные курсы для подготовки к поступлению в желаемое высшее учебное заведение [14].

В-третьих, на территории ЖК «Ньютон» располагается четыре детских сада общей вместительностью 860 малышей. Такое наличие детских садов даёт нам понять, что в новом районе живёт много молодых семей с маленькими детьми. А это значит, что достаточное большое количество женщин в живущих в комплексе могут быть беременны, в декрете или вовсе домохозяйками. Часто случается так, что эмоциональное состояние женщины изменяется в момент рождения ребёнка. Многих начинает тянуть к искусству и креативности, самовыражению себя в чём-либо, познанию себя, а также развитию своих творческих способностей. В этом им помогут услуги нашей художественной школы, а для большего удобства у нас будет работать бесплатная детская комната для малышей, с которыми будет заниматься педагог, поэтому беспокоиться за своего ребёнка не будет необходимости и можно спокойно расслабиться, и заняться саморазвитием.

2.6.2 Товарная политика

Художественная школа под основной своей деятельностью подразумевает обучение всех желающих от 16 лет и старше рисованию. Наша цель: помочь нашим ученикам начать рисовать, ведь в этом нет ничего невозможного. Для тех, кто всегда хотел погрузиться в мир творчества, но откладывал это на потом, пришло время начать действовать, отложить все сомнения и положиться на нас. Наши курсы предоставят вам упорядоченный и полный объём основных знаний, чтобы ученик смог быстро освоить принципы рисования в выбранном стиле. В нашей школе предусмотрены следующие курсы:

- графика (базовый курс);
- основы рисунка и живописи;
- скетчинг;
- иллюстрация;
- акрил;
- акварель.

Для взрослого человека, у которого есть семья и работа оптимальным будет два занятия в неделю длительностью 1,5 часа, за это время обучающийся сможет получить полноценную базу знаний, чтобы рисовать самостоятельно, развиваться в выбранном стиле и получать от этого удовольствие. Курс занятий рассчитан на 3-4 месяца, по истечению которых при желании человек, может продолжить более углублённое обучение в выбранном направлении дальше или же пойти на новый курс предоставляющий возможность развить умения в другом стиле.

Помимо курсов для начинающих, мы также предоставляем услуги по тем же направлениям, но на более профессиональном уровне, для тех, кто уже давно занимается рисованием и возможно планирует связать с этим свою будущую деятельность.

Каждый курс нашей школы предполагает чередование уроков по обучению конкретным навыкам в рисовании и занятий по развитию креативного мышления, сочетающих в себе определённые интересные методики.

Кроме всего выше сказанного, в нашей школе можно будет купить все необходимые инструменты и материалы для работы, наши преподаватели помогут подобрать именно то, что вам нужно.

Прежде чем приступить к подробному описанию предоставляемых услуг, подведём итог и сформулируем наши положительные качества или же преимущества:

- комфортный график занятий, который подбирается, исходя из предпочтений обучающихся;
- удобная форма занятий учитывающая пожелания учеников (индивидуальные занятия, занятия в группе, занятия для двоих);
- уникальная методика курсов сочетающая в себе непосредственно обучение рисованию и развитие креативности и творческого мышления в человеке;
- синтез образовательных и психологических услуг;
- психологическая помощь в выходе из сложных жизненных ситуаций, а также в поиске потерянного вдохновения;

- интересные курсы занятий, включающие в себя как классические основы рисунка, так и новые, наиболее популярные в наше время направления и стили;
- оптимальный баланс теоритических и практических занятий;
- небольшие группы (примерно по 10 человек), чтобы каждому ученику досталось внимание преподавателя;
- различные варианты курсов для новичков в рисовании и для уже вполне опытных художников;
- несколько наборов в группы в течении года.

Теперь представим весь перечень курсов обучения с подробным описанием и количеством отведённых занятий.

Графика (базовый курс)

Курс направлен на изучение основ техники рисования, после чего вы можете уже выбрать либо продолжить более углублённо изучать графику (карандашная техника) или же уйти в живопись и рисовать пейзажи, портреты и натюрморты в любых стилях. Рассмотрим основные блоки, которые включает в себя данный курс:

- изучение основ композиции, пропорции и построение простых форм и фигур в пространстве, создание собственных первых эскизов из простых объёмных фигур, понятие баланса белого цвета в рисунке;
- перспектива и построение пространства на плоскости, создание глубины, работа со светотенью;
- техника рисования линером и тушью, используя методику бессознательного рисования простых фигур, линий, точек и чёрточек, которые в последствии сложатся в целостный рисунок. (данная техника носит название дудлинг);
- натюрморт: объёмное тело в пространстве, работа со штриховкой для придания фигуре объёма и формы, проработка светотени;

– работа с угольным карандашом, познание всех особенностей данной техники на практике путём построения натюрморта;

– изучение пропорций человеческого тела, рисование художественных набросков (быстрые зарисовки), изображение человека в различных позах и в движении.

Основы рисунка и живописи. Ещё один базовый курс, который предназначен для обучения человека с нуля. Опишем основные аспекты занятий данного курса. Курс условно можно разбить на две части: рисунок и живопись. Также мы предоставляем возможность отдельно изучить основы рисунка или основы живописи.

Рисунок

Рассмотрим более подробно, что входит в данный курс:

– изучение понятия и роли рисунка, упражнения на проведение различных линий, штрихов, понятие геометрических фигур, их форма, размер и детали, построение простых фигур, путём линейной перспективы;

– знакомство с перспективой, композицией, пропорцией фигур. Построение и создание своих объектов на бумаге;

– изучение источников света, понятие светотени, контраста черного и белого, рисунок первого натюрморта;

– зарисовка тела человека, изучение пропорций, изображение человеческих поз;

– понятие драпировки, учимся изображать складки в композиции натюрморта, изучаем штриховку для придания объёма драпировке;

– изучаем портрет, строим человеческую голову, применяем знания светотени.

Живопись

Рассмотрим более подробно структуру данного курса:

- характеристики цвета, применение и сочетание цветов, разделение на тёплые и холодные оттенки, после чего рисуем «цветовой круг» акварелью, стараясь добиться плавного градиента цветов;
- понятие простого и сложного цвета, смешиваем цвета, знакомимся с правилами композиции и при помощи «мокрой» техники рисуем пейзаж или натюрморт в выбранной гамме;
- законы перспективы и композиции, строим каркас и рисуем натюрморт, в качестве материала используя акварель;
- совмещаем знания о светотени и акварельную технику, рисуем объёмную композицию;
- знакомство с масляными красками и особенностями работы с ними, работа над собственной картиной.

Акварель

Курс направлен на углубленное изучение акварельной техники:

- знакомство с материалом и его особенностями, выполнение первых упражнений на рисование акварелью, обучение методам и приёмам работы с краской;
- пейзаж и их виды, изучаем композицию, тон и колорит в пейзаже;
- работа с техникой по сырому и по сухому листу: рисуем небо, стараясь передать его состояние при помощи полученных знаний;
- изучаем создание объёма при помощи акварели: рисуем пейзаж леса, используя перспективу и придаём им объём;
- рисуем людей, животных, растения в их движении и статичности;

– изображение света в рисунке, передача светотени в рисунке: рисуем пейзаж или натюрморт используя полученные знания.

Акрил

Курс посвящён работе с таким интересным материалом, как акрил. Вы научитесь всем приёмам, позволяющим воплотить любую задумку в реальность:

– знакомство с материалом и его особенностями, работа в технике гризайль: монохромный рисунок в одном тоне, здесь нам необходимо будет поработать со светотенью и тоном;

– натюрморт, познаём особенности передачи цвета на бумагу, учимся декоративному и реалистичному изображению;

– пастозная техника, она заключается в нанесении длинных и плотных мазков на бумагу и наложении краски;

– техника лессировки акрилом: работа с менее насыщенными тонами, нанесение полупрозрачных слоёв для создания эффекта глубины.

Иллюстрация

Здесь вы научитесь рисовать иллюстрации в интересующем вас стиле или же вы с нашей помощью сможете найти свой собственный стиль, а также создать своего персонажа, поработать с его характером, историей и образом. Основные аспекты курса:

– рисуем логотип, персонажа являющегося символом, какой-либо компании или сам продукт, тем самым как бы рекламируя его при помощи цветных карандашей или акварели;

– работа в жанре анимализм: рисуем животных, при помощи гелевых ручек, линеров и карандашей;

– создание вашего персонажа в изученной технике;

- знакомство с основными стилями иллюстраций в различных областях;
- понятие «хумонизация»: создание персонажа путём оживления неодушевлённого предмета (представьте как бы выглядела ваша любимая песня или карандаш, лежащий перед вами, будь он человеком);
- графическое изображение архитектуры с использованием основ перспективы и композиции;
- создание иллюстрацию к вашей любимой книге, используя любые комфортные для вас материалы.

Скетчинг

Относительно новая и популярная техника быстрого рисунка. Предназначена для тех, кто хочет вести свой «артбук» и научиться выражать свои эмоции, чувства и мысли на альбомных листах:

- знакомство с возможными материалами для работы: акварельные и обычные карандаши, гелевые ручки, линеры и обычные цветные ручки, акварель, в зависимости от этого останавливаемся на определённой структуре и толщине листов, который должен содержать ваш скетчбук;
- небольшие и быстрые зарисовки в альбоме, эскизы;
- флора и фауна: рисуем на свободную тему, при этом учимся работать с цветом, светом и тенями, расставляем акценты;
- рисунок на заданную тему в одной цветовой гамме, стараемся прийти в гармонию с композицией и с цветом;
- преодоление страха испортить рисунок: работаем быстро при помощи грубых, неаккуратных линий и штрихов, делаем зарисовки;
- рисуем человека, как портрет, так и в полный рост, уделяя внимание деталям, текстуре в одежде и светотеням.

Индивидуальные занятия или занятия для двоих. Такие занятия предназначены для тех, кому комфортнее обучаться одному или с другом и устанавливать своё

удобное время для занятий. Здесь вы сами можете определить, чему вы хотите научиться и какие материалы при этом вам использовать. Индивидуально с педагогом вы обговариваете все нюансы и цели, которые вы хотите достигнуть, после чего составляется программа специально по вашим требованиям.

Регулярные курсы для старшеклассников и выпускников. Курсы занятий, подходящие для старшеклассников и выпускников школ, которым необходимо получить или подтянуть знания необходимые им для поступления в высшее учебное заведение. Такие курсы представляют собой комплекс необходимых теоретических и практических знаний для человека желающего связать свою жизнь с рисунком, живописью, архитектурой, дизайном и т.п.

Курсы комплексного обучения технике рисования. Данный курс рассчитан в основном на школьников и студентов, который хотят постоянно практиковаться в рисовании, осваивать разные, новые техники. Для них данный курс должен стать кружком по интересам.

Курс, направленный на психологическую разгрузку и развитие креативности. Курс подойдёт для тех, кому интересен в занятиях упор не на технику рисования, а на психологическую релаксацию. Курс рассчитан для всех желающих, кто хочет обрести гармонию с самим собой и со своим творческим началом.

Как нами было отмечено ранее: все наши курсы помимо основных знаний в области изобразительного искусства будут «разбавлены» уроками направленными на развитие креативного и творческого мышления человека, для этого будут применяться особые методики рисования требующие полного самовыражения. Помимо преподавателей основных дисциплин в нашей школе будут работать психологи, которые будут помогать проводить столь творческие занятия, направлять человека в нужное русло для психологической разгрузки, заряда новыми положительными эмоциями и поиска вдохновения. Благодаря систематизации процесса творчества психологами, уроки научат обучающихся мыслить нестандартно и открыть свой творческий потенциал.

Даже курсы направленные на подготовку старшеклассников к экзаменам в высшее учебное заведение будут включать несколько занятий по арт-терапии, направленных на снятие напряжения и преодоление внутренних барьеров, которые мешают достигать поставленные задачи и реализовать смелые идеи.

Далее расскажем про несколько методик по развитию креативности и фантазии, которые будут представлены в нашей художественной школе. По своей сути данные техники являются структурными составляющими арт-терапии [16]. Арт-терапия была разработана Адрианом Хиллом в 1938 году, когда он заметил, что творческие занятия отвлекают пациентов от переживаний и помогают им бороться с недугом. Такая терапия стала своего рода творческим лекарством от эмоциональных перегрузок и тревог, но на самом деле это скорее способ обретения гармонии с самим собой и снятия напряжения. Время от времени человек сталкивается с трудностями и его голова переполняется целой бурей эмоций, которая не может найти себе позитивного выхода. Нужные слова не приходят в голову, поэтому высказаться и понять себя просто не возможно, именно тогда на помощь приходит рисование. Выражение себя через искусство является безболезненным методом выражения чувств. Занятие арт-терапией вернут вам уверенность в собственных силах, наполнят вас внутренней энергией. Кроме того изобразительное искусство способствует повышению самооценки и принятию себя в обществе. Когда человек творит, он может абстрагироваться от своих проблем и посмотреть на них со стороны, задача психолога в этот момент создать такие условия, при которых человек сам осознает свою проблему и найдёт безболезненный выход из неё. Не смотря на столь простую суть методики, она активно используется в практической психологии, как способ психологической разгрузки и помощи при стрессовых и тревожных ситуациях. Как искусство имеет множество различных направлений и течений, так и арт-терапия стала основой многих методик по развитию творческого мышления, которые используются в нашей школе.

1. Аутентичное рисование – это относительно новое направление арт-терапии, основанное Беверли О'Корт. Суть этого метода состоит в живом, уникальном рисовании без приложения к этому каких-либо усилий. Это как медитация: никакого контроля со стороны сознания, только чистый душевный порыв. Такое рисование происходит на достаточно большом листе бумаги, при этом человек закрывает глаза, старается прийти в гармонию с собственными мыслями и ощущениями, берёт в руки и ноги мелки или уголь (также могут быть использованы карандаши и краски) и начинает рисовать, задействовав при этом всё своё тело. Процесс творения происходит до тех пор, пока не наступит ощущение выплеска всего, что накопилось внутри на лист бумаги. Целью данных действий является осознание самого себя, проработка волнующих человека проблем или же настрой на позитивный лад (в зависимости от цели обучающегося). В результате данной терапии вы как минимум избавитесь от отрицательных эмоций и зарядитесь положительной энергией, произойдёт релаксация мышц вашего организма (будут сняты все спазмы и зажимы), вы научитесь лучше понимать себя, своё тело, а также сможете принять себя таким какой вы есть, а некоторые даже смогут раскрыть в себе что-то новое, запрятанное глубоко внутри и выйти за рамки привычного состояния [17].

2. Жестовое рисование – метод арт-терапии, сочетающий в изобразительное искусство и тактильные ощущения. Метод предполагает свободное и спонтанное рисование телом на бумаге. Нужно использовать все части тела, а не только руки, наоборот лучше постараться их не применять. Терапию можно разделить на несколько этапов. Сначала необходимо погрузиться в медитативное состояние, для этого вы на протяжении получаса сидите с закрытыми глазами и слушаете своё тело, концентрируетесь на дыхании. После того, как контакт с внутренними процессами будет найден можно переходить к рисунку, при этом используются различные художественные материалы такие как: краски, мелки, сухая пастель. Далее можно открыть глаза и уже при желании в сознательном состоянии доработать рисунок. Теперь полученная работа может служить порталом в

определённое душевное состояние, а также способствовать жизненным изменениям. Такая техника рекомендуется в основном тем, у кого нарушена связь с собственным телом, ощущается внутреннее напряжение, усталость и скованность. В результате человек ощущает свободу с голове и теле, прилив сил, уверенность и заряд положительными эмоциями. Жестовое рисование можно осуществлять как на индивидуальных занятиях, так и в группе. Особенно это будет интересно для влюблённых, чтобы суметь лучше почувствовать и понять друг друга.

3. Мандалотерапия – один из старинных методов индивидуальной терапии, который представляет собой рисование сакральных кругов (мандал). Иными словами, это техника представляет собой рисунок в круге и подходит для тех, кто желает обрести внутреннюю гармонию и целостность души. Необходимо начать рисовать от центра круга, при этом сконцентрировавшись на вопросе или цели, которая вас волнует. После чего педагог оценивает вашу работу и делает выводы о вашем состоянии и даёт необходимые рекомендации [17].

4. Правополушарное рисование – техника направленная на развитие креативности человека, посредством использования пространственно-образного мышления правого полушария мозга, которое собственно и превозносит в нашу жизнь краски и раскрывает творческие способности. Современные художественные школы излишне сконцентрировались на технике и примах работы, упуская тот факт, что каждый человек индивидуальность и воспринимает мир по-разному и следовательно по-разному изображает это на бумаге. Чтобы стать выдающимся художником важно не просто в совершенстве освоить все направления изобразительного искусства, но и вкладывать в работу свои эмоции и чувства, именно тогда картина найдёт отклик в сердцах людей, когда она будет пропитана жизнью. Такая методика способна вернуть былой талант и вдохновение, избавив вас от внутренних преград и вернуть в состояние баланса с собственным разумом. Правополушарное рисование подходит для всех людей, как детей, так и взрослых. Подросткам методика поможет научиться понимать и

владеть своими эмоциями, а также креативно подходить к решению жизненных задач. Для семейных пар это ещё один способ сблизиться и лучше понять друг друга. А для беременных женщин, чья психика подвержена изменениям в данный период времени, правополушарное рисование как нельзя лучше поможет вернуть былое душевное равновесие, а также наладить связь с ребёнком, который также принимает участие в творческом процессе, что благотворно влияет на его креативность и творческое мышление в будущем.

5. Дудлинг – это бессознательный, импровизационный рисунок, сделанный во время другого занятия, чаще всего во время умственной деятельности (произвольные линии, фигуры и узоры). Такое рисование помогает сохранить необходимую для этого энергию и удержать концентрацию внимания. Данная методика в индивидуальных занятиях способствует наиболее эффективной работе с информацией и сосредоточению, а в групповых повышает успех работы всей команды. Дудлинг в свою очередь породил два других направления – фрактальный рисунок и зентагл. Зентагл во многом повторяет технологию дудлинга, за исключением некоторых особенностей, а вот фрактальный рисунок, представляет собой бессознательный рисунок, в результате которого психолог или преподаватель анализирует вашу ауру и даёт необходимые рекомендации для её корректировки.

6. Эбру – древняя восточная живопись, представляющая собой рисунок на воде, который в последствии можно перенести на бумагу, ткань и керамику. Данная методика даст вам почувствовать себя творцом магии, окунувшись в мир цвета и красок. Обучающимся гарантированы положительные эмоции, душевное расслабление и заряд сил на реализацию ваших новых креативных идей.

В нашей школе будут применяться и другие методики, которые по своей сути очень схожи с аутентичным и жестовым рисованием, но преследуют немного иные цели. К таким методикам относится нейрографика, которая поможет найти неиссякаемый источник вдохновения и мотивации, а также научит грамотно планировать своё время. Ещё одним интересным направлением является

присутственная арт-терапия, представляющая собой работу психолога по решению сложных психологических проблем и даже болезней посредством рисунка. Также мы предлагаем нашим ученикам освоить энергетическую живопись, главной целью которой является уловить поток энергии и выплеснуть его на лист бумаги. И наконец, рисунок при помощи брызг по технике Джексона Поллока, суть которой в том, чтобы разбрызгивать краску с кистей по бумаге, при этом не прикасаясь инструментом к холсту [18].

2.6.3 Ценовая политика

В данном разделе нам необходимо сформировать справедливые цены на услуги в художественной школе и обосновать их уровень. Полагаясь на результаты анализа конкурентов средняя стоимость занятия в группе (самая распространённая форма занятий, которая представлена у всех школ) составляет 620 рублей. Следовательно, стоимость индивидуального урока или занятия для двоих будет иметь более высокую стоимость.

Цены, которые мы установим на наши курсы должны быть соизмеримы с ценами наших конкурентов и не должны их превышать. Также мы должны учесть наши индивидуальные особенности, такие как уникальные психологические услуги по развитию креативности, наше расположение, пожелания потенциальных клиентов.

Ранее нами было проведено анкетирование, где один из вопросов был направлен на определение оптимальной цены за одно занятие, которую готов заплатить респондент. В результате опроса нами были получены следующие результаты (рисунок 29).

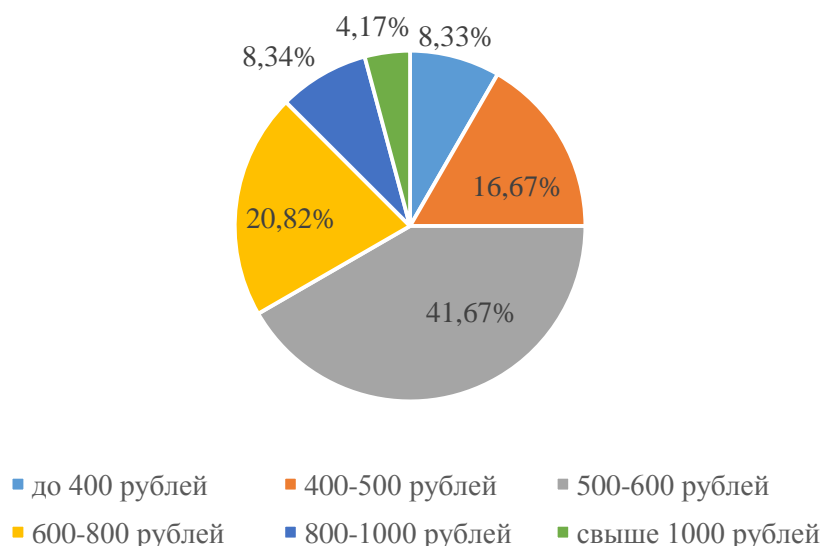


Рисунок 29 – Мнение респондентов относительно стоимости одного занятия

Согласно опросу, люди считают самой приемлемой ценой за одно занятие от 500 до 600 рублей (41,67%), при этом 20,82% респондентов готовы заплатить больше, а именно от 600 до 800 рублей. Немного меньше анкетированных предпочли более низкую цену в 400 – 500 рублей (16,67%).

Таким образом, мы решили установить цену на групповые занятия в размере 580 рублей, такая цена немного ниже рыночной и вполне устроит наших клиентов. В связи с тем, что средняя продолжительность курса по нашим направлениям обучения составляет 3-4 месяца, а у других школ курс длится около месяца, то нам целесообразно сделать цену за месяц дешевле, чем у остальных, чтобы привлечь к себе клиентов и обеспечить себе заполняемость на более долгое время. Цену за индивидуальное занятие установим в размере 750 рублей, что на 30% выше стоимости за групповое занятие. Тогда справедливой ценой за занятие для двоих будет 650 рублей с каждого, что является дешевле, чем заниматься одному, но естественно дороже чем занятие в группе. Для старшеклассников и выпускников школ, которые захотят в своё свободное время заниматься с нами изобразительным искусством и в частности доверятся нам в подготовке к поступлению в ВУЗ на творческую специальность, мы установим цену в размере 500 рублей, что будет весьма разумно и справедливо, ведь они будут заниматься на протяжении всего учебного года. Цена занятия курса, направленного на

психологическую разгрузку и развитие креативности будет установлена в размере 550 рублей, данный курс является уникальным и разработанным нашими психологами, курс идёт на протяжении трёх месяцев. Теперь представим цены на обучение в нашей художественной школе в таблице 4:

Таблица 4 – Стоимость услуг, предоставляемых художественной школой

№	Наименование курса	Длительность курса, мес.	Цена одного занятия, руб.	Стоимость месячного абонемента, руб.	Стоимость полного курса, руб. (с учётом скидки 15%)
Групповые занятия					
1	Графика (базовый курс)	4	580	4 640	15 776
2	Основы рисунка и живописи	3,5	580	4 640	13 804
3	Акварель	3	580	4 640	11 832
4	Акрил	3	580	4 640	11 832
5	Иллюстрация	3	580	4 640	11 832
6	Скетчинг	3	580	4 640	11 832
7	Специальный курс для старшекласников и выпускников	9	500	4 000	Скидки нет
8	Курс, направленный на психологическую разгрузку и развитие креативности	3	500	4 000	Скидки нет
Индивидуальное обучение					
8	Индивидуальные занятия	Не ограничено	750	6 000	-
9	Занятия для 2 человек (пары и друзья)	Не ограничено	650 (за каждого)	5200 (за каждого)	-

Для того чтобы разработать свою систему скидок, мы проанализировали предложения наших конкурентов на рынке образовательных услуг, после чего выбрали то, что подходит именно нам: скидка в размере 15% при оплате всего курса занятий целиком (в случае помесечной оплаты скидка предоставляться не будет); при оплате индивидуальных или занятий «для двоих» сразу за 3 месяца (24 занятия), вы получите скидку 25%. Также есть вероятность того, что в летнее время нами будут предоставляться скидки на определённые курсы для повышения

заполняемости нашей школы и повышения интереса людей к занятиям в период «отпусков».

2.6.4 Политика продвижения

В данном разделе нами были проанализированы все возможные виды рекламы. Нами было рассмотрено исследование PwC, которое заключалось в обзоре и прогнозе изменений в индустрии развлечений и СМИ на 2017-2021 годы, где в частности представлен раздел рекламы по различным её направлениям.

Согласно исследованию самым популярным видом рекламы на данный момент является реклама в интернете, что не удивительно в век высоких технологий. В 2016 году в индустрии рекламы произошёл переломный момент: впервые доходы от рекламы в интернете превысили доходы от рекламы на телевидении. Но конечно, оба направления являются весьма значимыми для предприятий в продвижении своей продукции. Выход онлайн-рекламы на лидирующие позиции связан с тем, что она более устойчива к спаду в экономике и следовательно считается более надёжной. В 2017 году выручка государства от рекламы в сети интернет составила 2,1 млрд. долларов и согласно прогнозу она будет расти и уже к 2021 году составит 3,2 млрд. долларов. Наиболее популярным видом интернет рекламы является дисплейная реклама, она обеспечивается за счёт таких сайтов как: «ВКонтакте», «Одноклассики», «Instagram» и «Mail.ru».

Меньшей популярностью обладает наружная реклама, которая демонстрирует слабую динамику, но при этом никто не может отрицать её необходимость и привычность на улицах нашего города. Конечно, при возможности лучше использовать цифровую наружную рекламу, если есть такая возможность, ведь она более красочная и привлекает больше внимания.

А вот выручка от газетной рекламы продолжает снижаться с каждым годом, это связано со снижением популярности газет, как актуального источника информации и постепенно газетную рекламу вытесняют другие более новые виды

рекламы. В целом снижается тираж газет: в 2017 году выпуск газет составил 7,6 млн. копий, а к 2021 году эта цифра упадёт до 6,7 млн. копий.

Проанализировав все возможные варианты рекламы, наиболее целесообразными для нас оказались варианты рассмотренные ниже.

1. Наружная реклама, которая заключается в размещении всей необходимой информации о школе (название, слоган, контактная информация и адрес) на фасаде здания и рекламном щите, который располагается неподалёку. Фасад здания, где мы арендуем помещение, предоставляет нам отличную возможность круглосуточно разместить нашу вывеску, которая будет служить ярким и понятным знаком нашего существования и будет привлекать к себе посетителей. На билборде, располагающемся через дорогу на остановке, мы также разместим ёмкую и информативную информацию о художественной школе с указателем на нашего месторасположения.

2. Онлайн реклама, она будет широко использоваться нами для привлечения клиентов, как наиболее популярный и эффективный вид рекламы. Во-первых, это создание собственного сайта, на котором мы разместим нашу контактную информацию, перечень услуг нашей школы и цены на них, информацию о преподавателях и психологах, работающих у нас, а также анонсы предстоящих событий (собрания, праздники и пр.). Кроме того, на сайте будут размещены ссылки на наши социальные сети «ВКонтакте», «Instagram» и почтовый ящик в «Mail.ru». Во-вторых, это создание страничек в социальных сетях, подписавшись на которые, клиенты смогут отслеживать свежие новости школы у себя в ленте. В группу вконтакте будет выкладываться вся информация о предстоящих событиях, мероприятиях, акциях и днях открытых дверей. А в профиле instagram будут выкладываться фотографии и видео с занятий, прошедших мероприятий, а также фотографии работ наших учеников. В-третьих, это таргетированная реклама, которая представляет собой текстовые, медийные или мультимедийные объявления, демонстрируемые только тем пользователям сети Интернет, которые удовлетворяют определенному набору требований, заданному рекламодателем.

Данная реклама поможет привлечь именно тех клиентов, которым она действительно может быть интересна и тем самым будет являться способом формирования целевой аудитории.

3. Листовки и плакаты, это прекрасный источник информации о нашем учреждении, который поможет нам привлечь новых клиентов. Так как мы уже знаем, какую аудиторию мы хотим заполучить, то раздавать листовки и клеить плакаты мы будем вблизи ДПиШ, возле ЛА «Трактор», ещё будут организованы походы в школы, чтобы заинтересовать старшеклассников в наших услугах, а также целесообразно раздавать листовки с информацией родителям, которые ведут своих детей в садик, приглашая их посетить наш пробный урок.

Теперь представим в виде таблицы затраты на рекламные мероприятия за один год (таблица 5).

Таблица 5 – Затраты на продвижение за первый год

Мероприятие	Фирма, предоставляющая услугу	Частота проведения	Стоимость услуги в первый месяц, руб.	Итого затраты в первый год, руб.
Изготовление и размещение вывески на фасаде	Рекламно-производственная компания «Promo»	1 раз	10 200	10 200
Размещение рекламы на билборде	«Армада аутдор»	полгода	18 800	112800
Создание собственного сайта	Создание и продвижение сайтов «Itranda»	1 раз	14990	14990
Создание страниц в социальных сетях ("Вконтакте", "Instagram", "Mail.ru")	-	1 раз	Бесплатно	0
Размещение таргетированной интернет-рекламы	«Perfect studio»	Каждый день ежемесячно	3 500	42000
Изготовление, раздача и расклеивание листовок и плакатов	Типография «Рекламный мир»	Ежемесячно	7600	91200
Итого			55 090	271 190

Таким образом, затраты в первый месяц на рекламу составили 55 090 рублей, а за весь год 271 190 рублей. В следующем месяце мы уже исключаем единоразовые расходы, после чего в месяц на рекламу будет тратиться 29 900 рублей, а через полгода завершатся затраты на размещение объявления на билборде и в итоге мы будем тратить на рекламные услуги за месяц 11 100 рублей.

Во втором году у нас остаются расходы на рекламу и промоутерские услуги, при этом планируется снижение частоты распространения листовок и плакатов в микрорайоне. Наши промоутеры не будут раздавать их ежемесячно, а начнут работать через месяц, в результате затраты за второй году на рекламу составят 71 220 рублей.

2.7 Организационный план

2.7.1 Организационно-правовая форма и система налогообложения

Организационно-правовая форма – способ закрепления и использования имущества хозяйствующим субъектом и вытекающие из этого его правовое положение и цели предпринимательской деятельности.

Любая предпринимательская деятельность должна быть зарегистрирована в местном управлении налоговой службы.

Художественную школу по развитию креативности мы можем зарегистрировать либо как негосударственное образовательное учреждение, либо в качестве индивидуального предпринимателя.

В первом случае, такой статус необходим школе лишь для выдачи обучающимся сертификатов о пройденном обучении. Но получить лицензию на образовательную деятельность будет стоить немалых сил и денег. Нужно подготовить документы в такие органы власти, как Министерство образования РФ, Пенсионный фонд, и налоговая инспекцию, а именно:

- договор об аренде помещения, соответствующего СНиП и СанПиН;
- разрешение Роспотребнадзора и пожарной службы;
- сертификаты на материалы и инвентарь;
- составленные по требованиям Министерства образования программы и планы;
- отчет по штатному составу с указанием должностей и уровня квалификации;
- копии устава и ОГРН.

Но на начальном этапе бизнеса столь трудоёмкий процесс регистрации опасен тем, что может не окупиться. Кроме того, клиенты, которые хотят приступить к занятиям в нашей школе, аргументируют своё желание фразой «хочу попробовать» или же идут целенаправленно получать новые знания в данной области, которые помогут им улучшить свои навыки или подготовиться к вступительным экзаменам в высшие учебные заведения. Поэтому мы можем сделать вывод о том, что нашим клиентам намного важнее сами знания, чем сертификат их подтверждающий.

Наилучшем вариантом для нас будет зарегистрировать школу в качестве ИП. Это требует меньших затрат, а на процесс регистрации уйдёт не более двух недель. К прочим преимуществам данной организационно-правовой формы является то, что мы можем использовать упрощённую систему налогообложения, а это означает упрощённое ведение бухгалтерского и налогового учёта, отсутствие необходимости предоставления бухгалтерской отчётности в ИФНС [19].

Для регистрации ИП требуются следующие документы:

- заявление о государственной регистрации индивидуального предпринимателя (в 1 экземпляре);
- лист Б формы Р21001;
- копию ИНН и копию паспорта с пропиской на одном листе;

- квитанцию об оплате госпошлины регистрации индивидуального предпринимателя (размер государственной пошлины 800 рублей).

Поскольку у нас есть право использовать упрощённую систему налогообложения, нам также понадобится заявление «о переходе на упрощенную систему налогообложения по форме №26.2-1».

Упрощённая система налогообложения предусматривает замену уплаты трёх налогов на один, к этим налогам относятся:

- 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).

Остальные налоги уплачиваются индивидуальными предпринимателями, которые работают по УСН, в соответствии с действующим законодательством о налогах и сборах.

Также к особенностям УСН относится то, что налоговым периодом признаётся календарный год, поэтому декларации подаются всего один раз в год. Чтобы применять упрощённую систему численность рабочих не должна превышать 100 человек, штат наших работников укладывается в это количество, поэтому необходимое условие не нарушено.

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

2.7.2 Организационная структура

Для нормального функционирования школы в ней должен работать следующий персонал:

- директор;

- администратор;
- уборщица
- преподаватели;
- психологи.

Роль директора художественной школы выполняет индивидуальный предприниматель, который является собственником бизнеса и заинтересован в качественной работе учреждения. Для этого он выполняет следующие функции:

- организация образовательной (учебно-воспитательной) работы школы;
- планирует, координирует и контролирует работу педагогических и других работников школы;
- осуществляет подбор, прием на работу и расстановку кадров;
- планирование продаж и затрат школы;
- хозяйственное обеспечение школы;
- определяет структуру управления школой, штатное расписание;
- поддерживает благоприятный морально-психологический климат в коллективе и др.

Далее рассмотрим функции администратора:

- вести запись клиентов в соответствии с установленным расписанием;
- отвечать на телефонные звонки и почту;
- принимать деньги и исполнять обязанности кассира;
- предоставлять информацию о курсах обучения, времени занятий, стоимости и акциях всем заинтересованным;
- вести группу в социальных сетях, информируя подписчиков о ближайших событиях;
- следить за исправным функционированием сайта и обновлять при необходимости информацию на нём.

Человек, которого мы хотели бы видеть администратором нашей школы предпочтительно должна быть девушка с опытом работы не менее года, с высшим

образованием, приветливая, исполнительная и коммуникабельная. Способом оплаты труда является оклад.

Следующим работником школы является уборщица, в обязанности которой входят уборка помещения, вынос мусора, мытьё полов и принадлежностей для рисования. Основными требованиями к человеку на данной должности это: качественное и своевременное исполнение своих обязанностей. Способом оплаты труда также является оклад.

В нашей школе будет работать педагогический состав из семи высококвалифицированных в своей области преподавателей. Каждый из которых будет влиять на формирование эстетического вкуса учеников, демонстрировать различные техники рисования и обучать им, поддерживать интерес обучающихся к рисованию и искусству, а также помогать им в процессе создания рисунка. Оплата за образовательные услуги нашим преподавателям будет осуществляться, в зависимости от количества обучающихся. Так оплата труда преподавателя за одного человека в группе составляет 100 рублей, а за одного человека, занимающегося индивидуально, преподаватель получит 300 рублей. Каждый преподаватель курсов для взрослых ведёт сразу два курса. Это связано с универсальностью и профессиональностью наших учителей, которые имеют достаточно опыта для того, чтобы обучить учеников практическим и теоретическим знаниям. Преподаватели индивидуальных занятий будут иметь несколько учеников и обучать их по той программе, которая соответствует желаниям и целям клиента.

Наша художественная школа необычная и помимо обучения рисованию предоставляет нашим ученикам психологические услуги, направленные на развитие креативности и творческого мышления, психологическую разгрузку и обретение душевной гармонии. Поэтому в школе будут работать двое высококвалифицированных психологов, имеющих достаточно большой опыт работы по определённым психологическим методикам связанных с творчеством. Каждый из психологов будет вести свой курс, направленный исключительно на

работу по психологическим, творческим методикам и при этом через каждую неделю проводят занятия в остальных группах по обучению рисованию. В связи с этим было принято производить почасовую оплату труда.

В связи с принятым нами решением о работе детской комнаты в нашей школе для удобства наших клиентов, у которых есть маленькие дети, нам необходим педагог, который будет заниматься с детьми в то время, как их родители занимаются. Оплата за труд будет также почасовая. Детская комната будет работать с 11:30 до 19:30, при этом было принято решение нанять два педагога, которые будут работать попеременно в первую и вторую смену. Первая смена начинается в 11:30 и заканчивается в 15:00. Вторая смена начинается в 16:30 и продолжается до 19:30. Расписание работы детской комнаты составлено таким образом, что она не работает во время занятий школьников и студентов потому, что в этом нет необходимости.

Ниже представлена таблица с данными о заработной плате каждого сотрудника, а также величина обязательных страховых взносов при максимально полной загрузке школы (таблица б).

В итоге при максимально полной загруженности художественной школы затраты на заработную плату сотрудникам в месяц будут составлять 339 400 рублей, при этом отчисления во внебюджетные фонды составят 101 820 рублей.

Безусловно, заполняемость учреждения в первый месяц работы школы не будет максимальной. Но чтобы нам понять сколько человек мы сможем привлечь на начальных и последующих этапах работы, необходимо сначала рассчитать примерное количество человек, которые могли бы стать нашими потенциальными клиентами.

Таблица 6 – Расчет фонда оплаты труда за месяц при максимально полной загрузке

ШКОЛЫ

Должность	з/п, руб.	Вид з/п	Максималь- ное кол-во занятий в месяц	Кол-во сотруд- ников	Общая сумма за месяц, руб.	Страховые взносы, руб.
Директор	30 000	оклад	-	1	30 000	9 000
Администратор	20 000	оклад	-	2	40 000	12 000
Уборщица	12 000	оклад	-	1	12 000	3 600
Преподаватель курсов "Графика" и "Основы живописи и рисунка"	100	за человека	48	1	33 600	10 080
Преподаватель курсов "Акрил" и "Акварель"	100	за человека	48	1	33 600	10 080
Преподаватель курсов "Иллюстрация" и "Скетчинг"	100	за человека	48	1	33 600	10 080
Преподаватель курсов для школьников и студентов по комплексному обучению и подготовке к экзаменам	100	за человека	32	1	22 400	6 720
Преподаватель индивидуальных занятий и занятий для двоих	300	за человека	192	3	57 600	17 280
Психолог для ведения курса и отдельных занятий по развитию креативного мышления	100	за человека	32	2	22 400	6 720
Педагог для детской комнаты	100	за человека	96	2	67 200	20 160
Итого ФОТ					352 400	105 720

Так как наша школа, одной из главных своих целей видит привлечь родителей из ДПиШ, то необходимо просчитать их приблизительное количество, чтобы

понимать весь масштаб наших действий. Так как длительность занятия 1,5 часа родителям нет смысла куда-то уезжать и они всё это время просто ждут своего ребёнка на улице или в машине. В филиале «дворца пионеров и школьников» функционируют 18 курсов на каждом из которых функционируют абсолютно разное количество групп. Среднее количество детей в группе 12-15, но для наших расчётов мы брали по 13 человек в группе. Каждого ребёнка встречает один взрослый, поэтому в результате подсчётов наших потенциальных клиентов оказалось 1 781 человек. Но необходимо уменьшить это число, ведь не все родители отвозят и забирают своих детей с занятий, так происходит в основном до 11 лет, после чего дети уже самостоятельно передвигаются по городу. Основную часть обучающихся в ДПиШ дошкольники и дети от 7 до 12 лет, ребят постарше намного меньше, но мы всё равно уменьшим количество родителей в половину, чтобы не завышать количество потенциальных клиентов. В итоге получается, что возле нашего помещения находится около 890 скучающих и ничем незанятых людей.

Теперь необходимо рассчитать количество взрослых проживающих неподалёку в данном микрорайоне. Жилой комплекс состоит из многоэтажек высотой 10 и более этажей. Мы выделили основные дома в округе, по которым нам удалось найти необходимые для расчётов данные (рисунок 30). При этом дома 11, 12, 13 указанные на рисунке ниже ещё не достроены, поэтому мы не будем брать их в расчёт.



Рисунок 30 – Дома жилого комплекса, в которых живут потенциальные клиенты (нумерация от застройщика)

Каждый дом состоит из секторов, которые в свою очередь имеют различную комбинацию квартир на этаже. Будем считать, что в однокомнатной квартире живёт один взрослый человек, в двухкомнатной два человека и наконец в трёх и четырёхкомнатной квартире проживают 3 взрослых человека. С учётом планировки и количества человек в квартире, рассчитаем количество взрослых людей проживающих неподалёку (расчёты представлены в Приложении Б). В итоге количество жителей микрорайона недалеко от школы составило 3 895 человек.

Таким образом ёмкость нашего рынка составляет 4 785 человек. До этого анализ наших потенциальных потребителей показал, что 24 человека из 238 (10%) респондентов заинтересовались нашими услугами. Поэтому мы в лучшем случае можем рассчитывать на 10% из 4 785 людей, что полностью покрывает максимальную загрузку школы равную 264 человека. Не все пойдут к нам, часть из них будут привлечены услугами наших конкурентов, поэтому основываясь на

опыте других школ мы сможем привлечь лишь около 7% из них в первом месяце (33 человека) и каждый последующий месяц наша заполняемость будет расти на 20%, кроме небольшого спада в январе и явного спада в летнее время года. Во втором году мы уже сможем увеличить набор наших учеников в начале учебного года в два раза, а в третьем году в полтора раза. При этом в третьем году темп роста количества обучающихся снизится по сравнению с предыдущими годами и будет расти не так интенсивно.

Для обеспечения данной загрузки в нашей школе в первую неделю будут проводиться открытые мастер классы для всех желающих и дни открытых дверей, где каждый может получить всю необходимую информацию о работе нашей школы, о существующих курсах обучения и получить бесплатный урок по наиболее интересному направлению.

2.8 Производственный план

Итак, занятия по рисованию происходят в арендованном помещении, которое изначально рассматривалось нами как наиболее удобное для размещения школы. Максимальная вместимость школы, если в среднем количество человек в группе будет равно десяти и при учёте индивидуальных занятий, составит 264 человека. Такие небольшие группы рассчитаны на то, чтобы каждому ученику досталось внимание преподавателя.

В целом школа работает с понедельника по субботу с 10:00 до 22:30, в воскресенье выходной. Продолжительность одного занятия полтора часа. С 13:00-13:30 предусмотрен перерыв на обед. Календарный план занятий представлен в Приложении В. Расписание составлено таким образом, чтобы время занятий было удобным для тех, на кого оно нацелено. Так занятия для старшеклассников, которые посещают курс по подготовке к вступительным экзаменам, проходят в утреннее время (с 10:00 до 11:30) для тех учеников, которые учатся во вторую смену в школе, и днём (с 15:00 до 16:30) для тех, кто учится в первую смену и

ходит на курсы после школы, занятия проходят два раза в неделю по понедельникам и четвергам. По такому же принципу строилось расписание занятий по курсам комплексного обучения рисованию школьников и студентов, а также курсы по развитию креативности, творческого мышления и психологической разгрузки.

Курсы рассчитанные на обучение определённой технике рисования взрослых людей идут днём, вечером и поздним вечером. Мы предполагаем, что группы по занятию днём рассчитаны на заинтересовавшихся студентов и женщин находящихся в декрете или являющихся домохозяйками. А вечернее время подходит для всех людей, которые могут после работы посещать интересующие курсы или в то время, как ждут своих детей с занятий в ДПиШ и в ЛА «Трактор». Занятия проводятся два раза в неделю. Те, кто предпочитает заниматься один или с другом может выбрать любое удобное время для посещений, ведь индивидуальные занятия идут параллельно с групповыми.

Как нами было отмечено ранее, мы составили календарный план занятий (Приложение В), на основании которого мы рассчитали максимальную загрузку нашей школы и максимальную выручку за месяц, при этом нами были учтены скидки, предоставляемые клиентам (таблица 7). Во-первых, нашим клиентам, занимающимся в группах, предоставляется скидка в размере 15% при оплате всего курса занятий целиком, в случае ежемесячной оплаты скидка предоставляться не будет. Конечно, не все наши ученики захотят воспользоваться данной скидкой, поэтому по нашим прогнозам 60% воспользуются скидкой, ввиду того, что они побывали на наших открытых уроках и приняли твёрдое решение начать рисовать, а 40% будут платить каждый месяц.

Во-вторых, при оплате индивидуальных или занятий для двоих сразу за 3 месяца (24 занятия), наши клиенты получают скидку 25%. Мы считаем, что 70% клиентов согласятся воспользоваться скидкой, ведь это намного выгоднее, тем более, что рекомендуемый курс индивидуальных занятий также, как и у

групповых составляет 3 месяца, а 30% предпочтут оплачивать каждое занятие по отдельности.

Таблица 7 – Максимальная выручка за месяц при полной загрузке

Курс	День	Неделя	Месяц	Стоимость занятия, руб.	Стоимость занятия по скидке, руб.	Выручка, руб.
Групповые занятия	6	36	144	580	493	760 032
Индивидуальные занятия	8	48	192	750	563	118 800
Комплексный и специальный курс	-	4	16	500	-	80 000
Курс креативности	-	2	8	500	-	40 000
Итого:						998 832

Таким образом, мы получили, что максимальная выручка в месяц при полной заполняемости школы равняется 998 832 рубля, данная сумма соответствует 264 людям, которых может вместить наша школа.

В связи с тем, что выручка в первое время работы школы не будет максимальной, нам необходимо будет её спрогнозировать. В первый месяц мы сможем набрать 33 человека и в последующие периоды времени будем уменьшать и увеличивать набор учеников в школу, согласно спросу на художественные услуги. В следующем учебном году мы сможем уже собрать в два раза больше людей (66 человек), а в третьем году в полтора раза больше, чем во втором.

Чтобы спрогнозировать выручку необходимо было высчитать среднюю цену за одно занятие, которая составила 603 рубля. Данную цену получили как средневзвешенное цен на индивидуальные и групповые занятия, где весами служила процентная доля обучающихся. Ведь как видно по нашему расписанию большинство людей всё же будет заниматься в группах (70%), а остальные индивидуально (30%).

Один человек в месяц посещает 8 занятий ввиду того, что занятия проходят два раза в неделю. Таким образом, умножая количество занятий в месяц на одного человека на количество обучающихся мы получим общее количество занятий в месяц. А как известно, умножая среднюю цену занятия на их общее количество, мы найдём выручку. В результате нами был составлен прогноз выручки за три года.

Открытие нашей школы планируется на сентябрь, ведь согласно анализу спроса на художественные услуги, именно на сентябрь приходится пик заинтересованности людей в курсах рисования. После чего в декабре и январе происходит небольшой спад этого интереса, но затем снова подъём приходящийся в основном на весну. При этом набор людей в школу прекратится уже в мае, это связано с тем, что лето – самое неблагоприятное время для нашей школы, интерес людей падает и нам необходимо будет привлекать людей на мастер-классы.

Чтобы хотя бы как-то компенсировать убытки в летнее время года, мы планируем ввести в перечень наших услуг проведение мастер-классов по командообразованию на природе. Командообразование (teambuilding) – это тренинг, направленный на сплочение коллектива и формирование единой команды. В последнее время это весьма популярный способ проведения корпоративов. При помощи различных творческих конкурсов и заданий, коллектив превратится в настоящую команду, а также получит положительный эмоциональный заряд. Проходить такие тренинги будут на природе, поэтому и проводить их необходимо в соответствующее время, когда погода на улице это позволяет. Начинаем проводить мастер-классы приблизительно с апреля, когда уже на улице сойдёт снег и будет стоять тёплая погода, особенный упор на мастер-классы у нас будет в летнее время, потому что это будет основным нашим источником дохода. Летом на основные курсы занятий набор производится не будет, это обосновано тем, что интерес людей в данное время года на художественные услуги снижается в связи с периодом отпусков. Мы доучиваем

группы, которые набрали в начале мая и в итоге в августе основное помещение нами никак не используется. Преподаватели также уходят в отпуск и возвращаются к нам уже в сентябре, когда мы производим набор учеников в группы и на индивидуальные занятия. В сентябре мы также можем провести пару мастер-классов для желающих, пока погода не испортилась в связи с приходом осени.

Стоимость одного мастер класса будет составлять 18 000 рублей, без учёта транспортных расходов. Нами было принято решение, что до точки проведения мастер класса каждый добирается самостоятельно. Это связано в основном с тем, что у многих есть своя машина и в транспортных услугах они не нуждаются. Конечно, по желанию клиентов, мы можем сами организовать транспортировку до места назначения, но оплата транспорта будет производиться за счёт клиентов. Ранее нами было отмечено, что оплата преподавателям осуществляется в зависимости от количества человек. Но в данном случае было принято решение установить фиксированную оплату за один мастер-класс равную 1 200 рублей, исходя из среднего размера коллектива равного 10 – 12 человек. Длительность одного тренинга 1,5-2 часа.

Выбранное нами помещение имеет свободную планировку, поэтому мы приняли решение соорудить стены из гипсокартона в два слоя и с шумоизоляцией. Благодаря этому, мы соорудим четыре комнаты: приёмная, зал для групповых занятий, комната для индивидуальных занятий и детская комната. Застройщик предоставляет нам качественный ремонт помещения, дом новый и в капитальном ремонте нет необходимости. Но мы по собственной инициативе при помощи рук и воображения наших преподавателей сделаем косметический ремонт, выраженный в креативной покраске стен замысловатыми и интересными рисунками, ввиду творческого направления деятельности нашего учреждения.

Когда человек заходит в нашу школу, он сразу попадает в приёмную, где за столом сидит администратор, который готов предоставить всю необходимую информацию о школе, курсах, расписании и ценах. После приёмной человек

попадает в просторную комнату, предназначенную для занятий людей в группах, после чего справа от входа, находятся две комнаты для индивидуальных занятий и детская. Каждой нашей комнате требуется благоустройство. Рассмотрим поподробнее, что нам необходимо приобрести для функционирования помещения.

В приёмной нам необходимо поставить стол и стул для администратора, на столе расположится компьютер, стационарный телефон и принтер. Напротив стойки администратора будет небольшой диван, где можно дожидаться своего занятия, если вы пришли раньше времени. Напротив дивана будет стоять журнальный столик с журналами и брошюрами нашей школы, которые наши клиенты могут полистать пока ожидают. Также к стене будет прикручена вешалка, чтобы ученики могли оставить свою верхнюю одежду.

В зале для групповых программ требуется разместить двенадцать мольбертов, два из которых запасные или используются при необходимости учениками, посещающими индивидуальные занятия или занятия для двоих. Конечно же одиннадцать стульев, десять из которых для обучающихся и один для преподавателя. Преподавателю также необходим собственный стол, материалы и инструменты для рисования, который будут нами закуплены для демонстрации определённых техник рисования нашими преподавателями, а также предоставляться забывчивым клиентам. Наши ученики обязаны сами приобрести весь необходимый материал для работы, исходя из своих предпочтений и бюджета, но конечно мы всегда готовы проконсультировать клиентов и помочь сделать выбор.

Комната для индивидуальных занятий помимо основного своего назначения будет также служить кабинетом для отдыха преподавателей, где они могут пообедать и дожидаться следующего занятия. В комнате будет стоять стол и три стула за ним, один из которых для преподавателя, а два других для учеников. Также будет стоять диван, а рядом тумбочка, на которой расположится микроволновая печь и электрический чайник для того, чтобы преподаватели

могли спокойно разогреть свою еду и попить чай. Напротив стола поставим стеллаж, в котором наши работники смогут оставить свои личные вещи, а также туда сложатся все необходимые для рисования инструменты.

И наконец детская комната: здесь мы решили не оставлять голый паркет, а застелить ковролин, благодаря которому детям будет намного комфортнее и мягче передвигаться. Конечно же нам необходимы игрушки, комната рассчитана в основном на самых маленьких детей, которые ещё не ходят в садик или только начинают в него ходить, поэтому игрушки будут соответствовать их возрасту. Игрушки нужно где-то хранить, для этого нам нужен второй стеллаж и контейнеры для игрушек. Помимо этого, в комнате будет стул для воспитателя, два детский столика маммута и подходящие к ним шесть маленьких стульчиков. У детей будут альбомы для рисования, раскраски, цветные карандаши и мелки. Также мы решили поставить маленькую детскую горку. В общем мы создадим все условие чтобы завлечь детей во время того, как их родители занимаются.

2.9 Инвестиционный план

Инвестиции, необходимые для открытия художественной школы, будут направлены на приобретение мебели, бытовой техники, различных материалов для рисования, а также на косметический ремонт.

Затраты на благоустройство школы были просчитаны согласно ценам магазинов, которые и станут нашими поставщиками:

- магазин мебели ИКЕА, где мы закупим всю необходимую нам мебель в том числе и детскую;
- интернет-магазин канцелярских и художественных товаров «Кнопка», где мы закажем все необходимые материалы для рисования нашим преподавателям, в том числе и мольберты;
- бытовая техника магазин DNS, для приобретения необходимой техники;

– оптовый интернет-магазин игрушек «Ural toy», где мы купим игрушки, контейнеры для них и горку;

Объединим расчеты в таблицу для наглядности и продемонстрируем ниже (таблица 8).

Таблица 8 – Затраты необходимые для благоустройства художественной школы

Наименование	Стоимость, руб.
Мольберт x12	30 000
Стулья x16	24 000
Стол преподавателя x3	7 000
Диван x2	30 000
Стеллаж x2	6 000
Вешалка для одежды x2	1 000
Журнальный столик x1	1 500
Тумбочка	1 500
Ковролин, детский	2 600
Детский столик, маммут x2	3 200
Детский стульчик, маммут x6	2 400
Стул для воспитателя	1 500
Конструктор мягкий, для детей x2	1 200
Конструктор пластмассовый детский x3	900
Детские машинки x8	1 200
Детская игровая посуда x2	1 000
Детская горка x1	1 400
Контейнеры для игрушек x4	600
Детские кубики x2	600
Мягкие развивающие игрушки x5	750
Набор мягкий мячиков x1	150
Кукла пупс x2	700
Кукла "принцесса" x3	3 000
Мягкая игрушка, маленькая x7	2 100
Мягкая игрушка, средняя x6	3 000

Альбомы для рисования и раскраски x10	300
Мелки для рисования x2	330
Детские цветные карандаши x2	440
Набор кистей x5	6 000
Бумага в пачках x5	5 000
Холст x4	2 200
Наборы красок x5	12 500
Прочие художественные материалы	5 000
Компьютер	25 500
Принтер	5 200
Стационарный телефон	2 400
Микроволновая печь	3 000
Эл. Чайник	700

Теперь рассчитаем затраты на косметический ремонт. Для этого нам необходимо рассчитать сколько будет стоить материал для стен и их установка рабочими. Мы связались с интернет компанией «Гипсмонтаж», которая оценила стоимость установки стены, с необходимыми нам характеристиками. Также в обычном магазине стройматериалов мы приобретём цветную краску для стен различных цветов. Затраты на проведение ремонта представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Затраты на проведение косметического ремонта

Наименование	Стоимость, руб.
Стены из гипсокартона	42 050
Затраты на услуги по установки стен	61 500
Краска для стен x5	2 000
Декор стен	Бесплатно, нашими преподавателями
Итого:	105 550

Теперь объединим все необходимые инвестиции для открытия нашей школы в общую таблицу. Также включим в неё затраты на рекламу, аренду за первый месяц работы и прочие затраты на декор для обустройства интерьера (таблица 10).

Таблица 10 – Общие затраты необходимые для благоустройства художественной школы

Категория затрат	Стоимость, руб.
Мебель	101 000

Художественные материалы для преподавателей	30 700
Затраты на детскую комнату	27 370
Техника	36 800
Учреждение ИП	3 000
Аренда	52 500
Реклама	55 090
Косметический ремонт	105 550
Прочий декор	45 000
Итого:	457 010

Таким образом, инвестиционные затраты для открытия художественной школы составят 457 010 рублей, именно на эту сумму нам необходимо будет взять кредит.

1.1 Финансовый план

Для того чтобы открыть нашу школу нам понадобится 457 010 рублей первоначальных инвестиций. Данные средства мы планируем получить с помощью потребительского кредита в отделении ВТБ на срок 36 месяцев под ставку 11,9% годовых, при оформлении онлайн-заявки. Ежемесячный платеж, рассчитанный аннуитетным способом, равен 15 157 рублей. Расчёт кредита представлен в Приложении Г.

Вторым источником финансирования являются личные средства в размере 500 000 рублей. Эта сумма будет задействована для покрытия текущих расходов и убытков возникающих в летний период времени.

Для того чтобы составить прогноз свободных денежных потоков, требуется оценить операционные, инвестиционные и финансовые денежные потоки.

Текущими затратами, которые несёт наша художественная школа являются:

- аренда помещения (в стоимость аренды также включаются затраты на электроэнергию);

- заработная плата (директор, администратор и уборщица);
- отчисления во внебюджетные фонды (страховые взносы 30%);
- затраты на рекламу;
- проценты по кредиту;
- прочие расходы.

К переменным затратам относится:

- заработная плата преподавателей и психологов;
- отчисления во внебюджетные фонды (страховые взносы 30%)
- прочие расходы.

Чтобы рассчитать денежные потоки от основного вида деятельности нам необходимо рассчитать постоянные и переменные затраты. С постоянными расходами всё предельно ясно, а вот переменные расходы нам также нужно рассчитать в зависимости от количества обучающихся каждый месяц. Сначала мы находим среднюю заработную плату (160 рублей), как средневзвешенное зарплат за одного обучающегося в группе и одного ученика, занимающегося индивидуально, веса которых также будут 70% и 30% ввиду того, что людей занимающихся в группе больше чем тех, кто занимается один или с другом. После этого мы умножаем среднюю заработную плату за одного человека на количество людей, обучающихся у нас в конкретном месяце и находим общую заработную плату. Страховые взносы будут рассчитываться, как 30% от общей заработной платы. Прочие расходы будут также считаться в расчёте на одного человека на каждом его занятии. Сюда включается всё то, что мы предоставляем нашим ученикам: вода, бумага для рисования и прочее. Такие расходы были приняты в размере 20 рублей на человека на одном занятии, поэтому нам нужно учесть что данные расходы возникают на каждом занятии.

Вычисление операционных денежных потоков представлено в Приложении Д. Их значения были вычислены с учетом затрат, процентов к уплате, а так же налога на прибыль. Зная все поступления и оттоки денежных средств за 3 года,

составим финансовый и инвестиционный план денежных потоков и общий план денежных потоков, расчёт которых также представлен в Приложении Д.

2.11 Оценка эффективности проекта

Анализ показателей эффективности проекта. Для оценки эффективности проекта будем использовать показатели, основанные на дисконтированных оценках: чистый дисконтированный доход, индекс доходности, внутренняя норма доходности и дисконтированный срок окупаемости.

1. Чистый дисконтированный доход (*Net present value*) - разница между приведенной суммой денежного потока, генерируемого проектом за период эксплуатации и приведенной суммой инвестиционных затрат на его реализацию:

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

где NPV – чистый дисконтированный доход;

CF_t – годовой поток денежных средств от реализации инвестиционного проекта;

I_t (Investment) – сумма инвестиционных затрат по отдельным интервалам общего эксплуатационного периода;

t – шаг расчета;

T – продолжительность периода действия проекта в годах;

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 методом интерполяции по следующему алгоритму:

– выбираются два значения нормы дисконта и рассчитываются NPV: при одном значении NPV должно быть ниже нуля, при другом – выше нуля;

– значения коэффициентов и самих NPV подставляются в формулу интерполяции:

$$IRR = d_1 + \frac{NPV_1}{(NPV_1 - NPV_2)} \times (d_2 - d_1), \quad (5)$$

где d_1 – норма дисконта, при которой NPV положителен;
 NPV_1 – значение положительного NPV;
 d_2 – норма дисконта, при которой NPV отрицателен;
 NPV_2 – значение отрицательного NPV.

Расчёт дисконтированных показателей по обоим проектам приведен в таблице 11.

Таблица 11 – Расчёт дисконтированных показателей

Дисконтированный показатель	Нормативное значение	Фактическое значение
Ставка дисконта, %	-	13,10%
Горизонт расчётов, лет	-	3
NPV, руб.	> 0	571 100
PI	> 1	1,6
IRR, %	> ставки дисконта	33,04%
DPP, лет	< горизонта расчётов	2,21

Представленные выше результаты могут быть интерпретированы следующим образом. Чистый дисконтированный доход (NPV) проекта больше нуля и равен 571 100 рублей. Именно такую сумму чистого дохода сгенерирует проект, после того как окупятся вложенные инвестиции.

Индекс доходности проекта (PI) больше нуля и равен 1,6. Это означает, что каждый вложенный рубль в проект будет приносить 1,6 рубля в будущем.

Внутренняя норма доходности (IRR) больше ставки дисконтирования и она равна 33,04%. При достижении данной ставки чистый дисконтированный доход проекта равен нулю.

Дисконтированный срок окупаемости (DPP) не превышает горизонта расчётов проекта, что соответствует нормативным требованиям эффективности проекта.

Ставка дисконта рассчитывалась как средневзвешенная стоимость капитала (WACC) потому, что для реализации проекта используются как заёмные так и собственные средства. Для собственных средств ставку мы рассчитали по формуле Фишера, где инфляция составила 2,52%, в качестве без рискованной ставки была взята средняя ставка по вкладам в «Сбербанке», а риск был установлен в размере 7%. Для заёмных средств была взята ставка по кредиту.

По рассчитанным показателям можно сделать вывод о том, что проект может быть признан экономически эффективным.

2.12 Анализ рисков

Риск – ситуация неопределенности последствий принятия решений, которая может привести к различным альтернативным вариантам, наступление которых может быть оценено количественно или качественно. Концепция учета фактора риска состоит в объективной оценке его уровня, с целью обеспечения формирования необходимого уровня доходности инвестиционных операций; разработки системы мероприятий, снижающих негативные финансовые последствия для инвестиционной деятельности предприятия.

Анализ рисков нужно провести двумя методами, а именно провести операционный анализ и анализ чувствительности.

Операционный анализ проекта

Для начала, с целью оценки критического объема продаж, было решено провести анализ безубыточности проекта. Результаты данного анализа помогут определить запас финансовой прочности, и определить степень устойчивости проекта к возможным изменениям условий продаж.

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

$$\text{Порог } R = \frac{FC}{K_{\text{марж}}}, \quad (6)$$

где Порог R – порог рентабельности, руб.;

FC – постоянные издержки, руб.;

$K_{\text{марж}}$ – маржинальная прибыль, 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:

$$\text{ЗФП} = TR - \text{Порог } R \quad (7)$$

Отразим расчёт показателей анализа безубыточности для первого года функционирования школы по месяцам. Напомним, что функционирование нашей школы приходится на сентябрь, поэтому расчёт будет вестись с 9-го месяца. Результаты представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Анализ безубыточности проекта за первый год по месяцам

Номер шага	9	10	11	12	1	2
Выручка, руб.	159 192	206 950	248 340	273 173	245 856	295 027
Переменные издержки, руб.	60 192	78 250	93 900	103 289	92 961	111 553
Постоянные издержки, руб.	166 331	194 225	194 119	194 012	193 903	193 793
Уровень безубыточности, %	-40%	-34%	-20%	-12%	-21%	-5%
Порог рентабельности, руб.	267 460	312 314	312 143	311 971	311 796	311 620
Запас финансовой прочности, руб.	-108 268	-105 365	-63 804	-38 797	-65 940	-16 592
Запас финансовой прочности, %	-68%	-51%	-26%	-14%	-27%	-6%

Окончание таблицы 12

	3	4	5	6	7	8
Выручка, руб.	383 536	421 889	72 000	90 000	108 000	144 000
Переменные издержки, руб.	145 018	159 520	6 240	7 800	9 360	12 480

Постоянные издержки, руб.	176 783	176 671	176 558	176 444	176 329	176 212
Уровень безубыточности, %	35%	49%	-63%	-53%	-44%	-25%
Порог рентабельности, руб.	284 267	284 087	193 312	193 187	193 061	192 933
Запас финансовой прочности, руб.	99 269	137 802	-121 312	-103 187	-85 061	-48 933
Запас финансовой прочности, %	26%	33%	-168%	-115%	-79%	-34%

Ввиду того, что в первые месяцы функционирования порог рентабельности превышает фактический объём выручки, школа работает с убытками. Но в весеннее время (март и апрель) выручка превышает порог рентабельности, и у школы появляется прибыль. При этом, как было уже описано ранее в летнее время школа будет работать в убыток и мастер-классы, которые направлены на уменьшение данного убытка не могут покрыть его полностью. При этом с начала следующего учебного года школа уже с сентября получает прибыль, снижение которой произойдёт также летом ввиду сезонного спроса на художественные услуги. Далее результаты операционного анализа за 2 и 3 год представим по полугодиям и оформим в таблице 13.

Таблица 13 – Анализ безубыточности проекта за второй и третий год

Год планирования	2		3	
	1 полугодие	2 полугодие	1 полугодие	2 полугодие
Выручка, руб.	2 893 076	2 096 849	3 538 924	2 058 723
Переменные издержки, руб.	1 067 751	605 215	1 327 609	636 781
Постоянные издержки, руб.	1 022 195	988 487	983 726	978 675
Уровень безубыточности, %	79%	51%	125%	67%
Порог рентабельности, руб.	1 620 143	1 389 556	1 573 430	1 234 172
Запас финансовой прочности, руб.	1 272 933	707 293	1 965 495	824 550
Запас финансовой прочности, %	44%	34%	56%	40%

Во втором и третьем году наша художественная школа уже функционирует без убытков, конечно во втором полугодии запас финансовой прочности меньше чем в первом в виду летнего режима работы. Но в целом запас финансовой прочности растёт, ведь в третьем году он выше чем во втором, а порог рентабельности уменьшается. Это даёт нам основание полагать, что прибыль проекта с каждым годом будет расти.

Анализ чувствительности

Анализ чувствительности проводится для того, чтобы учесть и спрогнозировать влияние изменений различных первоначальных параметров на показатели эффективности проекта. По сути, этот анализ определяет устойчивость проекта к возможным изменениям экономической ситуации и внутренних показателей проекта [20].

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

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

- изменение общего количества занятий;
- изменение ставки дисконта;
- изменение арендных платежей.

За шаг изменения факторных показателей возьмем 10%. Затем последовательно будем увеличивать и уменьшать каждый исходный (факторный) показатель на 10%, 20% и 30%. Результаты чувствительности чистого дисконтированного дохода к изменению объема продаж, ставки дисконта и арендным платежам представлены в таблицах 14 – 16:

Таблица 14 – Анализ чувствительности NPV к изменению общего количества занятий за месяц

Изменение	NPV до изменения, руб.	NPV после изменений, руб.	Степень изменения NPV, %
Увеличение на 10%	571 100	1 430 590	150,50%
Снижение на 10%	571 100	-288 390	-150,50%
Увеличение на 20%	571 100	2 290 081	300,99%

Снижение на 20%	571 100	-1 147 881	-300,99%
Увеличение на 30%	571 100	3 149 571	451,49%
Снижение на 30%	571 100	-2 007 371	-451,49%

Таблица 15 – Анализ чувствительности NPV к изменению ставки дисконта

Изменение	NPV до изменения, руб.	NPV после изменений, руб.	Степень изменения NPV, %
Увеличение на 10%	571 100	521 686	-8,65%
Снижение на 10%	571 100	622 707	9,04%
Увеличение на 20%	571 100	474 348	-16,94%
Снижение на 20%	571 100	676 633	18,48%
Увеличение на 30%	571 100	428 976	-24,89%
Снижение на 30%	571 100	733 010	28,35%

Таблица 16 – Анализ чувствительности NPV к изменению стоимости аренды

Изменение	NPV до изменения, руб.	NPV после изменений, руб.	Степень изменения NPV, %
Увеличение на 10%	571 100	444 871	-22,10%
Снижение на 10%	571 100	697 328	22,10%
Увеличение на 20%	571 100	318 643	-44,21%
Снижение на 20%	571 100	823 557	44,21%
Увеличение на 30%	571 100	192 414	-66,31%
Снижение на 30%	571 100	949 786	66,31%

Для наглядности полученных результатов анализа чувствительности изобразим их на графике:

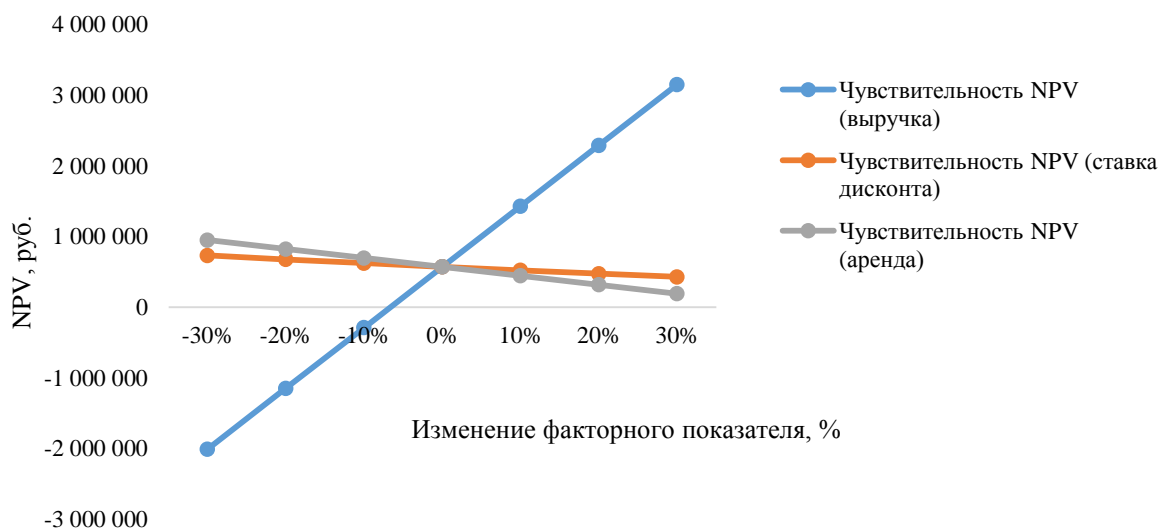


Рисунок 31 – График анализа чувствительности

Таким образом, в результате проведенного анализа чувствительности было выяснено, что чистый дисконтированный доход наиболее чувствителен к изменению выручки. Так например, при снижении общего количества занятий в месяц на 30%, NPV уменьшится на 451%. Чуть менее чувствительным чистый дисконтированный доход оказался к изменению стоимости аренды. Так при повышении арендных платежей на 30%, NPV снизится на 66%. И наименее чувствительным дисконтированный доход оказался к изменению ставки дисконта. При увеличении ставки на 30%, NPV уменьшится на 25%. При этом следует отметить, что чистый дисконтированный доход находится в прямой зависимости к изменения выручки и в обратной к изменению арендных платежей и ставки дисконта.

Выводы по разделу два

В данном разделе был разработан бизнес план по открытию художественной школы в городе Челябинске. Наша школа направлена на обучение навыкам изобразительного искусства всех желающих, которые всегда хотели реализовать свою мечту или заняться саморазвитием. В школе существуют такие обучающие курсы как графика, основы живописи и рисунка, иллюстрация, техника рисования

акварелью и акрилом, скетчинг. Но помимо образовательных услуг наша школа оказывает также и психологические услуги, которые направлены на развитие креативности и творческого мышления. Посетив наши курсы вы научитесь не только рисовать, но и получите психологическую разгрузку, заряд положительных эмоций и подъём сил. Кроме того, мы также предоставляем качественную подготовку к вступительным экзаменам в высшее учебное заведение тем, кто хочет связать свою жизнь с искусством.

Школа предлагает ученикам выбрать удобную форму обучения. Можно заниматься в группах, индивидуально и даже вдвоём с другом. При этом коллектив наших преподавателей гарантирует внимание каждому своему ученику не зависимо от формы обучения. Помимо преподавателей по определённым техникам рисования в художественной школе работают психологи, которые отвечают за методики рисования направленные на достижение гармонии со своим внутренним миром. Для удобства наших клиентов в школе будет работать детская комната, где родители могут оставить своего ребёнка под присмотром квалифицированного педагога на время занятий. Помимо вышеперечисленных в штате нашей школы ещё есть директор, два администратора и уборщица.

По организационно-правовой форме школа является индивидуальным предпринимателем с упрощённой системой налогообложения и с объектом налогообложения доходы, уменьшённые на величину расходов.

Для прогнозирования выручки художественной школы было принято решение, что в первом месяце мы точно сможем набрать 33 человека (7%) из нашей целевой аудитории, основываясь на анализе ёмкости рынка. И постепенно увеличивать данное количество людей на 20%, корректируя на спад в январе и отсутствие интереса учеников к художественным услугам в летнее время, ввиду сезонности спроса. Постепенно темп роста количества набранных людей в школу к третьему году будет снижаться. При этом открытие школы запланировано на сентябрь вместе с началом учебного года.

Общая сумма инвестиций, необходимых для осуществления проекта, составляет 957 010 рублей, 500 000 рублей, из которых составляют собственные средства, а 457 010 рублей – заёмные. Заёмные средства будут взяты в кредит в ПАО «ВТБ» под 11,9% на 3 года, заявка на кредит будет оформлена онлайн на сайте.

Показатели эффективности проекта: NPV –571 100 рублей, PI – 1,6, IRR – 33,04%, DPP – 2,21 года. Значение дисконтированных показателей демонстрирует экономическую эффективность проекта.

Поскольку на каждом шаге расчёта чистый дисконтированный денежный поток нарастающим итогом больше нуля, проект является финансово реализуемым.

Анализ рисков состоял из проведения операционного анализа и анализа чувствительности. Операционный анализ показал, что в целом запас финансовой прочности растёт, ведь в третьем году он выше чем во втором, а порог рентабельности уменьшается. Это даёт нам основание полагать, что прибыль проекта с каждым годом будет расти. А анализ чувствительности продемонстрировал, что проект наиболее чувствителен к изменению выручки и менее чувствителен к изменению ставки дисконтирования и величины арендных платежей. На основании всего выше сказанного можно сделать вывод о целесообразности реализации данного проекта на практике.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе данной работы был разработан бизнес-план по открытию художественной школы в городе Челябинске. Работа состоит из двух разделов: один из которых это ознакомление с теоретическими основами механизма планирования своей деятельности предприятиями, а второй представляет собой непосредственно самостоятельно составленный бизнес план для открытия своего дела.

В настоящее время экономическая сфера жизни характеризуется постоянной изменчивостью, скорость которой постоянно растёт ввиду широкой информационной открытости общества. В связи с этим руководители организаций должны быстро и своевременно реагировать на перемены внешней среды и учитывать их при планировании своей деятельности. Поэтому грамотные управленцы осознают необходимость составления бизнес планов, как для открытия нового бизнеса так и для уже успешно существующих компаний.

Поэтому, чтобы составить подробный и качественный бизнес план нами были рассмотрены основные теоретические аспекты бизнес планирования: его цели, функции, виды и особенности и конечно же разделы. Разделы бизнес-плана носят исключительно рекомендательный характер, при этом ориентировочная структура разработанных проектов в различных странах отличается. Выбор конкретной методики бизнес-плана не имеет принципиального значения, важно лишь чтобы конечный, разработанный план содержал разделы с достоверной, обоснованной и понятной заинтересованному кругу лиц информацией, которая подкрепляется базовыми источниками и документами, а также включал анализ необходимых для составления бизнес-плана сведений и расчётов.

Во втором разделе выпускной квалификационной работы был проанализирован рынок образовательных услуг в целом, а также сегмент частного дополнительного и профессионального образования. Динамика роста рынка

образовательных услуг положительная, данная сфера деятельности активно развивается и растёт.

Также мы проанализировали спрос на услуги художественных школ в результате чего нами было выявлено, что спрос на данные услуги является сезонным и связи с новогодними праздниками и летним временем года интерес на данный вид услуг падает, но при этом уже в сентябре резко возрастает. Не смотря на цикличность интереса людей к данной сфере деятельности, спрос на данный вид услуг является стабильным и постепенно увеличивается.

Наша художественная школа направлена на обучение людей навыками рисования, но она отличается от своих конкурентов тем, что совмещает в себе образовательные и психологические услуги. В школе работают психологи, деятельность которых направлена на развитие креативности и творческого мышления людей, а также на помощь в снятии эмоционального напряжения и в психологической разгрузке.

В ходе разработки бизнес плана было принято решение разместить художественную школу на территории ЖК «Ньютон» ввиду того, что нашей целью является привлечь интерес родителей, которые ожидают своих детей с занятий в ДПиШ, а также в ЛА «Трактор». Наши интересы с дворцом пионеров и школьников не будут сталкиваться потому, что мы нацелены на разную целевую аудиторию. В данном учреждении занимаются только дети, а мы привлекаем к обучению на наших курсах взрослых в возрасте от 16 до 45 лет. Кроме того, на территории микрорайона находится несколько школ, старшеклассникам которых могут понадобиться наши услуги по подготовке к экзаменам или же они просто проявят интерес к методикам, используемым в нашей школе. В жилом комплексе проживают множество молодых семей, где женщины беременны, находятся в декрете с маленькими детьми. Они также могут заинтересоваться нашими занятиями чтобы снять стресс, вернуться в состояния эмоционального спокойствия и заняться творчеством. Кроме того, для таких случаев в нашей

школе работает детская комната, где можно оставить своего ребёнка под присмотром педагога на время занятий в нашей школе.

Общая сумма инвестиций, необходимых для осуществления проекта, составляет 957 010 рублей, при этом финансирование проекта будет осуществляться как за счёт собственных, так и за счёт заёмных средств.

Рассчитаны издержки художественной школы, на основании которых представлены расчеты денежных потоков по всем видам деятельности за 3 года. Доказана финансовая реализуемость проекта и его экономическая эффективность, а также проведен анализ рисков, из которого следует, что наиболее рискованным фактором является изменение объёма продаж школы.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Бекетова, О.Н. Бизнес-план: теория и практика: учеб. пособие / О.Н. Бекетова, В.И. Найденков. – М.: АЛЬФА-ПРЕСС, 2015. – 271 с.
- 2 Черняк, В.З. Бизнес-планирование: учеб. пособие / В.З. Черняк. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 519 с.
- 3 Попадюк, Т.Г. Бизнес-планирование: учеб. пособие для вузов / Т.Г. Попадюк. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 296 с.
- 4 Стрекалова, Н.Д. Бизнес-планирование: учебное пособие / Н.Д. Стрекалова. – СПб.: Питер, 2012. – 352 с.
- 5 Семиглазов, В.А. Бизнес-планирование: учебное пособие / В.А. Семиглазов. – Томск.: ЦПП ТУСУР, 2014. – 89 с.
- 6 Среднедушевые доходы населения по РФ. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/population/level/
- 7 Исследование российского рынка образования и образовательных технологий [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://edumarket.digital>
- 8 Всемирный обзор индустрии развлечений и СМИ: прогноз на 2017-2021 годы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.pwc.ru/ru/assets/media-outlook-2017-rus.pdf>
- 9 Маджугина, М.А. Развитие креативности студентов-дизайнеров в процессе обучения в высшей школе: исследование [Электронный ресурс] / М.А. Маджугина. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/razvitie-kreativnosti-studentov-dizaynerov-v-protssesse-obucheniya-v-vysshey-shkole>
- 10 Художественные школы России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://mxkr.ru/ru/khudozhestvennye_shkoly

11 Информация о Санкт-Петербургской школе телевидения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://chelyabinsk.videoforme.ru/>

12 Информация о студии Art Fusion [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://art-fusion.me/courses/artist.html>

13 Информация о школе Sunday art [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://sundayart.ru>

14 Информация о микрорайоне «Ньютон» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://xn--74-bmcaex3eq.xn--p1ai/>

15 Аренда помещения по адресу проспект Героя России Евгения Родионова, 13 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://chelyabinsk.cian.ru/rent/commercial/180594153/>

16 Нетрадиционное рисование как один из способов развития креативного мышления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://e-koncept.ru/2015/45146.htm>

17 Необычные техники рисования // Онлайн журнал современного изобразительного искусства [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://painting.eds.co.ua/tag/neobychnye-texniki-risovaniya>

18 Грегори, Д. Творческие права. Как открыть в себе художника и научиться видеть / Д. Грегори. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 208 с.

19 Статья об отличиях налогообложения при образовании ИП и юридического лица [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.nalog.ru/create_business/

20 Соловьева, И.А. Инвестиции и инвестиционный анализ: учебное пособие для практических занятий / И.А. Соловьева. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2014. – 98 с.

Бланк анкеты для проведения исследования

Позвольте задать Вам несколько вопросов об особенностях организации учебного процесса в художественной школе.

1. Вы когда-нибудь слышали о подобных школах?

- Да
- Нет

2. Считаете ли Вы эту идею актуальной?

- Да
- Нет, т.к. _____

3. Хотели бы Вы посещать такую художественную школу?

- Да, я бы хотел развивать навыки рисования и креативного мышления одновременно
- Нет, т.к. _____

4. Расположите в порядке убывания значимости факторы, на которые Вы будете ориентироваться при выборе художественной школы:

- Близость к дому
- Доступная стоимость занятий
- Доброжелательный персонал
- Квалификация преподавателей
- Творческий подход
- Профессиональный рост
- Наличие детской комнаты и присмотр за детьми
- Удобное время занятий
- Обучение по программе
- Быстрое получение результата
- Мнение бывших учеников

5. Какое направление обучения Вам наиболее интересно?

- Графика (карандашная техника)
- Акварель
- Акрил
- Иллюстрация
- Основы рисунка и живописи
- Скетчинг (техника набросков)

6. Какой формат занятий Вы бы предпочли?

- Групповые
- Индивидуальные
- Занятия для двоих (с другом)

7. В какое время Вам удобнее посещать занятия?

- Утро (9:00 – 12:00)
- Обед (12:00 – 14:00)
- День (14:00 – 18:00)
- Вечер (18:00 – 20:00)
- Поздний вечер (20:00 – 22:00)

8. Какую сумму Вы готовы заплатить за одно занятие?

- До 400 рублей
- 400-500 рублей
- 500-600 рублей
- 600-800 рублей
- 800 – 1000 рублей
- Свыше 1000 рублей

9. Укажите ваш пол:

- Мужской
- Женский

10. Выберите свою возрастную категорию:

- до 16 лет
- 16-18 лет
- 18-22 года
- 22-30 лет
- 30-40 лет
- 40-50 лет
- Старше 50

11. Выберите диапазон вашего ежемесячного дохода:

- Не имею дохода
- До 10 000
- 10 000 – 20 000 рублей
- 20 000 – 30 000 рублей
- 30 000 – 40 000 рублей
- Свыше 40 000 рублей

Спасибо за участие! Нам очень важно Ваше мнение!

Расчёт количества потенциальных клиентов

Таблица Б.1 – Расчёт количества родителей ожидающих детей возле ДПиШ

Название курса	Кол-во групп	Кол-во человек в группе	Общее кол-во учеников на курсе	Кол-во взрослых
Объединение "Информационные технологии"	18	13	234	234
Объединение "Роболaborатория"	21	13	273	273
Объединение "Техническое моделирование и мехатроника "	4	13	52	52
Клуб "Знавец"	3	13	39	39
Объединение "Изобразительное искусство"	10	13	130	130
Клуб "До-ми-солька"	13	13	169	169
Клуб "Подиум"	2	13	26	26
Объединение "Интеллектуальное творчество"	7	13	91	91
Объединение "Студия игровых технологий праздничной культуры"	2	13	26	26
Клуб "Лидер"	4	13	52	52
Объединение "Журналистика"	2	13	26	26
Объединение "Лингвистика"	18	13	234	234
Объединение "Силовая подготовка"	12	13	156	156
Объединение "Спортивные балльные танцы"	3	13	39	39
Клуб "Тандем"	5	13	65	65
Объединение "Смешанные единоборства"	6	13	78	78
Клуб "Скульптор тела"	5	13	65	65
Объединение "Интеллектуальные игры (ГО)"	2	13	26	26
Итого:				1781

Таблица Б.2 – Расчёт количества жителей микрорайона проживающих неподалёку

Наименование	Максимальное кол-во комнат в квартире	Кол-во этажей в доме	Кол-во 1 комнатных квартир	Кол-во 2-х комнатных квартир	Кол-во 3-х комнатных квартир	Кол-во 4-х комнатных квартир	Кол-во человек в 1 комнатной квартире	Кол-во человек в 2-х комнатной квартире	Кол-во человек в 3-х комнатной квартире	Кол-во человек в 4-х комнатной квартире
Дом "1"	4	16	128	96	80	16	128	192	240	48
Дом "5"	4	19	152	152	133	19	152	304	399	57
Дом "6"	3	19	76	57	57	0	76	114	171	0
Дом "7"	3	16	64	48	48	0	64	96	144	0
Дом "8"	3	18	144	108	108	0	144	216	324	0
Дом "9"	3	18	72	54	54	0	72	108	162	0
Дом "10"	3	18	144	108	108	0	144	216	324	0
Итого жителей в каждом типе квартиры:	-	-	-	-	-	-	780	1246	1764	105
Итого жители микрорайона	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3895

Таблица В.1 – Расписание занятий в художественной школе

Время	Понедельник	Вторник	Среда	Четверг	Пятница	Суббота
10:00	Спец.курс по проф. подготовке к ОГЭ и ЕГЭ	Группы по комплексному обучению технике рисования	Курс направленный на психологическую разгрузку и развитие креативности	Спец.курс по проф. подготовке к ОГЭ и ЕГЭ	Группы по комплексному обучению технике рисования	Курс направленный на психологическую разгрузку и развитие креативности
	Индивидуальное занятие или занятие для двоих	Индивидуальное занятие или занятие для двоих	Индивидуальное занятие или занятие для двоих	Индивидуальное занятие или занятие для двоих	Индивидуальное занятие или занятие для двоих	Индивидуальное занятие или занятие для двоих
11:30	Графика	Акварель	Иллюстрация	Основы рисунка и живописи	Акрил	Скетчинг
	Индивидуальное занятие или занятие для двоих	Индивидуальное занятие или занятие для двоих	Индивидуальное занятие или занятие для двоих	Индивидуальное занятие или занятие для двоих	Индивидуальное занятие или занятие для двоих	Индивидуальное занятие или занятие для двоих
13:30	Основы рисунка и живописи	Акрил	Скетчинг	Графика	Акварель	Иллюстрация
	Индивидуальное занятие или занятие для двоих	Индивидуальное занятие или занятие для двоих	Индивидуальное занятие или занятие для двоих	Индивидуальное занятие или занятие для двоих	Индивидуальное занятие или занятие для двоих	Индивидуальное занятие или занятие для двоих
15:00	Спец.курс по проф. подготовке к ОГЭ и ЕГЭ	Группы по комплексному обучению технике рисования	Курс направленный на психологическую разгрузку и развитие креативности	Спец.курс по проф. подготовке к ОГЭ и ЕГЭ	Группы по комплексному обучению технике рисования	Курс направленный на психологическую разгрузку и развитие креативности
	Индивидуальное занятие или занятие для двоих	Индивидуальное занятие или занятие для двоих	Индивидуальное занятие или занятие для двоих	Индивидуальное занятие или занятие для двоих	Индивидуальное занятие или занятие для двоих	Индивидуальное занятие или занятие для двоих

Продолжение таблицы В.1

Время	Понедельник	Вторник	Среда	Четверг	Пятница	Суббота
16:30	Графика	Акварель	Иллюстрация	Основы рисунка и живописи	Акрил	Скетчинг
	Индивидуальное занятие или занятие для двоих	Индивидуальное занятие или занятие для двоих	Индивидуальное занятие или занятие для двоих	Индивидуальное занятие или занятие для двоих	Индивидуальное занятие или занятие для двоих	Индивидуальное занятие или занятие для двоих
18:00	Основы рисунка и живописи	Акрил	Скетчинг	Графика	Акварель	Иллюстрация
	Индивидуальное занятие или занятие для двоих	Индивидуальное занятие или занятие для двоих	Индивидуальное занятие или занятие для двоих	Индивидуальное занятие или занятие для двоих	Индивидуальное занятие или занятие для двоих	Индивидуальное занятие или занятие для двоих
19:30	Графика	Акварель	Иллюстрация	Основы рисунка и живописи	Акрил	Скетчинг
	Индивидуальное занятие или занятие для двоих	Индивидуальное занятие или занятие для двоих	Индивидуальное занятие или занятие для двоих	Индивидуальное занятие или занятие для двоих	Индивидуальное занятие или занятие для двоих	Индивидуальное занятие или занятие для двоих
21:00	Основы рисунка и живописи	Акрил	Скетчинг	Графика	Акварель	Иллюстрация
	Индивидуальное занятие или занятие для двоих	Индивидуальное занятие или занятие для двоих	Индивидуальное занятие или занятие для двоих	Индивидуальное занятие или занятие для двоих	Индивидуальное занятие или занятие для двоих	Индивидуальное занятие или занятие для двоих

Таблица Г.1 – Расчёт кредита по аннуитетной схеме

Месяц	Долг на начало, руб.	Платёж, руб.	Проценты, руб.	Тело кредита, руб.	Долг на конец, руб.
1	457 010	15 157	4 532	10 625	446 385
2	446 385	15 157	4 427	10 731	435 654
3	435 654	15 157	4 320	10 837	424 817
4	424 817	15 157	4 213	10 945	413 872
5	413 872	15 157	4 104	11 053	402 819
6	402 819	15 157	3 995	11 163	391 656
7	391 656	15 157	3 884	11 274	380 382
8	380 382	15 157	3 772	11 385	368 997
9	368 997	15 157	3 659	11 498	357 499
10	357 499	15 157	3 545	11 612	345 886
11	345 886	15 157	3 430	11 727	334 159
12	334 159	15 157	3 314	11 844	322 315
13	322 315	15 157	3 196	11 961	310 354
14	310 354	15 157	3 078	12 080	298 274
15	298 274	15 157	2 958	12 200	286 075
16	286 075	15 157	2 837	12 321	273 754
17	273 754	15 157	2 715	12 443	261 312
18	261 312	15 157	2 591	12 566	248 745
19	248 745	15 157	2 467	12 691	236 055
20	236 055	15 157	2 341	12 817	223 238
21	223 238	15 157	2 214	12 944	210 294
22	210 294	15 157	2 085	13 072	197 222
23	197 222	15 157	1 956	13 202	184 021
24	184 021	15 157	1 825	13 333	170 688
25	170 688	15 157	1 693	13 465	157 223
26	157 223	15 157	1 559	13 598	143 625
27	143 625	15 157	1 424	13 733	129 892
28	129 892	15 157	1 288	13 869	116 023
29	116 023	15 157	1 151	14 007	102 016
30	102 016	15 157	1 012	14 146	87 870
31	87 870	15 157	871	14 286	73 584
32	73 584	15 157	730	14 428	59 156
33	59 156	15 157	587	14 571	44 585
34	44 585	15 157	442	14 715	29 870
35	29 870	15 157	296	14 861	15 009
36	15 009	15 157	149	15 009	0

Денежные потоки

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

В рублях

Шаг, месяц	Значение показателя по шагам расчёта					
	01.09.2018	01.10.2018	01.11.2018	01.12.2018	01.01.2019	01.02.2019
Общая выручка в т.ч.	159 192	206 950	248 340	273 173	245 856	295 027
Выручка от проведения занятий	159192	206950	248340	273173	245856	295027
Выручка от мастер-классов	0	0	0	0	0	0
Постоянные затраты, в т.ч.	166 331	194 225	194 119	194 012	193 903	193 793
Заработная плата	82 000	82 000	82 000	82 000	82 000	82 000
Страховые взносы	27 299	27 299	27 299	27 299	27 299	27 299
Аренда помещения	52 500	52 500	52 500	52 500	52 500	52 500
Реклама	-	28 000	28 000	28 000	28 000	28 000
Проценты по кредиту	4 532	4 427	4 320	4 213	4 104	3 995
Переменные затраты, в т.ч.	60 192	78 250	93 900	103 289	92 961	111553
Заработная плата	42240	54912	65894	72484	65235	78283
Страховые взносы	12 672	16 474	19 768	21 745	19 571	23 485
Прочие расходы	5280	6864	8237	9060	8154	9785
Прибыль до налогообложения	-67 331	-65 525	-39 679	-24 128	-41 007	-10 319
Налоги и сборы	-10 100	-9 829	-5 952	-3 619	-6 151	-1 548
Чистая прибыль	-57 231	-55 697	-33 727	-20 508	-34 856	-8 771
Чистый денежный поток от операционной деятельности	-57 231	-55 697	-33 727	-20 508	-34 856	-8 771

Окончание таблицы Д.1

В рублях

Шаг, месяц	Значение показателя по шагам расчёта					
	01.03.2019	01.04.2019	01.05.2019	01.06.2019	01.07.2019	01.08.2019
Общая выручка в т.ч.	383 536	421 889	72 000	90 000	108 000	144 000
Выручка от проведения занятий	383536	421889	0	0	0	0
Выручка от мастер-классов	0	0	72 000	90 000	108 000	144 000
Постоянные затраты, в т.ч.	176 783	176 671	176 558	176 444	176 329	176 212
Заработная плата	82 000	82 000	82 000	82 000	82 000	82 000
Страховые взносы	27 299	27 299	27 299	27 299	27 299	27 299
Аренда помещения	52 500	52 500	52 500	52 500	52 500	52 500
Реклама	11 100	11 100	11 100	11 100	11 100	11 100
Проценты по кредиту	3 884	3 772	3 659	3 545	3 430	3 314
Переменные затраты, в т.ч.	145018	159520	6240	7800	9360	12480
Заработная плата	101767	111944	4 800	6 000	7 200	9 600
Страховые взносы	30 530	33 583	1 440	1 800	2 160	2 880
Прочие расходы	12721	13993	0	0	0	0
Прибыль до налогообложения	61 734	85 698	-110 798	-94 244	-77 689	-44 692
Налоги и сборы	9 260	12 855	-16 620	-14 137	-11 653	-6 704
Чистая прибыль	52 474	72 843	-94 178	-80 107	-66 035	-37 989
Чистый денежный поток от операционной деятельности	52 474	72 843	-94 178	-80 107	-66 035	-37 989

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

В рублях

Период, год	Значение показателя по шагам расчёта			
	2		3	
Шаг, полугодие	1	2	3	4
Общая выручка в т.ч.	2 893 076	2 096 849	3 538 924	2 058 723
Выручка от проведения занятий	2 857 076	1 610 849	3 502 924	1 572 723
Выручка от мастер-классов	36 000	486 000	36 000	486 000
Постоянные затраты, в т.ч.	1 022 195	988 487	983 726	978 675
Заработная плата	492 000	492 000	492 000	492 000
Страховые взносы	147 600	147 600	147 600	147 600
Аренда помещения	315 000	315 000	315 000	315 000
Реклама	50 220	21 000	21 000	21 000
Проценты по кредиту	17 375	12 887	8 126	3 075
Переменные затраты, в т.ч.	1 067 751	605 215	1 327 609	636 781
Заработная плата	760 496	459 823	931 866	449 706
Страховые взносы	212 492	91 965	279 560	134 912
Прочие расходы	94 762	53 428	116 183	52 163
Прибыль до налогообложения	803 130	503 147	1 227 589	443 266
Налоги и сборы	120 470	75 472	184 138	66 490
Чистая прибыль	682 661	427 675	1 043 451	376 776
Чистый денежный поток от операционной деятельности	682 661	427 675	1 043 451	376 776

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

В рублях

Наименование показателя	Значение показателя по шагам расчёта						
	0	9	10	11	12	1	2
Шаг, месяц							
Собственный капитал	500 000	-	-	-	-	-	-
Кредит	457 010	-	-	-	-	-	-
Погашение долга	-	-10 625	-10 731	-10 837	-10 945	-11 053	-11 163
Денежный поток от финансовой деятельности	957 010	-10 625	-10 731	-10 837	-10 945	-11 053	-11 163

Окончание таблицы Д.3

В рублях

Наименование показателя	Значение показателя по шагам расчёта					
	3	4	5	6	7	8
Шаг, месяц						
Собственный капитал	-	-	-	-	-	-
Кредит	-	-	-	-	-	-
Погашение долга	-11 274	-11 385	-11 498	-11 612	-11 727	-11 844
Денежный поток от финансовой деятельности	-11 274	-11 385	-11 498	-11 612	-11 727	-11 844

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

В рублях

Наименование показателя	Значение показателя по шагам расчёта			
	2		3	
	1	2	3	4
Собственный капитал	-	-	-	-
Кредит	-	-	-	-
Погашение долга	-73 570	-78 057	-82 818	-87 870
Денежный поток от финансовой деятельности	-73 570	-78 057	-82 818	-87 870

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

В рублях

Наименование показателя	Значение показателя по шагам расчёта						
	0	9	10	11	12	1	2
Шаг, месяц							
Чистый денежный поток от инвестиционной деятельности	-457 010	0	0	0	0	0	0
Чистый денежный поток от операционной деятельности	-	-57 231	-55 697	-33 727	-20 508	-34 856	-8 771
Чистый денежный поток от финансовой деятельности	957 010	-10 625	-10 731	-10 837	-10 945	-11 053	-11 163
Сальдо на конец года	500 000	-67 857	-66 427	-44 564	-31 453	-45 909	-19 934
Сальдо от трёх видов деятельности нарастающим итогом	500 000	432 143	365 716	321 152	289 699	243 789	223 855

Окончание таблицы Д.5

В рублях

Наименование показателя	Значение показателя по шагам расчёта					
	3	4	5	6	7	8
Шаг, месяц						
Чистый денежный поток от инвестиционной деятельности	0	0	0	0	0	0
Чистый денежный поток от операционной деятельности	52 474	72 843	-94 178	-80 107	-66 035	-37 989
Чистый денежный поток от финансовой деятельности	-11 274	-11 385	-11 498	-11 612	-11 727	-11 844
Сальдо на конец года	41 201	61 458	-105 677	-91 720	-77 763	-49 832
Сальдо от трёх видов деятельности нарастающим итогом	265 056	326 514	220 838	129 118	51 355	1 523

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

В рублях

Наименование показателя	Значение показателя по шагам расчёта			
	2		3	
Период, год	1	2	3	4
Шаг, полугодие				
Чистый денежный поток от инвестиционной деятельности	0	0	0	0
Чистый денежный поток от операционной деятельности	682 661	427 675	1 043 451	376 776
Чистый денежный поток от финансовой деятельности	-73 570	-78 057	-82 818	-87 870
Сальдо на конец года	839 653	349 618	960 632	288 907
Сальдо от трёх видов деятельности нарастающим итогом	1 744 029	6 241 050	9 004 744	13 781 386

Таблица Д.7 – Сальдо дисконтированных денежных потоков за первый год

В рублях

Наименование показателя	Значение показателя по шагам расчёта						
	0	9	10	11	12	1	2
Шаг, месяц							
Чистый денежный поток от инвестиционной деятельности	-957 010	0	0	0	0	0	0
Чистый денежный поток от операционной деятельности		-57 231	-55 697	-33 727	-20 508	-34 856	-8 771
Сальдо суммарного денежного потока	-957 010	-57 231	-55 697	-33 727	-20 508	-34 856	-8 771
Коэффициент дисконтирования	1,00	0,88	0,88	0,88	0,88	0,88	0,88
Дисконтированный денежный поток от операционной деятельности	-	-50 603	-49 246	-29 821	-18 133	-30 819	-7 755
Дисконтированный поток от инвестиций	-957 010	0	0	0	0	0	0
Сальдо дисконтированных денежных потоков	-957 010	-50 603	-49 246	-29 821	-18 133	-30 819	-7 755
Сальдо дисконтированных денежных потоков накопленным итогом	-957 010	-1 007 613	-1 056 859	-1 086 680	-1 104 813	-1 135 633	-1 143 388

Окончание таблица Д.7

В рублях

Наименование показателя	Значение показателя по шагам расчёта					
	3	4	5	6	7	8
Шаг, месяц						
Чистый денежный поток от инвестиционной деятельности	0	0	0	0	0	0
Чистый денежный поток от операционной деятельности	52 474	72 843	-94 178	-80 107	-66 035	-37 989
Сальдо суммарного денежного потока	52 474	72 843	-94 178	-80 107	-66 035	-37 989
Коэффициент дисконтирования	0,88	0,88	0,88	0,88	0,88	0,88
Дисконтированный денежный поток от операционной деятельности	46 397	64 407	-83 271	-70 830	-58 388	-33 589
Дисконтированный поток от инвестиций	0	0	0	0	0	0
Сальдо дисконтированных денежных потоков	46 397	64 407	-83 271	-70 830	-58 388	-33 589
Сальдо дисконтированных денежных потоков накопленным итогом	-1 096 991	-1 032 584	-1 115 855	-1 186 685	-1 245 072	-1 278 661

Таблица Д.8 – 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, полугодие				
Чистый денежный поток от инвестиционной деятельности	0	0	0	0
Чистый денежный поток от операционной деятельности	682 661	427 675	1 043 451	376 776
Сальдо суммарного денежного потока	682 661	427 675	1 043 451	376 776
Коэффициент дисконтирования	0,78	0,78	0,69	0,69
Дисконтированный денежный поток от операционной деятельности	533 693	334 349	721 276	260 443
Дисконтированный поток от инвестиций	0	0	0	0
Сальдо дисконтированных денежных потоков	533 693	334 349	721 276	260 443
Сальдо дисконтированных денежных потоков накопленным итогом	-6 116 007	-2 243 040	-23 057	3 634 359