

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

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой, д.э.н., проф.
_____ И.А. Баев
« ____ » _____ 2019 г.

Бизнес-план по открытию школы переговоров в г. Челябинске

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.03.01.2019.(121-100).ВКР

Руководитель работы, ст.преп.
_____ Т.А. Качалова
« ____ » _____ 2019 г.

Автор
студент группы ЭУ – 403
_____ А.А. Антонова
« ____ » _____ 2019 г.

Нормоконтролёр, ст. преподаватель
_____ Е.Ю. Куркина
« ____ » _____ 2019 г.

Челябинск 2019

АННОТАЦИЯ

Антонова А.А. Бизнес-план по открытию школы переговоров в г. Челябинске. – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ – 403, 78 с., 6 ил., 21 табл., библиогр. список – 20 наим.

Объектом работы является разработка бизнес-плана открытия школы переговоров.

Цель выпускной квалификационной работы – оценка инвестиционной привлекательности ранее не существовавшей школы.

В первой части дипломного проекта содержатся теоретические основы бизнес-планирования и сравнение отечественных и зарубежных методологий и решений в данной области.

В аналитической части проведен анализ инвестиционной привлекательности проекта, в котором приведены инвестиционные и текущие затраты, оценена его эффективность, рассмотрены риски проекта.

Выводы и предложения, представленные в работе, позволят прийти к эффективной деятельности и конкурентоспособности будущей организации, полученный план может использоваться в качестве коммерческого предложения в процессе переговоров с потенциальными инвесторами.

ANNOTATION

Antonova A.A. Business plan for opening of the school of negotiations in Chelyabinsk. – Chelyabinsk: SUSU, EU - 403, 78 p., 6 ill., 21 tab., bibliogr. list –20 names

The object of the work is the development of a business plan for opening a school of negotiations.

The purpose of the final qualifying work is to assess the investment attractiveness of a previously non-existent school.

The first part of the graduation project laid the theoretical foundations of business planning and comparison of domestic and foreign methodologies and solutions in this field.

In the analytical part, an analysis of the investment attractiveness of the project is carried out, in which the investment and current costs are presented, its effectiveness is evaluated, and the project risks are considered.

The conclusions and proposals presented in the work will allow to come to effective activities and competitiveness of the future organization, the resulting plan can be used as a commercial proposal in the process of negotiations with potential investors.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	8
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ И ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ	
1.1 Теоретические основы бизнес-планирования.....	10
1.2 Теоретические основы инвестиционного проектирования.....	18
1.3 Сравнительная характеристика отечественных и зарубежных методологий и решений.....	36
2 РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА ОТКРЫТИЯ ШКОЛЫ ПЕРЕГОВОРОВ	
2.1 Бизнес идея.....	41
2.2 Резюме.....	42
2.3 План маркетинга.....	46
2.4 Анализ инвестиционных и текущих затрат.....	61
2.5 Анализ коммерческой эффективности инвестиционного проекта.....	68
2.6 Анализ рисков предприятия.....	70
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	75
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	77

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы обусловлена тем, что, несмотря на активное обсуждение проблемы развития soft-skills у студентов в отечественной и зарубежной литературе, уровень их познания в данной сфере не очень высок, особенно в регионах. Такие навыки требуют специальной подготовки и практики. Поскольку приобретенный за годы обучения в вузе набор навыков (hard-skills) достаточно быстро устаревает, мобильность студента характеризуется показателем низкого уровня, а soft-skills не развиты на должном уровне, и, следовательно, выпускники теряют конкурентоспособность на рынке труда.

Целью проекта является разработка бизнес-плана открытия школы переговоров в городе Челябинске.

Для достижения поставленной цели необходимо выполнить ряд задач:

- рассмотреть теоретические основы бизнес-планирования и изучить основные методы оценки эффективности инвестиционного проектирования;
- провести маркетинговое исследование рынка;
- обосновать целесообразность реализации проекта и разработать план проекта;
- оценить экономическую эффективность и риски реализации проекта;

Для решения указанных задач были использованы следующие методы:

- методы стратегического анализа: PEST-анализ, SWOT-анализ;
- методы анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия;
- методы финансового планирования и прогнозирования

В первой главе выпускной квалификационной работы рассматриваются теоретические основы инвестиций и бизнес-планирования, приводятся современные методики оценки инвестиционных проектов.

Во второй главе представлена комплексная характеристика предприятия: описывается отрасль, в которой оно осуществляет свою деятельность, виды его деятельности, так же рассмотрена организационная структура

предприятия. Кроме того, в этой главе оцениваются параметры эффективности и риски реализации проекта. Проводится оценка прогнозного финансово-экономического состояния предприятия и соответствующие выводы о необходимости его реализации. В завершении приводится анализ чувствительности проекта.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ И ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ

1.1 Теоретические основы бизнес-планирования

1.1.1 Бизнес-план. Цели и задачи бизнес-плана

В рыночных условиях хозяйствования бизнес-план используется в различных сферах и формах предпринимательства и помогает очертить тот круг проблем, с которыми сталкиваются предприятие либо предприниматель в условиях изменчивости, нестабильности и, порой, непредсказуемости самых разнообразных рыночных ситуаций.

Бизнес-план – краткое, точное, доступное и понятное описание предполагаемого бизнеса, важнейший инструмент при рассмотрении большого количества различных ситуаций, позволяющий выбрать наиболее перспективные решения и определить средства для их достижения. Бизнес-план разрабатывается для внешних и для внутренних целей и является важным документом как для начинающих предпринимателей, так и для крупных компаний, для которых очередная проект – это способ достижения новых целей. Необходимо упомянуть, что каждый бизнес-план индивидуален, и нет навсегда установленной методики его создания, как и единой формы его изложения, но необходимые инструменты для его расчета всегда предоставляет экономический анализ, причем инструментарий для расчетов довольно разнообразен, поэтому, используя предлагаемую структуру, можно вносить в неё изменения, дополнения, нововведения.

Цели и задачи бизнес-плана

1) бизнес план служит для обоснования предполагаемого бизнеса оценки результатов за определенный период времени. В этой связи он может рассматриваться как мерило степени достижения успеха;

2) бизнес-план является документом, позволяющим «высветить» курс действий и управлять бизнесом. Поэтому его можно представить как

неотъемлемый элемент стратегического планирования и как руководство для исполнения и контроля;

3) бизнес-план в большинстве случаев используется как средство получения необходимых инвестиций. В этом аспекте он служит «наживкой» для инвесторов и мощным инструментом финансирования бизнеса;

4) важно рассматривать бизнес-план как сам процесс планирования и инструмент внутрифирменного управления. В этом плане он представляется как постоянно обновляемый документ, делающий организацию восприимчивой к разного рода нововведениям – техническим, технологическим, информационным, организационным, экономическим и др;

5) бизнес-план может быть хорошей рекламой для предлагаемого бизнеса, создавая репутацию и являясь своеобразной визитной карточкой организации, поэтому он должен быть компактным, красиво оформленным, информационно наполненным;

6) бизнес-план является своего рода документом, страхующим успех предполагаемого бизнеса. Он демонстрирует готовность идти на риск;

7) бизнес-план – инструмент самообучения. В этом аспекте его разработка – непрерывный процесс познания и самопознания.

Подводя итоги вышеизложенному, можно утверждать, что бизнес-планирование – творческий процесс, требующий профессионализма и искусства.

Для практической реализации бизнес-планирования как процесса представляется важным соблюдение основополагающих принципов:

а) гибкости, предусматривающей постоянную адаптацию к изменениям среды, в которой функционирует данная организация;

б) непрерывности, предполагающей «скользящий» характер планирования;

в) коммуникативности, под которой понимается координация и интеграция усилий (все должно быть взаимоувязано и взаимозависимо);

г) итерактивности, предусматривающей творческий характер планирования и неоднократности проработки уже составленных разделов плана;

д) многовариантности, позволяющей выбрать наилучшую из альтернативных возможностей достижения поставленной цели;

е) участия, предполагающего важность самого процесса планирования с точки зрения вовлечения в него всех возможных участников будущей организации;

ж) адекватности отражения реальных проблем и самооценки в процессе планирования.

1.1.2 Состав, факторы и классификация бизнес-планов

По своему характеру бизнес-план должен представлять собой четко структурированную систему данных о намерениях и перспективах осуществления проекта, финансовом и организационном обеспечении программы реализации намеченных мероприятий, а также выполнять функции рекламы. К факторам, определяющим объем, состав и структуру бизнес-плана, степень его детализации можно отнести специфику вида деятельности, размеры предприятия, цель составления бизнес-плана и общую стратегию предприятия. Очевидно, что чем крупнее фирма, тем сложнее ее функциональная деятельность, тем полнее и обоснованнее разработка разделов плана. Бизнес-план небольшого предприятия значительно проще по составу, структуре и объему, чем такой же план крупного производства.

Состав и структура бизнес-плана также зависят от размеров предлагаемого рынка сбыта, наличия конкурентов и перспектив роста создаваемого предприятия, поскольку чем крупнее рынок сбыта, тем большее количество его сегментов необходимо учитывать, а наличие большого количества конкурентов требует изучения наиболее крупных из них, их товаров и услуг, что требует усложнения структуры бизнес плана. Особенно важные для предприятия сегменты рынка или наиболее важные

конкуренты могут быть вынесены в особый раздел плана для более пристального изучения.[6]

Имеются различные классификации бизнес-плана. С позиций стратегического планирования наибольший интерес представляет классификация по объектам бизнеса (рисунок 1.1).

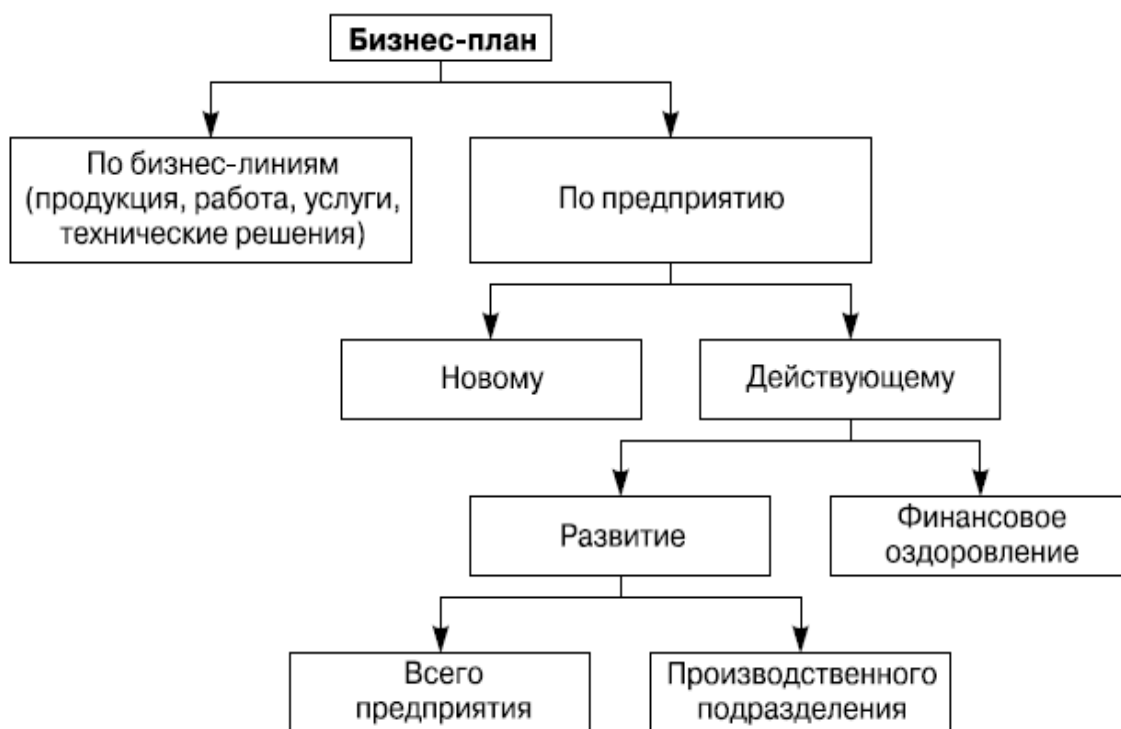


Рисунок 1.1. Классификация бизнес-плана по объектам бизнеса

Бизнес-план в данном случае может разрабатываться по бизнес-линиям, по предприятию, подразделению.

1.1.3 Основные критерии бизнес-планирования

Экономическая сущность бизнес-плана состоит в том, чтобы предполагаемый инвестор (деловой партнёр, банк) ознакомился с сутью разрабатываемого проекта, и как следствие заинтересовался им. Чтобы данный документ был лёгок для восприятия потенциальными участниками проекта и послужил опорой в процессе принятия решения, он должен соответствовать следующим критериям.

Полнота

В бизнес-плане должны содержаться все необходимые разделы, чтобы максимально полно показать рассматриваемый инвестиционный проект. Открывая бизнес план, потенциальные инвестор или деловой партнёр должен видеть всю информацию, которая может быть необходима для принятия решения. Помимо этого, полнота предоставления проекта в бизнес плане означает, что данный документ должен охватывать достаточный для завершения описываемого проекта период времени, либо необходимое время для выхода на запланированный уровень производства, строительства или реализации.

Полезность

Информация, содержащиеся в бизнес-плане, должна быть не только полной, но и полезной. В бизнес план не нужно включать то, что никак не повлияет на принятие потенциальным инвесторам положительного решения. Например, если реализация проекта подразумевает наличие у предприятия тех или иных лицензий, то их перечень необходимо включать в бизнес план. Но при этом подробное рассмотрение законодательных и нормативных актов, регламентирующих данный вид деятельности включать не рекомендуется.

Нейтральность

В бизнес-плане должны быть освещены все особенности проекта, показаны его достоинства и недостатки с максимальной объективностью.

Реальность и достоверность

Бизнес-план должен быть составлен на основании той информации, которое может быть оценена как достоверная. Запрещается использование искажённых параметров, с целью улучшения привлекательности проекта. Все выводы и предложения, содержащиеся в бизнес плане, должны делаться с опорой на реальные и обоснованные доказательства, которые будут подкреплены конкретными примерами и фактами.

Контролируемость

В бизнес-плане должны содержаться конкретные показатели, либо их система, которая позволит отслеживать соблюдение сроков выполнения работ, строительства, реализации, а также соответствия фактических показателей плановым данным.

Понятность

Ещё одно из наиболее важных требований к бизнес-плану – его написание понятным языком, соблюдением принятой терминологии и чёткими формулировками. Потенциальный инвестор должен видеть конкретное определение, понятные показатели и достоверные выводы.

1.1.4 Структура бизнес-плана инвестиционного проекта

Структура бизнес-плана не регламентируется законодательно, но отдельные организации разрабатывают свои рекомендации и требования (банки, инвестиционные фонды и т.д.).

В рыночной экономике существует множество версий бизнес-планов по форме, содержанию, структуре и т.д. Наибольшие различия наблюдаются в рамках модификаций бизнес-планов в зависимости от назначения: по бизнес-линиям (продукция, услуги, технические решения), по предприятию в целом (новому или функционирующему). Несмотря на довольно значительные внешние отличия различных вариантов структуры бизнес-планов, состав и содержание их основных разделов остается практически неизменным. [3]

Однако число разделов не должно быть слишком большим, иначе документ будет перегружен. В то же время если нет необходимого числа разделов, то это создает впечатление недостаточной проработанности проекта. Обычно количество разделов составляет 10-12.

Наиболее оптимальной является следующая структура бизнес-плана инвестиционного проекта:

- резюме (краткая аннотация проекта, обзорный раздел);
- описание предприятия и отрасли;
- описание предлагаемой продукции (услуг);

- план маркетинга;
- производственный план;
- организационный план;
- инвестиционный план (план капитальных вложений);
- оценка риска;
- финансовый план;
- оценка эффективности инвестиционного проекта;
- другие разделы, отражающие специфические особенности описываемого производства, а также пожелания инвесторов и разработчиков.

Бизнес-план может иметь и следующие статьи: страхование рисков, план исследований и разработок, юридический план, экологические аспекты, руководство и собственность, источники и направления финансирования, местонахождение фирмы, финансовая стратегия, операции (система поставок, поставщики, преимущества производственной системы), организация внешнеэкономической деятельности, конкуренция и конкурентное преимущество, прогнозирование продаж, стратегия финансирования. [1]

Каждый раздел содержит экономическую оценку предлагаемых мероприятий, что обосновывает объективность показателей финансового плана.

1.1.5 Методология бизнес плана

Метод – это совокупность действий, призванных помочь достижению желаемого результата. Современная наука основывается на определенной методологии - то есть совокупности используемых методов и учений о методе.

Методологическая основа исследования состоит в применении метода диалектики как общенаучного метода познания, а также ряда частных научных методов таких как, финансовый анализ, анализ хозяйственной

деятельности, системный анализ изучаемой структуры бизнес-плана и финансовых результатов.

Любая методика включает в себя различные методы познания, такие как: синтез и анализ, индукция и дедукция, описания и прогнозирование, а также сравнения.

Для более полного понимания рассмотрим определение каждого метода:

1. Синтез - соединение ранее выделенных частей (сторон, признаков, свойств или отношений) предмета в единое целое.

2. Анализ - расчленение целостного предмета на составляющие части (стороны, признаки, свойства или отношения) с целью их всестороннего изучения. Данный метод является наиболее популярным для курсовых и дипломных работ. Так может использоваться: сравнительно-правовой анализ (например, сравниваются правовые системы России и Франции), статистический анализ (динамика рассматриваемого явления за определенный период) и т.д.

3. Индукция - метод исследования и способ рассуждения, в котором общий вывод строится на основе частных посылок.

4. Дедукция - вид умозаключения от общего к частному, когда из массы частных случаев делается обобщенный вывод о всей совокупности таких случаев.

5. Описание - фиксация средствами естественного или искусственного языка сведений об объектах.

6. Прогнозирование - специальное научное исследование конкретных перспектив развития какого-либо явления.

7. Сравнение - сопоставление однородных объектов для нахождения черт сходства либо различий между ними.

В методологии бизнес-плана важным также представляется и факторный анализ. Под факторным анализом понимается методика комплексного и

системного изучения и измерения воздействия факторов на величину результативных показателей.

Таким образом, на основании всего вышесказанного, можно сделать вывод, что методологическая основа в исследовании бизнес-плана очень важна, не менее чем в написании и исследовании научных трудов.

1.2 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ

1.2.1 Инвестиционная деятельность

Для того, чтобы определить насколько эффективно предприятие или компания осуществляет свою деятельность в долгосрочном периоде, насколько является высокими темпы их развития и уровень конкурентоспособности, нужно определить уровень и диапазон инвестиционной активности. Инвестором называют физическое или юридическое лицо, которое за свой счет и от своего имени осуществляет инвестиции.

В широком смысле, инвестиции это такое вложение капитала, которое имеет цель в дальнейшем его увеличить. И источником такого увеличения капитала и мотивацией к инвестиционному процессу является именно прибыль. Достаточно часто в научной литературе понятие «инвестиция» соотносится с понятием «капитальные вложения». Это связано с тем, что инвестиции рассматривают как вложение средств в воспроизводство зданий, сооружений, т.е. в основные средства. Но инвестиции могут быть и в оборотные активы, в какие либо финансовые инструменты, например, в акции или облигации, а также и приобретение нематериальных активов в виде патентов или лицензий. Исходя из этого, можно говорить о том, что понятие капитальных вложений это более узкое понятие и его можно рассматривать как одну из форм, но не как аналог инвестиций.[2] Все

инвестиции можно условно разделить на две группы: это финансовые и реальные, т.е. капиталобразующие инвестиции. Наглядное деление инвестиций представлено на рисунке 1.2:



Рисунок 1.2. Классификация инвестиций

Реальные инвестиции вкладываются непосредственно в средства производства и как правило, это долгосрочные вложения капитала. Поэтому реальные инвестиции вкладывают обычно в конкретный и долгосрочный проект. Такой проект связан с тем, что приобретаются реальные активы. При инвестировании может быть использован и собственный и заемный капитал. В качестве заемного капитала может быть, например, банковский кредит. В этом случае банк станет инвестором, который осуществляет реальные инвестиции.

Вложение капитала, которое связано с тем, чтобы сформировать портфель ценных бумаг или других активов, называется финансовым или портфельным инвестированием. И здесь главной задачей инвестора будет с помощью проведения операций по покупке и продаже ценных бумаг на фондовом рынке, так сформировать и управлять инвестиционным

портфелем, чтобы он был оптимальным и приносил прибыль. Исходя из того, инвестиционный портфель это все собранные вместе разные инвестиционные ценности.

В практической деятельности при осуществлении планирования и учета реальных инвестиций в долгосрочном периоде, все инвестиции разбивают на несколько групп по определенным признакам:

–исходя из признака уровня централизации, инвестиции могут быть централизованные, т.е. выделяются из государственного бюджета, децентрализованные, т.е. когда предприятие вкладывает свои средства или привлекает заемные и иные средства.

–исходя из состава работ и затрат на них, т.е. из технологической структуры, выделяются строительно-монтажные работы, покупка оборудования, инструмента, а также иные капитальные работы и затраты.

–исходя из того, каким является воспроизводство, т.е. ведется новое строительство или проводится расширение производства, его реконструкция или техническое переоснащение.

–исходя из способа, каким выполняются работы. Это может быть подрядный способ или хозяйственный.

–исходя из назначения инвестиций, выделяют инвестиции производственного или непроизводственного назначения.

На объем инвестиций влияют ряд определенных факторов. В работе мы остановимся только на некоторых из них.

Одним из главных факторов является доход на потребление и сбережение. Ведь на объем инвестиций влияет степень распределения данного дохода. Если в обществе низкие доходы на одного человека, то они идут в основном на потребление. Если доходы начинают расти, то увеличивается их доля, идущая на сбережения. А сбережения уже, в свою очередь, являются источником инвестиций. Исходя из этого, если растут сбережения, то

увеличивается и объем инвестиций. Данный процесс может происходить и наоборот.

Другим важным фактором является норма чистой прибыли, которую инвестор ожидает от своих вложений. Как было отмечено ранее именно прибыль и есть основной мотиватор инвестиций. И объем инвестиций напрямую зависит от ожидаемой нормы прибыли. Соответственно чем меньше ожидаемая норма прибыли, тем меньше будет объем инвестиций. [3]

Серьезное влияние на объем инвестиционных вложений имеет ставка ссудного процента. Это связано с тем, что в инвестиционном процессе привлекается не только свой, но и заемный капитал. Если при равных условиях ожидаемая норма чистой прибыли будет выше ставки ссудного процента, то можно говорить о том, что инвестиции были эффективными. Поэтому, когда растет ставка ссудного процента, то соответственно объем инвестиций падает.

На объем инвестиций оказывает достаточно серьезное влияние прогнозируемый темп инфляции. Это связано с тем, что чем больше уровень инфляции, тем больше будет обесцениваться прибыль от вложенных инвестиций. И исходя из этого снижается уровень мотивации инвестора к увеличению объемов инвестиций. Данный фактор оказывает достаточно большое влияние при осуществлении инвестирования в долгосрочном периоде.

В целом инвестиционная деятельность – это такой процесс вложения капитала, который представляет собой общность определенных практических действий по реализации инвестиционных средств. Компании, осуществляя свою производственную деятельность, осуществляют накопление капитала и затем вкладывают его в дополнительные средства производства с целью получить прибыль. Этот процесс и называется инвестиционным.

Перед тем, как инвестор примет решение о вложении капитала, необходим расчет насколько эти инвестиции будут являться эффективными.

В научной литературе отмечается, что экономическая эффективность это достаточно относительная величина, и она рассчитывается как отношение полученного эффекта к осуществленным затратам.

Экономический эффект может быть выражен в увеличении прибыли, в уменьшении себестоимости, повышении качества продукции или услуг, в увеличении объектов производства и других показателях.

Для инвестиций важен срок окупаемости. Срок окупаемости- это такой интервал, который характеризуется временем, за пределами которого полученный эффект уже нельзя отрицать.

Следует подчеркнуть, что инвестиции дают эффект не сразу, а через какие-либо промежутки времени. То есть тогда, когда достигается эффективность, которая заложена в инвестиционном проекте.

И этот разрыв, когда есть время осуществления проекта, т.е. когда были осуществлены инвестиции, и есть время получения эффекта от проекта.

При анализе инвестиций важно значение имеют объекты инвестирования:

–предприятия, здания или сооружения, которые строятся, подвергаются реконструкции или расширению;

–программы, которые реализуются на разных уровнях: на государственном уровне, региональном или ином уровне;

–если на производственных площадях, которые уже есть, начинают производить новую продукцию.

Те работы, которые проводятся с целью обосновать эффективность вложений на предприятии, и есть инвестиционный проект. Для каждого отдельно взятого предприятия инвестиционный проект- это такая система документов, которая включает в себя организационную часть, правовую, расчеты по финансам, а также содержит перечень действий, которые нужно осуществить, чтобы достичь эффекта от вложенных инвестиций. Чтобы подготовить инвестиционный проект иногда нужно достаточно много времени. Также это дорогостоящее мероприятие.

Инвестиционное проектирование состоит из актов и стадий. Если обратимся к международному опыту, то увидим, что там выделяют три этапа инвестиционного процесса: прединвестиционный, непосредственно сам инвестиционный этап и эксплуатационный этап. А промежуток времени, когда появляется проект и полностью ликвидируется называется жизненным циклом проекта.

Прединвестиционный этап включает в себя четыре стадии:

- стадия, когда происходит поиск бизнес-идей, которые формируют инвестиционную концепцию;
- стадия, на которой осуществляется предварительная готовность инвестиционного проекта;
- стадия, когда формулируется проект, дается финансово-экономическая оценка того, возможна ли его реализация;
- окончательная формулировка проекта, оценка его экономической и финансовой приемлемости;
- стадия конечного рассмотрения проекта и принятие окончательного решения по нему.

1.2.2 Инвестиционный проект: содержание, этапы разработки и реализации

Инвестиционный проект определяется как экономический или социальный, который имеет своей основой инвестиции. Это проект должен быть целесообразным с экономической точки зрения, у него должны быть определены объем и сроки вложения инвестиций в объект. Такой проект должен иметь проектно-сметную документацию, которая соответствовала бы принятым стандартам. [5]

Довольно часто для обоснования инвестиционной деятельности применяют понятие бизнес-плана, но для самого проекта используется понятие инвестиционного проекта.

Разнообразие касается формы и содержания инвестиционных проектов. Они могут быть в виде плана строительства, например, нового предприятия, или быть в виде оценки целесообразности приобретения объекта недвижимости. Но в любом случае здесь есть временной промежуток, когда начинается процесс инвестирования и момент окончания реализации проекта, когда он начинает окупаться и приносить прибыль.

В научной литературе отмечается двойственность в понятия инвестирования. Так, в одних источниках по экономике под инвестированием понимается портфельное инвестирование, т.е. когда средства размещаются в нефинансовые активы, а в других источниках - когда капитал вкладывается в дело или неликвидные активы в виде приобретения оборудования, патентов или строительства нового предприятия

Чтобы определить критерий продолжительности жизни проекта или периода, сколько будут использоваться инвестиции, необходимо определить существенность с точки зрения инвестора вызываемыми ими доходов. Например, если проводится банковская экспертиза по поводу предоставления кредита, то срок жизни проекта будет соответствовать сроку, когда будет погашена задолженность. После окончания погашения задолженности судьба проекта банк уже не интересуется. На практике те сроки, которые устанавливаются для периода окупаемости или возврата вложений, примерно соответствуют конкретной отрасли, куда было осуществлено вложение. Если есть повышенный риск инвестирования, то в среднем продолжительность проектов ниже, чем если бы эти проекты осуществлялись в условиях экономической стабильности. [7]

1.2.3 Классификация инвестиционных проектов

Важное значение для изучения инвестиционного проектирования имеет классификация инвестиционных проектов.

Инвестиционные проекты делятся на:

–производственные;

- научно-технические;
- коммерческие;
- финансовые;
- экономические;
- социально-экономические.

В деловой практике выделяют:

а) инвестиции, которые осуществляются в финансовые активы. Сюда относят реальные инвестиции или производственные. Это инвестирование в производственные здания, в машины или оборудование, которые служат сроком больше года;

б) инвестиции, которые осуществляются в денежные активы. Это портфельные инвестиции, т.е. инвестор получает права на то, чтобы получать деньги от иных юридических или физических лиц;

в) инвестиции, которые осуществляются в нематериальные активы. Это такие расходы, которые не имеют своего материального воплощения, но при этом у них есть экономическая ценность. Данные активы возможно материализовать в том случае, если предприятие ликвидируется, или оно сливается с другим предприятием.

Инвестиционные проекты классифицируют по срокам реализации, когда они были созданы и сколько работали. Выделяют:

- краткосрочные инвестиционные проекты (сроком до трех лет);
- среднесрочные (сроком от трех до пяти лет);
- долгосрочные (сроком более пяти лет).

Когда производится классификация инвестиционных проектов по признаку масштабности, то нужно учесть несколько моментов. Так масштаб инвестиционного проекта говорит о его значимости для общества. Эта значимость может быть определена влияем результатов от реализации проекта на какие-либо внешние или внутренние рынки, а также оказать

влияние на экологию или социальное развитие общества. С данной точки зрения в научной литературе выделяют инвестиционные проекты:

- глобальные инвестиционные проекты. Реализация таких проектов влияет на ситуацию в целом на земле. Ситуации могут быть экономические, социальные, экологические;

- народнохозяйственные. Это когда реализация инвестиционных проектов влияет на всю страну или на отдельные регионы, пример на Дальний Восток или Сибирь. И когда оценивают инвестиционный проект, то как правило учитывают только это влияние ;

- крупные масштабные инвестиционные проекты. Они охватывают крупные территории или отрасли. При оценке этих проектов не учитывают как влияет на реализацию этих проектов ситуация, например, в соседнем регионе, или смежной отрасли;

- локальные инвестиционные проекты. Их реализуют в рамках отдельного предприятия. И в целом реализация таких проектом не оказывает влияния на ситуацию в регионе, не может повлиять на цены на рынке.

В зависимости от направленности инвестиционные проекты разделяют на три группы:

- коммерческие инвестиционные проекты. Их целью является прибыль;
- социальные. Эти инвестиционные проекты позволяют решать социальные проблемы, например, снизить уровень безработицы, или адаптировать отдельные категории населения к современным условиям и др;
- экологические инвестиционные проекты. Их цель – улучшить среду проживания человека, растительного и животного мира.

1.2.4 Теоретические аспекты определения эффективности инвестиционных проектов

Основные понятия и принципы оценки эффективности инвестиций

В научной литературе отмечается, что для оценки инвестиционных проектов наиболее популярным методом является метод дисконтирования.

Суть этого метода заключается в том, что доходы и расходы, которые формируются при реализации проекта, и полученные в разное время реализации данного проекта приводятся к одному базовому моменту времени.

В целом эффективность инвестиционного проекта можно охарактеризовать системой показателей, которые в полной мере отражают затраты и результаты по отношению к участникам проекта. [2]

Чтобы оценить затраты и результаты, которые предстоят при реализации проекта, нужно рассчитать эффективность в пределах горизонта расчета., т.е. определенного расчетного периода. Горизонт расчета можно измерить шагами расчета. В свою очередь шаг расчета - это месяц, квартал, год. Следует учесть, что расчеты должны осуществляться в базисных ценах, в прогнозных ценах и в расчетных ценах.

Методические принципы определения эффективности инвестиционных проектов

Когда проводится оценка инвестиционного проекта, то необходимо соизмерить показатели, которые являются разновременными. Это происходит путем приведения их ценности к первоначальному варианту. Для того, чтобы привести все затраты и результаты инвестиционного проекта применяется коэффициент дисконтирования. Коэффициент дисконтирования это тот же коэффициент приведения. L_t рассчитывается по формуле 1.1:

$$L_t = \frac{1}{(1+E)^t}, \quad (1.1)$$

где L_t - коэффициент приведения;

E – норма дисконта;

t – номер шага расчета, т.е период времени, определяемый в годах, месяцах и кварталах.

Норма дисконта является равной норме доходов на капитал, т.е. процентная ставка, определяемая ЦБ РФ.

На основе нормы дисконта в свою очередь рассчитываются следующие критерии:

1. Чистая текущая стоимость (net present value – NPV) или чистый дисконтированный доход (ЧДД), который является равным интегральному эффекту и определяется по формуле 1.2 и 1.3:

$$\text{ЧДД} = \sum_{t=0}^T (R_t - Z_t) \frac{1}{(1 + E)^t} \quad (1.2)$$

где R_t - результат, достигаемый на t -ом шагу расчета;

Z_t - затраты на том же шаге;

T - горизонт расчета

$$\text{NPV} = \sum_0^t I \frac{1}{(1 + E)^t} + \sum_1^t \text{CF} \frac{1}{(1 + E)^t} \quad (1.3)$$

где I – затраты на инвестиции (investment);

CF – чистый денежный доход за период эксплуатации инвестиционного объекта (cash flow);

E – норма дисконта;

t – шаг расчетного периода.

Сущность данного критерия заключается в том, что происходит сравнение

текущей стоимости денежных поступлений, которые будут в будущем (present value – PV) от реализации проекта с инвестиционными расходами, которые нужны для его реализации.

Чистый денежный доход можно рассчитать одним из аналогичных способов:

- по чистой прибыли;
- по чистой прибыли с учетом амортизационных отчислений;
- по чистой прибыли с учетом амортизационных отчислений и ликвидационной стоимости основных фондов.

Если текущая стоимость будет больше инвестиционных издержек, т.е. величина чистой текущей стоимости (NPV) положительна, то это соответствует целесообразности реализации проекта, причем, чем больше значение критерия тем более привлекателен инвестиционный проект.

$$PV = \sum_1^t CF \frac{1}{(1 + E)^t} \quad (1.4)$$

2. Рентабельность проекта (Profitability index – PI) или индекс доходности (ИД) представляет собой отношение суммы приведенных эффектов к величине капиталовложений, формулы 1.5, 1.6, 1.7:

$$\text{ИД} = \frac{1}{K} \sum_{t=0}^T (R_t - Z_t) \frac{1}{(1 + E)^t} \quad (1.5)$$

где K – сумма дисконтированных капиталовложений

$$K = \sum_{t=0}^T K_t \cdot \frac{1}{(1 + E)^t} \quad (1.6)$$

где K_t – сумма капиталовложений на t-ом шаге

$$PI = \frac{\sum_1^t \frac{CF}{(1 + E)^t}}{\sum_0^t \frac{1}{(1 + E)^t}} \quad (1.7)$$

Очевидно, что величина критерия $PI > 1$, свидетельствует о целесообразности реализации проекта, причем чем больше PI превышает 1, тем больше инвестиционная привлекательность проекта.

3.Срок окупаемости (Payback period – PB).

Смысл заключается в определении необходимого для возмещения инвестиций периода времени, за который ожидается возврат вложенных средств за счет доходов, полученных от реализации инвестиционного проекта.

Существуют два метода расчета:

а) сумма первоначальных инвестиций делится на величину среднегодовых денежных поступлений, формула 1.8. Применяется когда денежные поступления примерно равны по годам:

$$PB = \frac{\sum I_0}{PV} \quad (1.8)$$

где I_0 - первоначальные инвестиции

б) из суммы первоначальных инвестиций нарастающим итогом вычитают денежные поступления до тех пор, пока их разница не станет равной 0. Соответственно данный период и является сроком окупаемости инвестиций.

4. Внутренняя норма рентабельности (Internal rate of return – IRR) представляет собой ту норму дисконта, при которой величина приведенных эффектов равна приведенным капиталовложениям, формулы 1.9:

$$IRR = r_1 + \frac{NPV(r_1)}{NPV(r_1) - NPV(r_2)} \cdot (r_2 - r_1) \quad (1.9)$$

В научной литературе приводятся несколько определений данного критерия:

а) внутренняя норма рентабельности это такая расчетная ставка процентов, когда капитализация дохода, который получают регулярно, дает определенную денежную массу, которая равная инвестициям. Исходя из этого сами капиталовложения будут окупаемой операцией;

б) показатель IRR это такой проверочный дисконт, когда отдача от инвестиционного проекта является равной первоначальным инвестициям в это проект.

Другими словами, норма дисконта, которая приводит издержки и чистый доход к одномоментному времени, и будет той величиной, когда они равны и полностью соответствуют понятию внутренней нормы рентабельности инвестиционного проекта ($IRR = E$).

Конечно, нужно отметить, что ни один из рассмотренных показателей не является достаточным для того, что принять решение о проекте. Нужно еще учесть мнение участников инвестиционного проекта, учесть бюджетную эффективность проекта, учесть различные факторы, в том числе и политические, и социальные.

Та система показателей, которая была приведена, в целом отражает соотношение затрат и результатов в отношении участников инвестиционного проекта, а для того, чтобы определить его эффективность в комплексе, то рассчитывают показатели коммерческой, бюджетной и экономической эффективности.

Сущность страхования риска состоит в том, что определенные риски передаются страховой компании. Как правило, это делается с использованием имущественного страхования или страхования от несчастных случаев.

Также резервируются средства на то, чтобы покрыть непредвиденные расходы. Это такой способ борьбы с риском, который позволяет оптимальные взаимоотношения между возможными рисками. Делается это с целью

снижения уровня сбоев при реализации инвестиционного проекта. Для этого выполняется ряд мероприятий:

1. Оцениваются возможные последствия рисков, т.е. выявляется сумма на покрытие непредвиденных расходов;
2. Распределение риска между участниками проекта (передача части риска соисполнителям);
3. Заключение договора страхования;
4. Резервирование средств на то, чтобы покрыть непредвиденные расходы;
5. Нейтрализация частных рисков;
6. Снижение рисков в плане финансирования.

В деловой практике риски распределяют еще на этапе подготовки плана:

7. Определяются структура резерва на покрытие непредвиденных расходов;
8. Определяют, для каких целей следует использовать установленный резерв.

Часть резерва должна быть в руках менеджера инвестиционного проекта.

Частные риски – это такие риски, которые связаны с реализацией отдельных работ по инвестиционному проекту. Но в целом эти риски не оказывают влияния на весь проект. [3]

Для того, чтобы использовать на практике метод частных рисков, нужно выполнять определенную последовательность:

Во-первых, изучается риск, который является наиболее важным

Во-вторых, выявляется каков будет перерасход средств, если наступит рисковый случай.

В-третьих, фиксируется перечень возможных мер, которые будут направлены на то, чтобы уменьшить опасность риска или его вероятность.

В-четвертых, должны быть определены дополнительные затраты на то, чтобы реализовать предложенные меры.

В-пятых, нужно сравнить требуемые затраты на то, чтобы реализовать предложенные меры, с возможным перерасходом, если наступит рискованный случай.

В-шестых, нужно принять решение о том, что будут применяться противорисковые меры.

В-седьмых, такой процесс анализа рисков нужно повторять для следующего риска по степени важности.

Также необходимо рассмотреть риски в финансовом плане.

Итак, план финансирования проекта является частью инвестиционного проекта. И поэтому такой план должен обязательно учитывать различные виды рисков. К ним относятся:

- риск того, что проект окажется нежизнеспособным. То есть в этом случае инвесторы должны знать, что предполагаемые доходы смогут покрыть;

- затраты, что задолженность будет выплачена и окупаемость вложений будет обеспечена;

- налоговый риск возникает в том случае, когда становится невозможным использовать налоговые льготы. Причины для этого могут быть самые разные. Это может быть и изменения законодательства и отдельные решения налоговой службы. На практике инвесторы снижают уровень этого риска, включая в соглашения и контракты определенные гарантии;

- если происходит временное снижение доходов из-за того, что падает спрос на продукцию по проекту или снижается цена, то возможно наступление риска неуплаты задолженностей. Чтобы преодолеть такой риск применяются следующие меры: формируются резервные фонды, привлекается дополнительное финансирование проекта и т.д;

- важен и риск того, что строительство не будет завершено. Для инвесторов важно, чтобы риск дополнительных затрат был минимальным.

Поэтому перед тем как начать строительство участники проекта приходят к соглашению по гарантиям своевременного завершения строительства.

Инвестиционный риск - это вероятность возникновения непредвиденных финансовых потерь в ситуации неопределенности условий инвестирования.

Инвестиционных рисков очень много, можно выделить наиболее распространенные виды рисков. Ниже на рисунке 1.3 представлены основные виды инвестиционных рисков и их источники – внутренние и внешние:

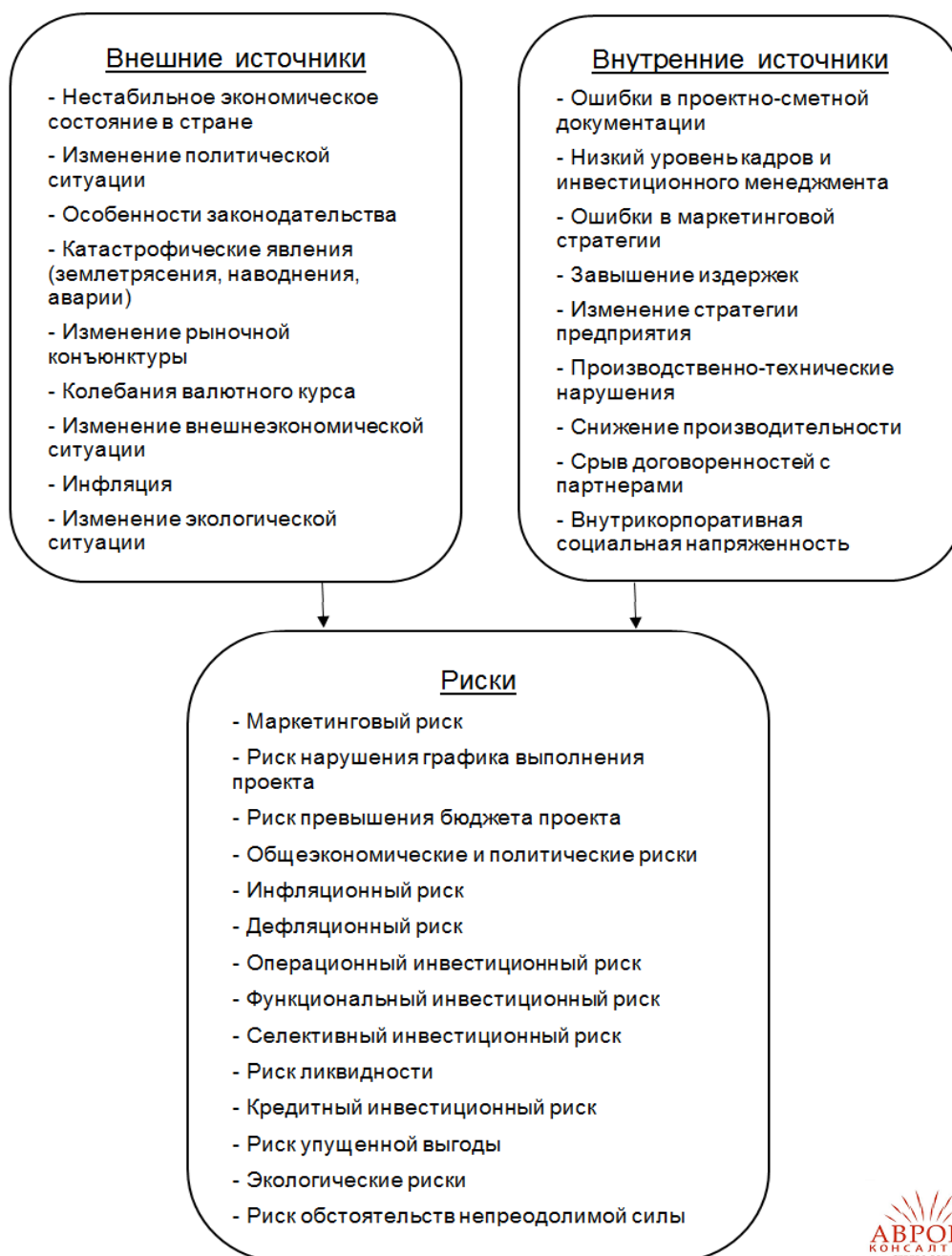


Рисунок 1.3. Типичные виды рисков

1.2.5 Финансовая реализуемость инвестиционного проекта

Для того, чтобы обеспечить финансовую реализуемость инвестиционного проекта нужно определить схему финансирования. Схема финансирования – это возможность обеспечить такую структуру денежных потоков, когда на каждом шаге расчетов есть нужное количество денег для того, чтобы продолжить реализацию проекта.

1.2.6 Инвестиционная деятельность и ее взаимосвязь со стратегией развития предприятия

Инвестиционная стратегия – это эффективный инструмент управления инвестиционной деятельностью предприятия. Инвестиционную стратегию можно определить как систему целей инвестиционной деятельности компании, которая является долгосрочной. Эта система определяется задачами развития инвестиционной деятельности, разработанной инвестиционной идеологией. В инвестиционной стратегии определяются и эффективные пути достижения поставленных целей и задач. [4]

Чтобы обеспечить эффективность процесса разработки инвестиционной стратегии, нужно выделить объекты стратегического управления на предприятии. К таким объектам могут быть отнесены и предприятие целиком, и отдельные стратегические зоны хозяйствования, и отдельный стратегический центр.

Так, стратегическая зона хозяйствования – это такой отдельный хозяйственный сегмент, который является самостоятельным, и действует в рамках предприятия. Стратегическая зона хозяйствования может осуществлять свою деятельность в смежных отраслях, которые объединены общим спросом или используют общее сырье или технологии.

В свою очередь, стратегический инвестиционный центр – это отдельная единица в структуре предприятия. Эта единица специализируется на том, что выполняет отдельные функции и направления в области инвестиционной

деятельности, при этом обеспечивает деятельность стратегических зон хозяйствования.

Таким образом, в настоящее время инвестиционная стратегия- это один из важнейших факторов того, что предприятие будет развиваться успешно и эффективно.

1.3 Сравнительная характеристика отечественных и зарубежных методологий и решений

В центре внимания при рассмотрении любого дела всегда стоит планирование. С его помощью выбирается наиболее рациональный и эффективный способ достижения целей. План, который предварительно проработан и согласован, является средством контроля и управления бизнесом.

Однако российские предприниматели часто не имеют необходимой профессиональной подготовки, но имеют большой опыт плановой прогнозной работы, оценок экономической эффективности проектов.

Российская специфика инвестиционного климата усложняет процедуру разработки бизнес плана и учета ряда трудно предсказуемых факторов. Например, таких как уровень инфляции, различающийся для оцениваемых бизнес плане показателей. Вместе с тем зарубежный опыт показывает, что даже в условиях переходного периода составлять бизнес планы необходимо, это происходит под экономическим и правовым воздействием.

Экономическая социальная ситуация, в которой работают российские предприятия, часто не дают возможности им осуществлять прямое использование зарубежных методических разработок при составлении бизнес плана. Их необходимо адаптировать к реальным хозяйственным, социальным, правовым и другим условиям нашей страны.

Американский специфика. Необходимо помнить, что при заимствовании любых зарубежных рекомендаций, необходима их корректировка с учётом российских реалий. Наиболее существенными являются следующие аспекты.

Первый аспект. Для американца предпринимательская деятельность ассоциируется с такими понятиями, как свобода независимость и самореализации. В Америке предпринимательства является прежде всего образом жизни и только затем способом зарабатывать деньги. В США для предпринимателя начало собственного дела значит резкое снижение уровня жизни в первый период по сравнению с уровнем при продолжении работы в чужой фирме. Американский руководитель подвержен столь сильному давлению конкуренции рыночных механизмов, что все время находится под контролем. Его деятельность определяется тем, насколько правильно он способен дать оценку влияния этих факторов на его предприятие, и в меньшей степени зависит от личных стремлений и симпатий.

Различается в США и России отношение к бухгалтерскому учету. В России учет – это, прежде всего, ответ на требование контролирующей инстанции, в США - инструмент для лучшего понимания своего бизнеса и поиска путей увеличения его доходности. Основным вопросом, волнующим западного предпринимателя, является устойчивость бизнеса.

Второй аспект - гарантия того, что в кассе всегда будут наличные средства (этот вопрос особенно волнует западных предпринимателей). Имеется в виду не противопоставление наличных и безналичных денег, которого в Америке нет, а различие между тем, что вам заплатили, и тем, что еще должны заплатить. Третий аспект - отдача от капитала. Если деньги вложены в свое дело, американец не испытывает морального удовлетворения без уверенности в том, что они принесут больший доход, чем если бы они были помещены в банк, потрачены на акции или пущены в рост каким-либо другим из общедоступных способов. Поэтому скрупулезно подсчитывается возврат капиталовложений, причем вернувшимися считаются и те средства, которые приходится немедленно реинвестировать в дело. Начинаящий американский предприниматель находится в уникальных условиях в том смысле, что государство ему оказывает всемерную поддержку. Это в первую

очередь информационное обслуживание и консультирование. В России необходимо компенсировать отсутствие государственных услуг собственной активностью.[6]

Выводы по разделу один

Бизнес-планирование — это составление бизнес-плана, позволяющего эффективно управлять предприятием, а также обеспечивать его успешную деятельность в будущем. В центре всей системы бизнес - планирования находится управленческий бизнес-план. Он действительно является ключевым звеном всего процесса планирования, позволяющий соединить стратегическое мышление с умением разработать конкретный план действий на планируемый период.

Бизнес-план разрабатывается для внешних и для внутренних целей и является важным документом как для начинающих предпринимателей, так и для крупных компаний, для которых очередной проект- это способ достижения новых целей. Необходимо упомянуть, что каждый бизнес-план индивидуален, и нет навсегда установленной методики его создания, как и единой формы его изложения, но необходимые инструменты для его расчета всегда предоставляет экономический анализ, причем инструментарий для расчетов довольно разнообразен, поэтому, используя предлагаемую структуру, можно вносить в неё изменения, дополнения, нововведения. Такие инструменты были рассмотрены в данной данной главе, а так же были рассмотрены основные понятия и теоретические основы бизнес-планирования.

Во второй части первой главы рассматриваются инвестиции в различных разделах экономической науки и разных областях практической деятельности, а так же их особенности. Немаловажную ступень в инвестиционном процессе занимают участники инвестиционной деятельности, в роли которых могут выступать инвесторы, заказчики, пользователи работ, пользователи объектов инвестиционной деятельности поставщики, банковские, страховые организации, инвестиционные биржи и другие участники инвестиционного процесса.

Классификация инвестиций позволяет не только их грамотно учитывать, но и анализировать уровень их использования со всех сторон и на этой основе получать объективную информацию для разработки и реализации эффективной инвестиционной политики.

Инвестиции являются важнейшей экономической категорией и играют значимую роль как на макро , так и микроуровне, в первую очередь для простого и расширенного воспроизводства, структурных преобразований, максимизации прибыли и на этой основе решения многих социальных проблем.

2 РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА ОТКРЫТИЯ ШКОЛЫ ПЕРЕГОВОРОВ

2.1 Бизнес идея

Целью данного бизнес-плана является визуализация необходимых затрат и возможной прибыльности проекта. На территории г. Челябинска планируется открыть школу переговоров, которая предполагает развитие у обучающихся новых навыков.

Образовательная платформа осуществляет продажу и проведение курсов по soft-skills, в частности по переговорам. Продажи осуществляются онлайн и оффлайн, при этом сами курсы проводятся оффлайн.

Выгодно отличается от конкурентов, так как является единственной профильной образовательной программой с адекватными и соответствующими экспертизе ценами, а также с упором на практическую часть занятий, что возможно благодаря оффлайн-формату.

«Школа soft-skills» – 3-х недельная программа, состоящая из 6 вечерних оффлайн-встреч по 2,5 часа, каждая из которых состоит на 1/3 из теории в виде мастер-класса и на 2/3 из практики в формате деловых игр, а также в раздел курса входит турнир, на котором ученики тестируют полученные навыки. Все ученики разбиты на три группы, каждую из которых обучает преподаватель. Раз в две недели проводится ротация преподавательского состава, чтобы каждая группа смогла перенять опыт от каждой преподавательской пары.

Выбор места, особенности реализации бизнес-плана представлены в таблице 1.

Таблица 1– Организация производства бизнес-плана

Место реализации бизнес-плана	Г. Челябинск, проспект Ленина, 55А
Обеспеченность района транспортной инфраструктурой	Отличная обеспеченность транспортной и социальной инфраструктурой
Площадка реализации	Аренда помещения площадью 42 кв.м на 1 год с возможностью продления
Наличие в собственности площадей для реализации бизнес-плана	Отсутствует

2.2 Резюме

Общая концепция проекта

Образовательная платформа предлагает трехнедельный курс по обучению soft-skills, который включает в себя как теоретическую базу в формате мастер-классов, так и практическую часть – деловые игры. Занятия проводятся оффлайн и на данный момент только в Челябинске, возраст участников не ограничен

Курс является авторским, все мастер-классы прописываются командой самолично и адаптируются на основе фидбека учеников. В основе деловых игр лежит методика Владимира Тарасова «Управленческая борьба», а именно классические и быстрые управленческие поединки. Часть игровых технологий также является авторской.

Продвижение интернет-магазина осуществляется посредством email-маркетинга, контекстной рекламы, а также в социальных сетях: ВКонтакте и Instagram.

Производственная программа открытия школы имеет потребность в человеческих, финансовых и материальных ресурсах.

Финансовые ресурсы

Средства для оплаты технической базы проекта (разработки и поддержки сайта), платного продвижения (контекстная и таргетированная реклама, реклама у блогеров, размещение в Интернет-СМИ и т.д.), съемка промо, закупки материалов для курса (кейс-буки, фирменные блокноты, значки для выпускников и т.д.), оплата труда ассистентов менторов и другого наемного персонала, оплата аренды помещения.

Материальные ресурсы

Так как продукт компании – информационный (интеллектуальный), количество необходимых материальных ресурсов минимально:

- площадь для проведения курса;

- оборудование для проведения презентаций;
- мебель для проведения курса (стулья и столы).

Человеческие ресурсы

На этапе запуска проекта необходимы:

- финансовый консультант;
- программист-разработчик сайта.

Данные специалисты осуществляют работу на аутсорсинге перед запуском. Кроме того, необходима пара преподавателей и один старший преподаватель.

Предприятие будет иметь линейно – штабную организационную структуру.

Такой вид организационной структуры является развитием линейной и призван ликвидировать ее важнейший недостаток, связанный с отсутствием звеньев стратегического планирования. Линейно - штабная структура включает в себя специализированные подразделения (штабы), которые не обладают правами принятия решений и руководства какими - либо нижестоящими подразделениями, а лишь помогают соответствующему руководителю в выполнении отдельных функций. В остальном эта структура соответствует линейной (рисунок 1.4.).

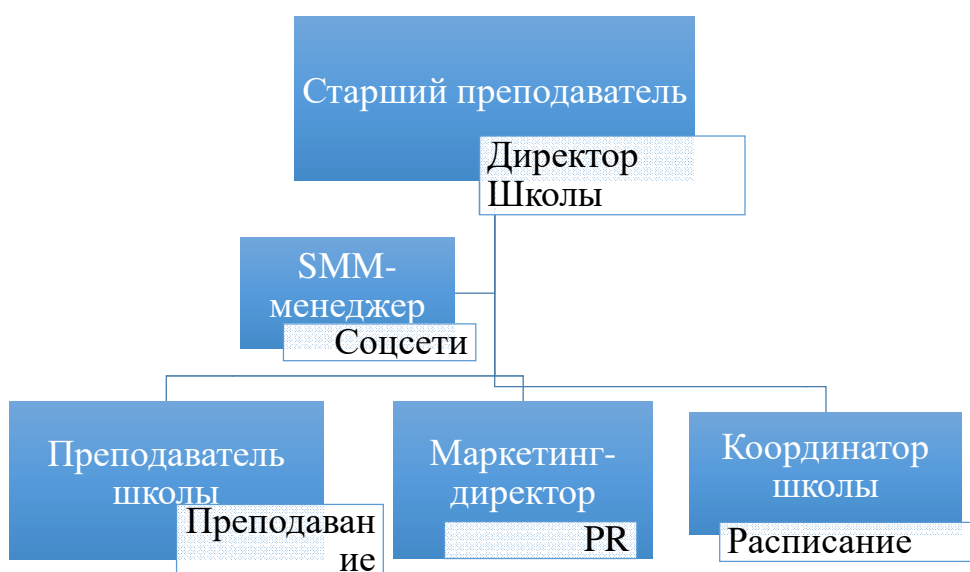


Рисунок 2.1. Организационная структура управления

Внешняя среда

Проанализировав внешнюю среду Школы, можно выделить ряд факторов, возникающих независимо от ее деятельности, но оказывающих существенное влияние и воздействие на нее. Факторы прямого воздействия представлены в таблице 2:

Таблица 2 – Внешняя среда

Области	Влияющие факторы
Потребители	Сезонность спроса Использование интернета для самообразования
Конкуренты	Опасность появления новых сильных конкурентов Предложение конкурентами более выгодных условий оказания образовательных услуг

Эти факторы непосредственно влияют на работу организации. Далее рассмотрим среду косвенного воздействия. Факторы группы представлены в таблице 3:

Таблица 3 – PEST-анализ

Экономические факторы	Политические факторы	Социо-культурные факторы	Технологические факторы
Снижение покупательской способности населения	Реформы в сфере образования	Изменение потребностей рынка труда	Совершенствование программ дистанционного обучения
Уровень инфляции	Государственное регулирование конкуренции	Модели поведения покупателей	Компьютеризация образования

Далее проведем анализ внутренней среды, выделяя оценку и вес фактора в общей совокупности. Веса и оценки расставлялись экспертами в сфере образования, учитывалось мнение 4-х человек и брался средний результат. В таблице 4 представлен данный расчет.

Таблица 4 – Анализ внутренней среды

Показатель	Вес фактора	Оценка	Взвешенная оценка
Сильные стороны			
Высокое качество обучения	0,3	5	1,5
Использование новейшей актуальной информации	0,2	4	0,8
Наличие сайта, размещение рекламы	0,1	5	0,5
Хорошая транспортная развязка	0,05	4	0,2
Комфортные условия работы	0,05	5	0,25
Высокая квалификация персонала	0,3	5	1,5
Итого:	1	-	4,75
Слабые стороны			
Пресечение распространения методик обучения	0,6	5	2
Сложность составления комфортного расписания	0,4	4	1,6
Итого:	1	-	3,6

Таким образом, из таблицы видно, что взвешенная оценка сильных сторон превышает взвешенную оценку слабых. Это хороший результат,

подтверждающий целесообразность дальнейшей работы и оценки предполагаемого проекта.

Далее, опираясь на приведенные данные, составим матрицу SWOT.

Таблица 5 – SWOT- анализ

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>Высокое качество обучения</p> <p>Комфортные условия работы</p> <p>Наличие грамотно составленного сайта и рекламы</p> <p>Использование новейшей информации</p>	<p>Пресечение распространения методик обучения</p> <p>Сложность составления комфортного расписания</p>
Угрозы	Возможности
<p>Снижение покупательской способности</p> <p>Изменения модели поведения покупателей</p>	<p>Понимание своих конкурентных преимуществ</p> <p>Реформы в сфере образования</p>

Сильные и слабые стороны в матрице характеризуют внутреннюю среду организации, а угрозы и возможности являются характеристикой внешней среды.

2.3 План маркетинга

2.3.1 Обзор рынка переговорных навыков

В США и Европе сейчас заметен большой тренд на soft-skills. Работодатели уделяют всё больше внимания этим навыкам, а согласно некоторым коммерческим исследованиям они даже становятся ключевым критерием при приеме на работу. В России постепенно начинается движение

в сторону данного тренда: например, на Всероссийском студенческом чемпионате для менеджеров «Управляй!», организованном в том числе Правительством России и РАНХиГС, в оценке участников наибольшую часть весил критерий владения soft-skills. Похожая ситуация наблюдается и на всероссийских кейс-чемпионатах от Changellenge. Оценивание данных навыков также официально включено в этапы собеседования для кандидатов не только в «Большую Четверку» и «Большую Тройку» консалтинговых компаний, но и в офисы других крупных работодателей в России.

В условиях такой динамики, спрос растет быстрее, чем предложение, так как методологий для обучения soft-skills в России не хватает. Спрос появляется как у молодых специалистов, которые еще проходят обучение в Высших учебных заведениях и готовятся к конкуренции за трудоустройства, так и для уже состоявшихся работников, которые хотят расти по карьерной лестнице или сменить место работы. Более того, по независимым исследованиям потребность в развитии soft-skills ощущают и самозанятые люди, в особенности бизнесмены и предприниматели, так как зачастую их клиентами и партнерами являются представители тех же компаний. Помимо этого данные навыки имеют огромную актуальность в повседневной жизни: решение конфликтов, ведение переговоров, самопрезентация и другие важные умения – всё это является частью большого кластера soft-skills.

Анализ поисковых запросов представлен в таблице 6:

Таблица 6 – Запросы в «Яндексе»

Запрос	Запросов в месяц
«Soft-skills»	3447
«Переговоры»	5780
«Школа переговоров»	1455
«Тренинги по переговорам»	1210
«Problem Solving»	773
«Навыки будущего»	897

Наблюдается сильный разрыв между поисковыми запросами, однако по самым популярным из них, а именно по «переговоры» и «soft-skills» запрос достаточно высокий. Навык ведения переговоров – один из наиболее известных среди soft-skills, поэтому и находится на первом месте по популярности. Существуют и более узкие запросы, например «Управленческая борьба», «Владимир Тарасов» и «Таллиннская школа менеджмента», однако они охватывают аудиторию, довольно глубоко погруженную в данную тему, так как запросы очень специфичны.

«Навыки Будущего» - это одно из направлений правительственных программ развития образования в России, поэтому актуальность этого запроса на данный момент ситуативная (связана с различными форумами и выступлениями В.В. Путина, например), но по мере популяризации данной программы на уровне государства, ожидается рост количества запросов.

2.3.2 Конкурентный анализ

Для определения основных конкурентов будущего интернет-магазина были проанализированы поисковые выдачи в системах Google и Yandex по запросу: «Школа Soft-skills/софт-скилс», «Курсы soft-skills/софт-скилс» и «Курсы по переговорам». Среди основных конкурентов рассматриваются сайты, которые занимают первые позиции в поисковой выдаче. Кроме того, некоторые конкуренты известны по участию в тематических мероприятиях (конференциях/форумах)

Сейчас очень распространена накрутка подписчиков в социальных сетях, поэтому как маркер активности конкурента в социальных сетях используется трафик, исходящий из каждой. Для получения данных можно воспользоваться интернет-сервисами, предоставляющим доступ к такой информации.

Для того, чтобы выявить слабые стороны конкурирующих школ, проведем их сравнение по критерию ориентированности на интернет аудиторию с использованием популярных соцсетей, данные представлены в таблице 7:

Таблица 7 – Существующие конкуренты

Конкурент	Посетителей в месяц	Соц-сети, трафик	Преимущества	Недостатки
vk.com/ufights_che	Нет сайта	Vk – 100% (849 подписчиков)	Доступность в социальных сетях	Нет сайта
premiummanagement.com	4425	Vk – 25% FB – 36% YouTube – 30% Instagram – 4%	Есть призыв к действию, есть логотипы именитых клиентов, стильный интерфейс	Неудобная навигация, нет верхней панели доступа к разделам
Школа переговоров Константона Смирнова	Нет сайта	Vk – 100% (4600 подписчиков)	Доступность в социальных сетях	Нет сайта
ryzov.ru	3120	Vk – 14% FB – 27% YouTube – 54% Instagram – 2%	Понятный и удобный интерфейс, разделение по навигационным блокам	Нет призыва к действию, неудачный дизайн, отталкивающее фото на главной странице
samolov.ru	1890	Vk – 100%	Новости и статьи о компании на других ресурсах, разделение по навигационным блокам	Нет призыва к действию, неудачный дизайн, нет структуры стартовой страницы

Сравнение цен, предлагаемых конкурентами

Так как в информационном образовательном бизнесе цена на продукт напрямую зависит от поставщика информации (преподаватель, ментор), то сравнивать цены на совершенно разные категории сложно. В основном курсы по переговорам на рынке сейчас ориентированы на бизнес-сегмент (корпоративные оффлайн-курсы с высокой стоимостью) и сегмент индивидуального развития, в котором цена более приемлемая, но проводятся они в основном онлайн. Молодежное дополнительное образование еще только развивается, в сфере софт-скиллз его сейчас можно получить в основном в студенческих клубах, которые базируются на территории вузов и проводят занятия бесплатно. При этом экспертиза такого образования оставляет сомнения. Сравнение цен конкурентов размещено в таблице 8:

Таблица 8 – Сравнение цен конкурентов

Конкурент	Курс	Продолжительность курса	Online/Offline	Цена, руб
Ufights Che	Ufights Che	6 недель	Offline	-
premiummanagement.com	Деловые переговоры: секреты мастерства	2 месяца	Online	34 000
Школа переговоров Константона Смирнова	Управленческие тренинги	Свободное посещение	Offline	Варьируется от 5 000 за разовое индивидуальное занятие
ryzov.ru	Жесткие переговоры	2 месяца	Online	9 000
samolov.ru	Мастер больших переговоров	4 месяца	Online	174 000

Из таблицы видно, что разброс цен достаточно большой, курсы проводятся в различных форматах, в том числе и на интернет-платформах, что значительно уменьшает затраты. Так же Ufights Che тяжело будет в дальнейшем сравнивать с конкурентами, потому то занятия проводятся на бесплатной основе. Оценки конкурентам были выставлены тремя экспертами в области дополнительного образования(владелец Центра дополнительного образования, эксперт в области ведения переговоров и магистр экономики, имеющий опыт работы в сфере репетиторства), средняя величина этих оценок представлена в таблице 9:

Таблица 9 –Оценочная таблица конкурентов

Параметр	Максимум	Ufights Che	Premium management	Школа переговоров Константона Смирнова	Ryzov	SamolovGroup
Качество	30	25	29	10	25	25
Цена	30	-	15	25	27	10
Удобство	10	8	7	8	5	8
Доверие	15	12	15	7	12	11
Имидж	15	14	15	8	8	10
Всего	100	79	82	47	77	64

Вывод: несмотря на то, что на рынке обучения переговорам и другим софт-скиллам представлено не так мало компаний, они все охватывают совершенно разные целевые аудитории и относятся к совершенно разным ценовым сегментам. Поэтому ниша студенческого и пост-градуэйт образования в сфере софт-скиллз пока остается довольно свободной и в ней присутствуют в основном только студенческие добровольные организации.

Основная ошибка конкурентов – некачественное оформление сайта и условное присутствие в соц-сетях. Если берутся в расчет именно те компании, которые могут послужить прямыми конкурентами в выбранной нише, то присутствие в социальных сетях для взаимодействия со студентами просто необходимо. В данном случае наиболее близким и активным конкурентом является Ufights Che. Но учитывая, что это объединение на добровольной, инициативной основе, и плата за обучение не снимается, невозможно в полном объеме считать эту организацию конкурирующей.

Объединим рассматриваемые школы в единую таблицу 10 для подтверждения позиций самого сильного и самого слабого конкурента:

Таблица 10 –Конкурентная карта рынка

Темп роста доли рынка	Лидер	Претендент на лидерство	Средняки	Аутсайдеры
Быстро растет	Ufights Che			
Растет			Школа переговоров Констанина Смирнова	
Падает		Ryazov	Premiummanagem ent	SamolovGroup
Быстро падает				

После проведения анализа конкурентов на рынке, целесообразно будет выделить конкурентные преимущества реализуемого проекта, разделяя их по трем следующим группам:

По качеству (экспертизе):

-курс мастер-классов со структурированной теорией, который предварительно протестируется на аудитории и при необходимости будет доработан на основе обратной связи;

-курс практических занятий для тренировки полученных знаний, удельный вес которого в основной программе составляет более половины отведенного времени;

-все преподаватели – титулованные переговорщики, а также практики с опытом работы и ведении своих проектов;

-на летние мастер-классы регулярно приглашаются эксперты с внешних площадок, которые являются представителями бизнес-среды.

По цене:

На начальном этапе цены на услуги планируется установить ниже, чем у конкурентов. Более подробное ценообразование представлено ниже, после конкурентных преимуществ.

По уровню сервиса:

1) Сервис образования

-каждому ученику предоставляется личный куратор, который следит за успехами подопечного и помогает ему;

-обеспечивается ротация преподавателей и соревновательный характер обучения;

-после Школы открывается доступ в закрытое сообщество лучших выпускников.

2) Сервис обеспечения

-каждый ученик автоматически заносится со Всероссийский рейтинг управленческой борьбы, получает доступ в личный кабинет и может отслеживать свои успехи онлайн;

-предоставляем полный комплект участника: кейс-бук, фирменный блокнот, значок, бейдж и сертификаты, подтверждающие окончание школы;

-возможен вариант рассрочки по оплате курса.

Ценообразование

В качестве ценовых стратегий было выбрано два варианта:

1. Стратегия рыночного проникновения. Т.к. товар – новый для рынка, потребитель из низко-среднего сегмента по доходу, было проведено исследование среди возможных клиентов. Был проведен опрос с двумя категориями: субъективно оцениваемая стоимость продукта и максимально возможная субъективная стоимость продукта. На основе данных была взята нижняя цена для проникновения на рынок.

2. Затем реализуется стратегия роста проникающей цены. Цена на продукт растет средними темпами параллельно с тем, как растет узнаваемость бренда.

Далее в таблице 11 показано, как рассчитана стоимость услуг на первый год работы Школы.

– Опираясь на Федеральный закон Российской Федерации «Об образовании в Российской Федерации» №273-ФЗ от 29 декабря 2012 года, количество обучающихся в группе не должно превышать 25 человек. Принимая во внимание опыт других организаций, обучающих переговорам, можно сделать вывод, что оптимальный размер обучаемой группы составляет от 10 до 20 человек. Предположительно на начальных этапах работы школы планируется набирать группу из 15 человек. Каждое групповое занятие длится 2,5 часа, встречи состоятся 2 раза в неделю в течении месяца.

– Индивидуальные занятия: 4-5 человека на курс. Это число учитывает людей, которые не приемлют занятия в группах. Длительность одного занятия составит 2 часа, предполагается, что ученик пройдет весь курс за 10 часов, т.е. за 5 встреч за месяц.

Таблица 11 – Прогноз выручки на первый год

Критерии	1-3 месяц работы Школы	4-6 месяц работы Школы	7-9 месяц работы Школы	10-12 месяц работы Школы
Групповые занятия				
Количество учеников	15	15	15	-
Продолжительность занятия, час	2,5	2,5	2,5	-

Критерии	1-3 месяц работы Школы	4-6 месяц работы Школы	7-9 месяц работы Школы	10-12 месяц работы Школы
Стоимость часа, руб	750	825	900	-
Количество занятий за период	18	18	18	-
Выручка, руб	506 250	556 875	607 500	-
Индивидуальные занятия				
Количество учеников	5	5	5	3
Продолжительность занятия, час	2	2	2	2
Стоимость часа, руб	1 200	1 500	1 500	1 500
Количество занятий за период	15	15	15	15
Выручка, руб	180 000	225 000	225 000	135 000
Мастер класс				
Количество учеников	-	-	-	10
Продолжительность занятия, час	-	-	-	2,5
Стоимость часа, руб	-	-	-	320
Количество занятий период	-	-	-	15
Выручка, руб	-	-	-	120 000
Субаренда				
Количество использования за месяц	9	9	9	9
Продолжительность сдачи, час	2,5	2,5	2,5	2,5
Стоимость часа, руб	500	500	500	500
Количество использования за период	27	27	27	27

Критерии	1-3 месяц работы Школы	4-6 месяц работы Школы	7-9 месяц работы Школы	10-12 месяц работы Школы
Выручка,руб	33 750	33 750	33 750	33 750
Выручка за квартал, руб	720 000	815 625	866 250	288 750

На следующем году деятельности организации цены планируется стабилизировать, в остальном внесение изменений не предполагается, расчёты представлены в таблице 12:

Таблица 12 – Прогноз выручки на второй год

Критерии	13-15 месяц работы Школы	16-18 месяц работы Школы	19-21 месяц работы Школы	22-24 месяц работы Школы
Групповые занятия				
Количество учеников	15	15	15	-
Продолжительност ь занятия, час	2,5	2,5	2,5	-
Стоимость часа, руб	900	900	900	-
Количество занятий за период	18	18	18	-
Выручка, руб	607 500	607 500	607 500	-
Индивидуальные занятия				
Количество учеников	5	5	5	3
Продолжительност ь занятия, час	2	2	2	2
Стоимость часа, руб	1 500	1 500	1 500	1 500
Количество занятий за период	18	18	18	18

Критерии	13-15 месяц работы Школы	16-18 месяц работы Школы	19-21 месяц работы Школы	22-24 месяц работы Школы
Выручка, руб	270 000	270 000	270 000	162 000
Мастер класс				
Количество учеников	-	-	-	10
Продолжительност ь занятия, час	-	-	-	2,5
Стоимость часа, руб	-	-	-	350
Количество занятий период	-	-	-	15
Выручка,руб	-	-	-	131 250
Субаренда				
Количество использования за месяц	9	9	9	9
Продолжительност ь сдачи, час	2,5	2,5	2,5	2,5
Стоимость часа, руб	500	500	500	500
Количество использования за период	27	27	27	27
Выручка, руб	33 750	33 750	33 750	33 750
Выручка за квартал, руб	911 250	911 250	911 250	327 000

Проанализировав стоимость услуг частных репетиторов и стоимости услуг обучения переговорам учебными центрами установили:

- стоимость групповых занятий на уровне 15 000 рублей с человека за 6 встреч по 2,5 часа
- стоимость индивидуальных занятий на уровне 4 500 рублей с человека за 2 часа обучения.

Финансовая модель

Монетизация прямая, B2C: услуга продается напрямую потребителю, потребитель платит за оказание услуги. Выручка зависит от объемов продаж. В дальнейшем Школы будут организовываться чаще при достаточном росте спроса (предположительно два – три раза за сезон).

План продвижения

Цель продвижения:

- повышение осведомленности о Школе;
- формирование устойчивого спроса на образовательные услуги

компании.

Задачи продвижения:

- формирование и поддержка имиджа организации в онлайн-пространстве;
- увеличение клиентской базы;
- стимулирование переходов на сайт;
- лидогенерация (элемент лид-менеджмента, маркетинговая тактика, направленная на поиск потенциальных клиентов с определёнными контактными данными).

Каналы продвижения:

- реклама в Яндекс и Google - привлечение внимания пользователей, интересующихся образованием в области soft-skills и переговоров при помощи рекламных объявлений;
- социальные сети (аккаунты в Instagram, Вконтакте)- повышение осведомленности целевой аудитории об образовательном продукте, контент-маркетинг, таргетированная реклама, взаимодействие с целевой аудиторией;
- SEO-оптимизация – продвижение сайта в поисковых системах, выведение в топ поиска, ответ на профильные запросы;
- E-mail маркетинг – формирование лояльности существующей клиентской базы (информационная поддержка, стимулирование повторных покупок).

Цель рекламы- проинформировать потенциального клиента о предприятии.

Если ориентироваться на данные соцопросов, современный человек проводит в интернете от часу до пяти часов в день. В связи с этим, имеет смысл более подробно подумать рекламу в самых популярных сетях на территории России.

Продвижение Школы может осуществляется на двух площадках: Instagram и ВКонтакте. В каждой сети будет создан отдельный аккаунт проекта, а также ВК запущена таргетированная реклама. Выбраны именно эти две площадки, так как целевой аудиторией являются студенты и выпускники и именно эти две площадки наилучшим образом подходят для коммуникации с молодой аудиторией. Предположим, что друзья и подписчики в сети- это одни и те же люди, значит реклама продукта может обходить более дорогостоящие площадки, напрямую донося до потребителя информацию.

Instagram, в свою очередь, является преимущественно имиджевым инструментом. Одна из целей продвижения здесь- узнаваемость, чтобы посетители знали, чем живет и «дышит» команда, понимали, что из себя представляет проект и в чем его ценность. Именно так реализуется возможность формирования диалога с аудиторией и формирования доверия.

ВКонтакте является площадкой для размещения преимущественно образовательно-развлекательного контента на тему soft-skills, в нем размещаются статьи, видео, разборы различных конфликтных кейсов, подборки литературы и т.д.

ВКонтакте позволяет размещать в качестве рекламы отдельные объявления. Инструменты продвижения используются для постов, анонсирующих набор на курс или проведение мастер классов (как правило 1 раз в 2 месяца на 1 неделю). В остальное время рост сообщества происходит органически. Рекламные объявления используются преимущественно на.

Более того, в ВК есть возможность таргетировать рекламу очень точно и узко.

Email-маркетинг тоже является не менее важным, при регистрации на мероприятия, например, как Чемпионат России по переговорам, а также при покупке обучения в школе, клиенты оставляют свою электронную почту, которая в дальнейшем

Используется рекламным отделом. Кроме того, на сайте будет возможность подписаться на новостную рассылку, не покупая основной продукт. Рассылка состоит в получении клиентом по базе новости о предстоящих мастер-классах, анонса начала отбора на Школы, а также информация об уникальных акции и скидках для наших клиентов, которыми они могут поделиться с друзьями, отправив им рекомендацию.

Затраты на рекламу в расчете на один месяц представлены в таблице 13:

Таблица 13 – Расходы на рекламу

	1 месяц		
	Цена (за единицу), руб	Кол-во, шт	Всего, руб
Реклама в VKontakte	15	90	1 350
Google Adwords	319	30	9 570
Яндекс Директ (контекстная реклама)	Бесплатно для новичка	-	-
Стоимость рекламы за месяц			10 920

Компания Яндекс предполагает бесплатное ведение рекламы для одного первого зарегистрированного предприятия на неограниченный период времени, Google так же предусматривает некоторые скидки, так, например, потратив на рекламу 3 000 рублей, вы получаете скидку в размере такой же суммы на следующее размещение. Реклама в социальной сети Вконтакте не

предусматривает бонусов, но выбрать группы и соответственно подобрать приемлемые цены можно самостоятельно.

2.4 Анализ инвестиционных и текущих затрат

Все затраты проекта разделяются на инвестиционные и текущие затраты.

Инвестиционные затраты – это капиталовложения, связанные с реализацией проекта. Такие затраты производятся одновременно для реализации проекта. К ним относят инвестиции в основной и оборотный капитал, затраты на организацию и планирование инвестиций. Затраты, идущие на оборотный капитал, определяются в соответствии с расчётом необходимого оборудования, площадей и других составляющих основных фондов. Для обеспечения бесперебойной работы предприятия формируется оборотный капитал. Расчёты представлены в таблице 14:

Таблица 14 –Инвестиционные затраты проекта

Инвестиции	Количество, шт	Цена за единицу, руб	Сумма, руб
Оформление документов			
Госпошлина за регистрацию ИП	1	800	800
Нотариальное заявление бланка	1	1 200	1 200
Лицензия, включая сбор необходимых документов	1	8 000	8 000
Прочие инвестиции			
Стул	4	774	3 096
Стол письменный	4	999	3 996
Парта двухместная ученическая	5	4 850	24 250

Инвестиции	Количество, шт	Цена за единицу, руб	Сумма, руб
Ноутбуки для преподавателей	4	10 554	42 216
Мультимедийный проектор	1	5 992	5 992
Канцелярские товары	1	1 000	1 000
Кулер с водой	1	2 500	2 500
Создание сайта	1	3 950	3 950
Доска	1	3 000	3 000
Итого:			100 000

Текущие затраты представляют собой себестоимость оказываемых услуг, они периодичны, носят регулярный характер. Такие затраты включают в том числе заработную плату сотрудников, которая подробно представлена в таблице 15:

Таблица 15 – Оплата труда сотрудников

Критерии	1-3 месяц работы Школы	4-6 месяц работы Школы	7-9 месяц работы Школы	10-12 месяц работы Школы	13-15 месяц работы Школы	16-18 месяц работы Школы	19-21 месяц работы Школы	22-24 месяц работы Школы
Старший преподаватель								
Стоимость часа работы	500	500	525	525	550	550	575	575
Кол-во рабочих часов за период	120	120	120	67,5	120	120	120	67,5
Зарботная плата	180 000	180 000	189 000	106 313	198 000	198 000	207 000	116 438
Координатор школы								
Стоимость часа работы	400	400	425	425	450	450	475	475

Критерии	1-3 месяц работы Школы	4-6 месяц работы Школы	7-9 месяц работы Школы	10-12 месяц работы Школы	13-15 месяц работы Школы	16-18 месяц работы Школы	19-21 месяц работы Школы	22-24 месяц работы Школы
Кол-во рабочих часов за период	75	75	75	30	75	75	75	30
Зароботная плата	90 000	90 000	95 625	38 250	101 250	101 250	106 875	42 750
Преподаватель школы								
Стоимость часа работы	400	400	425	425	450	450	475	475
Кол-во рабочих часов за период	75	75	75	30	75	75	75	30
Зароботная плата	90 000	90 000	95 625	38 250	101 250	101 250	106 875	42 750
Маркетинг директор								
Зароботная плата	60 000	60 000	60 000	48 000	60 000	60 000	60 000	48 000
SMM-менеджер								
Зароботная плата	30 000	30 000	30 000	24 000	30 000	30 000	30 000	24 000
Итого за квартал	450 000	450 000	470 250	254 813	490 500	490 500	510 750	273 938

Занятость у работников Школы неполная, старший преподаватель присутствует на всех групповых занятиях, кроме двух в месяц, что составляет 5 часов и ведёт 3 индивидуальных курса, а в летние месяцы это число сокращается до 1 курса.

Старший преподаватель так же присутствует на всех мастер-классах летом. Координатор школы и преподаватель присутствуют на всех групповых занятиях и ведут весь год по одному ученику из индивидуальных курсов. Координатор закрытого клуба курирует доступ к интернет-группе с материалами курса для выпускников и помимо преподавания занимается составлением расписания.

У маркетинг-директора нет фиксированного графика работы, эффективность- вот основной показатель его деятельности. SSM-менеджер

так же может вести свои дела удаленно. Заработная плата маркетинг директора и smm-менеджера сокращается на летний период на 20%, это связано с сезонностью спроса на услуги Школы.

Так как услуги, оказываемые Школой, относятся к образовательным, для работы необходимо иметь лицензию.

Для получения необходимой лицензии, нужно предоставить надлежащие документы:

- заявление, где должны быть указаны все разработанные образовательные программы;
- сведения об используемом для этого помещении;
- полную информацию о составе преподавателей;
- также, информацию о предположительном количестве слушателей;
- полную информацию о наличии у вас нужной обучающей литературы, а также наличие технической и материальной базы;
- свидетельстве о регистрации, об учредителях и др.

Поданная заявка будет рассматриваться в течение месяца.

Так же для функционирования центра необходима его регистрация. Оптимальная форма — это ИП. С одной стороны, это позволит использовать минимально возможную налоговую шкалу или ставку в 6%, а с другой стороны — применять упрощенную схему ведения бухгалтерской и налоговой отчетности или УСН.

Практически регистрация выполняется путем подачи заявления в подразделение ФНС. Срок рассмотрения и выполнения регистрации ИП составляет 3 дня.

Также при подаче заявления в ФНС в нем необходимо указать соответствующий код предпринимательской деятельности или ОКВЭД.

Для школы переговоров, которая считается образовательным центром, будет достаточно указать такие коды, как:

82.99 Деятельность по предоставлению прочих вспомогательных услуг для бизнеса, не включенная в другие группировки

85.41 Образование дополнительное детей и взрослых

85.41.2 Образование в области культуры

85.41.9 Образование дополнительное для детей и взрослых прочее, не включенное в другие группировки

96.09 Предоставление прочих персональных услуг, не включенных в другие группировки

В процессе разработки бизнес-плана за основу принята минимизация риска банкротства и финансовых потерь с учетом следующих факторов:

- * сравнительно маленький стартовый капитал, не включающий в себя заемных средств;

- * высокие затраты на рекламу, призванную обеспечить нашему предприятию максимально возможный приток клиентов и, как следствие, достаточную норму прибыли и достойную репутацию на рынке потребления образовательных услуг;

- * нормальная окупаемость вложенных средств (планируется окупить стартовый капитал в течение 5-6 месяцев, что и было заложено в математических расчетах точки безубыточности);

- * высокая мобильность предприятия из-за простой организационной структуры и маленького штата;

- * реальные перспективы роста.

Летом организовывать Школы не планируется, это связано с сезонностью спроса, абитуриенты заняты поступлением в вузы, работающие люди, как правило, берут отпуск. Но тем не менее, какой-то процент клиентов готов продолжать свое развитие по направлению переговоров и смежными с ним темами. Если брать во внимание, что аренда помещения должна оплачиваться круглый год, то нецелесообразно оставлять помещение пустым. В летние месяцы будут проводиться мастер-классы от

приглашенных преподавателей и успешных предпринимателей. Далее представлен пример объявления:

02.06.2019 воскресенье 15:00

Место проведения: БЦ Бизнес-Урал

Г. Челябинск, проспект Ленина 55А

Мастер-класс "Ораторское искусство"

Если вы хотите эффективно проводить публичные выступления, легко говорить и знакомиться с людьми, смело решать споры и легко улаживать конфликты, успешно проходить собеседования, то записывайтесь на мастер-класс!

Умение четко и ясно выразить свои мысли, умение не только привлекать внимание своей речью, но и воздействовать на слушателей, владение культурной речи – своеобразная характеристика профессиональной пригодности людей самых различных профессий: дипломатов, юристов, политиков, преподавателей, журналистов, менеджеров. Культурой речи важно овладеть всем, кто по своей должности, роду занятия, связанных с людьми, организует и направляет их работу, ведет деловые переговоры, воспитывает, учит, заботится о здоровье, оказывает людям различные услуги.

Возраст участников:	Взрослые и дети от 16 лет
Спикер:	Орлова Инна
Длительность:	2.5 ч.
Количество человек:	10
Свободных мест:	9
Стоимость посещения:	550 рублей

Далее оценим текущие затраты проекта в таблице 16:

Таблица 16 – Текущие затраты проекта, руб

Длительность периода	3 месяца	3 месяца	3 месяца	3 месяца	6 месяцев	6 месяцев
Заработная плата	450 000	450 000	470 250	254 813	981 000	784 688
Страховые взносы	135 000	135 000	141 075	76 444	294 300	235 406
Аренда помещения	59 850	59 850	59 850	59 850	119 700	119 700
Оплата бухгалтерии	13 500	13 500	13 500	13 500	27 000	27 000
Обслуживание кулера	750	750	750	750	1 500	1 500
Амортизация офисной техники	2 535	2 535	2 535	2 535	5 071	5 071
Амортизация офисной мебели	2 862	2 862	2 862	2 862	5 724	5 724
Реклама	29 760	32 760	32 760	32 760	65 520	65 520
Итого	694 257	697 257	723 582	443 514	1 499 815	1 244 608

Для получения понимания, реализуем ли проект или нет, составим денежные потоки проекта, они представлены в таблице 17:

Таблица 17 – Денежные потоки проекта, руб

Номер шага	0	1	2	3	4	5	6
Длительность периода	0	3 месяца	3 месяца	3 месяца	3 месяца	6 месяцев	6 месяцев
Операционная деятельность							
Выручка	-	720 000	815 625	866 250	288 750	1 822 500	1 238 250
Заработная плата	-	450 000	450 000	470 250	254 813	981 000	784 688
Страховые взносы	-	135 000	135 000	141 075	76 444	294 300	235 406

Номер шага	0	1	2	3	4	5	6
Аренда помещения	-	59 850	59 850	59 850	59 850	119 700	119 700
Обслуживание кулера	-	750	750	750	750	1 500,00	1 500,00
Оплата бухгалтерии	-	13 500	13 500	13 500	13 500	27 000	27 000
Амортизация		5 397	5 397	5 397	5 397	10 795	10 795
Реклама	-	29 760	32 760	32 760	32 760	65 520	65 520
Прибыль(убыток) до н/о		25 743	118 368	142 668	-154 764	322 686	-6 358
Налог (УСН)	-	3 861	17 755	21 400	-	25 188	-
Чистая прибыль	-	21 881	100 613	121 268	-154 764	297 497	-6 358
Денежный поток	-	27 279	106 010	126 665	-149 366	308 292	4 436
Инвестиционная деятельность							
Инвестиции	-100 000	-	-	-	-	-	-
Денежный поток	-100 000	-	-	-	-	-	-
Финансовая деятельность							
Собственный капитал	100 000	-	-	-	-	-	-
Денежный поток	100 000	-	-	-	-	-	-
Общее сальдо	0	27 279	106 010	126 665	-149 366	308 292	4 436
Общее сальдо накопленным итогом	0	27 279	133 288	259 953	110 587	418 879	423 315

В периоды летних месяцев наблюдаются отрицательные показатели, это не несет ущерб деятельности организации, такие убытки компенсируются прибылью предыдущих и последующих месяцев работы. Это обусловлено сезонностью спроса и нецелесообразностью проведения занятий для малочисленной группы. На каждом шаге расчётов общее сальдо накопленным итогом положительно, что свидетельствует о финансовой реализуемости проекта.

2.5 Анализ коммерческой эффективности инвестиционного проекта

Эффективность инвестиционного проекта отражает соотношение результатов самого проекта к задачам, целям и интересам участников.

Далее в таблице 18 представлен анализ экономической эффективности инвестиционного проекта Школы переговоров:

Таблица 18 – Денежные потоки проекта, руб

Номер шага	0	1	2	3	4	5	6
Длительность периода	0	3 месяца	3 месяца	3 месяца	3 месяца	6 месяцев	6 месяцев
Ставка дисконтирования	0,19						
Коэффициент дисконтирования	0,84	0,96	0,92	0,88	0,84	0,77	0,71
Сальдо от операционной деятельности		27 279	106 010	126 665	-149 366	308 292	4 437
Сальдо от операционной дисконтированной деятельности		26 139	97 334	111 438	-125 918	238 624	3 153
Сальдо от операционной деятельности накопленным итогом дисконтированное		26 139	123 472	234 910	108 992	347 616	350 769
Сальдо от инвестиционной деятельности	-100 000	-	-	-	-	-	-
Текущий NPV	-100 000	-73 862	23 472	134 910	8 992	247 616	250 769
NPV проекта	250 769						
PI	2,51						
IRR	0,56						
DPP, месяцев	5,28						

Чистый дисконтированный доход (NPV) отражает прогнозную оценку прироста экономического потенциала предприятия в случае принятия рассматриваемого проекта и определяется путем сопоставления величины дисконтированных инвестиций с общей суммой дисконтированных денежных поступлений, порождаемых ими в течение расчетного периода. Из расчетов видно, чистый дисконтированный поток больше нуля и составил 250 768,92 рублей.

Недисконтированный индекс доходности (PI) рассчитывается как отношение доходов по проекту к стоимости первоначальных инвестиций и характеризует доход на единицу инвестиционных затрат. Проект будет

считаться приемлемым для реализации, если показатель индекса доходности превысит единицу. Рассчитанный индекс доходности больше единицы и равен 2,51 рубль. Расчёты показывают, что каждый вложенный в проект рубль по истечении срока двух лет принесет 2 рубля 51 копейку прибыли.

Внутренняя норма доходности (IRR) – это ставка процента, при которой приведенная стоимость всех денежных потоков инвестиционного проекта, то есть NPV равна нулю. Это значит, что инвестор при такой ставке процента имеет возможность возместить свои первоначальные инвестиции, но не более того. В данном случае IRR составила 56%.

Проект считается приемлемым, при условии, что срок окупаемости меньше горизонта расчета проекта. Таким образом, данный проект можно назвать приемлемым, потому что 5, 28 месяцев < 24 месяца.

2.6 Анализ рисков предприятия

При проведении оценки эффективности и финансовой реализуемости проекта необходимо учитывать риск, т.е. возможность возникновения пессимистического варианта реализации, который приведет к негативным последствиям для всех или отдельных участников проекта.

Проведем операционный анализ, который позволит отследить зависимость финансовых результатов организации от следующих показателей: изменение стоимости часа работы преподавателей и изменение стоимости часа занятий. Характеризуем финансовую устойчивость предприятия путем расчёта точки безубыточности и запаса финансовой прочности в таблице 19:

Таблица 19 – Операционный анализ, руб

Номер шага	1	2	3	4	5	6
Длительность периода	3 месяца	3 месяца	3 месяца	3 месяца	6 месяцев	6 месяцев

Номер шага	1	2	3	4	5	6
Выручка	720 000	815 625	866 250	288 750	1 822 500	1 238 250
Точка безубыточности (количество часов занятий)	835	736	718	487	731	611
Порог рентабельности, руб	694 568	697 527	724 527	443 798	1 500 474	1 245 669
Запас финансовой прочности, руб	25 432	118 098	141 723	-155 048	322 026	-7 419

Одной из задач анализа проекта является определение чувствительности показателей эффективности к изменениям различных параметров. Необходимо анализировать устойчивость проекта к возможным изменениям как экономической ситуации в целом (изменение структуры и темпов инфляции, увеличении сроков задержки платежей), так и внутренних показателей проекта (изменение объемов сбыта, цены продукции). Такой анализ называется анализом чувствительности.

Анализ чувствительности – это один из методов оценки эффективности того или иного проекта, который применяется не только в отечественной, но и в зарубежной инвестиционной практике.

Анализ чувствительности инвестиционного проекта представляет собой оценку влияния исходных параметров проекта на его конечные характеристики, как правило рассматривается влияние на NPV. Для анализа чувствительности инвестиционного проекта главной задачей является оценка степени влияния изменения каждого (или комбинации) из исходных параметров, чтобы предусмотреть наихудшее развитие ситуации в инвестиционном проекте.

Расчет чувствительности NPV к изменению стоимости часа работы преподавателей приведен в таблице 20:

Таблица 20 – Чувствительность NPV к изменению средней стоимости услуг
В рублях

Показатель	Базовое значение	Изменение стоимости часа работы	
		-10%	10%
NPV	250 768,92	505 690,09	-4 152,26

Графически анализ чувствительности NPV к изменению средней стоимости услуг представлен на рисунке 2.2.

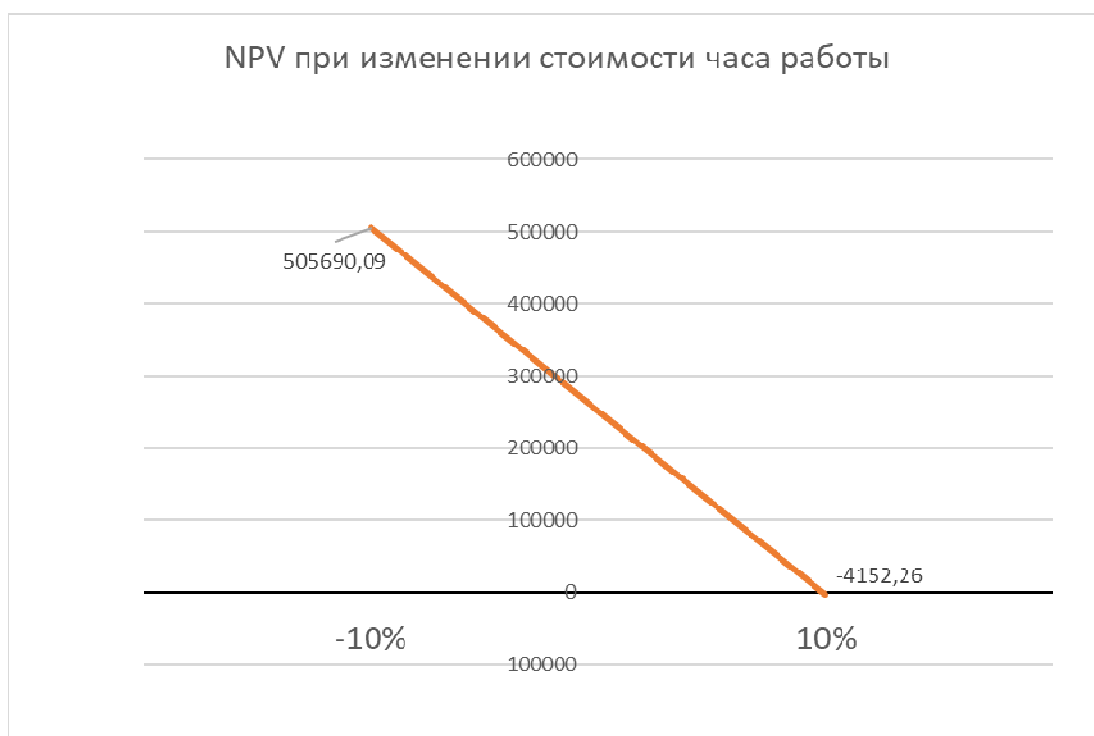


Рисунок 2.2 – Графическая интерпретация анализа чувствительности NPV к изменению стоимости часа работы

Далее в таблице 21 приведен расчет чувствительности NPV к изменению стоимости часа занятий на 10%:

Таблица 21 – Чувствительность NPV к изменению стоимости часа занятий
В рублях

Показатель	Базовое значение	Изменение стоимости часа занятий	
		-10%	10%

NPV	250 768,92	-145 603,15	647 140,99
-----	------------	-------------	------------

Графически анализ чувствительности NPV к изменению стоимости часа занятий представлен на рисунке 2.3.

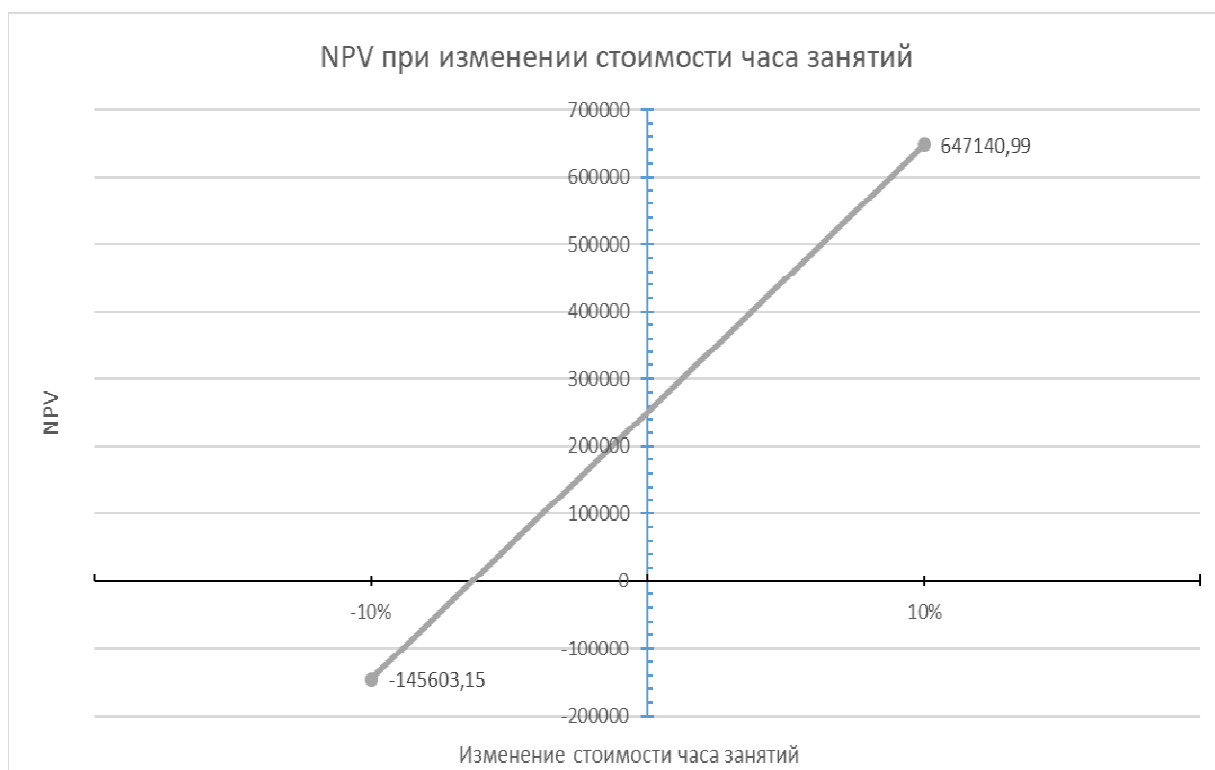


Рисунок 2.3 – Графическая интерпретация анализа чувствительности NPV к изменению стоимости часа занятий

Из рисунков видно, что проект наиболее чувствителен к показателю изменение часа занятий. При наибольшем уменьшении этого показателя проект может стать убыточным. При реализации проекта стоит это учитывать и в дальнейшей работе принимать меры, чтобы не допустить такого пессимистического развития событий.

Выводы по второму разделу

В данной главе были рассмотрены все основные разделы бизнес-плана. В ходе работы был проведен анализ факторов внешней среды образовательных услуг, определение тенденций отрасли, анализ предстоящих расходов на открытие Школы переговоров.

Инициатором проекта выступает ИП Антонова А.А.

На протяжении всей реализации проекта будет использоваться упрощенная система налогообложения с объектом налогообложения доходы минус расходы. Ставка налога при этом устанавливается в размере 15%. В штате Школы три преподавателя, маркетинг директор smm-менеджер. Рассчитан фонд оплаты труда, который составляет 450 000 руб за первый квартал. Финансирование проекта осуществляется за счет собственных средств.

Был проведен анализ рынка, установлено прогнозное количество посетителей Школы, на основе которого был построен прогнозный объем выручки. В первый квартал выручка должна составить 720 000 рублей. Рассчитаны издержки проекта. На их основании представлен расчет денежных потоков по всем видам деятельности на 2 года. Доказана финансовая реализуемость проекта и его экономическая эффективность.

В соответствии с прогнозом рассмотрим полученные результаты:

- срок окупаемости проекта составила чуть больше пяти месяцев;
- NPV проекта 250 768,92 рубля;
- внутренняя норма доходности IRR 56%.

При анализе рисков с использованием анализа чувствительности выявилось, что наибольшее влияние на изменение чистого дисконтированного дохода оказывает изменение стоимости часа занятий. Это позволит определять управленческие решения в отношении ценовой политики организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Бизнес-планирование — это составление бизнес-плана, позволяющего эффективно управлять предприятием, а также обеспечивать его успешную деятельность в будущем. В центре всей системы бизнес - планирования находится управленческий бизнес-план. Он действительно является ключевым звеном всего процесса планирования, позволяющий соединить стратегическое мышление с умением разработать конкретный план действий на планируемый период.

Необходимо упомянуть, что каждый бизнес-план индивидуален, и нет навсегда установленной методики его создания, как и единой формы его изложения, но необходимые инструменты для его расчета всегда предоставляет экономический анализ, причем инструментарий для расчетов довольно разнообразен, поэтому, используя предлагаемую структуру, можно вносить в неё изменения, дополнения, нововведения. Такие инструменты были рассмотрены в первом разделе ВКР, а так же были рассмотрены основные понятия и теоретические основы бизнес-планирования.

Во второй части первого раздела рассматриваются инвестиции в различных разделах экономической науки и разных областях практической деятельности, а так же их особенности. Инвестиции являются важнейшей экономической категорией и играют значимую роль как на макро , так и микроуровне.

В рамках работы во втором разделе был разработан бизнес-план открытия школы переговоров. Для реализации был выбран город Челябинск. После проведения анализа конкурентов, было выявлено, что среда образования такого рода находится на стадии развития, в настоящее время ситуация на рынке способствует открытию организаций подобного рода деятельности.

Школа будет располагаться в Центральном районе города с развитой инфраструктурой и транспортной сеткой. На протяжении всей работы

организации будет применяться упрощенная система налогообложения, соответственно организация будет зарегистрирована как ИП.

В рамках функционирования Школы переговоров будут проводиться групповые и индивидуальные занятия, мастер-классы. В свободное от занятий время помещение планируется сдавать в субаренду. На открытие образовательной организации требуются инвестиции в размере 100 000 рублей. В состав инвестиционных затрат входит мебель, оборудование и затраты на оформление и регистрацию организации.

Финансирование проекта производится с помощью 100% использования собственных средств. В качестве политики продвижения услуг выбрана реклама в интернете. Затраты на рекламу в месяц составляют 10 920 рублей.

В соответствии с анализом эффективности были получены следующие результаты проекта:

- срок окупаемости составит 5 месяцев и 8 дней;
- NPV проекта 250 768,92 рублей;
- внутренняя норма доходности IRR составит 0,56.

Значения показателей свидетельствуют об экономической эффективности проекта. Так как сальдо денежных потоков по всем видам деятельности положительное, то проект можно считать финансово-реализуемым.

При анализе рисков с использованием анализа чувствительности стало понятно, что проект наиболее чувствителен к изменению стоимости часа занятий. Это позволяет определить дальнейшее ведение ценовой политики организации и избежать ошибок в управлении проектом.

Таким образом, можно сделать вывод, что поставленные задачи выполнены и получены новые навыки в составлении бизнес-плана.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Акмаева, Р.И. Менеджмент : учебник / Р.И. Акмаева, Н.Ш. Епифанова, А.П. Лунев. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. - 442 с.
- 2 Бовыкин, В.И. Новый менеджмент(управление предприятиями на уровне высших стандартов: теория и практика эффективного управления)./ В.И. Бовыкин. М.: Экономика, 1997. –368 с.
- 3 Белолыпецкий, В.Г. Финансы фирмы: учебник / В.Г. Белолыпецкий. – М.: ИНФРА–М, 2017. – 208 с.
- 4 Герасименко, А.В. Финансовый менеджмент: учебник / Альпина-Паблицерз, 2010. – 620 с.
- 5 Гончаров, В. И. Менеджмент: учебное пособие / В. И. Гончаров. – Минск : Современная школа, 2010. – 635 с.
- 6 Каруна С.Н. Особенности проработки финансовых вопросов в проектах бизнес- планов предприятий /С.Н. Каруна, А.А. Паршин /Вестник Воронежского государственного технического ун-та Сер. Экономика и управление. - 2004 Вып. 5,3.- 75 с.
- 8 Ковалев, А.И. Анализ финансового состояния предприятия / А.И. Ковалев. – М.: Центр Экономики и маркетинга, 2007. – 261 с.
- 9 Колядов Л.В., Матвеев Ф.Р., Отвагина Л.Н. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: Анализ производственной деятельности: учебное пособие / М.: МАКС Пресс, 2008. – 132 с.
- 10 Коласс, Б. Управление финансовой деятельностью предприятия. Проблемы, концепции и методы: учебное пособие / Б. Коласс. – М.: Финансы, ЮНИТИ, 2007. – 576 с.
- 11 Котлер, Ф. Стратегический менеджмент/ Ф. Котлер. – СПб.: Питер, 2009. – 895 с.
- 12 Классификация бизнес-планов и основные методики бизнес-планирования. – http://compcentr.ru/library/Business/Lektsia_4.pdf

- 13 Малое предпринимательство в современной России: конкуренция, планирование, финансы, риски: монография / О.В. Ангел, Л.В. Мантур, И.Б. Давыдкина и др. – Вроцлав: Фонд «Русско-польский институт», 2015. – 280с.
- 14 Общероссийский классификатор видов экономической деятельности. – http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_163320/.
- 15 Основные характеристики зарубежных методик разработки бизнес-плана./<https://scicenter.online/kniga-biznes-planirovanie-scicenter/tablitisa-osnovnyie-harakteristiki-zarubejnyih-143597.html>.
- 16 Платонов, Н.А. Планирование деятельности предприятия: учебное пособие / Н.А. Платонов, Т.В. Харитоновна. – М.: Дело и Сервис, 2010. – 172 с.
- 17 Стрекалова, Н.Д. Бизнес-планирование: учебное пособие / Н.Д. Стрекалова. – СПб.: Питер, 2013. – 352 с.
- 18 Уткин, Э.А. Бизнес-план компании / М.: ЭКМОС, 2013. – 96 с.
- 19 Фатхутдинов, Р.А. Управленческие решения: учебник / Р.А. Фатхутдинов. – М.:Инфра-М, 2014. – 287 с.
- 20 Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа / А.Д. Шеремет, Р.С. Сайфулин, Е.В. Негашев. – М.: Инфра-М, 2015. – 208 с