

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 «Экономика промышленности и управление проектами»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой ЭПиУП,
к.э.н., доцент
_____ /Н.С. Дзензелюк/
«_____» _____ 2019 г.

Проект открытия детской студии «Вишенка» в Центральном районе
г. Челябинск

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 380301.2019.514. ВКР

Руководитель,
ст.преподаватель. ЭПиУП
_____ /Т.Н. Ярушина /
«_____» _____ 2019 г.

Автор,
студент группы ЭУ-464/Д
_____ /А.С. Сергутина/
«_____» _____ 2019г.

Нормоконтролер,
ученый секретарь каф. ЭПиУП
_____ /Е.Н. Машкова/
«_____» _____ 2019 г.

Челябинск 2019

АННОТАЦИЯ

Сергутина А.С. Проект открытия детской студии «Вишенка» в Центральном районе г. Челябинск: Выпускная квалификационная работа. – Челябинск: ЮУрГУ, ВШЭУ, ЭПиУП, 2019. – 86 с., 13 ил., 4 7 табл., библиогр. список – 26 наим., 1 прил.

В выпускной квалификационной работе на основе оценки стратегической позиции детской студии, работающей на рынке предоставления услуг, методов финансового, инвестиционного и проектного анализа предложен бизнес-план инвестиционного проекта развития предприятия и разработана система управления проектом.

Концепция предлагаемого проекта разработана на альтернативной основе с применением экспресс-оценки возможных вариантов развития предприятия, опирается на результаты сравнения оценки стратегической позиции и итогов финансового анализа объекта исследования и детализирована до уровня бизнес-плана.

На основе методов сетевого и календарного планирования разработан график выполнения работ, определены ключевые события (вехи) для организации контроля основных этапов проекта, разработана матрица ответственности и формы отчётности о ходе выполнения работ ответственными исполнителями.

Для обоснования эффективности проектных решений использованы методы прогнозирования и планирования в сочетании с финансовым анализом прогнозного состояния предприятия с проектом. При разработке бизнес-плана и прогнозировании предприятия с проектом использовалось компьютерное имитационное моделирование проекта в среде ProjectExpert.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1 ДИАГНОСТИКА ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ ОТРАСЛИ	
1.1 Описание отрасли.....	10
1.2 Стратегический анализ среды	
1.2.1 Анализ внешней среды	
1.2.1.1 Анализ макросреды.....	12
1.2.1.2 Анализ микросреды.....	14
1.2.1.3 Резюме факторов внешней среды.....	15
1.2.2 Анализ внутренней среды.....	18
1.2.3 SWOT-анализ.....	22
Вывод по разделу один.....	25
2 РАЗРАБОТКА ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА	
2.1 Организационный план	
2.1.1 Подробное описание сути проекта.....	27
2.1.2 Инвестиционный план.....	29
2.1.3 Определение источника и условий финансирования проекта.....	35
2.2 Разработка системы управления проектом.....	37
2.2.1 Составление перечня работ и построение сетевого графика.....	38
2.2.2 Матрица разделения административных задач управления.....	41
2.3 План маркетинга	
2.3.1 Описание методов продвижения продуктов проекта на рынке.....	47
2.3.2 Анализ конкурентов.....	48
2.3.3 Обоснование рыночной цены оказываемых услуг проекта.....	52
2.3.4 Анализ покупателей.....	53
2.4 План производства	
2.4.1 Описание технологии предоставления услуг.....	54
2.4.2 Обоснование цен услуг проекта.....	55
2.5 Финансовый план	
2.5.1 Отчет о финансовом результате проекта.....	57
2.5.2 План прибылей и убытков.....	59
2.5.3 Кэш-фло.....	60
2.5.4 Расчет интегральных показателей экономической эффективности проекта.....	61
2.6 Оценка рисков проекта	
2.6.1 Анализ чувствительности.....	65
2.6.2 Анализ безубыточности.....	66
2.6.4 Анализ Монте-Карло.....	67
Вывод по разделу два.....	69
3 ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ	
3.1 Составление прогнозной отчетности.....	71
3.2 Горизонтальный и вертикальный анализ баланса.....	72

3.3 Анализ ликвидности и платежеспособности.....	75
3.4 Анализ финансовой устойчивости.....	80
3.6 Анализ финансового результата.....	82
Вывод по разделу три.....	83
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	85
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	86
ПРИЛОЖЕНИЕ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А Сетевой график.....	88

ВВЕДЕНИЕ

Одной из основополагающих характеристик современного человека, действующего в пространстве культуры, является его способность к проективной деятельности.

Проект – это временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов или услуг. «Временное» означает, что у любого проекта есть начало и непременно наступает завершение, когда достигаются поставленные цели, либо возникает понимание, что эти цели не могут быть достигнуты. «Уникальных» означает, что создаваемые продукты или услуги существенно отличаются от других аналогичных продуктов и услуг. Управление проектами – одна из самых быстроразвивающихся управленческих дисциплин нашего времени. Управление проектами подчиняется четкой логике, которая связывает между собой различные области знаний и процессы управления проектами.

В условиях современной экономики, когда конкуренция во всех областях возросла, кажется, до предела, а сроки жизни отдельных товаров исчисляются месяцами и даже неделями, применение технологий управления проектами является необходимым не только для процветания, но и для выживания почти каждого коммерческого предприятия.

Актуальность овладения основами проектирования позволит более эффективно осуществлять аналитические и организационно-управленческие функции. Также проектные технологии обеспечивают конкурентоспособность специалиста.

В современных условиях разработка проекта становится крайне актуальной в силу трех причин:

– во-первых, в российскую экономику идет новое поколение предпринимателей, которые никогда не руководили какими-либо коммерческим предприятием и потому весьма слабо представляют себе весь круг ожидающих их проблем в рыночной экономике;

– во-вторых, меняющиеся социально-хозяйственная среда предприятий ставит и опытных в прошлом руководителей перед необходимостью по-иному просчитывать свои будущие шаги и готовиться к непривычному для них делу – борьбе с конкурентами, в которой не бывает мелочей;

– в-третьих, если мы рассчитываем получать иностранные инвестиции для подъема экономики, то мы должны научиться обосновывать заявки и доказывать инвесторам, что способны просчитать все аспекты использования инвестиционных средств не хуже представителей бизнеса из-за рубежа.

Представленный проект связан с открытием центра коррекции веса для детей и подростков. Поскольку в наши дни популярно правильное питание, а особенно его придерживаются спортсмены и люди с проблемным весом, то им необходима помощь специалистов в составление правильного рациона меню и режима питания. Также сегодня актуальна проблема детского ожирения. Несмотря на неуклонный рост распространенности детского ожирения во всем мире, в городе Челябинск отсутствуют центры, которые специализировались на проблеме детского веса. Проектируемый нами центр специализируется на питание детей-спортсменов и помощи детям с проблемным весом.

Вышеизложенное обосновывает актуальность разработки бизнес-плана и открытие детской развивающей студии в городе Челябинск.

Объектом исследования выступает проект по открытию детской развивающей студии «Вишенка».

Предметом исследования выпускной квалификационной работы является диагностика текущего состояния отрасли, разработка инвестиционного проекта и анализ эффективности проекта.

Целью выпускной квалификационной работы – разработать проект по открытию детской развивающей студии «Вишенка» в городе Челябинск.

Поставленная цель исследования предопределила постановку и решение ряда взаимосвязанных задач:

- дать краткую характеристику отрасли;
- изучить внешнюю и внутреннюю среду компании;

- оценить текущее состояние отрасли;
- составить бизнес–план проекта;
- оценить его эффективность;
- проанализировать прогнозное состояние, провести анализ прогнозного финансового состояния предприятия;
- провести анализ рисков.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех разделов, заключения и списка литературных источников.

Информационной базой исследования являются действующие законодательные акты и нормативные документы, научные публикации отечественных и зарубежных специалистов по теме исследования. Также отчет выполнен с помощью информации из источников сети Интернета.

В процессе выполнения работы были использованы следующие методы: PEST-анализ, анализ конкурентных сил (модель пяти сил конкуренции Портера), 10 системный подход, SWOT-анализ, горизонтальный и вертикальный анализ, анализ ликвидности, анализ финансовой устойчивости, анализ деловой активности (оборачиваемости) и рентабельности, анализ чувствительности, безубыточности, Монте-Карло.

Во введении определена актуальность исследования, выявлены цели, поставлены задачи исследования, его предмет и объект.

1 ДИАГНОСТИКА ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ ОТРАСЛИ

1.1 Описание отрасли

Для того чтобы открыть детскую развивающую студию первоначально нужно подробно изучить отрасль, к которой принадлежит данная студия, а именно отрасль услуг по развитию и обучению детей.

Дошкольное воспитание это первая ступень образования, на которой закладываются основы социальной личности, и важнейший институт поддержки семьи.

Рост рождаемости приводит к росту спроса на услуги для детей дошкольного и школьного возраста. Вместе с ростом рождаемости растет и количество частных детских садов и развивающих студий, поскольку одной из причин непосещения детьми детских садов, помимо причины «дома ребенку лучше», является нехватка мест в государственных детских садах. Также, родителей не устраивают развивающие и образовательные услуги, оказываемые государственными детскими садами (спорт, музыка, иностранные языки и др.). Пока качество государственных дошкольных учреждений невысоко, спрос на частные сады, детские центры раннего развития будет увеличиваться.

Каждый родитель хочет, чтобы их ребенок был самым умным, талантливым и всесторонне-развитым, был если не гением, то достаточно образованным человеком с широким кругозором. Они готовы платить высокую цену за занятия, но ищут для своих детей высококвалифицированных педагогов, хотят, чтобы их чаду уделяли индивидуальное внимание. Поэтому неоспоримой особенностью центров дополнительного образования является индивидуальный подход к каждому ребенку. Дети здесь учатся в игровой форме, занятия по времени обычно варьируются в зависимости от возраста учеников. Как правило, в группу

набирается фиксированное количество детей, что облегчает преподавание материала и позволяет педагогу уделить должное время каждому ребенку.

Детские центры создают пространство возможностей для детей попробовать себя в разных ролях: «художника», «шахматиста», «танцора» и т.д., тем самым позволяют увидеть врожденные задатки детей. Используются разные программы по дошкольной подготовке детей, которые позволяют ребенку понять, что учеба – это не скучная обязателька, а классная штука. В дальнейшем это поможет детям с интересом посещать школьные занятия. Благодаря регулярным занятиям даже в дошкольном возрасте ребенок уже немного умеет ставить цели и их добиваться, планировать и организовывать свое время.

Конечно, речь идет не о том, чтобы лишить ребенка детства и наполнить его дни постоянным обучением. Поэтому в своей детской студии я нацелена использовать такой подход, чтобы ребенок получал удовольствие от посещения занятий, чтобы ему хотелось возвращаться снова и снова.

1.2 Стратегический анализ среды

1.2.1 Анализ внешней среды

Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого рассматриваются внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможности и угрозы для фирмы [3].

Успех организации зависит от внешнего окружения организации, без которого не возможен жизненный цикл любой организации. Руководитель должен учитывать внешнее окружение. Факторы, оказывающие немедленное влияние на организацию, относятся к среде прямого воздействия, остальные факторы – к среде косвенного воздействия. Так же, как и внутренние переменные, факторы внешнего окружения взаимосвязаны и взаимодействуют между собой. Внешняя среда имеет свойства сложности и неопределенности [3].

Таким образом, главным является то, что внешние факторы в совокупности с факторами внутренней среды оказывают решающее воздействие на функционирование организации. Все переменные тесно переплетаются и влияют друг на друга. Менеджер должен уметь анализировать все эти факторы в совокупности, не упуская ни одного из виду, и принимать верное решение.

1.2.1.1 Анализ макросреды

PEST-анализ позволяет оценить внешнюю среду предприятия, факторы, которые влияют на предоставление услуг [3].

Так как существует множество нюансов при работе со своим предприятием, необходимо чётко анализировать макросреду. Для этого и служит PEST анализ. Давая оценку политическим, экономическим, социально-культурным и технологическим факторам, необходимо учитывать не только их фактическое состояние, но и прогнозировать возможные изменения каждого фактора на несколько лет вперед [3].

В результате анализа определяются факторы влияния политической ситуации на деловую активность, стабильность и перспективы развития центра. Политическим фактором, влияющим на данную отрасль, может быть изменение законодательства в области налогообложения и лицензирования [Федеральный закон "Об упрощенной системе налогообложения, учета и отчетности для субъектов малого предпринимательства" от 29.12.1995 N 222-ФЗ]

Со стороны экономических факторов можно выделить потенциальное увеличение размера средней заработной платы в Челябинске и как следствие увеличение платежеспособности за платные услуги. Еще одним противоположным первому фактору можно выделить такой экономический фактор, как влияние роста уровня инфляции на общее финансовое положение студии, так как в январе 2019 года уровень инфляции в России составил 1,01%, что на 0,17 больше, чем в декабре 2018 года и на 0,70 больше, чем в январе 2018 года [<https://www.statbureau.org/ru/russia/inflation>], это приводит к повышению

общего уровня цен на товары и услуги, тем самым снижая реальные доходы населения.

Социальный фактор определяет динамику потребительских предпочтений, распределение и структуру социальных групп населения, возрастную и гендерную структуру. Одним из социальных факторов, влияющих на работу студии, будет являться увеличение показателя рождаемости в Челябинской области. В настоящее время наблюдается нехватка мест для детей в детских садах, в связи с этим возрастает популярность детских развивающих студий, следовательно, выделяем еще один социальный фактор, а именно недостаток мест в детских садах.

Целью исследования технологических факторов принято считать выявление тенденций в технологическом развитии, которые зачастую являются причинами изменений и потерь рынка, а также появления новых продуктов. Новые методики по обучению детей будут являться одним из технологических факторов, тем самым повлекут за собой разработку новых методов оказания услуг, расширение спектра услуг и соответственно повышение спроса на предлагаемые услуги. Результаты PEST анализа представлены в таблице 1.

Результаты PEST анализа представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – PEST-матрица

Политические факторы	Экономические факторы
– ужесточение законодательства в области налогообложения и лицензирования.	– рост уровня инфляции; – увеличение средней заработной платы населения Челябинской области.
Социальные факторы	Технологические факторы

<ul style="list-style-type: none"> – увеличение показателя рождаемости в Челябинской области; – недостаток мест в детских садах. 	<ul style="list-style-type: none"> – новые методики по обучению детей.
--	---

В таблице 1.1 отражены факторы внешней среды, а именно политические, экономические, социальные и технические, которые влияют на развитие отрасли обучения и развития детей

1.2.1.2 Анализ микросреды

Анализ микросреды направлен на анализ состояния тех составляющих внешней среды, с которыми предприятие находится в непосредственном взаимодействии [3].

При этом важно подчеркнуть, что предприятие может оказывать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия и тем самым активно участвовать в формировании дополнительных возможностей и в предотвращении угроз его дальнейшему существованию [3].

Конкурентный анализ отрасли по Майклу Портеру помогает определить интенсивность и выраженность конкурентных сил в отрасли, найти такую позицию, в которой компания будет максимально защищена от влияния конкурентных сил и сможет со своей стороны оказывать влияние на них.

Рыночная власть потребителей выражается в наличии постоянных потребителей, так как спрос на услуги детской студии есть всегда.

Угроза появления новых игроков на рынке невысокая, потому что центров специализирующихся на коррекции веса для детей и подростков на рынке малое количество.

Рыночная власть поставщиков отсутствует, так как центр в большей мере не нуждается в частых поставках и качество его работы не зависит от поставки продуктов и материалов.

Угроза появления товаров-заменителей низкая. Данные услуги можно заменить самостоятельным обучением детей на дому с бабушками, тетями и другими родственниками, но результат будет не такой эффективный, как после посещения детской студии, так как дома дети не смогут получить те же знания, которые им дадут в студии.

Если рассматривать конкурентов в городе Челябинск, то обнаружится, что они отсутствуют, так как подобных центров на рынке Челябинска не существует. Конкурентами могут являться только детские педиатры, но их лечение и подход немного отличается от лечения, предлагаемого центром коррекции веса для детей и подростков.

Анализ по М. Портеру (анализ пяти конкурентных сил М. Портера) представлен в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Матрица пяти конкурентных сил по М. Портеру

Фактор	Содержание фактора
Угроза появления новых игроков	Низкие входные барьеры в отрасль
Рыночная власть потребителей	Наличие постоянных потребителей
Рыночная власть поставщиков	Отсутствует
Уровень конкурентной борьбы	Высокий уровень конкуренции
Угроза появления субститутов	Воздействие заменителей услуг низкое.

Из таблицы 1.2 видно, что выделяют пять внешних возможностей или угроз, заставляющих организацию отстаивать и повышать свою конкурентоспособность на рынке.

1.2.1.3 Резюме факторов внешней среды

Анализ внешней среды предприятия служит инструментом, при помощи которого разработчики стратегии контролируют внешние по отношению к организации факторы с целью предвидеть потенциальные угрозы и вновь

открывающиеся возможности. Анализ внешней среды – процесс стратегического управленческого анализа, предназначенный для контроля факторов, внешних по отношению к организации, с целью определения возможностей и угроз.

Анализ внешней среды – это процесс стратегического управленческого анализа, предназначенный для контроля факторов, внешних по отношению к организации, с целью определения возможностей и угроз. Данный раздел производит оценку факторов внешней среды. Для начала необходимо провести качественную оценку факторов внешней среды (таблица 1.3).

Из таблицы 1.3 видно, что каждый фактор внешней среды влияет на отрасль либо положительно, либо отрицательно, тем самым создавая возможности или угрозы для деятельности организации в отрасли коррекции детского веса.

Таблица 1.3 – Качественная оценка факторов внешней среды

Фактор	Вектор воздействия («+» / «-»)	Пояснение
Ужесточение законодательства в области налогообложения и лицензирования	-	Сложности в производственных процессах
Увеличение показателя рождаемости в Челябинской области	+	Увеличение клиентской базы
Недостаток мест в детских г.Челябинска	+	Спрос на услуги детской студии
Рост уровня инфляции	-	Доходы населения снижаются и спрос на посещение платных услуг падает
Увеличение средней заработной платы населения в г.Челябинск	+	Увеличение контингента клиентов
Новые методики по обучению детей	+	Привлечение новых клиентов
Наличие постоянных потребителей	+	Обеспечение стабильного спроса
Отсутствует зависимость от поставщиков	+	Центр не нуждается в постоянных поставках
Низкие входные барьеры в отрасль	-	Угроза появления новых конкурентов
Воздействие услуг заменителей низкое	+	Низкая вероятность оттягивания спроса в сторону услуг

		субститутов
Высокий уровень конкуренции	-	Необходимость постоянно применять меры для повышения своей конкурентоспособности, что не всегда совпадает с потенциалом организации

Для того, чтобы понять вероятность использования или реализации возможностей и угроз, а также их влияние на организацию, необходимо составить матрицу возможностей (рисунок 1.1) и матрицу угроз (рисунок 1.2).

Вероятность использования возможностей	Влияние на организацию		
	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая	Новые методики по обучению детей		
Средняя	Наличие постоянных потребителей	Отсутствие зависимости от поставщиков	Воздействие услуг заменителей низкое
Низкая	Увеличение показателя рождаемости	Недостаток мест в детских садах	Увеличение средней заработной платы
Работаем			
Наблюдаем			
Отбрасываем			

Рисунок 1.1 – Матрица возможностей

Вероятность реализации угрозы	Влияние на организацию			
	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Легкие ушибы»
Высокая	Низкие входные барьеры в отрасль; Высокий уровень конкуренции			
Средняя	Ужесточение законодательства в области налогообложения и лицензирования		Увеличение уровня инфляции	

Низкая			Ужесточение законодательства в области налогообложения и лицензирования	
Работаем				
Работаем при наличии ресурсов				
Наблюдаем				
Отбрасываем				

Рисунок 1.2 – Матрица угроз

В итоге мы определили наиболее вероятные угрозы и возможности для нашей детской студии «Вишенка», к которым относятся:

Угрозы:

- низкие входные барьеры в отрасль;
- высокий уровень конкуренции;
- ужесточение законодательства в области налогообложения и лицензирования.

Возможности:

- наличие постоянных потребителей;
- новые методики по обучению детей;
- увеличение показателя рождаемости в области.

1.2.2 Анализ внутренней среды

Для того чтобы предприятие могло успешно работать и занимать прочные позиции на рынке, ему необходимо периодически проводить оценку своей деятельности. Для этого существует анализ внутренней среды предприятия, в ходе которого проявляются как сильные, так наиболее слабые его стороны. В ходе этой работы анализируются финансовая сторона компании, производственная и маркетинговая деятельность, работа отделов сбыта и поставок, согласованность работы всех подразделений предприятия и так далее. Анализ внутренней среды предприятия поможет прояснить ситуацию и даст возможность принять меры при

возникновении угрозы деятельности предприятия. Даст возможность улучшить деятельность по результатам анализа, распространив их среди ключевых фигур, принимающих решения на предприятии.

Одним из распространенных методов анализа внутренней среды является 7S МакКинси. Согласно данному методу, внутренняя среда организации состоит из семи факторов (элементов управления), которые классифицируются как «жесткие» и «мягкие».

«Жесткие» элементы управления – это те составляющие системы управления в организации, которые отражают ее формальную сторону. «Мягкие» элементы управления – касаются корпоративных коммуникаций. Они получили свое название по той причине, что многие компании предпочитают организовывать собственное управление, не считаясь с наличием или отсутствием этих составляющих. В таблице 1.4 представлен перечень факторов внутренней среды данного проекта сгруппированных по методу 7S.

Таблица 1.4 – Матрица факторов внутренней среды

Стратегия	Структура
- возможность расширения спектра услуг - недостаточная известность на рынке - возможность повышения стоимости услуг	- широкий спектр услуг, позволяющий охватывать большую целевую аудиторию
Система	Совместные ценности
- отсутствие собственных авторских методик - отсутствие собственной клиентской базы	-
Стиль	Способности
-	- возможность выбора благоприятной для ведения бизнеса территории
Сотрудники	
- сложности с поиском квалифицированных педагогов - наличие опыта работы с детьми у педагогов.	

В итоге было выявлено 9 основных факторов внутренней среды детской студии «Вишенка». У каждого из указанных выше элементов есть своя область распространения, воздействия и эффективности, поэтому они могут взаимно дополнять друг друга.

Для выявления наиболее сильных сторон организации и совершенствовании их, необходимо провести SNW-анализ. SNW-анализ-это анализ сильных,слабых и нейтральных сторон организации.S-strength, N- neutral, W- weakness.Для нейтральной позиции компании лучше использовать среднерыночное состояние.

SNW-анализ – это усовершенствованный анализ слабых и сильных сторон. В отличие от анализа слабых и сильных сторон SNW – анализ так же предлагает среднерыночное состояние. SNV-анализ представлен в таблице 1.5.

Таблица 1.5 – Качественная оценка факторов внутренней среды (SNV-анализ)

Фактор	Сильная сторона (S)	Нейтральная сторона (N)	Слабая сторона (W)
Возможность расширения спектра услуг	+		
Недостаточная известность на рынке			-
Возможность повышения стоимости услуг	+		
Отсутствие собственных авторских методик			-
Отсутствие собственной клиентской базы			-
Широкий спектр услуг	+		
Возможность выбора благоприятной для ведения бизнеса территории	+		
Сложности с поиском квалифицированных педагогов			-
Наличие опыта работы с детьми у педагогов	+		

Из таблицы 1.5 видно, что каждый фактор имеет наличие сильной, нейтральной или слабой стороны.

Пути повышения эффективности работы студии происходят на основе оценки его внутренней среды.

После проведения качественной оценки факторов внутренней среды и распределения их на сильные и слабые стороны можно приступить к количественной оценке факторов внутренней среды для определения степени их значимости.

В таблице 1.6 наглядно показана количественная оценка факторов внутренней среды.

Таблица 1.6 – Количественная оценка факторов внутренней среды

			В баллах
Факторы	Вес фактора в общей сумме факторов	Оценка степени влияния фактора на организацию (1-5 баллов)	Взвешенная оценка
Сильные стороны			
Возможность расширения спектра услуг	0,3	5	1,5
Возможность повышения стоимости услуг	0,1	4	0,4
Широкий спектр услуг	0,2	4	0,8
Возможность выбора благоприятной для ведения бизнеса территории	0,2	5	1
Наличие опыта работы с детьми у педагогов	0,2	5	1
Итого сильные стороны	1	-	4,7
Слабые стороны			
Недостаточная известность на рынке	0,26	5	1,30
Отсутствие собственных авторских методик	0,25	4	1
Сложности с поиском квалифицированных педагогов	0,24	4	0,96
Отсутствие собственной клиентской базы	0,25	5	1,25
Итого слабые стороны	1	-	4,51

Из таблицы 1.6 видно, что каждая сильная и слабая сторона имеют свою взвешенную оценку, а именно 4,70 и 4,51 – это говорит о том, что вес сильных

сторон больше, чем слабым. Также взвешенная оценка позволяет выделить наиболее значимые сильные и слабые стороны.

Сильные стороны:

- возможность расширения спектра услуг;
- возможность выбора благоприятной для ведения бизнеса территории;
- наличие опыта работы с детьми у педагогов.

Слабые стороны:

- недостаточная известность на рынке;
- отсутствие собственной клиентской базы;
- отсутствие собственных авторских методик.

1.2.3 SWOT-анализ

SWOT-анализ – это инструмент стратегического анализа и планирования, применяемый для оценки явлений и факторов, оказывающих влияние на компанию или проект.

SWOT-анализ определяет сильные и слабые стороны организации, а также возможности и угрозы, исходящие из его ближайшего окружения.

SWOT-матрица является сводной таблицей, которая объединяет наиболее значимые факторы внешней и внутренней среды, полученные ранее.

В данном разделе необходимо составить SWOT-матрицу (таблица 1.9).

Таблица 1.7 – SWOT-матрица

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none">– возможность расширения спектра услуг (S1);– возможность выбора благоприятной для ведения бизнеса территории(S2);– наличие опыта работы с детьми у педагогов (S3).	<ul style="list-style-type: none">– недостаточная известность на рынке (W1);– отсутствие собственной клиентской базы (W2);– отсутствие собственных авторских методик (W3).
Угрозы	Возможности

<ul style="list-style-type: none"> – высокий уровень конкуренции (Т1); – низкие входные барьеры в отрасль (Т2); – ужесточение требований законодательства (Т3). 	<ul style="list-style-type: none"> – наличие постоянных потребителей (О1); – использование новых методик по обучению и развитию детей (О2); – недостаток мест в детских садах (О3).
--	--

Из таблицы 1.7 видно, какие возможности и угрозы, а также сильные и слабые стороны, на основе анализа внутренней и внешней среды, оказались наиболее значимыми.

После построения SWOT-матрицы необходимо провести количественную оценку взаимовлияния сильных / слабых сторон и угроз / возможностей организации (таблица 1.8).

Таблица 1.8 – Количественная оценка взаимовлияния факторов SWOT

В баллах

Факторы SWOT		Возможности (Opportunities)			Угрозы (Threats)			Итого
		O1	O2	O3	T1	T2	T3	
Сильные стороны (Strengths)	S1	4	5	5	5	3	4	26
	S2	4	1	2	5	3	4	19
	S3	4	2	1	5	3	1	16
Слабые стороны (Weaknesses)	W1	5	3	4	5	3	1	21
	W2	5	2	1	5	3	1	17
	W3	3	5	1	5	3	1	18
Итого		25	18	14	30	18	12	117

Из таблицы 1.8 видно, насколько значимо сильные / слабые стороны и угрозы/возможности организации влияют друг на друга.

Далее на основании таблицы 1.8 формируются проблемные поля взаимодействия сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами и формулируются решения (мероприятия), позволяющие через работу с сильными и слабыми сторонами проекта наилучшим образом использовать возможности и предотвращать отрицательные воздействия угроз внешней среды.

Построение проблемных полей решений позволило нам выделить наиболее важные мероприятия (комплексы работ) проекта, требующие повышенного внимания (таблица 1.9).

Таблица 1.9 – Рейтинг решений

		В баллах
Ранг	Проблема / решение	Сумма
1	Открытие детской развивающей студии «Вишенка» в г.Челябинск	70
2	Создание новых авторских методик	31
3	Разработка новых креативных предложений для клиентов	16

Итак, мы определили 3 главных стратегических решения для успешной реализации предполагаемого проекта по открытию детской студии «Вишенка».

К ним относятся:

- качественное оказание услуг для повышения конкурентоспособности;
- создание новых авторских методик;
- разработка новых креативных предложений для привлечения клиентов.

Необходимо при разработке проекта учесть все 3 пункта, чтобы сам проект оказался прибыльным.

Вывод по разделу один

В разделе один предоставлена краткая характеристика отрасли коррекции веса для детей и подростков и произведен ее стратегический анализ.

По окончанию написания первого раздела были выполнены следующие задачи:

- произведена характеристика отрасли объекта исследования, которая позволила продемонстрировать основную цель отчета;
- выполнен анализ внешней среды с помощью анализа макросреды и микросреды отрасли. Макроокружение создает общие условия нахождения организации во внешней среде. Степень влияния состояния макроокружения на

различные организации различна, что связано с различиями как в сферах деятельности и с внутренним потенциалом организаций;

- составлено резюме факторов внешней среды. По результатам резюмирования факторов внешней среды, необходимо обратить особое внимание, на те факторы, с которыми работаем при наличии ресурсов;

- проведен анализ внутренней среды организации;

- произведен SWOT-анализ с помощью построения SWOT-матрицы, количественной оценки взаимного влияния и построения поля проблем;

- составлен рейтинг мероприятий по предотвращению возможно возникших угроз и снижению слабых сторон центра.

С помощью стратегического анализа среды определили степень влияния ряда факторов внешней и внутренней среды на текущее и будущее состояние отрасли, основанного на анализе микро и макро окружения проекта, и разработали ряд мероприятий для минимизации угроз и для усиления возможностей центра.

В разделе один использовались различные методы анализов и расчетов, а именно:

- PEST-анализ;

- анализ по М. Портеру;

- анализ 4P;

- SNW-анализ;

- количественная и качественная оценка факторов;

- SWOT-матрица.

Также проведен анализ отрасли, в ходе которого стало понятно, что в городе Челябинск отсутствует конкуренция среди данного рода центров, тем самым нам необходимо открыть подобный центр.

После проведения стратегического анализа внутренней и внешней среды организации, необходимо разработать план открытия центра коррекции веса для детей и подростков.

2 РАЗРАБОТКА ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА

2.1 Организационный план

2.1.1 Подробное описание сути проекта

Дети - это цветы жизни, и они украшают жизнь своих родителей и наполняют ее смыслом. Каждый родитель хочет, чтобы их ребенок был самым умным, талантливым и всесторонне-развитым, был если не гением, то достаточно образованным человеком с широким кругозором.

Раньше для развития детей было достаточно посещения детского сада, в которых всем хватало мест, там же и обучали всему необходимому, что должен знать каждый ребенок, чтобы в дальнейшем хорошо учиться в школе. Но на сегодняшний день стоит проблема об острой нехватке мест в детских садах, в связи с чем все большую популярность заслуживают детские развивающие студии и центры. Но самым главным преимуществом таких центров является иной подход к воспитанию и обучению детей, который в таких дошкольных заведениях на несколько уровней выше, чем в обычном детсаде. Зарплата и условия работы в них лучше, что способствует набору высококвалифицированных педагогов. Постоянно создаются и разрабатываются новые уникальные методики, направленные на развитие детей. Также

неоспоримой особенностью центров дополнительного образования является индивидуальный подход к каждому ребенку. Дети здесь учатся в игровой форме, занятия по времени обычно варьируются в зависимости от возраста учеников. Как правило, в группу набирается фиксированное количество детей, что облегчает преподавание материала и позволяет педагогу уделить должное время каждому ребенку.

Все это привело к решению о разработке проекта по открытию детской развивающей студии.

Клиентами нашей студии «Вишенка» могут быть дети от 2 до 7 лет. Услуги, предлагаемые детям, соответствуют их возрастным особенностям и способностям. Все педагоги проходят собеседование и специальное обучение работе с детьми именно в нашей студии, а также будет разработана специальная уникальная методика по обучению детей, которые будут заниматься у нас.

Услуги детской студии «Вишенка» для детей от 5 до 7 лет:

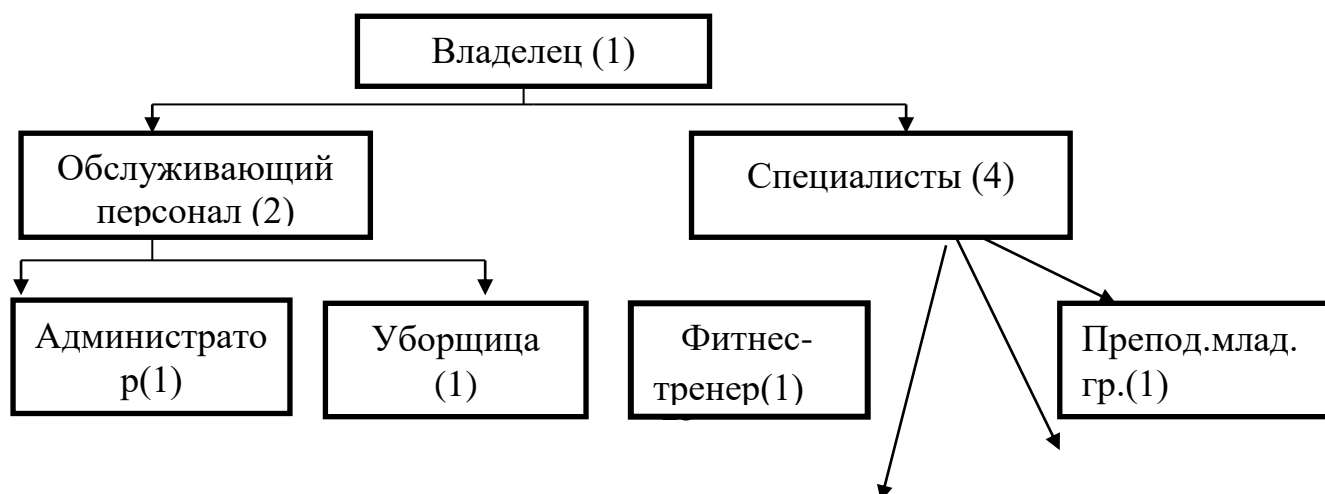
- интеллектуальное развитие(подготовка к школе)
- фани-фитнес
- английский язык

Услуги для детей 2-4 лет:

- комплексное развитие
- бэби-фитнес

Для детей обеих возрастных групп предлагаются услуги логопеда и занятия в театральной студии.

Организационная структура управления представлена на рисунке 2.1.



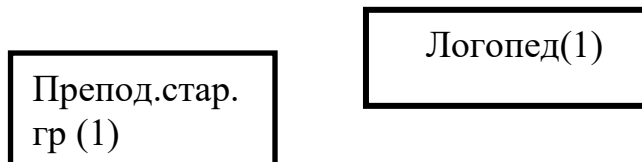


Рисунок 2.1 – Организационная структура управления

Под владельцем подразумевается ИП самого проекта, он будет выполнять управляющие функции, а также бухгалтерскую работу. К специалистам относятся преподаватели, которые работают с детьми: фитнес-тренер, преподаватели старшей и младшей групп, а также логопед.

2.1.2 Инвестиционный план

Раздел под названием «Инвестиционный план» включает в себя подробный план важнейших этапов осуществления проекта от начала его реализации, до выпуска продукта или услуги, а в некоторых случаях – до момента ликвидации рассматриваемого производства.

Инвестиционный план включает в себя расчет и обоснование капитальных вложений, стоимость аренды (при ее необходимости), стоимость оборудования, материалов, общую сумму инвестиций, необходимых для реализации проекта.

Программа ProjectExpert позволяет максимально точно и быстро разработать инвестиционный план, наглядно представляя его этапы и их стоимость.

Календарное планирование является ключевым процессом в управлении проектом, результатом которого является наиболее полный план реализации проекта. Календарное планирование включает в себя:

- планирование содержания проекта;
- построение структурной декомпозиции работ (СДР);

- определение последовательности выполнения работ и создание сетевого графика проекта;

- планирование сроков реализации проекта, логических связей работ, построение диаграммы Ганта;

- определение потребности проекта в ресурсах;

- расчет затрат по реализуемому проекту.

Разработанный для нашего проекта календарный план представлен на рисунке 2.1. Он состоит из 13 основных этапов, после выполнения которых необходимо приступить к началу оказания услуг. Длительность всех этапов составляет 71 день, а необходимые затраты составляют 927 000 рублей. Каждый этап подразумевает выполнение определенного количества работ. Все этапы выполняются последовательно друг за другом, т.е. как только заканчивается предыдущий этап, сразу приступаем к выполнению следующего.

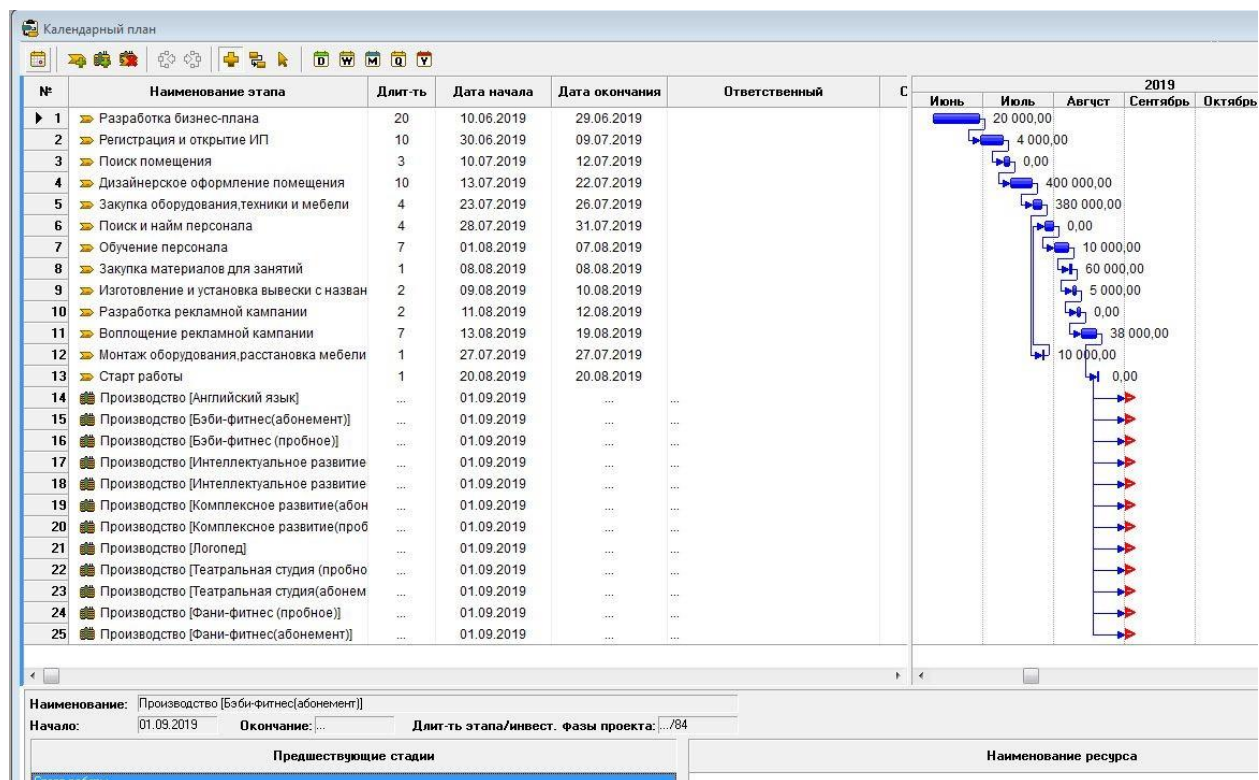


Рисунок 2.1- Календарный план проекта

Первым этапом календарного плана является разработка бизнес-плана по открытию детской студии, длительность которого- 20 дней, а стоимость составляет 20 000 руб.

Как только будет составлен бизнес-план, необходимо сразу приступить к регистрации и открытию ИП. Затраты на данную процедуру составят 4000 руб.

Далее мы приступаем к поиску помещения под детскую студию, на что выделено 3 дня. Также сразу необходимо будет оформить все документы с арендодателем.

Следующим этапом является дизайнерское оформление помещения, длительность которого составляет 10 дней, а стоимость- 400 000 руб.

По завершению ремонта помещения, сразу приступаем к поиску и закупке необходимой техники, мебели и оборудования. Длительность данных работ составляет 4 дня, стоимость не должна превышать 380 000 руб. Сразу после закупки всего необходимо, приступаем к монтажу оборудования и установке мебели, что необходимо сделать за 1 день и за 10 000 руб.

Как только помещение будет полностью отремонтировано и обустроено, необходимо приступить к поиску и найму персонала за 4 дня.

Далее приступаем к обучению персонала, а также необходимо обсудить с педагогами какие материалы для занятий с детьми необходимо будет закупить. Длительность данного этапа- 7 дней, стоимость – 10 000 руб.

Следующим этапом является закупка материалов для занятий с детьми, длительность которого составляет 1 день, а стоимость не должна превышать 60 000 руб.

Далее необходимо заказать изготовление вывески с названием нашей детской студии и по готовности установить ее. Для данного этапа выделено 2 дня, а стоимость составляет 5000 руб.

После завершения всех перечисленных выше работ необходимо приступить к разработке и воплощению маркетинговой кампании, на что выделено 2 дня и 7 дней соответственно. Стоимость составляет 38000 рублей.

Единовременные затраты на выполнение календарного плана представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Единовременные затраты

В руб.

Наименование	Цена	Количество товара (услуги), шт.	Сумма
1) разработка бизнес-плана	20000	1	20000
2) регистрация ИП	4000	1	4000
3) дизайнерское оформление помещения	400000	1	400000
4) техника	-	18	140300
– телевизор Samsung UE 32 F53 000;	13000	1	13000
– компьютер стационарный Lenovo;	11500	5	57500
– МФУ лазерный Xerox work Centre 3045B;	4300	1	4300
– Wi-Fi роутер ASUS RT-N66U;	2000	1	2000
– видеопроектор Philips PicoPix PPX 3410;	14000	1	14000

Продолжение таблицы 2.1

Наименование	Цена	Количество товара (услуги), шт.	Сумма
– экран Elite screens;	2800	2	5600
– флипчарт (доска);	3500	2	7000
– телефон teXet TX-D6705;	700	2	1400
– сплит-система LG G 07 NHT;	15000	2	30000
– проектор LED Unic UC46.	5500	1	5500
5) мебель:	–	40	114690
– диван мягкий «Альфа»;	6000	2	12000
– стол журнальный;	4000	1	4000
– стулья мягкие;	490	5	2450
– стойка ресепшн «Эдем»;	22000	1	22000
– шкаф-купе «Гранд»;	8000	1	8000
– стол для руководителя «Консул»;	5350	1	5350
– стул для руководителя;	3000	1	3000
– шкаф для документации;	4000	2	8000
– стул мягкий для рабочего персонала;	2000	5	10000
– стол для рабочего персонала «Forum»;	3330	4	13320
– стол круглый детский «Лепесток»;	3000	2	6000
– стул детский;	490	1	490
– шкаф для материалов по обучению;	4000	2	8000

– парта	2000	4	8000
б) предметы интерьера:	–	31	51500
– набор посуды;	5000	1	5000
– часы;	1200	3	3600
– цветы;	5000	5	25000
– освещение;	3500	3	10500
– аксессуары для уборной;	5000	1	5000
– вешалки.	200	12	2400
– ковровое покрытие	28000	2	56000
7) специализированные программные обеспечения:	–	4	17400
– ПО 1С: Бухгалтерия 8. Базовая версия;	1740	1	1740
– Microsoft office для дома и бизнеса 2018;	3030	1	3030
– ПО Антивирус ESET NOD32 SMALL Business Pack newsale for 10 user;	2900	1	2900
– операционная система MICROSOFT Windows 8.1 Профессиональная;	5730	1	5730
– программный комплекс «Индивидуальная диета 3.0, профессиональная версия».	4000	1	4000
8) монтаж оборудования	5000	1	5000

Окончание таблицы 2.1

Наименование	Цена	Количество товара (услуги), шт.	Сумма
9) доставка и расстановка мебели	5000	1	5000
10) обучение персонала	10000	1	10000
11) реклама:	–	4	38000
– создание сайта;	23000	1	23000
– размещения рекламных объявлений;	3000	1	3000
– распространение печатной рекламы;	3000	1	3000
– интернет-продвижение	9000	1	9000
12) изготовление и установка вывески с названием	5000	1	5000
13) материалы для обучения	60000	1	60000
Итого			865890

В таблице 2.1 представлен расчет потребности в первоначальных (единовременных) затратах проекта, который составляет 865 890 рублей.

Далее с помощью полученных данных о единовременных затратах произведем расчет потребности в финансировании проекта и затрат на приращение оборотного капитала, расчет которых представлен в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Потребность в финансировании проекта

		В руб.
Наименование		Сумма
Единовременные затраты		
Разработка бизнес-плана		20000
Регистрация ИП		4000
Дизайнерское оформление помещения		400000
Оборудование, техника и мебель		380000
Монтаж оборудования и расстановка мебели		10000
Обучение персонала		10000
Материалы для занятий		60000
Реклама		38000
Изготовление и установка вывески		5000
Итого единовременные затраты		865890
Затраты на приращение оборотного капитала		
Расходные материалы		6250

Окончание таблицы 2.2

Наименование		Сумма
Арендная плата		45000
Коммунальные платежи		12000
Заработная плата персонала		147000
Итого затрат на приращение оборотного капитала		211000
Итого потребность в финансировании		1076890

На основе полученной таблицы видно, что единовременные затраты по проекту составили 865890 рублей, а затраты на приращение оборотного капитала 211000. Суммируя эти затраты получаем потребность в финансировании проекта, которая составляет 1076890 рублей.

Для более подробного описания затрат на приращения оборотного капитала, опишем, что входит в раздел расходные материалы (таблица 2.3) и как рассчитывается заработная плата персонала (таблица 2.4).

Таблица 2.3 – Расходные материалы

В руб.

Наименование	Цена	Количество, в уп.	Сумма
Канцтовары	1000	1	1000
Картриджи для принтера	2500	1	2500
Стаканчики пластиковые, 100 шт.	50	2	100
Вода для кулера	360	1	360
Журналы	500	1	500
Чай	60	3	180
Кофе	160	2	320
Сладости	80	7	560
Бумага туалетная	120	1	120
Освежитель воздуха	110	1	110
Мыло для рук жидкое, 5 литров	500	1	500
Итого	-	–	6250

Из таблицы 2.3 видно, что именно входит в раздел расходные материалы и более подробно описывается их потребность. Заработная плата персонала представлена в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Заработная плата персонала

В руб.

Должность	Количество, человек	Заработная плата	Социальные выплаты (30 %)	ФОТ
Администратор	1	17000	5100	22100
Преподаватель английского	1	22000	6600	28600
Препод. младшей группы	1	20000	6000	26000
Препод. старшей группы	1	20000	6000	26000
Препод. театральной студии	1	20000	6000	26000
Фитнес-тренер	1	19000	5700	23700
Логопед	1	20000	6000	26000
Уборщица	1	9000	2700	11700

В план персонала не входят бухгалтер и директор, т.к. в данном проекте планируется, что индивидуальный предприниматель выполняет все управленческие функции и ведет бухгалтерский учет

В итоге затраты на зарплату персонала вместе с отчислениями исходя из расчетов таблицы 2.4 составят 191100 рублей.

2.1.3 Определение источника и условий финансирования проекта

Источниками финансирования могут выступать собственные средства, заемные средства, средства регионального или государственного бюджета, средства частного, регионального или государственного фонда поддержки проектов.

В нашем проекте источником финансирования будут являться собственные средства. Таким образом, не возникает потребности к привлечению заемных средств.

2.1.4 Описание услуг

Детская студия «Вишенка» представляет собой учреждение, в котором опытные педагоги проводят с детьми занятия по развитию интеллектуальных способностей, навыков социального общения, нестандартного мышления, а также занимаются с ними различными видами творчества.

В данной студии представлены занятия по следующим направлениям:

Таблица 2.5 - Описание услуг детской студии «Вишенка».

Направление	Кол-во групп	Кол-во детей в одной группе	Кол-во занятий в неделю	Общее кол-во занятий в неделю
Английский язык	3	До 8 чел.	2	6
Бэби-фитнес	3	До 10 чел.	2	6
Фани-фитнес	3	До 10 чел.	2	6
Театральная студия	2	До 10 чел.	2	4
Интеллектуальное развитие	3	До 8 чел.	2	6

Логопед	Индивидуально			
Комплексное развитие	3	До 8 чел.	2	6

Данный проект предполагает открытие детской развивающей студии с широким спектром услуг, что позволяет охватить большую часть населения. Увеличение количества услуг студии не требует больших дополнительных затрат – важна тщательная проработка программ для каждой группы. Занятия рассчитаны на 2 возрастные группы:

- От 2-4 лет
- От 5-7 лет

Рассмотрим подробнее некоторые направления, представленные в таблице 2.5:

1.Подготовка к школе. Обычно, в детских развивающих студиях и центрах по данному направлению набирают группы детей возрастом от 5 до 7 лет. Но так как уже с четырех лет дети легко обучаются чтению, то в нашей студии мы будем предоставлять данную услугу детям от 4 до 7 лет. Не остается без внимания и овладение письмом, поэтому педагоги учитывают все особенности подготовки руки к письму. Во второй половине занятия проходит игровой интеллектуальный тренинг, который направлен на эффективное развитие восприятия, внимания, мышления, памяти и воображения ребенка.

2.Общеразвивающие занятия для детей. По данному направлению формируются 3 группы детей от 2 до 4 лет. В 2 года малыш уже готов к общению со сверстниками, поэтому на занятиях внимание уделяется взаимодействию детей между собой. Данное направление помогает развить главные познавательные процессы у детей: внимание, восприятие, мышление, память, воображение. Важная роль отводится развитию речи, мелкой и крупной моторике. С трех лет начинается знакомство со счетом и художественным творчеством.

3.Фани-фитнес- это вид физического развития для детей от 4 до 7 лет, а «funny» в переводе с английского значит «веселый».На этих занятиях дети весело и с пользой для своего тела и здорового духа проводят время.

4. Бэби-фитнес-вид физических нагрузок для малышей 2-4 лет, направленный на необходимое для этого возраста физическое развитие.

5. Занятия с логопедом происходят только в индивидуальном порядке.

На каждый вид занятий можно приобрести как разовое пробное посещение, так и абонемент. Абонемент действует в течение одного месяца и включает в себя 8 занятий.

График работы детской студии с 9:00-20:00. Данное время идеально подходит для родителей, так как им удобно будет привозить своих детей до работы и забирать их после, а также данные часы работы совпадают со свободным от садиков и школы временем. Главным персоналом являются преподаватели, поскольку от их профессионализма и коммуникабельности зависит атмосфера образовательного процесса и впечатления от клуба в целом. Принципы отбора и найма преподавателей основываются на наличии у них специального образования, которое позволит им работать с детьми, опыт работы не менее 1 года.

2.2 Разработка системы управления проектом

Система управления проектами- это набор организационных и технологически методов и инструментов, которые поддерживают управление проектами в организации и помогают повысить эффективность их реализации.

2.2.1 Составление перечня работ и построение сетевого графика

Сеть представляет собой направленный математический граф, моделирующий совокупность и последовательность логически связанных работ, объединенных общей целью. Графическая форма задания сети называется сетевым графиком.

Графическое изображение сетевого графика представлено на рисунке 2.2, где i , j – порядковый номер события, T_{pi} , T_{pj} – ранние сроки свершения начального и конечного событий, T_{ni} , T_{nj} – поздние сроки свершения начального и конечного

событий, R_i, R_j – резервы времени начального и конечного событий, t_{ij} – ожидаемая продолжительность работы.

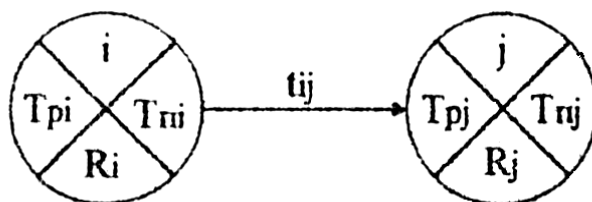


Рисунок 2.2 – Изображение событий и работ сетевого графика

Расчет ожидаемой продолжительности каждой работы определяется по формуле (2.1).

$$t_{ij \text{ ож}} = 0,6 \cdot t_{ij \text{ мин}} + 0,4 \cdot t_{ij \text{ макс}} , \quad (2.1)$$

где $t_{ij \text{ ож}}$ – ожидаемая продолжительность работы;

$t_{ij \text{ макс}}$ – максимальная оценка продолжительности работы;

$t_{ij \text{ мин}}$ – минимальная оценка продолжительности работы.

Для оценки рассеяния возможных значений ожидаемой продолжительности каждой работы используется среднеквадратическое отклонение и дисперсия. Среднеквадратическое отклонение рассчитывается по формуле (2.2).

$$\sigma_{ij} = 0,2 \cdot (t_{ij \text{ макс}} - t_{ij \text{ мин}}), \quad (2.2)$$

где σ_{ij} – среднеквадратическое отклонение.

Значение дисперсии определяется по формуле (2.3).

$$D_{ij} = \sigma_{ij}^2, \quad (2.3)$$

где D_{ij} – дисперсия.

В таблице 2.6 представлен перечень, параметры и вероятностные характеристики работ сетевого графика.

Таблица 2.6 – Перечень, параметры и вероятностные характеристики работ СГ
В днях

№	Код работы	Наименование работы	t_{ij} мин	t_{ij} ож	t_{ij} макс	σ_{ij}	D_{ij}
1	0,1	Разработка бизнес-плана	18	20	22	0,8	0,64
2	1,2	Регистрация и открытие ИП	8	10	13	1,0	1,00
3	2,3	Отбор подходящих вариантов для аренды помещения	1	2	3	0,4	0,16
4	2,4	Оплата договора аренды	1	1	1	0	0
5	3,4	Заключение договора аренды помещения	1	1	1	0	0
6	4,5	Дизайнерское оформление помещения	8	10	13	1	1
7	5,6	Выбор необходимого оборудования, техники и мебели	1	2	3	0,4	0,2
8	5,7	Доставка оборудования, техники и мебели	1	1	1	0,0	0,00
9	6,8	Покупка оборудования, техники и мебели	1	2	3	0,4	0,16

Продолжение таблицы 2.6

№	Код работы	Наименование работы	t_{ij} мин	t_{ij} ож	t_{ij} макс	σ_{ij}	D_{ij}
10	7,8	Монтаж оборудования, расстановка мебели	1	1	1	0	0
11	8,9	Поиск и найм персонала	2	4	6	0,8	0,64
12	9,10	Разработка методик работы с детьми	1	1	1	0,0	0,00
13	9,13	Обучение персонала	5	7	9	0,8	0,6
14	10,11	Определение необходимых обучающих материалов для работы с детьми	1	1	1	0	0
15	11,12	Заказ необходимых книг и игр для работы с детьми	1	1	1	0	0
16	12,13	Доставка необходимых книг и игр для работы с детьми	1	1	1	0	0
17	13,14	Изготовление и установка вывески с названием	1	2	3	0,4	0,16
18	14,15	Разработка маркетинговой стратегии	1	2	3	0,4	0,16
19	15,16	Создание собственного сайта	2	3	4	0,4	0,16
20	15,17	Создание социальных сетей студии	2	3	4	0,4	0,16
21	16,18	Расклейка рекламных объявлений	2	4	6	0,8	0,64

22	17,18	Распечатка брошюр	2	3	4	0,4	0,16
23	18,19	Начало работы	1	1	1	0	0

Рассчитаем параметры событий сетевого графика.

Ранний срок свершения исходного события равен нулю. Ранний срок свершения промежуточного события рассчитывается путем нахождения максимума из сумм, состоящих из раннего срока, который предшествует данному событию, и длительности работы, ведущей к данному событию.

Ранний срок свершения завершающего события принимается в качестве его же позднего срока свершения.

Поздний срок свершения промежуточного события рассчитывается при просмотре сетевого графика справа-налево и равен минимальной разности позднего срока свершения события, следующего за данным событием, и продолжительности работы, соединяющей эти события.

Получение нулевого позднего срока свершения исходного события подтверждает правильность расчета поздних сроков свершения событий сетевого графика. Если поздний срок свершения события больше раннего, то образуется резерв времени, равный их разности.

Событие не имеет резервов, если лежит на критическом пути.

Результаты расчетов параметров событий сетевого графика сгруппированы в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Параметры событий сетевого графика

В днях

Номер события	Сроки свершения		Резерв времени события
	Ранний	Поздний	
0	0	0	0
1	20	20	0
2	30	30	0
3	32	32	0
4	33	33	0

5	43	43	0
6	45	45	0
7	44	48	4
8	47	47	0
9	51	51	0
10	52	55	3
11	53	56	3
12	54	57	3
13	58	58	0
14	60	60	0
15	62	62	0
16	65	65	0
17	65	66	1
18	69	69	0
19	70	70	0

Рассчитаем параметры работ сетевого графика.

Ранний срок начала работы совпадает с ранним сроком свершения ее начального события (формула 2.4).

$$T_{рнij} = T_{pi}, \quad (2.4)$$

где $T_{рнij}$ – ранний срок начала работы;

T_{pi} – ранний срок свершения начального события.

Поздний срок начала работы – разность позднего срока свершения конечного события и ожидаемой продолжительности данной работы (формула 2.5).

$$T_{пнij} = T_{пj} - t_{ij \text{ож}}, \quad (2.5)$$

где $T_{пнij}$ – поздний срок начала работы;

$T_{пj}$ – поздний срок свершения конечного события.

Ранний срок окончания работы – сумма раннего срока свершения начального события и ожидаемой продолжительности данной работы (формула 2.6).

$$T_{poij} = T_{pi} + t_{ij \text{ ож}}, \quad (2.6)$$

где T_{poij} – ранний срок окончания работы.

Поздний срок окончания работы совпадает с поздним сроком свершения конечного события рассматриваемой работы (формула 2.6).

$$T_{poij} = T_{пj}, \quad (2.6)$$

где T_{poij} – поздний срок окончания работы;

$T_{пj}$ – поздний срок свершения конечного события.

Для всех работ критического пути, как не имеющих резервов времени, ранний срок начала совпадает с поздним сроком начала, а ранний срок окончания – с поздним сроком окончания.

Работы, не лежащие на критическом пути, обладают резервами времени. Полный резерв времени работы показывает максимальное время, на которое можно увеличить ожидаемую продолжительность, начав ее в раннее начало, без увеличения продолжительности критического пути (формула 2.7).

$$R_{Пij} = T_{пj} - T_{pi} - t_{ij \text{ ож}}, \quad (2.7)$$

где $R_{Пij}$ – полный резерв времени работы.

Частный резерв времени первого рода – резерв времени, которым располагает работа при условии, что непосредственно предшествующая ей на сетевом графике работа окончится в ее поздний срок окончания (формула 2.8).

$$R^1_{пij} = T_{пj} - T_{пi} - t_{ij \text{ ож}}, \quad (2.8)$$

где $R^1_{пij}$ – частный резерв времени I рода;

$T_{пi}$ – поздний срок свершения начального события.

Частный резерв времени второго рода – резерв времени, которым располагает работа при условии, что следующая за ней работа начнется в ее раннее начало. Рассчитывается по формуле (2.9).

$$R_{пij}^2 = T_{pj} - T_{pi} - t_{ij \text{ ож}}, \quad (2.9)$$

где $R_{пij}^2$ – частный резерв времени II рода;

T_{pj} – ранний срок свершения конечного события.

Свободный (независимый) резерв времени работы – резерв времени работы, который образуется при совместном действии резервов первого и второго рода (формула 2.10).

$$R_{Cij} = T_{pj} - T_{pi} - t_{ij \text{ ож}}, \quad (2.10)$$

где R_{Cij} – свободный резерв времени работы.

Для работ, лежащих на критическом пути, коэффициент напряженности равен единице. В противном случае его величина подсчитывается по формуле (2.11).

$$K_{Hij} = \frac{T - t_{кр}}{T_{кр} - t_{кр}}, \quad (2.11)$$

где K_{Hij} – коэффициент напряженности;

T – максимальный путь, проходящий через работу;

$t_{кр}$ – продолжительность части критического пути, расположенного на рассматриваемом пути;

$T_{кр}$ – продолжительность критического пути.

В зависимости от значения, коэффициент напряженности работы можно отнести к одной из трех зон: критическая зона, если $0,8 \leq K_{Hij} \leq 1$; промежуточная зона, если $0,5 \leq K_{Hij} < 0,8$; резервная зона, если $K_{Hij} < 0,5$.

Параметры работ сетевого графика представлены в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Параметры работ сетевого графика

В днях

Код работы	t_{ij} ож	Срок начала работы		Срок окончания работы		Резерв времени				K_{Hij}
		$T_{рнij}$	$T_{пнij}$	$T_{роij}$	$T_{поij}$	$R_{Пij}$	$R^1_{пij}$	$R^2_{пij}$	$R_{Сij}$	
0,1	20	0	20	20	0	0	0	0	0	1
1,2	10	20	30	30	20	0	0	0	0	1
2,3	2	30	32	32	30	0	0	0	0	1
2,4	1	30	33	31	32	2	2	2	2	0,33
3,4	1	32	33	33	32	0	0	0	0	1
4,5	10	33	43	43	33	0	0	0	0	1
5,6	2	43	45	45	43	0	0	0	0	1
5,7	1	43	48	44	47	4	4	0	0	0,5
6,8	2	45	47	47	45	0	0	0	0	1
7,8	1	44	47	45	46	2	-2	2	-2	0,5
8,9	4	47	51	51	47	0	0	0	0	1
9,10	1	51	55	52	54	3	3	0	0	0,57
9,13	7	51	58	58	51	0	0	0	0	1

Окончание таблицы 2.7

Код работы	t_{ij} ож	Срок начала работы		Срок окончания работы		Резерв времени				K_{Hij}
		$T_{рнij}$	$T_{пнij}$	$T_{роij}$	$T_{поij}$	$R_{Пij}$	$R^1_{пij}$	$R^2_{пij}$	$R_{Сij}$	
10,11	1	52	56	53	55	3	0	0	-3	0,57
11,12	1	53	57	54	56	3	0	0	-3	0,57
12,13	1	54	58	55	57	3	0	3	0	0,57
13,14	2	58	60	60	58	0	0	0	0	1
14,15	2	60	62	62	60	0	0	0	0	1
15,16	3	62	65	65	62	0	0	0	0	1
15,17	3	62	66	65	63	1	1	0	0	0,86
16,18	4	65	69	69	65	0	0	0	0	1
17,18	3	65	69	68	66	1	0	1	0	0,86
18,19	1	69	70	70	69	0	0	0	0	1

Рассчитаем параметры сетевого графика в целом.

Сложность сетевого графика можно оценить с помощью коэффициента сложности (формула 2.12).

$$K_C = \frac{n_{\text{раб}}}{n_{\text{соб}}}, \quad (2.12)$$

где K_C – коэффициент сложности;

$n_{\text{раб}}$ – количество работ сетевого графика;

$n_{\text{соб}}$ – количество событий сетевого графика.

Сетевые графики с коэффициентом сложности от 1,0 до 1,5 считаются простыми.

Вероятность завершения комплекса работ к директивному сроку рассчитывается по формуле (2.13).

$$p = 0,5 + F(z), \quad (2.13)$$

где p – вероятность завершения комплекса работ к директивному сроку;

$F(z)$ – значение нормированной функции Лапласа.

Нормальное отклонение рассчитывается по формуле 2.14.

$$z = \left| \frac{T_d - T_{\text{кр}}}{\sigma(T_{\text{кр}})} \right|, \quad (2.14)$$

где z – нормальное отклонение;

T_d – директивный срок;

$T_{\text{кр}}$ – продолжительность критического пути;

$\sigma(T_{\text{кр}})$ – среднеквадратическое отклонение продолжительности критического пути.

Вероятность свершения завершающего события в срок, равный продолжительности критического пути, равна 0,5.

Если вероятность свершения завершающего события меньше 0,35, то опасность нарушения директивного срока велика настолько, что необходимо повторное планирование с перераспределением или дополнительным

привлечением ресурсов на работы критического пути. Если вероятность больше 0,65, желательно перепланировать весь сетевой график, так как на всех его работах, включая критические, имеются избыточные ресурсы.

Параметры сетевого графика в целом представлены в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Параметры сетевого графика

Параметр	Значение
Число работ (включая фиктивные)	23
Число событий (включая исходное)	20
Коэффициент сложности сети (K_C)	1,15
Директивный срок свершения события (T_d), дни	72
Продолжительность критического пути ($T_{кр}$), дни	70
Сумма дисперсий работ, составляющих критический путь ($D_{кр}$)	5,68
Среднеквадратическое отклонение ($\sigma(T_{кр})$)	8,00
Нормальное отклонение (z)	0,25
Значение нормированной функции Лапласа ($F(z)$)	0,0987
Вероятность завершения комплекса работ к директивному сроку (p)	0,6

Определим вехи проекта. Веха – ключевое событие, используемое для контроля хода реализации проекта. План вех проекта представлен в таблице 2.9

Таблица 2.9 – План вех проекта

Номер события	Веха	Дата
4	Заключен договор аренды помещения и произведена оплата	12.07.2019
5	Помещение оформлено	22.07.2019
8	Закуплено оборудование, техника и мебель	26.07.2019
9	Персонал нанят	31.07.2019
13	Персонал прошел обучение	07.08.2019
15	Разработана маркетинговая стратегия развития студии	12.08.2019
18	Реализована рекламная кампания	19.08.2019
19	Начата работа студии	20.08.2019

Графическое представление сетевого графика проекта представлено в приложении А на рисунке А.1.

2.3 План маркетинга

2.3.1 Описание методов продвижения продуктов проекта на рынке

Между детским садом и детской развивающей студией существует много принципиальных различий. К ним относятся и различия в построении бюджета и перечень услуг, и уровень сервиса. Сложившаяся конъюнктура рынка с упором потребителей на муниципальные детские сады в последние годы получила новые тенденции для изменения. Смена внимания родителей в сторону частных предприятий вызвана индивидуальным подходом в группах и ростом дохода на душу населения в России.

Основным катализатором смены конъюнктуры рынка детских центров и садов является недостаток мест в муниципальных учреждениях. Согласно официальной статистике, средний возраст детей, получающих места в детских дошкольных учреждениях, повысился до трех лет. На фоне развивающихся событий выходят на рынки частные предприятия и профильные центры, являющиеся альтернативой и отличающиеся качеством и составом услуг. Согласно выводам исследовательского подразделения РАНХиГС, дошкольные учреждения (детские сады) в России посещают только 64,6% процента детей.

Согласно анализу рынка детских развивающих центров, этот вид бизнеса продолжает оставаться одним из самых перспективных. Лидирующим по количеству детских развивающих студий регионом является Москва с количеством 2287. Второе место за культурной столицей с 1335 центрами. Бронзовый призер – Екатеринбург. В центральном городе Урала работают по направлению 437 предприятий. Четвертое место за Новосибирском и Казанью с количеством 357 и 325 соответственно. Челябинск занимает одно из последних мест в России по количеству детских развивающих центров. Это означает, что в нашем регионе данный бизнес только начинает развиваться, что создает хорошую перспективу для открытия нашей студии.

Для успешного открытия и функционирования нашей детской студии необходимо, чтобы как можно больше людей узнали об ее существовании и захотели привести своих детей. Для этого необходимо провести комплекс мероприятий по первоначальному формированию потребительского мнения. Для этого потребуется:

- создать рекламные брошюры и распространить их;
 - создание сайта и продвижение в социальных сетях;
 - размещение объявления в школах, государственных детских садах и других местах скопления целевой аудитории;
 - расклейка объявлений в домах, территориально близких к учреждению.
- Наиболее эффективна в этом случае реклама в лифтах;
- размещение информации на всевозможных тематических форумах городах;

Поскольку конкуренция в сегменте достаточно велика, необходимо тщательно продумать рекламную стратегию. Ориентировочный план продвижения детского развивающего клуба представлен в таблице 2.9. В соответствии с расчетами, на продвижение клуба планируется затратить 38 000 рублей. Основная часть рекламных мероприятий планируется на первые месяцы открытия центра детского развития.

Таблица 2.9- План маркетинга

Мероприятие	Описание	Затраты, руб.
Создание собственного сайта	Сайт должен отражать описание услуг и преимущества детского клуба, его миссию, цели и задачи, фото- и видеоотчеты, стоимость услуг, отзывы, перечень используемых методик, преподавательский состав, контакты и адрес	23 000
Размещение рекламных объявлений	Для этого планируется использовать рекламу в лифтах. Данная статья расходов включает затраты на разработку макета объявления, печать рекламных материалов и аренду места на доске объявлений	3 000
Распространение печатной	Для этого предполагается создание рекламного материала (флаеров/буклетов) и его	3 000

рекламы	распространение в местах скопления целевой	
Интернет-продвижение	Создание аккаунтов в социальных сетях ВКонтакте и Instagram, где будет размещена полезная информация о различных услугах клуба, акциях, мероприятиях, отзывах и т.д.	9 000
Итого:	-	38 000 руб

Активное маркетинговое продвижение позволит ускорить процесс окупаемости средств, вложенных в открытие нашей студии. Необходимо комплексно использовать инструменты маркетинга – тогда реклама даст максимально быстрый и эффективный результат.

2.3.2 Выбор местоположения

Многие крупные компании и предприятия организуют детские сады для детей и своих сотрудников, расположенные недалеко от места их работы либо в центре города. Исследования показывают, что многие работающие родители предпочитают оставлять своих детей в местах, расположенных ближе к дому.

Таким образом, детские развивающие центры и студии, расположенные в жилых районах, становятся все более популярными. Поэтому в данном проекте планируется открыть детскую студию «Вишенка» в районе жилых домов, расположенных по улицам Университетская Набережная, Братьев Кашириных и Молодогвардейцев. Данный район находится в процессе застройки, но там уже проживает большое количество молодых семей с детьми, а количество детских студий не так уж велико, что делает нас более конкурентоспособными.

При выборе местоположения мы учитывали данные критерии:

- Спальный район
- Правая сторона улицы при движении к центральной части города (для удобства родителей, утром отправляющихся на работу и завозящих детей в студию)
- Первый этаж здания (в целях безопасности детей)

- Наличие большой парковки
- Удобный подъезд с соседних улиц

В итоге, если следовать всем критериям, то самым подходящим местом для открытия детской студии «Вишенка» будет пятикомнатная квартира, расположенная на первом этаже по улице Братьев Кашириных д.111 в районе Академ Риверсайд, который представлен на рисунке 2.4.

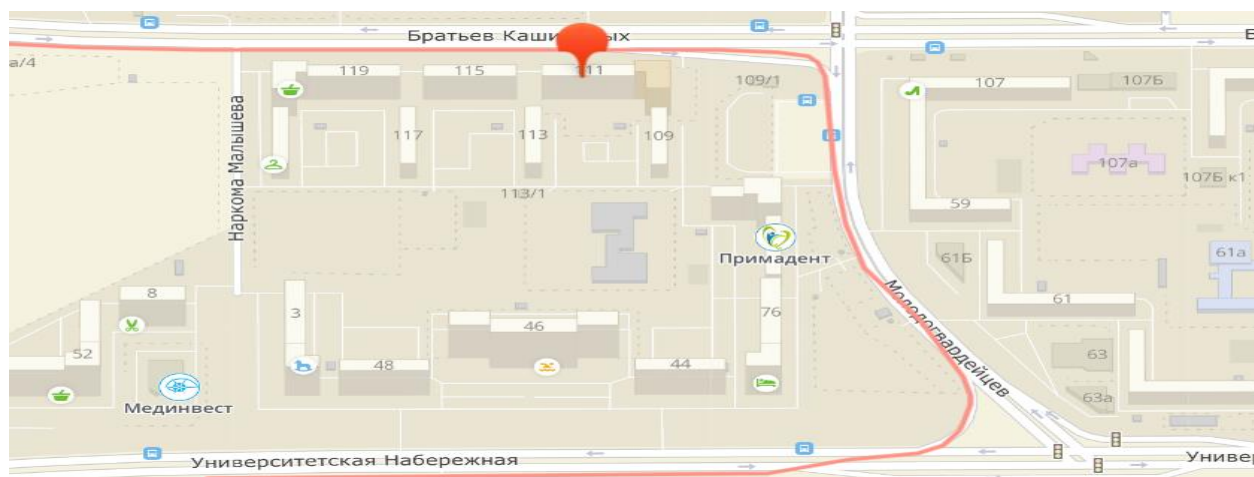


Рисунок 2.4- Местоположение

2.3.3 Анализ конкурентов

Детская студия «Вишенка» будет располагаться в районе Академ Риверсайд, следовательно, основные наши конкуренты тоже находятся именно здесь. Исходя из этого, было выбрано 3 детских студии для анализа рынка детских развивающих услуг в городе Челябинск: «Наши дети», «Умка», «Академия Умник».

Анализ рынка услуг детских развивающих центров следует проводить по тем критериям, на которые обращают внимание клиенты:

1. Местоположение детского развивающего центра;
2. Виды рекламы;
3. Занимаемая площадь и количество комнат;
4. Спектр предлагаемых занятий;
5. Диапазон цен.

Анализ конкурентов представлен в таблице 2.10.

Таблица 2.10– Анализ конкурентов

Критерий	Наши дети	Умка	Академия умник	Вишенка
Местоположение	1 этаж жилого дома, наличие парковочных мест	1 этаж жилого дома, неудобный подъезд ко входу	1 этаж жилого дома, отсутствие поблизости парковочных мест	1 этаж жилого дома, наличие парковочных мест
Виды рекламы	Собственный сайт, реклама в соц.сетях, реклама в газете	Реклама в газетах, свой канал на сайте Youtube	Реклама в соц.сетях, реклама в газетах	Собственный сайт, реклама в соц.сетях, реклама в газетах
Занимаемая площадь	120 кв.м., 4 комнаты	150 кв.м., 5 комнат	150 кв.м., 5 комнат	150 кв.м., 5 комнат
Спектр предлагаемых занятий	-живопись -вокал -преподготовка к школе -шахматы -дошкол.подг.	-раннее развитие -подготовка к школе -рисование -английский язык -логопед	-раннее развитие детей -подготовка к школе -англ.яз. -логопед	-раннее развитие -фитнес -подготовка к школе -английский

Окончание таблицы 2.10

Критерий	Наши дети	Умка	Академия умник	Вишенка
Диапазон цен(средняя стоимость абонемента на 8 занятий)	2000	2100	1950	1900

Исходя из данных таблицы 2.10, можно сделать вывод, что мы станем сильными конкурентами для исследованных детских студий. К нашим конкурентным преимуществам относятся:

-гибкая система ценообразования, к тому же стоимость среднего абонемента в нашей студии ниже, чем у остальных, что является плюсом при выборе родителями детской студии для их ребенка;

-большой выбор разных и уникальных занятий. Также занятий в театральной студии и фитнеса нет ни в одной из исследованных студий.

-не у всех исследованных студий имеются парковочные места вблизи студии,а также удобный подъезд к студии.

При анализе конкурентов также было выявлено, что у детской студии «Умка» есть свой Youtube-канал, с помощью которого родители могут посмотреть , какие программы используют преподаватели для работы с детьми, а также как в целом проходят занятия. Это является большим конкурентным преимуществом данной студии, поэтому в дальнейшем нам тоже необходимо будет создать данный канал, потому что в настоящее время такой вид рекламы пользуется большой популярностью.

Сравнительный анализ рынка конкурентов позволил нам увидеть как недостатки в работе детских центров, так и их достоинства. Все это необходимо учесть при открытии нашей детской студии для успешной работы, привлечения клиентов,а также увеличения объема продаж.

2.3. Обоснование рыночной цены оказываемых услуг проекта

Для определения стоимости услуг, которые будет предоставлять детская студия «Вишенка», необходимо произвести анализ среднерыночной стоимости услуг, которые предоставляют другие детские студии в Челябинске. Для этого были выбраны 3 детские студии, которые использовались при анализе конкурентов в таблице 2.11.

Таблица 2.11-Анализ среднерыночной цены услуг детских студий

Услуга (8занятий/месяц)	Умка	Наши дети	Академия умник	Среднерыночная цена
Английский язык	1900 руб	-	1900 руб	1900 руб
Фитнес	1900 руб	1900 руб	-	1900 руб
Театральная студ.	-	-	2000 руб	2000 руб
Интеллектуальное	1900 руб	2000 руб	1900 руб	1930 руб

развитие				
Комплексное развитие	1900 руб	2000 руб	1900 руб	1930 руб
Логопед	2400 руб	2700 руб	2400 руб	2500 руб
Пробное занятие	600 руб	700 руб	600 руб	666 руб

В таблице 2.11 проведено сравнение цен на услуги центров, занимающихся деятельностью в той же отрасли, что и наша студия, и получены среднерыночные цены на услуги нашей детской студии, кроме таких услуг, как театральная студия и фитнес. Для данных услуг цены мы установим самостоятельно без установления среднерыночной цены.

2.3.4 Анализ покупателей

Нашими потенциальными и конечными потребителями являются дети в возрасте от 3 до 7 лет, а опосредованный потребитель услуг, оплачивающий работу детской студии и приобретающий предоставляемые услуги,- родители, дяди и тети, крестные и прочие опекуны. С точки зрения потребителей рынок детских студий в России переполнен. Родители постоянно ломают голову, куда пристроить своего ребенка на время работы, занятий, второго дополнительного образования. Мест в существующих центрах, студиях и муниципальных детских садах катастрофически не хватает.

На 2019 год численность населения Челябинска составляет 1202371 человек, из них примерно 20% детей и подростков, а это 240474 человек. Наша студия располагается в Центральном районе, а именно в Академ риверсайд, значит нашими основными клиентами будут молодые семьи с детьми, проживающие в этом районе и близ находящихся домах. В районе находится 15 домов, в каждом из которых по 20 этажей и по 4 подъезда. Итого получается 4800 квартир. Примерно в половине из них проживают семьи с детьми от 3 до 7 лет, т.е. 2400 детей.

Далее я провела опрос среди молодых семей с детьми от 3 до 7 лет, чтобы узнать какая часть из них хотела бы посетить нашу детскую студию

«Вишенка», которая откроется в сентябре. Половина из них посещают детские сады, еще 200 детей остаются дома с бабушками, дедушками и другими близкими родственниками. Оставшиеся 1000 семей с детьми ответили, что хотели бы посещать нашу детскую студию. Также мы не учитывали семьи с детьми, которые проживают в других районах и также могут заинтересоваться услугами нашей студии.

На основе рассчитанных показателей (потребность в услугах за год) сформируем план продаж (прогноз годового объема продаж) (таблица 2.12).

Таблица 2.12 – Прогноз годового объема продаж услуг проекта

В шт.

Наименование	Потребность в год
Комплексное развитие	394
Интеллектуальное развитие	360
Театральная студия	358
Английский язык	374
Бэби-фитнес	394
Фани-фитнес	370

Окончание таблицы 2.12

Наименование	Потребность в год
Логопед	406
Пробное занятие	560

Исходя из сделанных расчетов в таблице 2.12, получен годовой объем продаж каждой из услуги студии.

2.4 План производства

2.4.1 Описание технологии предоставления услуг

В нашей детской студии «Вишенка» оказание услуг будут проходить по такому алгоритму:

1. Администратор встречает родителя и ребенка и рассказывает им обо всех услугах, которая предоставляет наша студия, в зависимости от возраста ребенка.
2. Родитель выбирает направление, а также пробное занятие либо абонемент.
3. Родитель знакомится с расписанием преподавателя по той или иной услуге и выбирает наиболее подходящее время для ребенка.
4. Составляется договор на оказание платных услуг на имя родителя.
5. Оплата услуги по оформленному договору.
6. Родитель и ребенок приходят в день и время по выбранному расписанию.
7. Ребенок раздевается в холле и проходит в комнату для занятий, знакомится с преподавателем и занимается определенное время.
8. В это время родитель может подождать ребенка в холле на диване либо прийти за ним позже.
9. После того, как ребенок позанимается, администратор узнает, как все прошло.
10. Администратор узнает у родителя о каких-либо предпочтениях в услугах.

2.4.2 Обоснование цены услуги проекта

Для нахождения рациональной цены услуги нам необходимо знать среднерыночную цену подобных услуг (таблица 2.11) и себестоимость ее производства. Для расчета себестоимости используем величину доли товара в общем объеме продажи. Расчет данной переменной представлен в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – Доля услуги в общем объеме продаж

Наименование	Потребность в год	Среднерыночная цена, руб.	Сумма, руб.	Доля услуги в общем
--------------	-------------------	---------------------------	-------------	---------------------

				объеме продаж, %
Комплексное развитие	394	1930	760420	13,29
Интеллектуальное развитие	360	1930	694800	12,14
Театральная студия	358	2000	716000	12,51
Английский язык	374	1900	710600	12,42
Бэби-фитнес	394	1900	748600	13,08
Фани-фитнес	370	1900	703000	12,29
Логопед	406	2500	1015000	17,74
Пробное занятие	560	666	372960	6,52
Итого	-	-	5721380	100

Исходя из расчетов таблицы 2.12 видно, какую долю занимает каждая услуга центра. Наибольшую долю составляет услуга логопеда, после нее идет комплексное развитие.

Наименьшую долю в общем объеме продаж занимает пробное занятие на любую из услуг.

На основании полученных расчетов рассчитаем себестоимость услуг (таблица 2.13).

Таблица 2.13 – Расчет себестоимости единицы услуги

В руб.

Наименование	Себестоимость услуг	Среднерыночная цена	Цена реализации
Комплексное развитие	808	1930	1950
Интеллектуальное развитие	8292	1930	1950
Театральная студия	1400	2000	2100
Английский язык	1373	1900	1950

Бэби-фитнес	1373	1900	1950
Фани-фитнес	1373	1900	1950
Пробное занятие	431	666	650
Логопед	1500	2500	2500

После определения цены реализации продукции определим годовую выручку проекта с помощью программы Project Expert. Годовая выручка представлена на рисунке 2.5.

Детализация результатов - П-У.Объем продаж (руб.)				
П-У.Объем продаж				
	6-12.2019	2020 год	2021 год	1-5.2022
▶ Интеллектуальное развитие(абонемент)	234 000,00	702 000,00	908 700,00	487 500,00
Логопед	275 000,00	1 015 000,00	1 320 000,00	702 500,00
Театральная студия(абонемент)	201 600,00	751 800,00	974 400,00	489 300,00
Английский язык	222 300,00	729 300,00	1 025 700,00	546 000,00
Комплексное развитие(абонемент)	234 000,00	768 300,00	1 062 750,00	594 750,00
Бэби-фитнес(абонемент)	234 000,00	768 300,00	1 039 350,00	530 400,00
Фани-фитнес(абонемент)	234 000,00	721 500,00	986 700,00	546 000,00
Интеллектуальное развитие(пробное)	31 200,00	98 800,00	150 150,00	72 800,00
Театральная студия (пробное)	26 000,00	91 000,00	143 000,00	72 800,00
Комплексное развитие(пробное)	26 000,00	91 000,00	143 000,00	72 800,00
Бэби-фитнес (пробное)	26 000,00	78 000,00	139 750,00	81 250,00
Фани-фитнес (пробное)	39 000,00	104 000,00	142 350,00	81 250,00
ИТОГО	1 783 100,00	5 919 000,00	8 035 850,00	4 277 350,00

Рисунок 2.4.-Годовая выручка

Из рисунка 2.4 видно, что выручка за первый год составит 1 783 100 рублей.

2.5 Финансовый план

2.5.1 Отчет о финансовом результате проекта

Обычно финансовый план проекта включает в себя пять основных разделов:

- планируемые объемы выручки от реализации продукции, товаров, услуг;

- план прибылей и убытков;
- плановый бухгалтерский баланс;
- расчет безубыточности работы предприятия.

Прогнозирование данных отчетов являются источником анализа эффективности проекта, включают в себя информацию в потребности привлечения дополнительного финансирования.

Программа ProjectExpert позволяет пользователю автоматически формировать таблицы, содержащие прогнозные значения финансовых показателей реализации проекта. Также можно определить объем денежных средств, необходимый для реализации каждого этапа проекта. Шагом расчета программы является месяц, что позволяет достаточно точно установить время возникновения дефицита средств и разработать эффективную стратегию финансирования проекта.

Для покрытия дефицита денежных средств, возникающего на различных этапах реализации проекта, определяются источники финансирования, соотношения между таковыми, а также условия привлечения дополнительного капитала. Стоит отметить, что программа сама помогает подобрать наиболее приемлемый способ финансирования проекта.

Система автоматически рассчитывает самые важные показатели, такие как индикаторы финансовой деятельности предприятия, ликвидность, показатели деловой активности, показатели структуры капитала, показатели платежеспособности. Прогноз финансовых показателей деятельности предприятия и их анализ позволяет выбрать наиболее приемлемый план развития организации, при реализации которого результаты деятельности будут удовлетворять все заинтересованные стороны: инвесторов, кредиторов, акционеров. Программа ProjectExpert дает возможность моделировать различные ситуации реализации проекта с минимальными затратами времени, сравнивать финансовые результаты и подбирать наиболее эффективное решение .

Финансирование проекта будет за счет собственных средств, которые равны 1 500 000 рублей.

2.5.2 План прибылей и убытков

План прибылей и убытков представляет собой результаты операционной деятельности предприятия в определенные периоды времени. Благодаря данному плану, можно определить, насколько прибылен проект. На рисунке 2.5 представлен план прибылей и убытков по проекту.

Прибыли-убытки (руб.)				
	6-12.2019	2020 год	2021 год	1-5.2022
▶ Валовый объем продаж	1 783 100,00	5 919 000,00	8 035 850,00	4 277 350,00
Потери				
Налоги с продаж				
Чистый объем продаж	1 783 100,00	5 919 000,00	8 035 850,00	4 277 350,00
Материалы и комплектующие				
Сдельная зарплата				
Суммарные прямые издержки				
Валовая прибыль	1 783 100,00	5 919 000,00	8 035 850,00	4 277 350,00
Налог на имущество				
Административные издержки	399 000,00	684 000,00	684 000,00	285 000,00
Производственные издержки	112 437,00	152 572,00	152 572,00	40 135,00
Маркетинговые издержки	105 000,00	180 000,00	180 000,00	75 000,00
Зарплата административного персонала	76 840,00	230 520,00	230 520,00	96 050,00
Зарплата производственного персонала	587 600,00	1 762 800,00	1 762 800,00	734 500,00
Зарплата маркетингового персонала	25 990,00			
Суммарные постоянные издержки	1 306 867,00	3 009 892,00	3 009 892,00	1 230 685,00
Амортизация				
Проценты по кредитам				
Суммарные непроизводственные издержки				
Другие доходы				
Другие издержки	927 000,00			
Убытки предыдущих периодов		450 767,00		
Прибыль до выплаты налога	-450 767,00	2 909 108,00	5 025 958,00	3 046 665,00
Суммарные издержки, отнесенные на прибыль				
Прибыль от курсовой разницы				
Налогооблагаемая прибыль		2 458 341,00	5 025 958,00	3 046 665,00
Налог на прибыль		491 668,20	1 005 191,60	609 333,00
Чистая прибыль	-450 767,00	2 417 439,80	4 020 766,40	2 437 332,00

Рисунок 2.5- План прибылей и убытков

Чистая прибыль принимает отрицательные значения в период с июня по декабрь 2019 года, так как в первые три месяца осуществляется подготовка проекта к работе, а далее клиенты только начнут знакомиться с услугами нашей студии. Чистая прибыль к концу 2020 года составит уже 2 417 439 рублей, в следующем году она увеличится до 4 020 766 рублей.

2.5.3 Кэш-фло

В сентябре 2018 года, в соответствии с планом, начинается работа репетиторского центра

На рисунке 2.6 представлен кэш-фло проекта, рассчитанный с помощью программы ProjectExpert.

Кэш-фло (руб.)				
	6-12.2019	2020 год	2021 год	1-5.2022
▶ Поступления от продаж	1 783 100,00	5 919 000,00	8 035 850,00	4 277 350,00
Затраты на материалы и комплектующие				
Затраты на сдельную заработную плату				
Суммарные прямые издержки				
Общие издержки	616 437,00	1 016 572,00	1 016 572,00	400 135,00
Затраты на персонал	611 000,00	1 764 000,00	1 764 000,00	735 000,00
Суммарные постоянные издержки	1 227 437,00	2 780 572,00	2 780 572,00	1 135 135,00
Вложения в краткосрочные ценные бумаги				
Доходы по краткосрочным ценным бумагам				
Другие поступления				
Другие выплаты				
Налоги	60 320,00	631 939,60	1 198 531,60	692 329,00
Кэш-фло от операционной деятельности	495 343,00	2 506 488,40	4 056 746,40	2 449 886,00
Затраты на приобретение активов				
Другие издержки подготовительного периода	927 000,00			
Поступления от реализации активов				
Приобретение прав собственности (акций)				
Продажа прав собственности				
Доходы от инвестиционной деятельности				
Кэш-фло от инвестиционной деятельности	-927 000,00			
Собственный (акционерный) капитал				
Займы				
Выплаты в погашение займов				
Выплаты процентов по займам				
Лизинговые платежи				
Выплаты дивидендов				
Кэш-фло от финансовой деятельности				
Баланс наличности на начало периода	1 500 000,00	1 068 343,00	3 574 831,40	7 631 577,80
Баланс наличности на конец периода	1 068 343,00	3 574 831,40	7 631 577,80	10 081 463,80

Рисунок 2.8 – Кэш-фло

Стоит отметить, что на протяжении всего периода реализации проекта баланс наличности на конец периода сохраняет положительное значение. Это говорит о достаточной устойчивости проекта.

Баланс наличности на конец периода в первый год составляет 1068343 рубля, на второй год 3574831,40 рублей, на третий год 7631577,80 рублей. Положительная динамика изменения говорит об эффективности проекта .

2.5.4 Оценка эффективности проекта

Понятие «эффективность проекта» подразумевает под собой степень соответствия результатов данного проекта целям и интересам руководства и участников. Для определения степени эффективности проекта может быть оценен по показателям:

- эффективность в целом – социально-экономическая и коммерческая деятельность;

- эффективность участия в проекте – анализ производится для определения реализуемости проекта и заинтересованности в этом всех участников.

Для проведения анализа необходимо использование ставки дисконтирования.

Ставка дисконтирования — это процентная ставка, используемая для пересчёта будущих потоков доходов в единую величину текущей стоимости.

Сущность методики заключается в том, что при условии безрискового вложения инвесторы ожидают соответствующую норму доходности, а при наличии возможных опасностей они желают от проекта большей доходности.

Чем больше рисков, тем больший процент доходности ожидают участники начинания.

Проведем расчет ставки дисконтирования и воспользуемся формулой 2.1.

$$R_f + \beta_i \cdot (R_m - R_f) \quad , \quad (2.14)$$

где R_f – безрисковая ставка доходности [12];

R_m – мера рыночного риска [9];

β_i – коэффициент чувствительности доходности актива (бизнеса проекта) к изменениям рыночной доходности.

Расчет ставки дисконтирования был проведен в программе Project Expert, результаты которого представлены на рисунке 2.8.

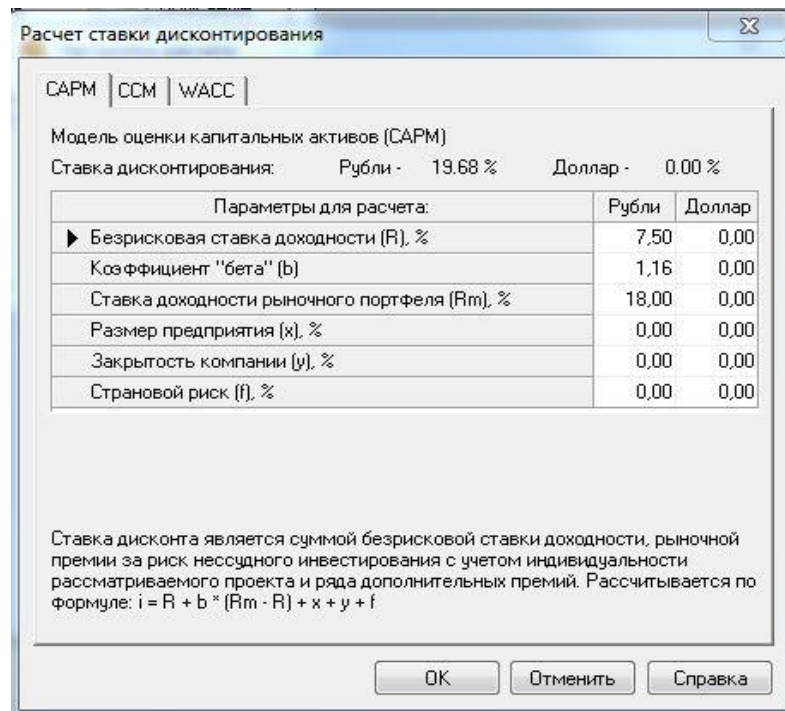


Рисунок 2.9 – Расчет ставки дисконтирования

По итогам расчета ставка дисконтирования для нашего проекта равна 19,68%.

Результаты эффективности инвестиций по проекту представлены на рисунке 2.10.

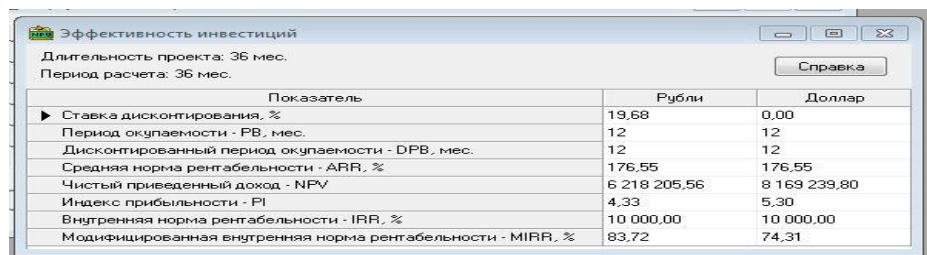


Рисунок 2.10- Эффективность инвестиций

Расчет срока окупаемости возможен в двух вариантах: простой и дисконтированный. Расчет простого срока окупаемости проводится по формуле 2.15, а дисконтированного по формуле 2.16.

$$PB = \frac{I}{CF'} \quad (2.15)$$

где PB - простой срок окупаемости;

I - сумма первоначальных вложенных средств;

CF - денежные поступления в период t.

$$DPB = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} \geq I_0, \quad (2.16)$$

где DPB - дисконтированный срок окупаемости;

r - ставка дисконтирования;

I - сумма первоначальных вложенных средств;

CF - денежные поступления в период t;

n - срок окупаемости.

Срок окупаемости проекта составит 12 месяцев.

Для оценки эффективности нашего проекта рассчитаем показатель чистого приведенного дохода (формула 2.18).

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} \quad (2.18)$$

где NPV - чистый приведенный доход;

n, t - количество временных периодов;

CF - денежные поступления в период t;

r - ставка дисконтирования.

Показатель NPV – это разница между всеми притоками и оттоками денежных потоков проекта, приведенными к текущему моменту времени. Данный показатель показывает величину денежных средств, которую инвестор ожидает получить при реализации проекта. Он составит 6 218 205,43 рубля.

Средняя норма рентабельности характеризуется показателями среднегодовой прибыли, которую составляет балансовая прибыль за вычетом отчислений в бюджет. Рассмотрим формулу 2.19:

$$ARR = \frac{\sum_{t=1}^n CF_t}{n \times I}, \quad (2.19)$$

где ARR - средняя норма рентабельности;

CF_t - денежные поступления в период t;

n - длительность проекта;

I - сумма первоначальных вложенных средств.

Средняя норма рентабельности проекта составляет 176,55%.

Индекс прибыльности оценивает запас устойчивости проекта и отдачу от вложенных средств, то на сколько доходен проект. Этим обуславливается эффективность проекта. Рассмотрим формулу 2.20:

$$PI = \frac{NPV}{I}, \quad (2.20)$$

где PI - индекс прибыльности;

NPV - чистый приведенный доход;

I - сумма первоначальных вложенных средств.

Показатель составляет 5,41. Так как значение переменной больше 1, мероприятие стоит принять к реализации.

Внутренняя норма рентабельности определяет значение ставки дисконтирования, при котором вложенные в проект инвестиции равняются доходам.

Воспользуемся формулой 2.21:

$$0 = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+IRR)^t}, \quad (2.21)$$

где NPV = 0;

IRR - средняя норма рентабельности;

n - количество периодов времени;

CF - денежные поступления в период t.

Значение данного показателя для нашего проекта 10 000 %.

При IRR равной 10000%, можно сказать, что проект эффективен при любой ставке дисконтирования. Большое IRR говорит о том, что проект является прибыльным.

Проведя анализ, мы выявили, что проект является доходным и эффективным. Его показатели выполняют свои нормы и исходя из вышеприведённого анализа, можно заключить, что проект может быть принят к рассмотрению и воплощению в жизнь.

2.6 Оценка рисков проекта

2.6.1 Анализ чувствительности

Анализ чувствительности проекта является наиболее важным, так как благодаря его проведению, можно выяснить, насколько устойчив проект.

В качестве результативного показателя будем использовать чистый дисконтированный доход (NPV).

В качестве влияющих факторов примем: цена сбыта, объем сбыта, прямые издержки и общие издержки.

На рисунке 2.12 представлен график точки безубыточности.

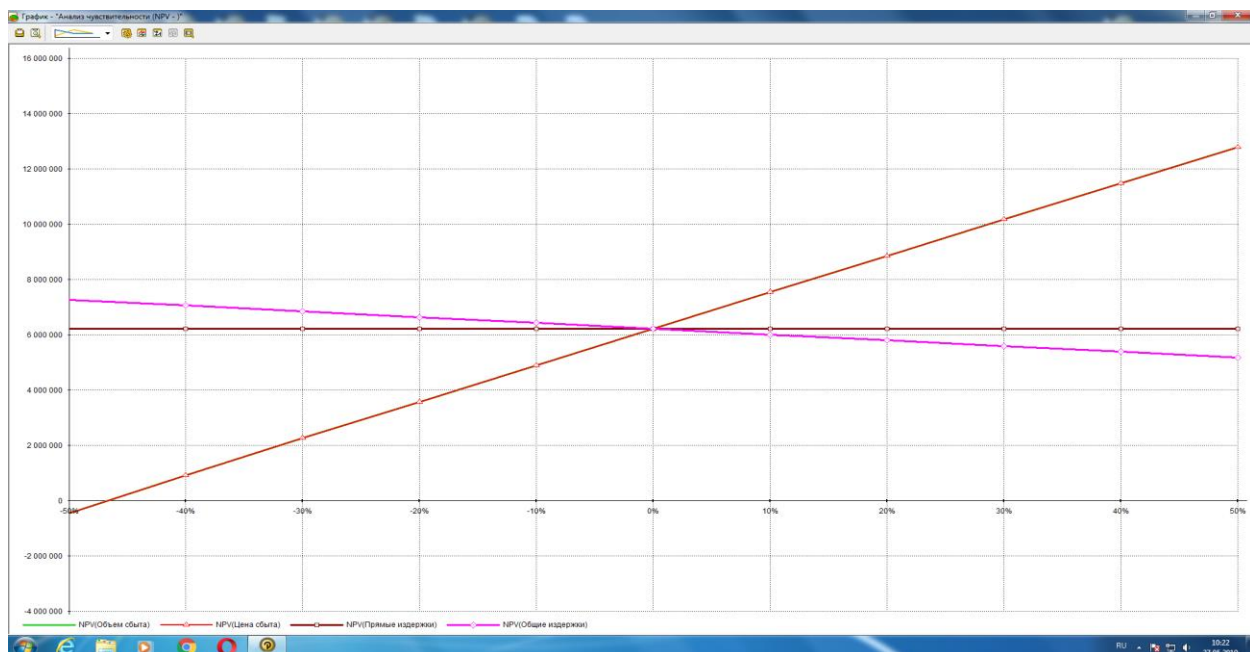


Рисунок 2.12- Прямые реагирования

Проведя анализ чувствительности, можно заключить, что на показатель NPV значительно влияют такие переменные, как цена сбыта и объем сбыта. Снижение цены сбыта более, чем на 40% приведет к обращению показателя NPV в ноль, так же, как и снижение объема сбыта на 40%. Снижение объема сбыта не произойдет, так как будет проведена тщательная маркетинговая политика. Цена, также, не может быть снижена, так как ее величина установлена по минимальным ценам.

2.6.2 Анализ безубыточности

Для проведения анализа инвестиционного риска используем метод точки безубыточности. Этот метод представляет собой еще один затратный метод ценообразования, при котором производится определение точки безубыточности ("break-even") и целевой прибыли. Анализ безубыточности осуществляется на основе исследования соотношения "затраты - объем - прибыль", которое отражает взаимосвязь затрат, выручки, объема производства и прибыли.

Точка безубыточности представляет собой объем продукции, при реализации которого выручка покрывает совокупные затраты.

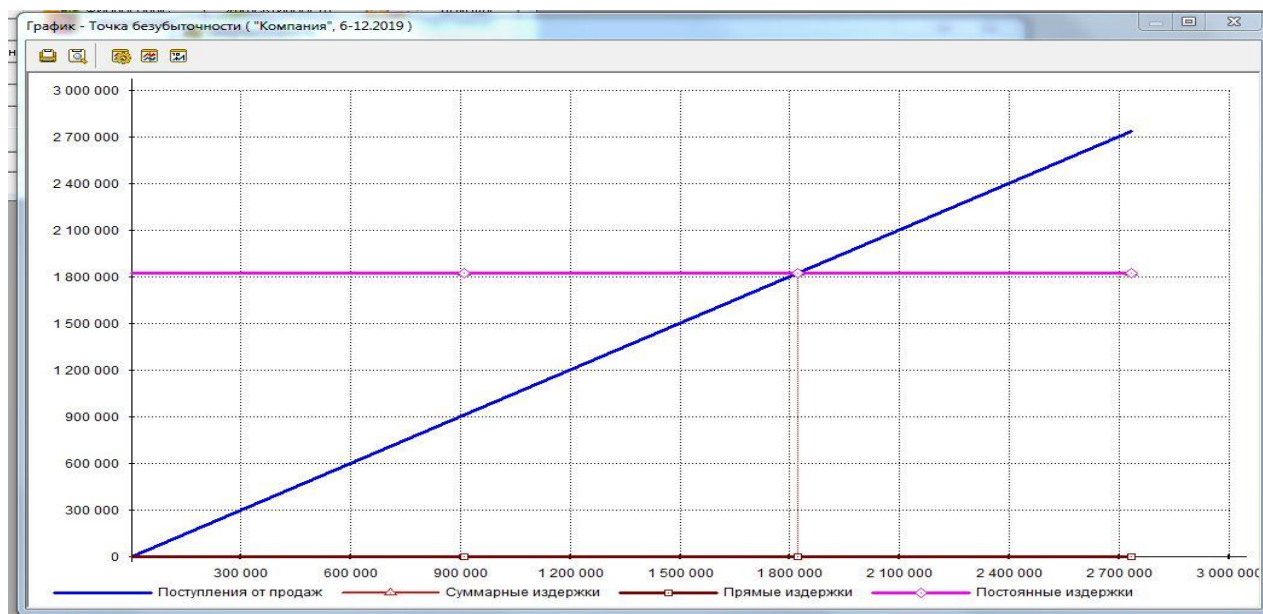


Рисунок 2.13- График анализа безубыточности, руб

На рисунке 2.14 представлен анализ безубыточности посредством финансового запаса прочности.

Данные, представленные на рисунке 2.14 показывают на сколько процентов возможно снизить объем предоставленных услуг, чтобы приблизиться к точке безубыточности. Стоит отметить, что запас финансовой прочности достаточно большой, и минимальное его значение приходится на летний месяц, когда потребление услуг практически отсутствует. Таким образом, можно сделать вывод о том, что финансовая устойчивость данного проекта высока.

Безубыточность

Анализ | Сводные таблицы

Показатель: Точка безубыточности (шт.) Шаг анализа: Год

Точка безубыточности (шт.) по: продуктам Среднемесячное

Продукт	6-12.2019	2020 год	2021 год	1-5.2022
▶ Интеллектуальное развитие(абонемент)	66,81	184,83	176,54	71,62
Логопед	60,93	192,96	185,33	78,07
Театральная студия(абонемент)	53,45	190,08	174,35	66,18
Английский язык	63,28	194,11	200,04	81,44
Комплексное развитие(абонемент)	66,81	200,81	207,15	88,98
Бэби-фитнес(абонемент)	66,81	200,81	204,05	79,33
Фани-фитнес(абонемент)	66,81	192,29	191,82	81,44
Интеллектуальное развитие(пробное)	26,73	75,96	87,63	31,81
Театральная студия (пробное)	22,27	68,03	82,78	31,81
Комплексное развитие(пробное)	22,27	68,03	82,78	31,81
Бэби-фитнес (пробное)	22,27	60,93	80,33	37,72
Фани-фитнес (пробное)	33,41	82,87	82,18	37,72

Рисунок 2.14- Анализ безубыточности (Запас финансовой прочности)

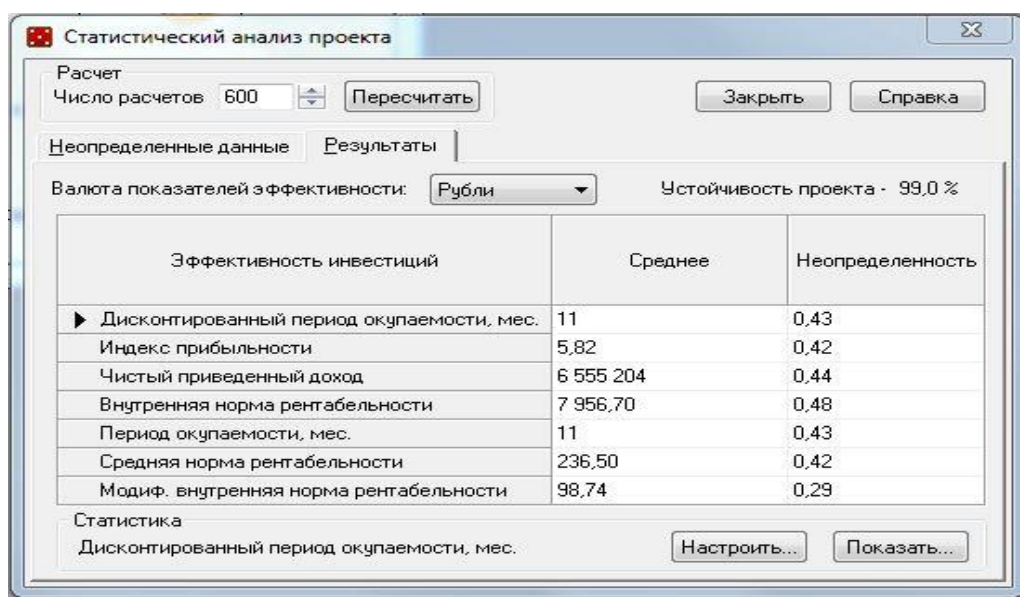
2.6.3 Анализ Монте-Карло

В детерминированных условиях осуществления проекта результаты проекта, затраты на его реализацию определяются предусмотренными в нем действиями. При этом считается, что данные действия будут расписаны по этапам и выполнены в назначенный срок. Что касается неопределенности: то необходимо учитывать факты, создающие эту неопределённость. Следовательно, можно заключить, что проект характеризуется специальными показателями, отражающими разброс наиболее вероятных показателей эффективности или других показателей проекта.

Оценим устойчивость проекта с помощью анализа Монте-Карло.

На основе анализа чувствительности выберем переменные: цена сбыта, объем сбыта. Диапазон для обеих переменных выберем от -40% до 40%.

Анализ представлен на рисунке 2.15.



Статистический анализ проекта

Расчет
Число расчетов: 600 Пересчитать Закрыть Справка

Неопределенные данные Результаты

Валюта показателей эффективности: Рубли Устойчивость проекта - 99,0 %

Эффективность инвестиций	Среднее	Неопределенность
▶ Дисконтированный период окупаемости, мес.	11	0,43
Индекс прибыльности	5,82	0,42
Чистый приведенный доход	6 555 204	0,44
Внутренняя норма рентабельности	7 956,70	0,48
Период окупаемости, мес.	11	0,43
Средняя норма рентабельности	236,50	0,42
Модиф. внутренняя норма рентабельности	98,74	0,29

Статистика
Дисконтированный период окупаемости, мес. Настроить... Показать...

Рисунок 2.15 – Анализ Монте-Карло

Устойчивым будет считаться проект, который при всех сценариях оказывается наиболее финансово реализуемым и эффективным. Чем больше устойчивость проекта, тем меньше он содержит рисков. Устойчивость проекта составляет

99,0%. Это свидетельствует об отсутствии кассовых разрывов, о высокой вероятности успешной реализации проекта.

Для получения наиболее точного результата было произведено 600 расчетов (т.к. это метод статистической оценки рисков, число расчетов должно быть достаточным для накопления статистики от 500 до 1 200).

Цель анализа методом Монте-Карло – оценить вероятность возникновения кассовых разрывов и влияние критических факторов на реализуемость проекта.

Метод Монте-Карло- общее название группы численных методов, основанных на получении большого числа случайного процесса.

На рисунке 2.16 представим анализ по переменной «чистый приведенный доход». Полученные данные позволят сделать вывод о том, что чистый дисконтированный доход останется положительным в любом случае, что говорит о низком риске получения убытков по проекту.

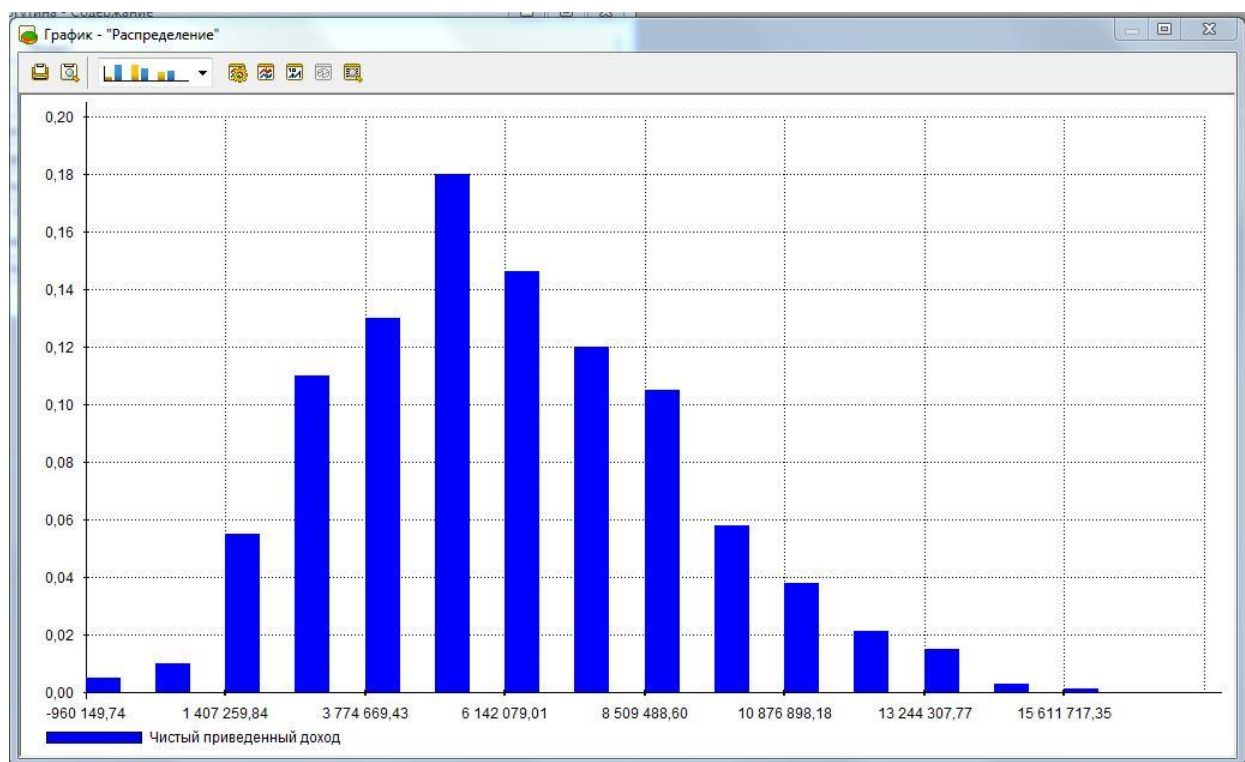


Рисунок 2.16 – Гистограмма распределения NPV

После проведения анализа можно заключить, что около 70% значений попали в диапазон от 1 407 259,84 рублей до 10876898,18 рублей. Вероятность, что показатель чистого дисконтированного дохода снизится до нуля, составляет менее 10%. Гистограмма распределения NPV имеет нормальное распределение.

Вывод по разделу два

В разделе два был разработан бизнес-план по открытию детской развивающей студии «Вишенка», в ходе которого были выполнены следующие работы:

– разработан организационный план, который позволил определить организационную структура центра и схему управления, штатный состав, численность персонала, график и режим работы сотрудников организации, приблизительный подсчет фонда заработной платы, график осуществления проекта и потребность в инвестициях; составлен план маркетинга, в ходе которого были разработаны способы продвижения данных услуг на рынке, также обоснование рыночной цены продукта и анализ потенциальных потребителей услуг;

– составлен финансовый план, который позволил сформировать план прибылей и убытков по проекту; сформировать отчет о движении денежных средств и обосновать экономическую эффективность проекта. Так чистый дисконтированный доход имеет положительное значение и составляет 6 218 205,56 рубля за 3 года реализации проекта. Внутренняя норма рентабельности составляет 7956 рублей, простой период окупаемости составит 11 месяцев и дисконтированный 11 месяцев;

– произведен анализ рисков, с помощью которого определена оценка безубыточности проекта, выявлены наиболее вероятные риски и разработаны мероприятия по их предотвращению, а также с помощью программы «Project Expert» определены факторы чувствительности проекта и произведен анализ

Монте-Карло. Данный анализ рисков подтвердил мало рискованность и целесообразность реализации проекта.

После формирования календарного плана работ определено начало проекта и его окончание. Подготовка проекта займет 2 месяца, с сентября 2019 начинается эксплуатационная фаза. Финансирование проекта планируется за счет собственных средств.

По итогам проведенных работ можно сделать вывод, что рассмотренный проект по открытию детской развивающей студии «Вишенка» может быть представлен и рекомендован к реализации.

3 ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ

3.1 Прогноз финансовой отчетности объекта исследования

Для прогноза финансово – экономического состояния проекта необходима Форма №1- Бухгалтерский баланс и Форма №2- Отчёт о финансовых результатах. Для получения данных форм необходимо преобразовать полученные в программе ProjectExpert данные в классическое представление принятое в бухгалтерском учёте. Первоначально для формирования нераспределённой прибыли в бухгалтерском балансе (форма №1) нам необходим показатель чистой прибыли. Для этого формируется отчёт о финансовых результатах (форма №2).

Данные представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Прогнозный отчет о финансовых результатах

В тыс. руб.

Статья	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом НДС, акцизов)	1783,1	5919,0	8035,8
Производственная себестоимость проданных услуг	1277.4	2780.5	2780.5
Валовая прибыль	505.7	3138.5	5255.3
Прибыль (убыток) от продаж	505.7	3138.5	5255.3
Прочие доходы и расходы	428,2	-	-
Прибыль (убыток) до налогообложения	450.76	2909.11	5025.96
Текущий налог на прибыль	60.320	631.939	1198.531

Из таблицы 3.1 видно, что прибыль на протяжении 3-х лет увеличивается. Она минимальна в первом году, так как затронуто студия начнет работу только в сентябре и успеет заработать за 4 месяца.

В дальнейшем мы будем анализировать 2019 и 2020 годы.

Сформируем прогнозный бухгалтерский баланс на 2 года (таблица 3.2)

В нашем проекте статья внеоборотные активы равняется нулю, поэтому в активе баланса отражены только оборотные активы.

Таблица 3.2 - Прогнозный бухгалтерский баланс

В тыс. руб.

Статья баланса	На конец 2019 год	На конец 2020 год
Актив		
II. Оборотные активы		
Денежные средства	1068,343	3574,831
Итого по разделу II	1068,343	3574,831
Баланс	1068,343	3574,831
Пассив		
III. Капитал и резервы		
Добавочный капитал	1500,000	1500,000
Нераспределенная прибыль	-450,767	1966,672
Итого по разделу III	1049,233	3466,672
IV. Долгосрочные обязательства		
Отсроченные налоговые платежи	19,110	108,158
Итого по разделу IV	19,110	108,158
Баланс	1068,343	3574,831

На основе таблицы 3.1 и таблицы 3.2 можно дать общую оценку финансового состояния проекта.

3.2 Горизонтальный и вертикальный анализ баланса

Горизонтальный анализ заключается в сравнении каждой балансовой статьи с предыдущим периодом (годом, кварталом), в ходе которого определяются абсолютные и относительные изменения величин различных статей баланса за определенный период.

Цель вертикального анализа актива и пассива состоит в определении удельного веса отдельных статей в итоге баланса и оценке его колебаний.

Вертикальный анализ бухгалтерского баланса показывает, из-за чего произошли изменения платежеспособности в рассматриваемом периоде анализируемой компании.

Горизонтальный анализ актива баланса предприятия в прогнозном периоде с 2019 по 2020 гг. представлен в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Горизонтальный анализ актива баланса

В тыс. руб.

Вид имущества	Остатки по балансу		Абсолютное изменение 2019/2020	Относительное изменение(%) 2019/2020
	На к.2019 г.	На к.2020 г.		
Денежные средства	1068,343	3574,831	2506,488	234,61
Итого по разделу II	1068,343	3574,831	2506,488	234,61
Баланс	1068,343	3574,831	2506,488	234,61

Из таблицы 3.3 наблюдается положительная динамика изменения активов предприятия, данный фактор является благоприятным для предприятия.

Горизонтальный анализ пассивов представлен в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Горизонтальный анализ пассивов

В тыс.руб.

Вид имущества	Остатки по балансу		Абсолютное изменение 2019/2020	Относительное изменение(%) 2019/2020
	На к.2019 г.	На к.2020 г.		
III. Капитал и резервы				
Добавочный капитал	1500,000	1500,000	0	0
Нераспределенная прибыль	-450,767	1966,672	2417,439	536,29
Итого по разделу III	1049,233	3466,672	2417,439	230,400
IV. Долгосрочные обязательства				
Отсроченные налоговые платежи	19,110	108,158	89.048	465.97

Окончание таблицы 3.4

Вид имущества	Остатки по балансу		Абсолютное изменение	Относительное изменение(%)
	На к.2019 г.	На к.2020 г.	2019/2020	2019/2020
Итого по разделу IV	19,110	108,158	89.048	465.97
Баланс	1068.343	3574.831	2506.488	234,61

Из таблицы 3.4 наблюдается увеличение нераспределенной прибыли на 536% к 2020 году.

Вертикальный анализ активов баланса на конец 2019 – 2021 гг. представлен в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Вертикальный анализ активов баланса

В процентах

Вид имущества	Остатки по балансу		Структура (удельный вес имущества)		Изменение структуры	
	Конец 2019	Конец 2020	Конец 2019	Конец 2020	Конец 2020	
Денежные средства	1068,343	3574,831	100	100	0	0
Итого по разделу II	1068,343	3574,831	100	100	0	0
Баланс	1068,343	3574,831	100	100	0	0

Из таблицы 3.5 видно, что положительным моментом является высокий уровень (100 %) денежных средств на конец 2019 и 2020 года. Это позволяет сделать вывод об устойчивости финансового положения компании и высокой платежеспособности.

Рост доли денежных средств в балансе является позитивным фактором в деятельности предприятия

Вертикальный анализ пассивов предприятия на конец 2019 – 2021 гг. представлен в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Вертикальный анализ пассивов предприятия

Вид имущества	Остатки по балансу, тыс.руб		Структура (удельный вес имущества),%		Изменение структуры, %
	Конец 2019	Конец 2020	Конец 2019	Конец 2020	Конец 2020
III. Капитал и резервы					
Добавочный капитал	1500,000	1500,000	140.41	41.96	-98.45
Нераспределенная прибыль	-450,767	1966,672	42.96	56.73	99.69
Итого по разделу III	1049,233	3466,672	98.21	96.97	-1.24
IV. Долгосрочные обязательства					
Отсроченные налоговые платежи	19,110	108,158	1.78	3.02	1.24
Итого	19,110	108,158	1.78	3.02	1.24
Баланс	1068.343	3574.831	100,00	100,00	0

Из таблицы 3.4 видно, что только статья денежные средства составляют актив баланса. Нераспределенная прибыль занимает почти 43% баланса в 2019 году, практически 57% в 2020 году. Прирост за весь период составил 99%. Удельный вес отложенных налоговых обязательств в балансе повысился к 2020 году до 4%.

3.3 Анализ ликвидности и платежеспособности

Ликвидность баланса определяется как степень покрытия обязательств предприятия его активами, срок превращения которых в денежную форму соответствует сроку погашения обязательств. Анализ ликвидности баланса заключается в сравнении средств по активу, сгруппированных по степени их ликвидности и расположенных в порядке убывания ликвидности, с обязательствами по пассиву, сгруппированными по срокам их погашения и расположенными в порядке возрастания сроков. Анализ общей ликвидности баланса представлен в таблице 3.5. Для проведения анализа данные актива и пассива баланса группируются по следующим признакам: по степени убывания ликвидности; по степени срочности оплаты.

Таблица 3.5 – Анализ общей ликвидности баланса.

Актив	Значение		Пассив	Значение	
	На конец 2019	На конец 2020		На конец 2019	На конец 2020
А1.Наиболее ликвидные активы	1068.343	3574.831	П1.Наиболее срочные обязательства	0	0
А2.Быстро реализуемые активы	0	0	П2.Краткосрочные пассивы	0	0
А3.Медленно реализуемые активы	0	0	П3.Долгосрочные пассивы	19.110	108.158
А4.Трудно реализуемые активы	0	0	П4.Постоянные пассивы	1049.233	3466.672
Итого	1068.343	3574.831	Итого	1068.343	3574.831

Активы разделяют на следующие группы:

А1 – высоколиквидные активы, в которые мы включаем денежные средства плюс краткосрочные финансовые вложения;

А2 – активы средней скорости реализации, в которые включены краткосрочная дебиторская задолженность и прочие оборотные активы;

А3 – медленно реализуемые активы, это запасы, долгосрочная дебиторская задолженность, НДС по приобретенным ценностям;

А4 – трудно реализуемые активы, а именно внеоборотные активы.

Группировка пассивов происходит по степени срочности их возврата:

П1 – наиболее срочные обязательства, а именно кредиторская задолженность;

П2 – краткосрочные обязательства, включающая в себя краткосрочные кредиты и займы и прочие обязательства;

П3 – долгосрочные обязательства;

П4 – постоянные пассивы, отражающая собственный капитал, доходы будущих периодов и оценочные обязательства.

При определении ликвидности баланса группы актива и пассива сопоставляются между собой.

При подсчете коэффициента ликвидности сталкиваемся с проблемой невозможности расчета данного коэффициента, так как формула не включает в себя показатель постоянных пассивов, который в нашем случае является единственным показателем в этом разделе.

Далее проводится проверка баланса на абсолютную ликвидность. Условия абсолютной ликвидности баланса выглядят следующим образом:

- А1 Наиболее ликвидные активы \geq П1 Наиболее срочные обязательства;
- А2 Быстро реализуемые активы \geq П2 Краткосрочные пассивы;
- А3 Медленно реализуемые активы \geq П3 Долгосрочные пассивы;
- А4 Труднореализуемые активы \leq П4 Постоянные пассивы.

Проверка выполнения условий абсолютной ликвидности баланса отражена в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Проверка условий абсолютной ликвидности баланса.

Условие абсолютной ликвидности	На конец 2019 г.	На конец 2020 г.
$A1 > П1$	+	+
$A2 \geq П2$	-	-
$A3 \geq П3$	-	-
$A4 \leq П4$	+	+

Из таблицы 3.6 видно, что баланс ликвидный, так как соблюдается последнее условие, недостаток активов в третьей и второй группе компенсируется избытком их в первой группе, таким образом, прогнозный баланс будущего предприятия

обладает нормальной ликвидностью. Это говорит о том, что у предприятия достаточно активов для покрытия затрат и активы быстро превращаются в деньги.

С экономической точки зрения, под чистым оборотным капиталом, понимаются собственные оборотные средства организации [22]. Рассчитывается по формуле (3.2):

$$\text{ЧОК} = \text{ОА} - \text{КО}, \quad (3.2)$$

где ЧОК – чистый оборотный капитал;

ОА – оборотные активы;

КО – краткосрочные обязательства.

Коэффициент абсолютной ликвидности показывает, какая доля краткосрочных долговых обязательств может быть покрыта за счет денежных средств и их эквивалентов в виде рыночных ценных бумаг и депозитов, т.е. практически абсолютно ликвидными активами [22]. Рассчитывается по формуле (3.3):

$$K_{\text{абс.}} = \frac{\text{ДС}}{\text{КО}}, \quad (3.3)$$

где $K_{\text{абс.}}$ – коэффициент абсолютной ликвидности;

ДС – денежные средства;

КО – краткосрочные обязательства.

Коэффициент срочной ликвидности дает возможность определить, какая часть текущей задолженности организации может быть погашена собственными средствами, в течение короткого периода времени [22]. Коэффициент рассчитывается по формуле (3.4):

$$K_{\text{ликв}}^{\text{сроч}} = \frac{\text{ДС} + \text{КФВ}}{\text{КО}}, \quad (3.4)$$

где $K_{\text{ликв}}^{\text{сроч}}$ – это коэффициент срочной ликвидности;

КФВ – это краткосрочные финансовые вложения;

ДС – денежные средства;

КО – краткосрочные обязательства.

Коэффициент промежуточной ликвидности показывает на сколько возможно будет погасить текущие обязательства, если положение станет критическим [22].

Коэффициент рассчитывается по формуле (3.5):

$$K_{\text{пром}} = \frac{(ДС + КФВ + ДЗ)}{КО}, \quad (3.5)$$

где $K_{\text{пром}}$ – коэффициент промежуточной ликвидности;

ДЗ – дебиторская задолженность.

Коэффициент текущей ликвидности - это финансовый коэффициент, который равен отношению текущих активов к краткосрочным обязательствам [22].

Формула расчета (3.6):

$$K_{\text{тек.}} = \frac{(ДС + КФВ + ДЗ + З)}{КО}, \quad (3.6)$$

где $K_{\text{тек.}}$ – коэффициент текущей ликвидности;

З – запасы.

Коэффициент собственной платежеспособности показывает, остаются ли у организации после покрытия долгов финансовые ресурсы для последующего вложения их в деятельность [22].

Рассчитаем по формуле (3.7):

$$K_{\text{пл.}} = \frac{\text{ЧОК}}{\text{КО}}, \quad (3.7)$$

где $K_{\text{пл.}}$ – коэффициент собственной платежеспособности;

ЧОК – чистый оборотный капитал.

Таблица 3.8 – Относительные показатели оценки ликвидности

В долях

Наименование показателя	Норма	На конец 2019 г.	На конец 2020 г.
Чистый оборотный капитал, руб	–	1068.343	3574.831
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,15-0,2	–	–
Коэффициент срочной ликвидности	0,5-0,8	–	–
Коэффициент промежуточной ликвидности	0,5-0,8	–	–
Коэффициент текущей ликвидности	1-2	–	–
Коэффициент собственной платежеспособности	–	–	–

Как видно из таблицы 3.8, возможности рассчитать коэффициенты ликвидности не имеем, так как во всех вышеперечисленных формулах знаменатель - краткосрочные обязательства, которых организация не имеет.

3.4 Анализ финансовой устойчивости

Задачей анализа финансово устойчивости является оценка степени независимости от заемных источников финансирования. Этот анализ дает возможность узнать, насколько организация независима с финансовой точки зрения, растет или снижается данный показатель и отвечает ли состояние его активов и пассивов задачам ее финансовой хозяйственной деятельности. Проведем анализ финансовой устойчивости предприятия (таблица 3.8). Для этого воспользуемся формулами 3.8 – 3.11.

Коэффициент финансовой независимости показывает долю активов организации, которые покрываются за счет собственного капитала [22]. Рассчитывается по формуле (3.8):

$$K_{\text{незав}} = \frac{СК}{ВБ}, \quad (3.8)$$

где $K_{\text{незав}}$ – коэффициент финансовой независимости (автономии);

СК – собственный капитал;

ВБ – валюта баланса.

Коэффициент финансового левериджа показывает долю активов, сформированных в результате привлечения долгового финансирования [22]. Расчет проводится по формуле (3.9):

$$K_{\text{ф.л.}} = \frac{ЗК}{СК}, \quad (3.9)$$

где $K_{\text{ф.л.}}$ – коэффициент финансового левериджа.

Коэффициент обеспеченности оборотными средствами показывает какую долю в общем объеме активов организации занимают собственные оборотные средства [22]. Рассчитывается по формуле (3.10):

$$K_{\text{обеспОбСр}} = \frac{СОС}{ОБА}, \quad (3.10)$$

где $K_{\text{обеспОбСр}}$ – коэффициент обеспеченности оборотными средствами;

СОС. – собственные оборотные средства;

ОБА – оборотные активы.

Таблица 3.8 – Анализ финансовой устойчивости

Коэффициент	Нормативное значение	Показатель	
		На 2019 г.	На 2020 г.
Коэффициент финансовой независимости	0,5 и более	0,98	0,98
Коэффициент маневренности	0,2-0,5	1,02	1,82
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,1 и более	1	1

Коэффициент финансовой независимости как на конец 2019 года, так и на конец 2020 года составляет 0,98. Это значит, что финансовое состояние компании очень хорошее, а финансовая устойчивость растет. Значение коэффициента маневренности показывает, что предприятие способно поддерживать уровень собственного оборотного капитала и пополнять оборотные средства в случае необходимости за счет собственных источников.

3.5 Анализ финансового результата

Далее, для оценки эффективности деятельности предприятия необходимо провести анализ показателей рентабельности организации по следующим формулам 3.11 - 3.13.

Рентабельность реализованной продукции показывает, какую сумму прибыли получает предприятие с каждого рубля проданной продукции [22]. Для расчета используется формула (3.11):

$$R_{\text{реал}} = \frac{П_{\text{реал}}}{С/С} \cdot 100, \quad (3.11)$$

где $R_{\text{реал}}$ – рентабельность реализованной продукции;

$П_{\text{реал}}$ – прибыль от реализации;

$С/С$ – себестоимость реализованной продукции.

Рентабельность чистого оборотного капитала показывает, сколько рублей прибыли приходится на один рубль, вложенный в оборотные активы [22]. Формула расчета рентабельности чистого оборотного капитала (3.12):

$$R_{\text{ЧОК}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ЧОК}} \cdot 100, \quad (3.12)$$

где $R_{\text{ЧОК}}$ – рентабельность чистого оборотного капитала;

ЧОК - средняя стоимость чистого оборотного капитала за расчетный период.

Рентабельность продаж показывает, какую сумму прибыли получает предприятие с каждого рубля проданной продукции [22]. Рассчитывается по формуле (3.13):

$$R_{\text{пр}} = \frac{\Pi}{V_{\text{пр}}} \cdot 100, \quad (3.13)$$

где $R_{\text{пр}}$ – рентабельность продаж;

Π – прибыль от продаж;

$V_{\text{пр}}$ – Объем продаж.

Все проведенные расчеты показателей оценки рентабельности отражены в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Показатели оценки рентабельности

В процентах

Наименование показателя	Значения показателя	
	За 2019 г.	За 2020 г.
Рентабельность реализованной продукции	145,12	213,34
Рентабельность чистого оборотного капитала	43,36	97,47
Рентабельность продаж	26,09	58,87

Рентабельность реализованной продукции, рентабельность чистого оборотного капитала и рентабельность продаж на протяжении 2-х лет растут, что говорит об улучшении состояния компании.

Вывод по разделу три

В разделе три были проведены следующие анализы, которые дали оценку прогнозного финансового состояния детской развивающей студии «Вишенка».

Анализ структуры и динамики показал, что предприятие имеет достаточно мобильную структуру активов. Высокий уровень денежных средств, свидетельствуют о благополучном состоянии расчетов предприятия с потребителями.

Анализ рентабельности показал, что все рассчитанные показатели в данном анализе положительны, но в динамике они неизменны или незначительно снижаются, что говорит о стабильной доходности предприятия.

Проведя финансовый анализ, было выявлено, что чистая прибыль будет расти. В 2019 году у организации чистая прибыль составит -450 767 рублей, и уже в 2020 году она составит 2 417 439 рублей.

В прогнозном бухгалтерском балансе указано, что на балансе организации не числятся внеоборотные активы.

Нераспределенная прибыль занимает почти 43% баланса в 2019 году, практически 57% в 2020 году. Прирост за весь период составил 14%. Удельный вес отложенных налоговых обязательств в балансе снизился к 2020 году на 2%.

Рентабельность реализованной продукции, рентабельность чистого оборотного капитала и рентабельность продаж на протяжении 2-х лет растут, что говорит об улучшении состояния компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы были решены поставленные задачи.

В разделе один был проведен подробный анализ стратегической позиции проекта, который включает в себя анализ внешней и внутренней среды и резюме факторов внешней среды. Макроокружение создает общие условия нахождения организации во внешней среде. По результатам резюмирования факторов внешней среды, необходимо обратить особое внимание, на те факторы, с которыми работаем при наличии ресурсов.

После изучения внутренней и внешней среды отрасли и будущей организации, выявлены возможности, угрозы, сильные и слабые стороны, после проведен SWOT – анализ, который дал понять о необходимости открытия детской развивающей студии «Вишенка».

В разделе два был разработан бизнес-план по открытию детской развивающей студии «Вишенка», в ходе которого составлен организационный, маркетинговый и финансовый планы проекты, а также выполнен анализ рисков проекта. По итогам разработанного бизнес-плана можно сделать вывод, что рассмотренный проект по открытию детской развивающей студии «Вишенка» может быть представлен и рекомендован к реализации.

В разделе три был проведен анализ финансового состояния организации, с помощью анализа структуры и динамики баланса, анализа финансовой устойчивости, анализа рентабельности и анализа деловой активности организации, которые дали оценку прогнозного финансового состояния детской развивающей студии «Вишенка».

В заключении стоит отметить, что цель выпускной квалификационной работы была достигнута. При этом были решены все поставленные задачи. При решении задач применялись теоретические знания, полученные в ходе обучения.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Федеральный закон «Об упрощенной системе налогообложения, учета и отчетности для субъектов малого предпринимательства» от 29.12.1995 № 222-ФЗ. – http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8795/
- 2 Ахьюджа, Х. Сетевые методы управления в проектировании и производстве / Х. Ахьюджа. – М.: Мир, 1979. – 638 с.
- 3 Афанасьев, М.П. Маркетинг: стратегия и практика фирмы / М.П. Афанасьев. – М.: Финстатинформ, 2014. – 645 с.
- 4 Баев, Л.А. Бизнес-планирование: учебное пособие / Л.А. Баев, М.Г. Литке; под ред. Л.А. Баева. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2017. – 70 с.
- 5 Баев Л.А. Основы анализа инвестиционных проектов: учебное пособие / Л.А. Баев. – Челябинск: Каменный пояс, 2007. – 272 с.
- 6 Баев, Л.А. Сетевые методы планирования и управления: Методические указания к лабораторным работам / Л.А. Баев, Н.П. Мешковой / под ред. Н.П. Мешкового. – Челябинск: ЧПИ, 1988. – 25 с.
- 7 Баев, Л.А. Финансовое управление предприятием. Ч2. Стратегия финансового управления / Л.А. Баев. – Челябинск: ЮУрГУ, 2013. – 148 с.
- 8 Выпускная квалификационная работа: методические указания / под ред. Л.А. Баева. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2018. – 69 с.
- 9 Высшая Школа Финансов и Менеджмента РАНХиГС при Президенте РФ. – <http://shfm.rane.ru/students/beta>
- 10 Значения кривой бескупонной доходности государственных облигаций (% годовых). ЦБ РФ. Безрисковая ставка. – https://www.cbr.ru/hd_base/zcyc_params/

- 11 Компьютерные технологии в имитационном моделировании экономических процессов на предприятии и в научных исследованиях: учебное пособие / Л.А. Баев, Н.С. Дзензелюк, Н.В. Правдина, В.М. Новосад, А.С. Камалова. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2013. – 132 с.
- 12 Просветов, Г.И. Бизнес планирование: задачи и решения / Г.И. Просветов. – М.: Инфра-М, 2018. – 543 с.
- 13 Разумов, И.М. Сетевые графики планирования / И.М. Разумов, Л.Д. Белова, М.И. Ипатов. – М.: ВШ, 1981. – 168 с.
- 14 Сироткин, С.А. Экономическая оценка инвестиционных проектов: учебник / С.А Сироткин, Н.Р. Кельчевская. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 311 с.
- 15 Стрекалова, Н.Д. Бизнес планирование для бакалавров и специалистов / Н.Д. Стрекалова. – СПб.: Питер, 2012. – 230 с.
- 16 Территориальный орган Федеральной государственной службы статистики по Челябинской области. – http://chelstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/adg/ru/statistics/population/
- 17 Уровень инфляции в Российской Федерации в 2019 году. – <https://www.statbureau.org/ru/russia/inflation>
- 18 Цены на мебель. – <https://www.ikea.com/ru/ru/>
- 19 Цены на технику. – <https://www.mvideo.ru/>

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Сетевой график

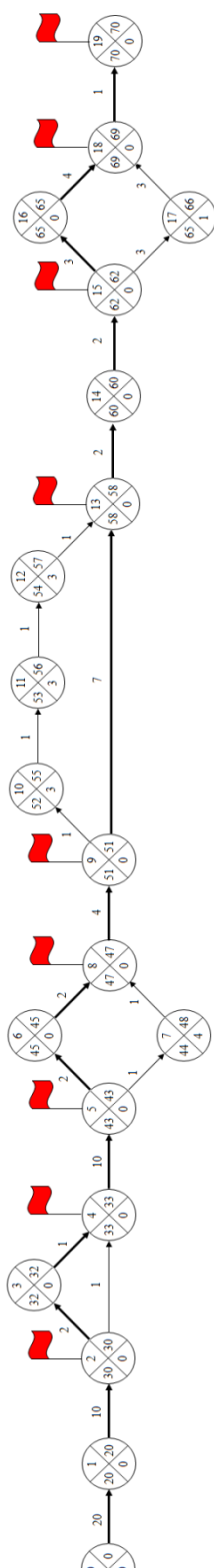


Рисунок А.1 – Сетевой график проекта

