

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

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
И. о. заведующего кафедрой, д.э.н., проф.
И.А. Соловьёва
«__» _____ 2021 г.

Разработка бизнес – плана открытия частного детского сада в городе Челябинск

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(бакалаврская работа)

ЮУрГУ – 38.03.01.2021.ВКР

Руководитель работы,
д.э.н., профессор
_____ Е.В. Кучина
«__» _____ 2021 г.

Автор работы,
студент группы ЭУ-565з
_____ Е.К. Пашков
«__» _____ 2021 г.

Нормоконтролер,
ст. преподаватель кафедры
_____ Е.Ю. Куркина
«__» _____ 2021 г.

Челябинск 2021 г

АННОТАЦИЯ

Пашков. Е.К. Разработка бизнес-плана по открытию частного детского сада в городе Челябинске. – Челябинск: ЮУРГУ, зэу-565, 76с. рис.7, библиограф. список –44 наим., 1 прил.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки бизнес-плана открытия частного детского сада в городе Челябинске.

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

Для достижения цели был проведён анализ рынка частных детских садов, рассмотрены основные конкуренты, определены потенциальные потребители. После чего был разработан план маркетинга, производственный, инвестиционный, финансовый план, рассчитаны показатели эффективности проекта, проведён анализ чувствительности. На основании проделанной работы были сделаны выводы о целесообразности открытия частного детского сада.

ABSTRACT

Pashkov E. K. Development of a business plan for opening a private kindergarten in the city of Chelyabinsk. – Chelyabinsk: SUSU, 565 76с. рис.7, библиограф. список – 44 наим., 2 прил.

The final qualification work was carried out in order to develop a business plan for opening a private kindergarten in the city of Chelyabinsk.

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

To achieve this goal, an analysis of the private kindergarten market was conducted, the main competitors were considered, and potential consumers were identified. After that, a marketing plan, production, investment, and financial plan were developed, project performance indicators were calculated, and sensitivity analysis was performed. Based on the work done, conclusions were drawn about the feasibility of opening a private kindergar

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	8
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ.....	10
1.1 Бизнес-план: сущность и назначение.....	10
1.2 Состав и структура бизнес-плана	18
1.3 Особенности бизнес-планирования в России и за рубежом.....	23
1.4 Показатели оценки эффективности бизнес-плана.....	35
2 БИЗНЕС-ПЛАН ОТКРЫТИЯ ЧАСТНОГО ДЕТСКОГО САДА В Г. ЧЕЛЯБИНСКЕ.....	46
2.1 Резюме	46
2.2 Анализ рынка услуг детских дошкольных учреждений г. Челябинска	47
2.3 План маркетинга	52
2.4 Организационный и инвестиционный план	53
2.5 Финансовый план и анализ рисков	61
2.5.1 Финансовый план.....	61
2.5.2 Оценка рисков проекта.....	64
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	70
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	72
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	77
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Расчёт чистого дисконтированного дохода.....	77

ВВЕДЕНИЕ

На современном этапе состояния экономики отягощенной эпидемиологически й обстановкой и начинающейся третьей волной корона вирусной инфекции сложно достичь стабильности и успешности бизнеса, если не заниматься планированием его развития, не аккумулировать на постоянной основе информационных данных о перспективах развития деятельности, состоянии целевых рынков, положении на них конкурентов и т. д. Важно не только иметь точное представление о потребностях организации на перспективу в ресурсах материального, трудового, интеллектуального, финансового характера, но и предусматривать источники их получения, осуществлять оценку эффективности использования ресурсов в процессе функционирования компании.

Бизнес-план является одной из самых важных составляющих внутрифирменного планирования. Этот план дает характеристику процесса, как функционирует организация, показывает, как руководители будут достигать поставленные задачи, в первую очередь – увеличения прибыли компании.

Бизнес-план выполняет три основные функции. Во-первых, он отражает концепцию ведения и развития бизнеса. Возникает возможность тщательной проработки стратегии организации бизнеса, что позволяет избежать ошибок еще «на бумаге». Для этого необходимо рассмотреть бизнес со всех сторон: маркетинга, производственной деятельности и финансов. Во-вторых, бизнес-план позволяет сравнить фактические Результаты деятельности с ранее намеченными. Например, финансовый раздел бизнес-плана может служить основой бюджета производства, инструментом контроля.

Благоприятные или нежелательные отклонения позволяют уточнить развитие бизнеса на перспективу. В-третьих, бизнес-план нужен для привлечения и управления денежными средствами, поскольку ни один уважающий себя инвестор или кредитор не вложит свои средства, не посмотрев бизнес -план.

Актуальность выбранной темы заключается кроме всего прочего в том, что перспективность ведения бизнеса в сфере частного сектора дошкольного

образования обуславливается высоким спросом на предоставляемые услуги в связи с дефицитом мест в государственных детских садах.

Объектом исследования является частный детский сад, бизнес-план которого составляется в рамках данной бакалаврской работы. Предметом исследования является прогнозная деятельность предполагаемого предприятия.

Цель исследования – разработать проект по открытию частного детского сада в городе Челябинск.

Для выполнения поставленной цели ставятся следующие задачи:

- описать сущность и назначение бизнес-плана;
- охарактеризовать состав и структуру бизнес-плана;
- определить особенности бизнес-планирования в России и за рубежом;
- рассмотреть показатели оценки эффективности бизнес-плана;
- провести разработку бизнес-плана открытия частного детского сада в г. Челябинске;
- доказать эффективность бизнес-плана открытия частного детского сада в г. Челябинске.

В процессе написания выпускной квалификационной работы была применена совокупность методов экономического и маркетингового анализа, таких как горизонтальный, вертикальный и коэффициентный анализ, а также общенаучные методы анализа и синтеза экономической информации.

В процессе написания работы была использована учебная литература, методические пособия, законодательные и подзаконные акты, интернет-ресурсы.

Практическая ценность работы заключается в том, что в ней детально проработаны основные разделы бизнес-плана. Разработанный проект пригоден к реализации, поскольку он содержит основные расчеты и базируется на оценке реальной рыночной ситуации в г. Челябинск. Объем пояснительной записки составляет 80 страниц, 8 рисунков, 44 наименование источников.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

1.1 Бизнес-план: сущность и назначение

В настоящее время в надвигающуюся третью волну коронавирусной инфекции, закрытие части компаний сферы услуг использование предприятиями бизнес планирования является объективной необходимостью в виду потребности в проведении самостоятельности и систематической оценки текущего предпринимательского функционирования фирм и организаций разных форм собственности. Кроме того, бизнес планирования можно охарактеризовать в качестве обязательного инструмента при осуществлении проектной и инвестиционной деятельности и необходимости принятия в ее рамках соответствующих управленческих решений, с учетом условий рыночной конъюнктуры и существующих практических условий хозяйствования [20].

В трактовке термина «бизнес планирование» можно выделить два подхода – широкий, рассматривающий этот процесс как часть стратегического управления, и узкий, трактующий данный термин в качестве определенной последовательности процедур и действий.

Под бизнес планом понимают документ, который содержит характеристику предполагаемых направлений бизнеса предприятия в кратком, точном, доступном и понятном изложении. Бизнес план выступает одним из наиболее важных и востребованных методов и инструментов, применяемых в целях исследования при значительном числе разнообразных ситуаций, так как обеспечивает возможности рационального и эффективного выбора существующих предложений, а также провести оценку размеров необходимых капиталовложений и инвестиций в них.

Бизнес-план можно описать в качестве инструмента, обеспечивающего эффективное управление компанией, а также обязательного элемента стратегического планирования, и инструмент реализации управленческой и контрольной функций аппарата управления.

Бизнес-план также можно назвать своеобразным документом, обеспечивающим определенные гарантии эффективности планируемого вида бизнеса, и одновременно с этим бизнес-план можно назвать инструментом для самообучения.

Главной целью разработки бизнес-плана можно назвать реализацию функции планирования бизнеса предприятия в разные прогнозные отрезки времени с учетом сложившихся ситуаций на рынках сбыта и существующих потенциальных возможностей получения необходимого объема финансирования.

С точки зрения стратегических целей хозяйствования бизнес-планирование направлено на решение существующих задачи, стоящих перед компаниями. В качестве базы получения информационных и данных для моделирования процессов, связанных с осуществлением бизнес планирования при этом можно назвать:

- статические данные о макроэкономических показателях (показатели учетной ставки Банка России и ожидаемые прогнозы ее изменения, прогнозируемые темпы инфляции по данным Минфина, прогнозы темпов роста валового продукта, валового национального продукта и иных показателей системы национальных счетов);

- данные, полученные от результатов учетной работы на предприятии (информация, генерируемая первичной документацией, учетными регистрами, финансовой отчетности, налоговой отчетности, внутренней управленческой отчетности);

- данные, предоставляемые органами государственной власти, банковской отраслью, процессы, происходящие на финансовых рынках;

- данные, получаемые из иных источников информации (средств массовой информации, политических партий).

Также, моделирование процессов в рамках бизнес планирования должно осуществляться с учетом выполнения требований, указанных в нормативно-законодательных источниках, к примеру, в части требований федерального и регионального законодательства, указов местных властей и органов

самоуправления, отраслевых нормативов, рекомендаций и инструкции, а также в рамках внутренней регламентирующей документации субъекта хозяйствования, в форме устава или должностных инструкций.

С точки зрения процедурного подхода под бизнес планированием понимается определенный набор стадий и порядковых действий, в форме проведения стратегического анализа факторов внешней и внутренней среды, выбора и обоснования целей, непосредственно планированием показателей, оценкой его эффективности, реализацией запланированных мероприятий на практике, осуществления контроля запланированных процедур и показателей [16].

В этой связи, различают такие базовые стадии бизнес планирования как: этап подготовительных мероприятий; этап разработки и планирования; этап продвижения среди потенциальных инвесторов, спонсоров и кредиторов; этап практического воплощения запланированных в бизнес плане мероприятий.

Главным моментом подготовительной стадии бизнес планирования является выбор и обоснование бизнес-идеи, обладающей высокой востребованностью и актуальностью. При этом под бизнес идеей понимаются идеи в сфере разработок принципиально новых товаров и услуг разного рода направленности.

Стадия практической реализации бизнес-плана подразумевает исполнение на практике всей совокупности поставленных целей, указанных в нем. Она осуществляет перевод бизнес плана из предэксплуатационной стадии в стадию эксплуатации [25].

Кроме того, данная стадия ведет к решению следующих основных задач:

- определение перечня, последовательности и инструментария мероприятий, необходимых для решения поставленных на стадии планирования бизнес плана задач:

- формирование календарного плана осуществления запланированных мероприятий для решения поставленных бизнес планированием задач;

– определение необходимых ресурсов и исполнителей для осуществления запланированных мероприятий для решения поставленных бизнес планированием задач;

– составление и обоснование различных планов и бюджетов (бюджет продаж, бюджет инвестиций, отчет о финансовых результатах, кэш-фло, прогнозный бухгалтерский баланс и т.д.), отвечающих за получение проектом необходимого финансирования;

– осуществление непрерывной регистрации и документирования всех поступающих на проект информационных данных, в целях учета их влияния на стадию практической реализации бизнес плана.

В целях реализации запланированных в бизнес плане мероприятий должен быть обеспечен учет следующих принципов, рассмотренных в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Принципы бизнес планирования и их характеристика

Название принципа	Характеристика принципа
Принцип гибкости	Необходимость обеспечения процесса постоянного адаптирования бизнес плана к меняющимся условиям внешней среды, воздействующих на объект планирования
Принцип непрерывности	Необходимость обеспечения систематического и скользящего процесса планирования, непрерывного от периода к периоду
Принцип коммуникативности	Обеспечение логичности, взаимоувязанности и взаимозависимости показателей, рассчитываемых в бизнес плане
Принцип интерактивности	Важность использование творческого подходе при разработке бизнес плана и важности постоянного мониторинга и корректировки уже готовых разделов бизнес плана
Принцип многовариантности	Обеспечивает выбор максимально эффективных решений из существующих альтернативных способов решения задач и достижения плановых показателей
Принцип участия	Оценка важности и необходимости участия потенциальных инвесторов, спонсоров и партнеров формируемого бизнес плана
Принцип адекватности	Говорит о важности отражения в проекте и критической оценки реальных проблем бизнеса

В целом бизнес планирование для компании можно назвать необходимым инструментом, который должен применяться от периода к периоду, для того, чтобы предприятия без труда могли бы достигнуть высоких показателей эффективности

для любого направления деятельности, осуществляемых повсеместно в условиях неопределенности факторов внешней среды.

В современной практике бизнес-план выполняет набор определенных функций, представленных на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1 – Функции бизнес-плана

Одной из основных функций бизнес плана является возможностью его использования для целей стратегического управления развитием предприятия. Реализация на практике этой функции особенно актуально для предприятий в период становления, а также при выборе новых видов деятельности или диверсификации бизнеса.

Следующей функцией бизнес плана можно назвать осуществление непосредственно планирования деятельности компании. Эта функция обеспечивает проведение оценки возможности открытия нового бизнеса, а также проконтролировать процессы, происходящие в фирме [37].

Еще одной функцией бизнес плана можно назвать обеспечение возможности привлечения финансового капитала от кредиторов. В современных реалиях бизнеса

реализация проекта вне использования банковских займов крайне трудна, при этом получение необходимого объема кредитования также затруднительно.

В качестве основной причиной сложности получения кредитов можно назвать не столько наличие высоких процентных ставок по ним, сколько наличие устойчивой тенденции к высокому уровню просроченной задолженности. Поэтому банки ужесточили ряд требований к финансированию инвестиционных проектов как в части усиления требований к залоговому обеспечению и наличию банковских гарантий, так и важностью наличия у предприятия грамотного и эффективно разработанного бизнес плана.

Еще одной функцией бизнес плана можно назвать обеспечение расширения круга потенциальных спонсоров и инвесторов, которая компания может привлечь в целях финансирования и иного участия в проекте.

И наконец, бизнес план выполняет функцию, связанную с вовлечением всех сотрудников в процесс бизнес планирования, что увеличивает уровень их вовлеченности в бизнес, уровень информированности и координированности действий в целях достижения запланированных показателей, а также обеспечить необходимые мотивационные механизмы [37].

Также необходимо отметить, что в существующих теоретических источниках исследователями выделяется значительно количество типологий и классификаций бизнес-планов, которые имеют отличия друг от друга в разрезе форм, содержания, структуры и т.д.

С точки зрения функциональной роли бизнес планы можно поделить бизнес планы затрагивающие такие отдельные направления деятельности (организация нового выпуска продукции или оказания услуг, диверсификация, покупка дополнительного оборудования), и по предприятию в целом (в части планирования открытия новой фирмы и развитию деятельности существующей).

Также различаются и существующие подходы к формированию бизнес-плана. Согласно первому из них формирование бизнес плана производится силами

инициаторов проекта, с учетом получения методических рекомендаций от специалистов.

При втором подходе собственники предприятия выступают исключительно в роли заказчиков бизнес плана у сторонних разработчиков, например компаний, специализирующиеся на маркетинговом управлении, отдельных специалистов с привлечением услуг консалтинговых агентств и экспертов.

Прежде чем приступить к формированию бизнес-плана, важно получить всю совокупность необходимых информационных данных.

В этой связи можно выделить следующие этапы бизнес планирования, представленные на рисунке 1.2.

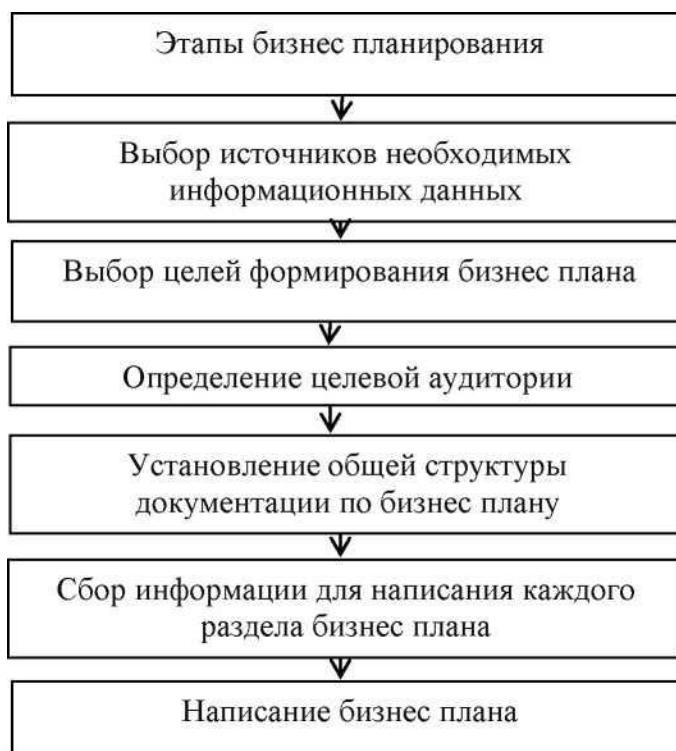


Рисунок 1.2 – Этапы бизнес планирования

Рассмотрим данные этапы более подробно.

1. Выбор источников получения данных и информационно-аналитических материалов, необходимых для написания ключевых разделов бизнес плана. Такая информация может быть получена из статических данные о макроэкономических показателях Минфина и Банка России, данных, полученных от результатов учетной

работы на предприятии (информация, генерируемая первичной документацией, учетными регистрами, финансовой отчетности, налоговой отчетности, внутренней управленческой отчетности), данных, предоставляемых органами государственной власти, банковской отраслью, процессы, происходящие на финансовых рынках, данных, получаемых из иных источников информации (средств массовой информации, политических партий, статьи периодической печати).

2. Выбор целей формирования бизнес плана. Цели зависят от перечня вопросов, которые должны быть отражены в бизнес плане [12].

3. Определение целевой аудитории при написании бизнес плана. Важно понять кто будет отнесен к числу целевых получателей информации из бизнес плана. Например, только внутренние пользователи, или третьи стороны, которые компания хотела бы видеть в роли деловых партнеров.

4. Установление общей структуры формируемой документации по бизнес плану.

5. Сбор информационных данных для формирования каждого из намеченных разделов бизнес-плана. На данной стадии важно получить поддержку у тех лиц, которые обладают необходимым опытом и квалификацией для формирования бизнес-плана. К ним могут относиться внутренние участники - персонал предприятия, обладающие опытом и хорошим знанием внутренней среды, а также внешние эксперты в различных областях знаний [21, с.819].

6. Непосредственное написание бизнес-плана в качестве документа. Эту стадию можно назвать завершающей или итоговой для всего процесса бизнес планирования в целом. При этом важно учитывать тот факт, что собственники или ключевой персонал компании должны принимать прямое участие при разработке основных положений бизнес плана, не смотря на значительные затраты времени или отсутствие необходимых навыков в таком виде деятельности. Помощь консультантов компании должна закончиться на предыдущем этапе, при котором команда внешних консультантов и исполнителей оказывает помощь предприятию в выборе необходимых источников информации и получении данных из них, а

также осуществляют функции в сфере обработки и систематизации полученных данных.

Таким образом, бизнес планирование можно охарактеризовать в качестве обязательного инструмента при осуществлении проектной и инвестиционной деятельности и необходимости принятия в ее рамках соответствующих управленческих решений, с учетом условий рыночной конъюнктуры и существующих практических условий хозяйствования. С точки зрения стратегических целей хозяйствования бизнес-планирование направлено на решение существующих задачи, стоящих перед компаниями. С точки зрения процедурного подхода под бизнес планированием понимается определенный набор стадий и порядковых действий, в форме проведения стратегического анализа факторов внешней и внутренней среды, выбора и обоснования целей, непосредственно планированием показателей, оценкой его эффективности, реализацией запланированных мероприятий на практике, осуществления контроля запланированных процедур и показателей. В этой связи, различают такие базовые стадии бизнес планирования как: этап подготовительных мероприятий; этап разработки и планирования; этап продвижения среди потенциальных инвесторов, спонсоров и кредиторов; этап практического воплощения запланированных в бизнес плане мероприятий.

1.2 Состав и структура бизнес-плана

С середины 1990-х годов ведутся активные дискуссии о важности бизнес-плана для развития новых успешных бизнес-проектов. За это время было написано значительное количество книг и публикаций, которые описывают определенную структуру бизнес-плана. На данный момент нет единой структуры создания и написания бизнес-плана, которая могла бы удовлетворить потребности различных организаций. Независимо от этого, существует определенная конструкция, которой

следует придерживаться. В данной работе отражены наиболее важные аспекты данного вопроса, которым следует уделить внимание.

Таблица 1.2 – Модель структуры бизнес-плана

Бизнес-план для уже функционирующей компании	Бизнес-план для новой компаний
Резюме	Резюме
<p>Описание Компании:</p> <ul style="list-style-type: none"> - История компании - Анализ отрасли - Продукты и услуги, предлагаемые компанией - Финансовые отчеты 	<p>Формулирование бизнес-идеи Анализ возможностей Презентация бизнес-модели</p>
	Анализ окружающей среды
Описание проекта, в зависимости от поставленных задач	Анализ отрасли, рынка и оценка спроса
<p>Стратегическое планирование</p> <ul style="list-style-type: none"> - Анализ SWOT - Стратегии роста и расширения - Стратегические альянсы 	<p>Стратегическое планирование</p> <ul style="list-style-type: none"> - Анализ SWOT - Миссия - Стратегические цели - Общая стратегия - Конкурентное преимущество - Стратегические альянсы
Маркетинговые и торговые стратегии	Маркетинговый план
Анализ инфраструктуры	План операций
Редизайн структуры и изменение способом правления бизнесом	Проектирование структуры и план людских ресурсов
Финансовая модель	Проектирование финансовой отчетности
Финансовая оценка	Финансовая оценка
Выводы и предложения	Выводы и предложения
Приложения	Приложения

План должен содержать краткое изложение проект, способный дать читателю непосредственное видение того, что можно найти на следующих страницах. Кроме того, этот раздел должен привлечь внимание, чтобы у читателя появилось желание до конца изучить данный документ. Желательно описать (кратко), мотивы и основные цели, а также средства для их достижения. Для этого, среди прочего, могут быть упомянуты виды деятельности, целевой рынок, сводка экономических показателей и т.д.

Цель раздела презентации команды – описать, один за другим, членов команды, которая участвует в создании новой компании, подчеркивая, что каждый из них способствует достижению поставленной цели. Особо следует упомянуть профессиональный опыт; обучение, связанное с типом разрабатываемого бизнеса. На этом этапе важно определить задачи, которые, в случае коллегиального управления и администрации компании, должны соответствовать каждому из участников или партнеров новой компании. Таким образом, цель с самого начала очевидна, чтобы избежать потенциальных ненужных дубликатов, которые могут помешать правильному развитию бизнеса. Что касается остальных людей, которые составляют компанию (человеческие ресурсы, чей найм планируется), обычно рекомендуется отразить эту тему в разделе «План человеческих ресурсов», который разрабатывается позже.

Для подготовки Маркетингового плана необходимо выполнить ряд шагов, которые подробно описаны ниже:

- описание товаров / услуг: определение товаров / услуг не должно оставаться простым перечислением, требуется детализировать коммерческие характеристики, указать качество, размер, состав, бренды и т. д. В производственных или сервисных компаниях будет необходимо определения процесса производства или обслуживания, анализируя материально-технические потребности, контроль качества и т. д.;

- исследование рынка: изучение клиента, конкуренции, компании-поставщики, определение цены, маржи, единица брутто;

- местонахождение компании;

- прогноз продаж (на основе изучения сезонности);

- коммуникация;

- реклама: в этом разделе требуется рассмотреть процесс продвижения бизнес: газеты, специализированная пресса, журналы, свободная пресса, отраслевые или местные справочники, наружная реклама, радио. или веб-сайт. Новым средством

рекламы является интернет, благодаря которому можно рекламировать будущий бизнес;

- распространение. В этом пункте следует определить логистику доставки товара или услуги до покупателя;

- мерчандайзинг.

Анализ отрасли подразумевает изучение тех сил, которые могут непосредственно повлиять на развитие и эффективность компании. По модели Майкла Портера (1979):

- текущие конкуренты;
- потенциальные конкуренты;
- аналоговые продукты или услуги;
- клиенты;
- поставщики.

Этот анализ должен дать базу предпринимателю для принимать решения, поэтому следует проводить углубленный анализ, который позволяет ответить на важные вопросы.

Шаги по разработке Плана людских ресурсов следующие:

- определение количества людей, необходимых для компании;
- определение организационной структуры. Организационная структура представляется в виде графика структуры компании. Если компании требуется только одна должность. Необходимо установить уровни ответственность и зависимость указанных людей;
 - описание функций, задач и обязанностей каждого работника;
 - описание профилей должностей, которые обусловлены функциями и задачами, которые человек должен выполнять в компания;
 - процесс отбора персонала. Этот раздел необходим в том случаи, если предприятию необходимо нанимать персонал;
 - расчет затрат на заработную плату: они рассчитываются с учетом двух основные понятия, валовая заработная плата и расходы на социальное обеспечение.

После того, как анализ предыдущих областей завершен, следует провести еще одно исследование, финансово-экономическое, с помощью которого будет оцениваться жизнеспособность проекта, его экономический и финансовый потенциал.

Экономический финансовый план поможет читателю узнать потенциальную прибыльность проекта [1]. В этом разделе следует уделить особое внимание жизнеспособности проекта и его ликвидности.

Для завершения Экономико-финансового требуется провести расчет инвестиционных потребностей. Каждой компании требуется разный объем первоначальных инвестиций, но в любом случае нужно его подсчитать для того, чтобы инвестор смог принять решение на основе предоставленных ему данных.

Нормативно-правовой план. При рассмотрении вопроса о создании компании, нужно принять решение о выборе наиболее подходящей организационно-правовой формы, в рамках правовой системы страны. После того, как выбрана организационно-правовая форма, требуется выяснить, какие процедуры применяются для учреждения организации, а также какая документация и в какие сроки должна быть предоставлена для создания предприятия. Подсчет расходы на регистрацию и другие начальные расходы.

Бизнес-план должен заканчиваться некоторыми выводами, которые обычно отвечают на следующие вопросы:

– является ли компания экономически жизнеспособной? То есть, если есть возможность получить необходимые финансовые ресурсы для запуска компании и получить доходность, соответствующую ожиданиям ее владельцев.

– является ли компания социально жизнеспособной? Огромное количество прибыльных и жизнеспособных проектов в виду некоторых социальных причин не могут быть выполнены [3]. Существуют отличные проекты, такие как расширение пропускной способности порта или аэропорта, но они не могут быть начаты из-за протестов профсоюзов и общественных движений. Инвесторы считают этот пункт очень важным для оценки привлекательности инвестирования.

– является ли компания экологически приемлемой? Сегодня государство, местные и региональные органы власти проводят очень четкую политику в отношении деятельности, которая может оказать негативное воздействие на окружающую среду. Поэтому компании должны учитывать текущую политику, а также расходы, связанные с соблюдением компанией положений закона.

– является ли прибыльность проекта привлекательной для инвесторов? Каждый инвестор ожидает разную доходность, в зависимости от того, насколько высок риск проекта. При финансировании новых бизнес-инициатив акционеры часто рассчитывают на возврат не менее 30% инвестиций.

– какие факторы позволят создать конкурентноспособный бизнес? Другим аспектом, который должен быть отражён в конце бизнес-плана, это сильные стороны компании, которые позволят ей создать конкурентное преимущество. [2] Новые компании могут создать для себя преимущество в конкуренции путем регистрации бренда, патентования изобретения, нового продукта или нового способа производства.

При составлении бизнес-плана должны учитываться интересы инвесторов. Речь идет, прежде всего, о положении самого предприятия и его управленческой команды, а также о методе вступления на рынок. Вследствие стремительного развития технологий и изменений, происходящих в рыночной среде, даже правильно составленный инвестиционный бизнес-план не может служить гарантом успеха. Предприятие должно более четко идентифицировать направление своего развития, а также выявить имеющиеся преимущества и недостатки. Именно поэтому бизнес-план является незаменимым инструментом управления.

1.3 Особенности бизнес-планирования в России и за рубежом

Изначально бизнес-планирование берёт свои истоки за рубежом. Термин «бизнес» переводится с английского языка, как «дело». Оно может рассматриваться как синоним предпринимательства. По сути, это совокупность

отношений между всеми его участниками, образующими команду единомышленников с целью получения дохода, прибыли, развития фирмы, предприятия, организации [2].

Рассмотрим, каким образом разрабатывается и реализуется бизнес-план на предприятиях Запада и Востока за рубежом - на примере США и Японии.

На западе принято к разработке бизнес- плана привлекать сторонних специалистов. Существует большое количество фирм, которые предоставляют услуги в сфере экономики и финансов, в том числе, они предлагают услугу разработки любого бизнес-плана. Однако сотрудники предприятия и руководство, для которого разрабатывается проект, принимают активное участие в его создании. В США банки, инвестиционные и финансовые компании не будут рассматривать бизнес план в том случае, если руководство не принимало участие в его разработке и не контролировало этот процесс. С точки зрения инвесторов участие управляющего персонала- это гарантия успешности бизнес- плана, и гарантия того, что руководство готово нести ответственность за результат.

Бизнес-планирование американских компаний включает в себя несколько принципов: моделирование потоков продукции, ресурсов и денежных средств; приведение будущих расходов и доходов к текущей стоимости; оценка эффективности проекта посредством сопоставления потенциальных результатов и затрат с ориентацией на достижение требуемой нормы доходности; учет неопределенности и рисков, связанных с осуществлением проекта.

Особое внимание в США при разработке бизнес-плана уделяется финансовому разделу, так как этот раздел показывает реальную финансовую картину предприятия. Здесь оценивается прибыль и убытки, изменения в структуре пассивов и активов. Здесь разрабатываются прогнозы финансовых результатов деятельности предприятия. Определяется необходимость в источниках дополнительных инвестиций и указываются эти источники, если она необходимы. Формируется модель дисконтирования потоков, устанавливается точка безубыточности или, другими словами, порог рентабельности. Этот раздел очень

важен для определения наилучшего пути реализации бизнес- плана, помогает минимизировать затраты и риск.

В финансовом разделе бизнес-плана в США рассчитываются следующие показатели: коэффициент концентрации собственного капитала; коэффициент финансовой зависимости; коэффициент соотношения собственных и заемных средств; коэффициент маневренности собственного капитала;

История разработки бизнес- планов началась на западе, их опыт обширнее, следовательно, российский предприниматель для развития своего бизнеса должен обратить внимание на принципы бизнес-планирования за рубежом. Но рассматривая западный опыт разработки бизнес- плана следует учитывать то, что наши реалии сильно отличаются от зарубежных. Стоит учитывать менталитет, финансовую и политическую ситуацию в стране и многое другое, что может не совпасть с отечественными представлениями. Все, что можно почерпнуть из опыта и традиций бизнес-планирования на западе, нужно обязательно адаптировать под ту страну, где действует предприятие. Ниже перечислены аспекты, на которые следует обратить внимание:

В США предпринимательство – это в первую очередь образ жизни, а уже потом прибыль. Следовательно, любой американец, начинающий «свое дело» готов к тому, что его уровень жизни на первоначальном этапе может стать ниже по сравнению с уровнем жизни при работе на фирму.

Во многих сферах конкуренция на западе немного выше и любой руководитель будет действовать под контролем факторов, влияющих на состояние компании, на второй план выйдут его творческие идеи и стремления.

В США другое отношение к бухгалтерии. В то время как в России больший упор ведется на отчетность перед контролирующими деятельность предприятия органами, в США бухгалтерский учет ведется для руководителя компанией, для его понимания ситуации и принятия дальнейших решений. Основным вопросом, который волнует американского предпринимателя, будет соотношение между

стоимостью активов и суммарными обязательствами, а не вопрос баланса, как соотношения расходов и доходов.

Американский предприниматель не будет удовлетворен вложением средств, если не будет уверен, что вложение принесло ему больший доход, чем если бы те же деньги он положил на счет в банк. Также важна уверенность, что в кассе постоянно есть наличные деньги.

Американский предприниматель даже на самом начальном этапе получает огромную поддержку со стороны государства. Это проявляется в обычном предоставлении информации, консультировании - то, чего очень не хватает в России.

Далее будет рассмотрено отношение к бизнес-планированию на востоке, в Японии. В начале каждого года директор компании провозглашает стратегию деятельности фирмы в присутствии управляющих всех филиалов, менеджеров и других представителей управления. Стратегия компании обсуждается устно и в общих чертах указывает на состояние фирмы, обсуждается, как будут преодолеваются трудности и определяется политика компании.

Директивы управляющим филиалами предоставляются более конкретно на предстоящий период. Затем каждый управляющий определяет стратегию в рамках своего филиала и раздает указания своим подчиненным. Разрабатывается план по продажам, производственный план и т.д.

Управляющий и бухгалтер отделения проверяют план каждого подразделения по издержкам и прибыли прежде, чем подготовить проект бюджета отделения.

Содержание долгосрочного плана корпораций в Японии включает в себя: базовый план, который составляется на 5 лет. здесь обсуждаются заказы, сбыт, чистый доход, инвестиции в оборудование и связанные с ними показатели. базовый план включает в себя также долгосрочную стратегию деловой активности, планы относительно делового окружения, анализ номенклатуры(устаревшие понятия, перспективные). решается вопрос с экспортной активностью, методы усиления

сбыта; составляется ситуационный план на три года; выводы и план внедрения; подготовка проекта плана филиалов; проверка и утверждение планов филиалов.

Планы филиалов проверяет бухгалтерия, а также директора. Планы проверяет на соответствие политики предприятия президент компании. После проверки всех планов в центральном офисе они составляются в один большой документ, таким образом, создается общая смета компании.

Далее проходит официальное мероприятие- передача утвержденного плана филиала руководителям. Этот документ называется «королевская печать». А церемония передачи – японская традиция. По своей сути смета филиала – это контракт между управляющим филиалом и президентом компании. Управляющий обязан выполнить основные пункты из вышеуказанного документа, а методы и пути достижения выбирает самостоятельно, независимо от президента компании.

Таким образом, подход к разработке и к реализации бизнес-планов в России, на западе и на востоке разный. Есть общие черты, но в целом разница очень большая. Так сложилось исторически под влиянием многих факторов: политических, экономических, культурных. Необходимо, тем не менее, обращать внимание на деятельность зарубежных коллег, перенимать и адаптировать под свои условия ведения бизнеса те практики, которые с большой вероятностью могут дать желаемый результат.

Первые формы бизнес-планирования возникли ещё в Царской России, это было планирование проектов с экономической точки зрения. С развитием банковского дела бизнес-планирование развивалось, хотя ещё не было расчётов риска и эффективности проекта, а кредиты выдавали далеко не всем, а только людям, имеющим высокое положение в обществе.

В советское время уже была четко отлажена система планирования. Широко использовались технико-экономическое обоснование. Основным недостатком было игнорирование внешних воздействующих факторов на предприятие. Объем продаж, как и вся экономическая система в стране были централизованными. Огромным достоинством советской системы стал строгий контроль качества

производства, улучшение логистической системы. В то же время в научных учреждениях проявлялись элементы организаций проектного типа, когда для решения поставленной сверху задачи формировались рабочие группы.

В российской практике бизнес-план (в переводе с английского - план предпринимательской деятельности) получил распространение начиная с 90х годов, когда переход к рыночному механизму инвестирования потребовал изменения принципов финансирования капитальных вложений.

В конце 90-ых годов в России стали появляться специализированные программные продукты Project Expert и Альт Инвест, содержание которых предусматривало акцент на маркетинговую составляющую планирования, далее появились программы, помогающие моделировать бизнес-процессы.

Таким образом, постепенно бизнес-планирование приобрело совершенно новую форму планового обеспечения компании. Технико-экономическое обоснование не прекратило существование само по себе, оно претерпело изменение и теперь используется совместно с бизнес-планом. В настоящее время, бизнес-план стал рабочим инструментом, используемым во всех сферах предпринимательства.

Бизнес-планирование в России имеет свои особенности:

- часто меняющиеся экономические отношения, которые заставляют предпринимателей самостоятельно рассчитывать будущее своего предприятия, а также научиться борьбе с конкурентами;
- появление нового поколения руководителей, которые не справляются с экономическими проблемами;
- не высокий уровень логичности и доходчивости в разъяснении о проекте инвесторам по сравнению с другими странами;
- нередко отсутствует необходимая подготовка для написания бизнес-плана;
- для составления бизнес-планов требуется необходимая адаптация при использовании зарубежных разработок;

– отличается сложностью процедур разработки бизнес-планов (присутствие в них трудно предсказуемых факторов уровня инфляции, инфляция на сбыт, на себестоимость продукции, на заработную плату и т.д.).

Проблема специальной зарубежной литературы состоит в том, что вся она переводная, из-за чего происходит потеря части смысла и появление недочетов и разногласий [3].

В России для многих руководителей организаций вызывают трудности составление бизнес-планов по западным источникам. Это объясняет тем, что специальная литература, в основном переводная и в ней описаны вопросы, касающиеся бизнес-планов таких фирм, которые работают в развитой рыночной экономике. В России, соответственно, другой уровень рыночной экономики, поэтому и восприятие текста смещается. Опираясь на зарубежные источники, у русских организаторов возникают проблемы при составлении бизнес-плана, так как информации из этих источников необходима адаптация к реальным российским правовым, социальным, хозяйственным и другим.

Интересный факт, но в нашей стране российское законодательство не обязывает разрабатывать бизнес-план. Для половины всех предприятий бизнес-план является, чуть ли не «новым документом». В России иногда считается, что отсутствие бизнес-плана показывает «глубину» отечественного бизнеса, но так не всегда. Таким образом, многие придерживаются позиции, отрицающей целесообразность разработки развернутого бизнес-плана и придерживаются краткому технико-экономическому обоснованию.

Но все же, такая позиция не даст возможности получить инвестиции для разработанных проектов. Так как в настоящее время рынок диктует такие условия, что необходимо использовать общепринятую практику в других странах. При чем, к российской специфике относится и то, что она усложняет разработку бизнес-планов некоторыми факторами, такими труднопредсказуемыми как уровень инфляции (например, общая инфляция, инфляция на сбыт, себестоимость продукции, заработную плату и т.д.). Но существует и общий аспект

отечественного и зарубежного опыта: составлять бизнес-планы, во время переходного периода, заставляет сама жизнь, подвергающаяся экономическим и правовым воздействиям.

Еще одним важным различием считается поддержка со стороны государства, которая на западе имеет сильное значение. Это информационное обслуживание и консультации, которые являются бесплатными для всех начинающих и малоопытных предпринимателей. В России такая поддержка отсутствует и это приходится компенсировать самостоятельной активностью граждан. Но стоит учитывать, что западные организации стремятся проникнуть в Россию с целью оказания материальной поддержки и бесплатных консультаций для российских предпринимателей. Не существует принципиально приоритетной методики, по которой нужно разрабатывать бизнес-план или бизнес-проект.

В настоящее время подавляющее большинство предприятий и организаций в России не имеет разработанных планов и действующих инструментов планирования. К сожалению, на предприятиях крайне редко встречаются соответствующие нормативы, правила и подобные инструменты планирования [7].

Сложности при внедрении в практику полноценного бизнес-планирования формируются, прежде всего, в результате отсутствия адекватной, соответствующей действительности информации о конкурентной среде на отраслевых рынках, о конкурентоспособности выпускаемых товаров и оказываемых услуг.

В силу того, что в нашей стране помощь со стороны государства в вопросах бизнеса и предпринимательской деятельности не развита должным образом, большинство руководителей не имеют серьезной базы знаний, опыта и осведомленности для того, чтобы составлять долгосрочные бизнес-планы. К тому же, планирование с учетом целостной экономической картины страны осложнено, так как стабильность экономики оставляет желать лучшего. Отсутствие у руководителей предприятий опыта прогнозной деятельности приводит к тому, что подавляющее большинство современных российских руководителей выбирают

путь ведения управления путем интуитивного реагирования на формирующиеся ситуации. Подобная практика крайне неэффективна в условиях постоянно изменяющейся внешней среды. Но именно по причине нестабильности экономической системы руководители часто избегают долговременного бизнес-планирования.

Для устранения этой проблемы представляется наиболее целесообразным использовать консультирование специалистами по бизнес - планированию. Услуги консультантов по бизнес-планированию в настоящий момент достаточно востребованы, особенно это касается долговременного планирования. Потребителями таких услуг выступают, прежде всего, крупные предприятия и организации. В сфере малого бизнеса руководители компаний чаще всего самостоятельно повышают уровень осведомленности о бизнес-планировании. Для этого представляется целесообразным посещение курсов повышения квалификации и тренингов соответствующей направленности. Также необходимо привлекать специалистов по инвестиционной аналитике и способствовать повышению уровня знаний сотрудников в сфере бизнес-планирования [8].

Совершенствование бизнес-планирования – это очень актуальная тема в современном мире как для российских предпринимателей, так и для зарубежных. Сам по себе бизнес-план – это огромный документ, включающий в себя цели, задачи, пути решения, альтернативные варианты действий в различных ситуациях, способы реагирования на различные факторы воздействия при реализации плана на предприятии и многое другое.

Проблемы, вопросы и сложности могут возникнуть в любом разделе бизнес-плана как во время его проектирования, так и во время реализации. Отсюда следует, что работа над совершенствованием – это задача обширная и нелегкая.

Можно выделить несколько основных ошибок, которые совершают отечественные предприниматели при разработке бизнес-планов: постановка сложно-достижимых целей и задач для конкретного предприятия; привлечение низкоквалифицированных специалистов для создания или ведения проекта; нет

необходимого механизма планирования: различного рода норм, нормативов; игнорирование прогнозов долгосрочного развития в условиях нестабильной экономики; отсутствие реальной информации о конкурентоспособности продукции и всей стратегии предприятия; попытка применить западную методологию разработки документов без адаптации к специфике российской деловой среды.

Исходя из этого, главным свойством системы внутрифирменного планирования должна быть способность к обновлению, адаптации ее структуры и содержания к изменяющимся условиям рыночной сферы. Этому будут способствовать следующие направления совершенствования:

а) интеграция разрозненных компонентов стратегического, тактического, оперативно-календарного, бизнес-планирования и 31 бюджетирования в единую, многоуровневую систему планирования с соответствующим методическим обеспечением.

б) формирование ряда необходимых требований для внутрифирменных планов с обязательным их отражением в методическом обеспечении. Наиболее важными среди них являются:

– гибкость плана. Несмотря на то, что план носит директивный характер, он не должен отрицать инициативу людей, работающих по нему;

– полнота планирования. Данное требование предполагает учет при принятии плановых решений всех факторов, влияющих на эффективность и реализуемость заданий плана;

– приоритет текущих решений над планом. План не должен довлеть над решениями. Он составляется для того, чтобы направлять действия работников, служить в качестве инструмента достижения целей предприятия;

– участие персонала всех уровней в процессе планирования. Потенциальные возможности любой системы планирования не могут быть реализованы без поддержки высшего руководства предприятия. Наряду с этим, должна быть разработана эффективная система морального и материального стимулирования

плановых работников, поощряющая нетрадиционные новаторские плановые решения;

– точная формулировка планов, не предусматривающая разночтений. Позволяет лучше усвоить требования плана и является залогом его успешной реализации.

с) использование зарубежного опыта внутрифирменного планирования, адаптированного к реальным хозяйственным, правовым, социальным и другим условиям нашей страны. Стоимость бизнес - плана зависит от следующих факторов: - формат разработки бизнес-плана; - уровень проработки бизнес-плана; - сложность самого проекта; - доступность и наличие необходимой информации; - необходимость в серьезных маркетинговых или иных исследованиях; - необходимостью в привлечении сторонних экспертов по узкоспециализированной тематике [9].

Для российских предприятий проблемой может являться составление некоторых обязательных разделов бизнес- плана. К ним относится, в первую очередь, раздел анализа рисков. Это связано с тем, что, как было сказано выше, экономическая ситуация в России нестабильна. Кроме того, наша страна зависит от иностранной валюты, которая склонна к тенденции непредсказуемо менять свою ценность по отношению к нашему рублю. Многие отечественные производители приобретают запчасти, сырье и материалы за рубежом, поэтому зависимость сильно сказывается на самом предприятии. Вынужденное изменение цен, снижение издержек и другие мероприятия не могут дать руководству полную уверенность положения компании на рынке. Провести анализ рисков можно, но нельзя предугадать их все, в какой момент может возникнуть проблема и не всегда реально придумать верные пути решения в рамках общей ситуации на рынке.

Раздел анализа рисков в бизнес-плане на российском предприятии, к счастью, в отличие от азиатских стран, почти не содержит в себе такие угрозы для бизнеса, как природные аномалии. Например, предприятию, расположенному на Урале, в центральной части России или в Сибири вряд ли угрожает цунами, ураган, извержение вулкана или наводнение. Но к серьезным рискам для российских

предприятий, не считая экономических факторов, можно отнести изменения в налогообложении или в законодательстве, также санкции со стороны других стран.

Проблемный для нашей страны раздел в бизнес-планировании – это маркетинговый раздел. Дело в том, что некоторые области предпринимательской деятельности в нашей стране находятся в монополии, например, энергетика, полезные ископаемые и так далее. Здесь маркетинг не поможет продвигать товар или услугу. Нет конкуренции, значит, нет поля деятельности для маркетологов.

Стоимость рекламы очень высока, особенно в СМИ, на радио и телевидении.

Различий между бизнес-планированием в других странах и в нашей стране достаточно много, большинство из них обусловлены историческими факторами. Но есть и общие черты. Например, планирование – это не сто процентная гарантия того, что проект будет успешным. В ходе работы на результат влияет огромное количество факторов, особенно важный – человеческий фактор.

Никто не застрахован от неправильного подбора кадров или распределения обязанностей, здесь можно потерять много времени и денег.

Как было сказано выше, в любом проекте прописываются риски, здесь также важно как можно более тщательно продумать пути решения проблем и быть гибким, подстраиваться под различные условия, которые могут меняться в ходе реализации бизнес-плана.

Бизнес-план имеет динамический характер и рассматривать его статично не имеет смысла – это путь к провалу. То, насколько гибко реагирует управление проектом на все внутренние и внешние изменения и то, насколько верно и быстро они принимают решения очень сильно влияет на успех. Во всех остальных странах мира живут точно такие же люди, которые могут совершать неверные шаги.

Дело только в том, что у них больше опыта, чем у отечественных предпринимателей, но в целом проблема человеческого фактора актуальна везде. Любой бизнес-план должен освещать не только положительные моменты, но и содержать в себе серьезный и обширный анализ всего негативного, что может произойти на этапе реализации. Ни одна идея в бизнес-плане не должна

доминировать над другой, все факторы и идеи должны быть оценены в равной степени.

Общим остается и то, что все предприниматели мира стремятся как получению выгоды, только одни видят в ней лишь деньги, а другие помимо средств под выгодой понимают будущие инвестиции, престиж компании, статус, ее место на мировом рынке, значимость для экономики страны, репутацию, расширение деловых связей.

1.4 Показатели оценки эффективности бизнес-плана

Для того чтобы определить целесообразность бизнес-плана, возникает необходимость оценки его эффективности. Подобный процесс проводят поэтапно, что позволяет учесть все возможные риски, которые могут возникнуть на пути реализации проекта [34]. Необходим тщательный анализ, который обеспечит эффективное использование привлеченных средств, и получение максимальной прибыли на вложенный капитал.

Оценка эффективности проекта включает в себя коммерческую эффективность проекта и общественную (социально-экономическую) эффективность. Показатели коммерческой эффективности проекта учитывают финансовые последствия его осуществления для участника, реализующего инвестиционный проект [40]. Эффективность проекта определяется соотношением финансовых затрат и результатов, обеспечивающих требуемую норму доходности.

Для оценки эффективности бизнес-плана используются специальные методы, которые представляют собой способы определения целесообразности долгосрочного вложения капитала в различные объекты с целью оценки перспектив их прибыльности и окупаемости [48].

Экономическая оценка эффективности является одним из наиболее ответственных этапов прединвестиционных исследований. Данный этап включает в себя не только детальный анализ будущих доходов и затрат, связанных с

реализацией рассматриваемого бизнес-плана, но и интегральную оценку всей технико-экономической и финансовой информации, собранной и подготовленной для анализа в результате работ на предыдущих этапах прединвестиционных исследований [45].

Существует множество критерий того, как можно оценивать инвестиционные проекты. Однако центральное место в этих оценках принадлежит эффективности бизнес-плана, под которой в общем случае понимают соответствие полученных от проекта результатов - как экономических (в частности прибыли), так и внеэкономических (снятие социальной напряженности в регионе) - и затрат на проект.

Анализ эффективности бизнес-плана основывается на определенных принципах [44]. Данные принципы могут быть применены к любым проектам, независимо от их особенностей. В числе наиболее важных основных принципов оценки эффективности проектов можно выделить следующие:

- принцип рассмотрения проекта на протяжении всего его жизненного цикла – оценка эффективности проекта должна осуществляться при разработке инвестиционного предложения, при разработке обоснования инвестиций, при разработке ТЭО проекта и в ходе реализации проекта в виде экономического мониторинга в рамках управления стоимостью проекта;

- принцип моделирование денежных потоков, включающих денежные поступления и расходы с учетом возможности использования различных валют – должны учитываться только предстоящие в ходе осуществления проекта затраты и поступления, включая затраты, связанные с привлечением ранее созданных производственных фондов, а также предстоящие потери, непосредственно вызванные осуществлением проекта;

- принцип сопоставимости условий сравнения различных проектов (или вариантов проекта) – анализируемые инвестиционные проекты являются сопоставимыми в следующих аспектах: временном, денежном (валюта проекта), аспекте масштаба и т.д.;

- принцип положительности и максимума эффекта;
- принцип учета фактора времени – при оценке эффективности бизнес-плана должен учитываться фактор времени, то есть динамичность параметров проекта, разрывы во времени между производством и реализацией продукции, неравноценность разновременных затрат и результатов и т.д.;
- принцип учета только предстоящих затрат и поступлений - при оценке эффективности бизнес-плана должны учитываться только предстоящие в ходе осуществления проектов затраты и поступления;
- принцип учета всех наиболее существенных последствий проекта;
- принцип учета наличия разных участников проекта - для разных участников бизнес-плана различны ожидаемые результаты, различна оценка стоимости капитала, а, следовательно, и норма дисконта;
- принцип учета влияния инфляции и возможности использования - учет изменения цен на различные виды продукции и ресурсов в период реализации проекта;
- принцип учета влияния неопределенности и рисков - неопределенность связана с неполнотой и неточностью информации об условиях реализации проекта; риски проекта представляют собой возможность возникновения таких условий, которые приведут к негативным последствиям;
- принцип учета наиболее существенных последствий проекта - должны учитываться все последствия его реализации, как непосредственно экономические, так и внеэкономические [37].

Важно отметить, что для того чтобы добиться поставленных целей с минимумом инвестиционных затрат, а также качественно осуществлять развитие фирмы, предпринимателю рекомендовано придерживаться выше представленных принципов.

Оценку эффективности бизнес – проекта проводят поэтапно. Существует целое множество таких этапов [43]. Рассмотрим более подробно каждый из этапов.

Осуществление предварительной экспертной оценки бизнес-плана

Данный этап оценки эффективности характеризуется тем, что на нем происходит проверка оценки состояния отрасли экономики (первый параметр оценки), к которой относится организация, представившая инвестиционный проект, и положения организации в пределах отрасли (второй параметр оценки) [40].

Для того чтобы оценить состояние отрасли экономики, используется анализ, который осуществляется путём отнесения её к одному из следующих положений: зародышевому; развивающемуся; зрелому; состарившемуся [40].

Оценку конкурентоспособности организации в пределах отрасли предполагает второй параметр. Это происходит путём отнесения её к одному из следующих положений: доминантному; сильному; благоприятному; нестабильному; слабому; нежизнеспособному [40].

Маркетинговый анализ. При анализе коммерческой состоятельности бизнес – проекта, необходимо ответить на ряд вопросов:

- будет ли предприятие в состоянии продать предлагаемый продукт или услугу;
- сможет ли предприятие получить от реализации данного продукта или услуги достаточный объём прибыли;
- сможет ли проект быть совместимым с внутренней и внешней политикой государства [46].

Все ответы на данные вопросы должны быть положительными, иначе предложенный инвестиционный проект подлежит отклонению.

При проведении маркетингового анализа необходимо обратить внимание на политику ценообразования, разработать комплекс мероприятий по сбыту и продвижению товара или услуги, одним словом, разработать маркетинговую стратегию.

Осуществление технической оценки эффективности бизнес-плана – характеризуется тем, что здесь определяется корректность и правильность сделанных в проекте выводов:

– по вопросам применения технологий, которые бы подходили для реализации проекта;

– по вопросам анализа региональных условий, в том числе, в аспекте цены и доступности материалов, энергетики, трудовых ресурсов [41].

Осуществление финансовой оценки эффективности проекта. Осуществление финансовой оценки эффективности бизнес-плана является очень трудоемкой. Здесь проводится финансовый, экономический анализы и анализ рисков [39]. Основные показатели являются исходными для дальнейшего определения эффективности проекта в целом.

Когда осуществляется оценка окупаемость проекта, осуществляется и анализ планируемых денежных потоков. Объем денежных потоков должен обеспечивать покрытие размеров суммарных инвестиций, необходимых для начала работы [36]. Существует целое множество методов для анализа экономической эффективности капитальных вложений. Рассмотрим каждый из них более подробно.

а) Метод чистого дохода – показывает накопленные денежные средства прибыли и амортизации. Чем выше значение показателя, тем эффективней проект [28]. Для расчёта необходимо из суммарных доходов по проекту вычесть суммарные затраты по проекту.

$$\text{ЧД} = \text{Д} - \text{З}, \quad (1.1)$$

б) Метод чистого дисконтированного дохода - показывает величину денежных средств, которую инвестор ожидает получить от проекта, после того, как денежные притоки окупят его первоначальные инвестиционные затраты и периодические денежные оттоки, связанные с осуществлением проекта [30].

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+E)^t}, \quad (1.2)$$

где E – желаемая норма прибыльности (ставка дисконтирования);

CF_t – чистый денежный поток в конце периода t .

Если показатель $NPV > 0$, то проект эффективен и может быть принят: чем больше значение NPV , тем более эффективен инвестиционный проект.

в) Метод определения среднегодовой прибыли, который показывает поступление денежных средств за определенный период времени [30]. Инвестиционный проект может считаться экономически привлекательным, если данный параметр – положительный [35].

$$\Pi_t = \frac{1}{T} * \sum_{i=0}^m (P_i - Z_i) \quad (1.3)$$

где T – продолжительность инвестиционного периода;

P_t – стоимостная оценка результатов, получаемых от проекта в течение периода времени t ;

Z_t – совокупные затраты по проекту в течение периода времени t ;

m – число интервалов в течение инвестиционного периода.

г) Метод простой нормы прибыли на инвестиции - показывает, какая часть инвестиционных затрат возмещается в виде прибыли. Формула для расчёта:

$$ROI = \frac{EBIT * (1 - H)}{(C_t^H - C_t^K) / 2} \quad (1.4)$$

где $EBIT(1-H)$ – доход после налоговых, но до процентных платежей, равный произведению дохода до процентных и налоговых платежей ($EBIT$) и разности между единицей и ставкой налогообложения прибыли H ;

C – стоимость активов на начало и конец рассматриваемого периода.

Критерием выбора бизнес-плана с помощью этого метода является наибольшая величина ROI , либо величина, превышающая стандартный уровень рентабельности [37].

д) Метод внутренней нормы доходности – показывает максимально допустимый относительный уровень расходов, которые могут быть ассоциированы с данным проектом [30].

$$IRR = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+E)^t} - I_0 \quad (1.5)$$

Если значение показателя $IRR >$ нормы дисконта, то проект целесообразен.

е) Метод оценки срока окупаемости инвестиций. Срок окупаемости проекта – это период, в течение которого происходит возмещение первоначальных инвестиционных затрат, или же это количество периодов (шагов расчета), в течение которых аккумулированная сумма предполагаемых будущих потоков доходов будет равна сумме начальных инвестиций. Предпочтение отдается проектам с наименьшим сроком окупаемости [31]. Формула:

$$PP = \frac{I_0}{CF_t} \quad , \quad (1.6)$$

где PP – период окупаемости, лет;

I^0 – первоначальные инвестиции;

CF_t – чистые денежные поступления от реализации бизнес-плана в году t;

ж) Дисконтный метод срока окупаемости - показывает срок, в расчете на который вложение средств в рассматриваемый проект даст ту же сумму денежных потоков, приведенных по фактору времени (дисконтированных) к настоящему моменту, которую за этот же срок можно было бы получить с альтернативного доступного для покупки инвестиционного актива [31].

Предпочтение также как и в предыдущем случае отдается проектам с наименьшим сроком окупаемости. Формула для расчета следующая:

$$DPP = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} \geq I_0 \quad , \quad (1.7)$$

где n – число периодов;

CF_t – приток денежных средств в период t ;
 r – барьерная ставка (коэффициент дисконтирования);
 I_0 – величина исходных инвестиций в нулевой период.

з) Метод оценки рентабельности инвестиций - показывает относительную прибыльность проекта или дисконтируемую стоимость денежных поступлений от проекта в расчете на единицу вложений. Принимать необходимо только те проекты, у которых величина индекса рентабельности превосходит единицу [29].

Формула:

$$PI = \left(\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+E)^t} \right) / I_0, \quad (1.8)$$

где I^0 – первоначальное вложение средств (инвестиционные затраты).

Как мы видим, существует много методов оценки эффективности проекта, и выбрать наиболее подходящий бывает сложно, так как каждый из них имеет свои плюсы и минусы. Однако, для того чтобы проект был признан эффективным, необходимо выполнение одного из следующих условий эффективности:

- чистый дисконтированный доход больше или равен 0, $NPV \geq 0$;
- рентабельность инвестиций больше или равна 1, $PI \geq 1$;
- дисконтированный срок окупаемости проекта меньше или равен продолжительности инвестиционного периода, $DPP < T$.

б) Осуществление институционального анализа. При осуществлении институционального анализа оценивается возможность успешной реализации бизнес-плана с учетом организационных, юридических, политических и административных факторов [49].

Оценивая влияние внутренних факторов необходимо оценить возможности трудовых ресурсов, возможности менеджмента, стаж и квалификационные показатели первых лиц организации, возможности организационной структуры организации с тщательным анализом процессов принятия решений и делегирования полномочий, а также мотивация топ – менеджеров и их факторы совместимости с целями бизнес-плана [46].

7) Осуществление оценки рисков – одна из самых главных частей инвестиционного планирования. Оценка осуществляется последовательно. Для начала оцениваются несистематические риски, т.е. риски, которые можно устранить частично или полностью в результате воздействия со стороны управления объектом [45]. К ним относятся:

- производственные – связанные с возможностями невыполнения обязательств перед потребителями продукции;

- финансовые – связанные с невыполнением кредитных обязательств;

- рыночные – связанные с колебаниями цен, ставок и курсов валют [45].

Далее осуществляется оценка систематических рисков, которые не поддаются влиянию воздействием со стороны управления объектом [38]. Присутствуют всегда. К ним относятся:

- инвестиционные – связанные с возможностями обесценивания инвестиционно-финансовых портфелей;

- политические – связанные с возможными убытками от политических перемен;

- природные и экологические риски (стихийные бедствия);

- правовые риски (нестабильность и несовершенство законодательства).

Далее рассмотрим этапы планирования и управления проектными рисками. На этапе планирования проекта осуществляется качественный и количественный анализ. Далее на стадии реализации проекта происходит управление выявленными рисками, сбор информации о уже реализовавшихся рисках [42]. На этапе завершения проекта подводятся итоги проекта, происходит передача информации о реализовавшихся рисках в архив проекта.

Исследование предприятия на месте. На данном этапе анализируются формальная и неформальная организационная структура предприятия, отдельные аспекты его деятельности, состояние подразделений и другие хозяйственные аспекты деятельности предприятия [53]. Заключительным этапом является анализ сценариев осуществления бизнес-плана: оптимистичного; стандартного;

пессимистичного. В основание вывода о возможности успешной реализации бизнес-плана может быть положен только пессимистичный сценарий.

Выводы по разделу один

Таким образом, бизнес планирование можно охарактеризовать в качестве обязательного инструмента при осуществлении проектной и инвестиционной деятельности и необходимости принятия в ее рамках соответствующих управленческих решений, с учетом условий рыночной конъюнктуры и существующих практических условий хозяйствования. С точки зрения стратегических целей хозяйствования бизнес-планирование направлено на решение существующих задачи, стоящих перед компаниями. С точки зрения процедурного подхода под бизнес планированием понимается определенный набор стадий и порядковых действий, в форме проведения стратегического анализа факторов внешней и внутренней среды, выбора и обоснования целей, непосредственно планированием показателей, оценкой его эффективности, реализацией запланированных мероприятий на практике, осуществления контроля запланированных процедур и показателей. В этой связи, различают такие базовые стадии бизнес планирования как: этап подготовительных мероприятий; этап разработки и планирования; этап продвижения среди потенциальных инвесторов, спонсоров и кредиторов; этап практического воплощения запланированных в бизнес плане мероприятий.

При составлении бизнес-плана должны учитываться интересы инвесторов. Речь идет, прежде всего, о положении самого предприятия и его управленческой команды, а также о методе вступления на рынок. Вследствие стремительного развития технологий и изменений, происходящих в рыночной среде, даже правильно составленный инвестиционный бизнес-план не может служить гарантом успеха. Предприятие должно более четко идентифицировать направление своего

развития, а также выявить имеющиеся преимущества и недостатки. Именно поэтому бизнес-план является незаменимым инструментом управления.

2 БИЗНЕС-ПЛАН ОТКРЫТИЯ ЧАСТНОГО ДЕТСКОГО САДА В Г. ЧЕЛЯБИНСКЕ

2.1 Резюме

Настоящий проект представляет собой план организации частного детского сада для детей в возрасте от 1,5 до 3 лет, так как наибольший дефицит мест наблюдается именно в данной возрастной категории.

Проектируемый частный детский сад обладает следующими основными характеристиками: расположен в месте с хорошей транспортной развязкой, рассчитан на пребывание детей в возрасте от 1,5 до 3 лет на условиях полного дня (с 7.00 до 19.00, понедельник-пятница), число групп на начальном этапе - 3, наполняемость группы 15 человек. Организационно-правовая форма - общество с ограниченной ответственностью, система налогообложения - УСН (по ставке 15%, доходы, уменьшенные на величину расходов). Особо выделим то, что деятельность подлежит лицензированию и получению необходимых разрешительных органов со стороны ряда контролирующих государственных органов.

Показатели экономической эффективности проекта: чистый дисконтированный доход (NPV) = 883 234 руб; индекс доходности = 1,93; дисконтированный срок окупаемости = 1 год 5 месяцев

Основными рисками при организации частного детского сада могут выступать: закрытие сада в связи с нарушениями требований Роспотребнадзора или иных контролирующих органов; подбор неквалифицированного персонала, который

повлечет за собой снижение качества услуг и отток клиентов; низкий спрос на услуги детского сада.

2.2 Анализ рынка услуг детских дошкольных учреждений г. Челябинска

Аббревиатурой ДООУ, как правило, сокращают словосочетание «дошкольные образовательные учреждения». Их могут посещать дети в возрасте от 2-х месяцев до 7 лет. Различают несколько видов ДООУ, разделение определяется направленностью образовательной и сопутствующей деятельности. Принято выделять 6 групп:

- детский сад;
- детский сад с приоритетным осуществлением определенных направлений развития (это может быть физическое развитие воспитанников, художественно-эстетическое, интеллектуальное, причем бывает как одно направление, так и сочетание нескольких);
- детский сад компенсирующего вида, где в приоритете проведение квалифицированной коррекции отклонений в развитии воспитанников (речь идет об отклонениях физического и психического развития);
- детский сад присмотра и оздоровления, в котором приоритетом является проведение различных мероприятий и процедур санитарно-гигиенической, профилактической и оздоровительной направленности;
- детский сад комбинированного вида. В таком учреждении объединяют разные группы, это может быть сочетание групп общеразвивающего типа, оздоровительного и компенсирующего;
- центр развития ребенка. В таком детском саду деятельность предполагает физическое и психическое развитие, коррекцию и оздоровление воспитанников.

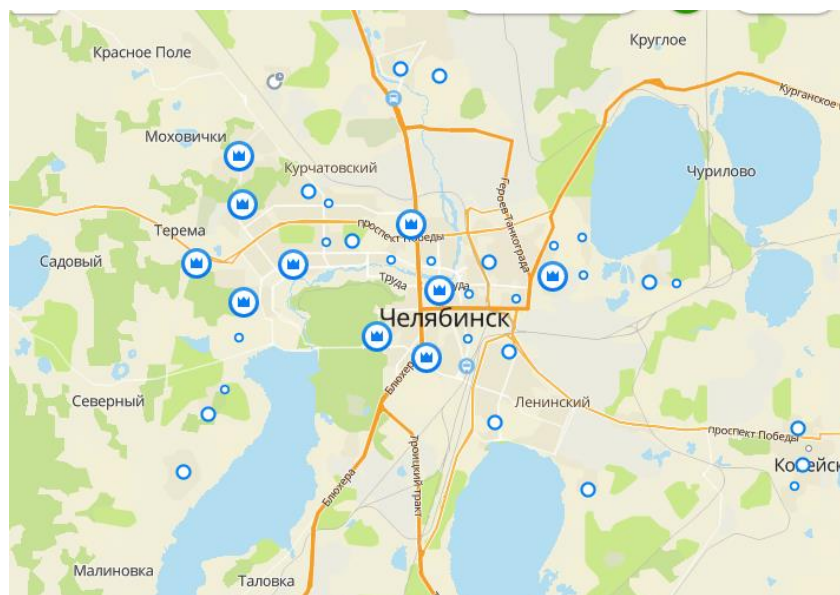


Рисунок 2.1 – Карта расположения частных детских садов в г. Челябинске

По данным на настоящий момент, в стране работает примерно 47 200 дошкольных образовательных учреждений, в них находится около 4,5 миллионов детей (по официальной статистике цифра 4 423 тысяч). Если смотреть по карте, то в г. Челябинске на данный момент работает 134 частных детских сада.

Общий охват детей дошкольным образованием с 1 года до 7 лет сегодня увеличился на 1,5 % в связи с уменьшением рождаемости. Данные представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 –Общий охват детей дошкольным образованием с 1 года до 7 лет

В процентах

Наименование показателя	2019 год	2020 год
Доля детей 1-7 лет, охваченных дошкольным образованием	88,1	89,6
Доля детей до 3-х лет, охваченных дошкольным образованием	58,1	56
Доля детей 3-7 лет, охваченных дошкольным образованием	100	100

Охват дошкольным образованием детей в возрасте от 3 до 7 лет продолжает оставаться 100 %. Охват детей до 3-х лет в 2020 году снижен из-за неравномерного ежегодного набора детей в группы раннего возраста.

За пять лет в области было построено и реконструировано 75 детских садов. Создано 13 тысяч мест для малышей. В ближайшие три года в Челябинской

области появится 29 новых детских садов. Это еще более 6 тысяч мест. 19 дошкольных учреждений откроют в Челябинске в Калининском, Центральном, Тракторозаводском, Курчатовском районах. А также в новых микрорайонах. Там, где это особенно необходимо: «Академ Риверсайд», «Тополиная аллея», «Яблочный» в Чурилово, «Парковый» и «Парковый-2», а также «Ньютон». Общая сумма затрат составит более 4 с половиной миллиардов рублей. Таких темпов в открытии детских садов регион не знал никогда.

Суммарный объем нового строительства, реконструкции, выкупа зданий детских садов за 2020 год составил 12 объектов на 1673 проектных мест. Несмотря на значительные объемы ввода в строй новых объектов дошкольного образования в отдельных территориях области проблема доступности дошкольного образования детям 1-3 лет продолжает сохраняться.

Таким образом, рынок дошкольных образовательных услуг г. Челябинск и Челябинской области в большей мере представлен государственными детскими садами, частный сектор развит весьма слабо. Число детей, зарегистрированных в очереди на устройство в детский сад, увеличивается. Очередь преимущественно состоит из детей возрастом до 3-х лет. Таким образом, открытие частного детского сада в г. Челябинск для детей до 3-х лет целесообразно.

Следующим этапом анализа внешней среды была сравнительная оценка конкурентного преимущества. Были установлены следующие критерии исследования: местонахождение центра, внутреннее состояние центра, предоставление информации, материально-техническое обеспечение, доступность услуг, преподаватели – воспитатели, администрация и общее эмоциональное удовлетворение (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Определение веса показателей конкурентоспособности

Наименование показателя	Оценка фактора	Вес фактора
Место расположения садика	4,2	0,12
Внутреннее состояние садика	4,3	0,13
Информационное обеспечение	4,2	0,12
Материально-техническое обеспечение	3,9	0,12

Доступность услуг	4,3	0,13
Педагоги	4,3	0,13
Администрация	4,2	0,12
Общая эмоциональная удовлетворенность	4,4	0,13
Сумма	33,8	1

В таблице 2.3 представлены результаты оценки конкурентных преимуществ проектируемого частного садика и его основных конкурентов.

Качество услуг, предоставляемых частными садами, оценивается респондентами как выше среднего. Окончательная оценка основных показателей качества предоставляемых услуг варьируется от 4 баллов до 4,3 балла по пятибалльной рейтинговой шкале.

Таблица 2.3 – Оценка конкурентных преимуществ по ключевым факторам успеха

Наименование показателя	Проект		Академия детства		Ладушки	
	Оценка фактора	Взвешенная оценка	Оценка фактора	Взвешенная оценка	Оценка фактора	Взвешенная оценка
Место расположения центра	4,1	0,49	4,2	0,52	4,2	0,55
Внутреннее состояние центра	4,3	0,54	4,3	0,55	4,2	0,55
Информационное обеспечение	4,4	0,56	4,2	0,52	4,7	0,69
Материально-техническое обеспечение	4,1	0,49	3,9	0,45	3,5	0,38
Доступность услуг	4,4	0,56	4,3	0,55	4,3	0,57
Педагоги	4,3	0,54	4,3	0,55	3,6	0,40
Администрация	4,2	0,51	4,2	0,52	3,5	0,38
Общая эмоциональная удовлетворенность	4,5	0,59	4,4	0,57	4,2	0,55
Итого	34,3	4,29	33,8	4,23	32,2	4,07

По результатам оценки был построен многоугольник-звезда конкурентоспособности (рисунок 2.2).

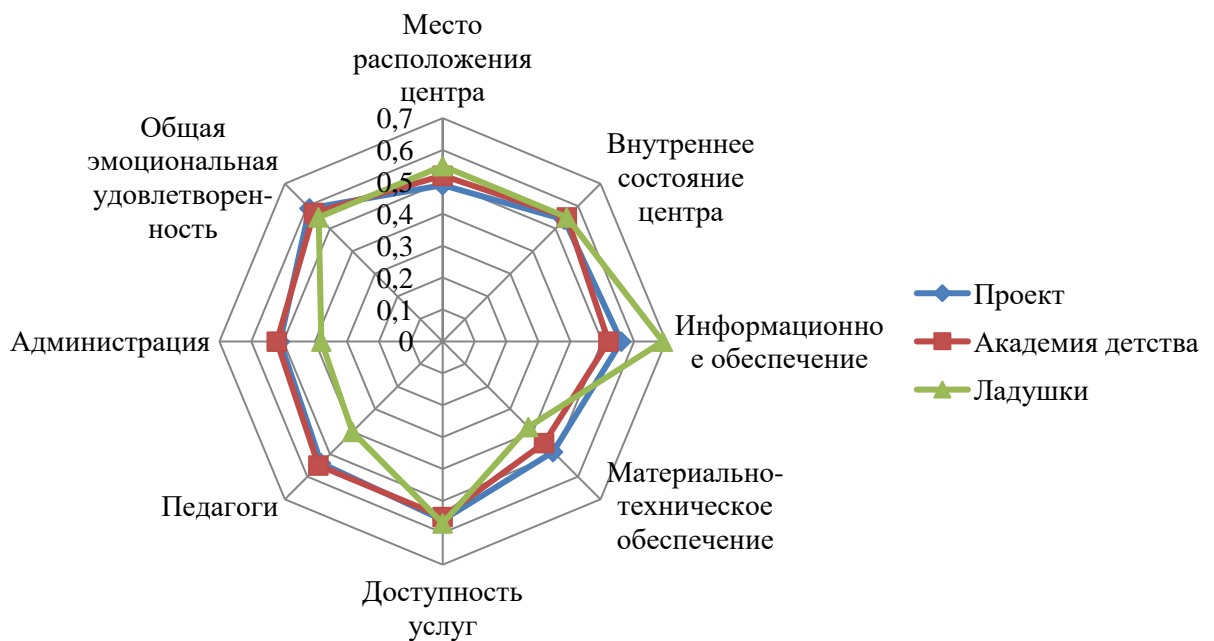


Рисунок 2.2 – Многоугольник конкурентоспособности

Самым высоким показателем качества предоставляемых услуг является их доступность для покупателей. Услуги, предоставляемые частными садами, являются достаточно доступными и своевременными для максимального числа родителей и их детей. Однако существует много центров, где ценовая политика не столь благоприятна и требует корректировки в зависимости от уровня других показателей в деятельности центров [4].

Как видно из полученных данных графика, «Львенок» имеет конкурентное преимущество по таким параметрам, как материально-техническое обеспечение, по всем остальным показателям на среднем уровне конкурентоспособности. Таким образом, «Львенок» занимает второе место по показателям, является претендентом на лидерство на рынке дошкольного образования. Центр должен укрепить свои позиции по следующим показателям, таким как квалификация преподавателей и административного персонала, внутреннее состояние центра и показатель материально-техническое обеспечение.

2.3 План маркетинга

Далее необходимо запустить рекламную кампанию для того, чтобы обеспечить полную загрузку ДОО. Эффективными средствами продвижения могут стать Дни открытых дверей в ДОО. Это позволит родителям ознакомиться с деятельностью дошкольной образовательной организации.

Смета затрат на проведение рекламной кампании отражена в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Смета затрат на рекламную кампанию

Наименование	Сумма, мес./руб.	Сумма, год./руб.
Создание сайта		25 000
Реклама в интернете	4 000	48 000
Изготовление листовок		1100
Итого:		74 100

Для того, чтобы клиенты узнали о деятельности частного детского сада «Львенок» нужно использовать несколько каналов размещения рекламы – создание собственного сайта, страница в социальной сети, раздача листовок.

Таким образом, была рассчитана потребность в необходимом объеме затрат на маркетинговые мероприятия, в первый год реализации проекта составят 74 100 руб., в последующие года 49 100 руб. в год.

Проведем анализ диапазона цен на услуги частных детских садов города Челябинска.

Таблица 2.5 – Диапазон цен на услуги частных детских садов города Челябинска

Название	Полный день в яслях (цена за 1 месяц)	Неполный день в яслях (цена за 1 месяц)
Звездочки - Las Estrellas на Рязанской оснащение, персонал, высокие цены	От 15 000 р.	От 21 000 р.
Счастливый малыш на 40-летия Победы низкие цены, цена/качество, цены ниже среднего	10 500 р.	15 000 р.
Ладушки на ул. Александра Шмакова оснащение,	от 7 000 р.	От 11 000 р.

персонал, высокие цены		
Академия детства на пр. Победы, 215 цена/качество, сервис, средние цены	10 000 – 12 000 р.	15 000 р.
Нарру Kids на Смирных оснащение, надёжность, высокие цены	От 12 000 р.	От 17 000 р.
Совенок на Братьев Кашириных цена/качество, надёжность, средние цены	До 11 000 р.	От 11 000 р.
Академия Талантов на Бейвеля персонал, низкие цены, средние цены	До 15 000 р.	15 000 р.
Непоседы на Партизанской цены ниже среднего	6 500 – 9 500 р.	11 000 – 15 000 р.
Теремок на Сулимова средние цены	До 15 000 р.	15 000 р.
Лёвушка на Братьев Кашириных средние цены	До 10 000 р.	От 10 000 р.
Белочка на Чичерина средние цены	От 10 000 р.	От 10 000 р.
Весёлый Капитошка на ул. Островского 18 средние цены	6 500 – 7 000 р.	10 000 – 12 000 р.
Домашний Детский Сад на Академика Королёва средние цены	До 15 000 р.	15 000 р.
Веселая карусель на Гончаренко средние цены	До 12 000 р.	12 000 р.
Полянка на Косарева средние цены	До 10 000 р.	От 10 000 р.
Рыжики на Борьбы цены выше среднего	От 16 600 р.	19 000 р.
Обыкновенное чудо на Могильникова средние цены	До 21 000 р.	21 000 р.
Кубик Рубик на Островского средние цены	От 6 000 р.	От 11 000 р.
Росинка на Трашутина средние цены	До 12 000 р.	12 000 р.

Таким образом, можно сказать, что в среднем отплата за месяц составляет 12 000 – 15 000 руб.

Доходы в первый год формируются исходя из месячной абонентской платы:

$$45 (\text{детей}) \times 12 (\text{мес.}) \times 13\,000 = 7\,020\,000 \text{ руб.}$$

Плата за ребенка в месяц составит 13 000 рублей.

2.4 Организационный и инвестиционный план

Настоящий проект представляет собой план организации частного детского сада для детей в возрасте от 1,5 до 3 лет, так как наибольший дефицит мест наблюдается именно в данной возрастной категории.

Детский сад будет работать с понедельника по пятницу, с 7:00 ч. до 19:00ч. Предполагаемая вместительность воспитанников – 45 человек. Группы будут сформированы следующим образом – 3 группы по 15 детей в каждой.

Организационно-правовая форма – общество с ограниченной ответственностью с присвоением основного ОКВЭД 85.11 «Дошкольное образование» и дополнительного ОКВЭД 88,91 «Предоставление услуг по дневному уходу за детьми». Предполагаемый режим налогообложения – УСН 15% (доходы минус расходы).

Образовательная деятельность по закону №123-93 «Об образовании» от 28.12.2012 года подлежит лицензированию, следовательно, существует необходимость получения лицензии.

На рисунке 3.2 изображена организационная структура управления детского сада включает в себя два уровня.

Воспитатель осуществляет:

- уход и присмотр за детьми в помещении ДОО и на прогулочных площадках согласно требованиям;

- совместно с медсестрой проводит ряд мероприятий по укреплению здоровья детей и их психофизическому развитию;

- организацию и планирование воспитательной работы, подготовка к занятиям.

Младший воспитатель осуществляет:

- ежедневную уборку помещения детского сада;

- проветривание помещения согласно графику утвержденному руководителем;

- помощь воспитателю в проведении занятий, кормление детей;

- помощь в подготовке детей к прогулкам и дневному сну;

- участие в проведении закаливающих процедур;

- уборку детских постелей, замена постельного белья и полотенца согласно графику;

- уборку и мытье посуды;

- держит в чистоте и следит за сохранностью мягкого инвентаря, посуды, сантехники, другого инвентаря и имущества детского сада.

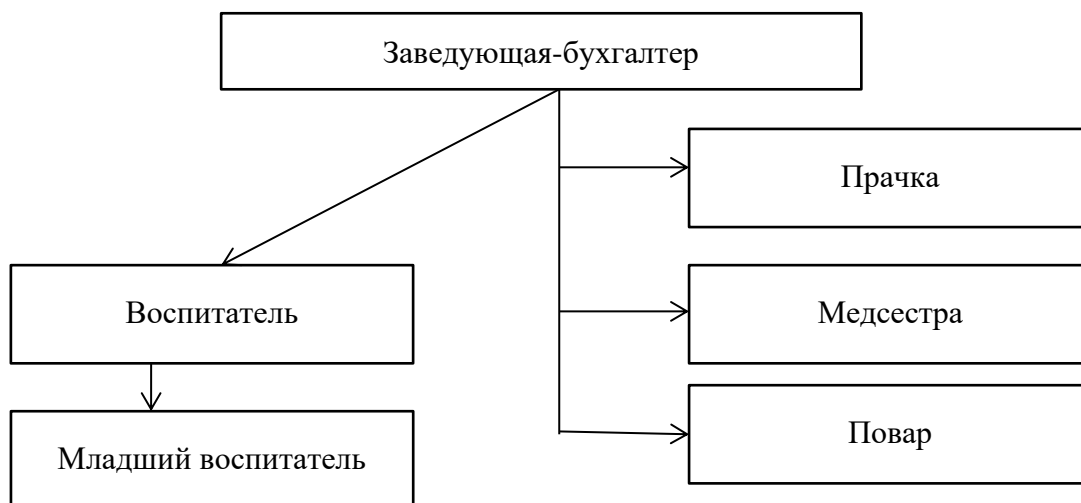


Рисунок 2.3 – Организационная структура проектируемого детского сада

Медсестра осуществляет:

- контроль санитарных норм в помещении детского сада;
- проводит измерение антропометрических показателей детей;
- обеспечивает контроль за соблюдением санитарного режима и режима дня;
- ведет табель учета посещаемости детей ДОО;
- проводит утренний осмотр детей, пришедших в детский сад после болезни или детей, контактировавших с инфекционными больными;
- осуществляет ведение медицинской документации и учёта;
- составляет меню-раскладки на каждый день согласно 20-дневного меню;
- контролирует качество продуктов питания и правил их хранения и реализации;
- осуществляет контроль качества приготовленной пищи и норм продуктов.

Повар осуществляет:

- своевременное, в соответствии с режимом дня ДОО, соблюдение технологии приготовления, сроков и реализации готовой пищи;
- участвует в составлении меню;
- обеспечивает правильную обработку продуктов;
- обеспечивает выдачу готовой пищи в соответствии с нормами;

– контролирует качество сырья, норм закладки продуктов и санитарных правил.

В таблице 2.6 отражено количество штатных единиц для частного детского сада «Львенок», ввиду его небольшого размера.

Таблица 2.6 – Штатное расписание

Наименование должности	Кол-во человек
Воспитатель	3
Младший воспитатель	3
Прачка	1
Мед.сестра	1
Повар	1

Организационная структура простая: весь персонал напрямую подчинен заведующей. Заведующий осуществляет общее руководство производственным процессом и принятием решений по всем вопросам, регулирует взаимоотношения с клиентами, заключает договоры. Так как заведующая имеет бухгалтерское образование, то будет вести бухгалтерский учет в соответствии с законодательством РФ, своевременно готовить и сдавать отчетность, начислять родительскую плату.

Рассчитаем затраты на заработную плату проектируемого садика в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Затраты на заработную плату персонала

Должность	Количество человек	Оклад, тыс. руб.	ФОТ за месяц, тыс. руб.	ФОТ за год, тыс. руб.
Заведующая	1	32	32	384
Воспитатель	3	27	81	972
Младший воспитатель	3	18	54	648
Мед.сестра	1	15	15	180
Прачка	1	23	23	276
Повар	1	20	20	240
Всего	10	-	225	2 700

Затраты на заработную плату проектируемого частного садика составят 2700 тыс. руб. за год.

В соответствии с требованиями Налогового кодекса РФ и закона о социальном страховании в настоящее время установлены следующие тарифы:

- в Пенсионный Фонд России (ПФР) - 22%;
- в Фонд социального страхования (ФСС) - 2,9%;
- в Федеральный фонд обязательного медицинского страхования (ФФОМС) - 5,1%;
- отчисления на страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний (НС и ПЗ) - 0,2%.

Таким образом, в результате было выявлено, что общее количество персонала составит 10 человек. Затраты на заработную плату составят 2 700 тыс. руб. за год. Размер отчислений во внебюджетные фонды с заработной платы персонала составят 815,4 тыс. руб. в год.

Для осуществления деятельности по оказанию образовательных услуг планируется арендовать отдельно стоящее здание, общей площадью 230 м² и прилегающей территорией площадью 315 м². В помещении частный садик, помещение в прекрасном состоянии, ремонта не требуется, только косметический ремонт в сумме 100 000 руб. Сумма месячной арендной платы согласно договору составляет 37 500 рублей в месяц, годовая стоимость аренды составит 450 000 рублей. Стоимость коммунальных услуг составляет 15 000руб./мес. Стоимость в год составит 180 000 руб.

Таблица 2.8 – Инвестиционные затраты на оборудование

Наименование	Кол - во	Цена, руб.	Стоимость, руб.
Оборудование для пищевого блока			
Печь с духовым шкафом	1	50 200	50 200
Разделочный стол	4	4 600	18 400
Ванна моечная	2	4 500	9 000
Протирочная машина	1	25 000	25 000
Мясорубка	1	18 000	18 000
Овощерезка	1	21 000	21 000
Посудомоечная машина	3	20 000	60 000
Холодильник	3	25 000	75 000
Морозильная камера	1	20 000	20 000
Весы настольные	3	4 500	13 500
Стеллаж кухонный	2	3 200	6 400
Итого			316 500
Оборудование для прачечной			
Машина для стирки (производственная)	1	88 000	88 000

Ванная	1	3 700	3 700
Смеситель с душем	1	2 100	2 100
Стол для глажки	1	4 500	4 500
Утюг	2	1 500	3 000
Сушилка напольная	3	700	2 100
Итого			103 400
Оборудование для групп			
Кровать детская	45	4 500	202 500
Стульчик детский	45	370	16 650
Стол детский	12	1 500	18 000
Стол письменный	3	3 200	9 600
Стул	3	600	1 800
Шкаф детский для верхней одежды (5 отделения)	9	4 500	40 500
Скамья детская	9	500	4 500
Подставка под обувь (два яруса)	3	1 110	3 330
Итого			296 880
Оборудование для туалетных комнат			
Раковина	9	1 200	10 800
Унитаз - малый	6	3 600	21 600
Смесители	9	800	7 200

Продолжение таблицы 2.8

Наименование	Кол - во	Цена, руб.	Стоимость, руб.
Вешалки для полотенец (5 отдел.)	9	1 245	11 205
Шкаф для хранения полотенец для рук (15 мест)	3	2 440	7 320
Хозяйственный шкаф	3	1 500	4 500
Итого			62 625
Оборудование для медицинского блока			
Письменный стол	1	3 200	3 200
Стул	1	600	600
Шкаф медицинский	1	4 400	4 400
Холодильник для вакцин	2	5 600	11 200
Весы	1	1 200	1 200
Ростомер	1	1 000	1 000
Кушетка	1	4 100	4 100
Процедурный стол	1	3 450	3 450
Облучатель бактерицидный	1	1 500	1 500
Медицинские инструменты	1	10 000	10 000
Итого			40 650
Всего на оборудование			820 055

Таким образом, затраты на оснащение основных помещений необходимым оборудованием составляет 820 055 рублей.

Таблица 2.9 – Посуда для кормления детей

Наименование	Кол-во, шт.	Цена, руб.	Стоимость, руб
Тарелка:			
- глубокая	45	53	2 385
- мелкая	45	40	1 800
- блюдце	45	32	1 440
Кружка	45	50	2 250
Столовые приборы:			
- ложка столовая детская	45	50	2 250
- ложка чайная	45	45	2 025
Итого:			12 400

Таким образом, затраты на посуду для кормления детей составят 12 400 руб.

Таблица 2.10 – Текстильные принадлежности для детей

Наименование	Кол-во, шт	Цена, руб.	Стоимость, руб.
Постельное белье	135	500	67 500
Пеленки	90	70	6 300
Наматрасник	90	150	13 500

Продолжение таблицы 2.10

Наименование	Кол-во, шт	Цена, руб.	Стоимость, руб.
Полотенца:			
- для лица	90	80	7 200
- для ног	90	45	4 050
Подушка	45	150	6 750
Одеяла	45	230	10 350
Матрас	45	1300	58 500
Итого:			113 400

Затраты на закупку посуды и текстильных принадлежностей составляет 125 800 рублей. Затраты на игрушки и канцелярские товары составят 140 000 рублей.

В таблицах 2.11 и 2.12 показаны значимые статьи расходов, такие как оплата охранных услуг и противопожарной сигнализации.

Таблица 2.11 – Охранные услуги

Название услуги	Стоимость в месяц, руб.	Стоимость в год, руб
Установка охранной сигнализации, (единоразово)		30 000
Обслуживание	1750	21000

Итого:	51 000
--------	--------

Начиная со 2-ого года работы, стоимость охранных услуг будет составлять 21 000 рублей в год.

Таблица 2.12 – Противопожарная охрана

Название услуги	Стоимость в месяц, руб.	Стоимость в год, руб
Установка противопожарной сигнализации, тревожная кнопка (единоразово)		25 000
Обслуживание	417	5 000
Итого:		30 000

Начиная со 2-ого года работы, стоимость охранных услуг будет составлять 5 000 рублей в год. Для полноценного и здорового пребывания воспитанников в детском саду нужно обеспечить им 4х разовое питание. Смета затрат на обеспечение питания отражена в таблице 2.13.

Таблица 2.13 – Затраты на питание воспитанников

Название	Кол-во детей	Стоимость, 1ед./руб.	Стоимость, 1 день, руб.	Стоимость, 21 дней	Стоимость, руб./год
Питание детей	45	110	4 950	103 950	1 247 400

В таблице 2.14 приведен перечень инвестиционных затрат.

Таблица 2.14 – Инвестиционные затраты

Наименование	Сумма, руб.
Регистрация юридического лица, оформление документов	30 000
Аренда помещения, за месяц	37 500
Оплата коммунальных платежей, 1 месяц до открытия	15 000
Ремонт здания	100 000
Инвестиционные затрат на оборудование	820 055
Посуда для детей	12 400
Игрушки и канцелярские товары	140 000
Текстильные принадлежности	113 400
Охрана	30 000
Пожарная безопасность	25 000
Реклама	25 000
Итого:	1 348 355

Объем инвестиций для открытия частного детского сада составляет 1 348 355 рублей. Финансирование открытия детского сада будет осуществляться за счет собственных средств.

2.5 Финансовый план и анализ рисков

2.5.1 Финансовый план

Для поддержания, а тем более для развития бизнеса непрерывно требуются средства, чтобы профинансировать затраты на заработную плату, материалы и другие прямые и косвенные расходы. Основным источником этих средств являются доходы предприятия. Соотнесение доходов и расходов дает возможность прогнозировать прибыль, которая является одним из основных показателей эффективности работы любой коммерческой организации [17].

В таблице 2.15 отражены расходы и доходы проектируемого детского сада на среднесрочную перспективу.

Таблица 2.15 – Расходы и доходы проектируемого детского сада

Наименование статьи расходов	1-й год реализации проекта				2-й год реализации проекта	
	Первый квартал, руб.	Второй квартал, руб.	Третий квартал, руб.	Четвертый квартал, руб.	1-е полугодие	2-е полугодие
Доходы	1 755 000	1 755 000	1 755 000	1 755 000	3 510 000	3 510 000
Заработная плата	675 000	675 000	675 000	675 000	1 350 000	1 350 000
Страховые взносы	203 850	203 850	203 850	203 850	407 700	407 700
Аренда здания	112 500	112 500	112 500	112 500	225 000	225 000
Коммунальные платежи	45 000	45 000	45 000	45 000	90 000	90 000
Расходы на питание воспитанников	311 850	311 850	311 850	311 850	623 700	623 700

Охранные услуги	5 250	5 250	5 250	5 250	10 500	10 500
Пожарная охрана	1 250	1 250	1 250	1 250	2 500	2 500
Игрушки и канц. товары	2 500	2 500	2 500	2 500	5 000	5 000
Текстильные принадлежности и для детей	2 500	2 500	2 500	2 500	5 000	5 000
Реклама	12 275	12 275	12 275	12 275	24 550	24 550
Всего расходов	1 371 975	1 371 975	1 371 975	1 371 975	2 743 950	2 743 950
Прибыль до налогообложения	383 025	383 025	383 025	383 025	766 050	766 050

Таким образом, проект является достаточно привлекательным, так как прибыль имеется возможность получать начиная с первого года функционирования детского сада.

Однако для дальнейших расчетов необходимо произвести расчет чистой прибыли, отраженный в таблице 2.16.

Таблица 2.16 – Расчет чистой прибыли проектируемого детского сада

Наименование статьи расходов	1-й год реализации проекта				2-й год реализации проекта	
	Первый квартал, руб.	Второй квартал, руб.	Третий квартал, руб.	Четвертый квартал, руб.	1-е полугодие	2-е полугодие
Прибыль до налогообложения	383 025	383 025	383 025	383 025	766 050	766 050
Процентная ставка налога	15	15	15	15	15	15
Сумма налога, руб.	57 454	57 454	57 454	57 454	114 908	114 908
Чистая прибыль, руб.	325 571	325 571	325 571	325 571	651 143	651 143

Таким образом, видим, что чистая прибыль положительная и стабильная. Данный проект можно отнести к числу инвестиционно-привлекательным.

Ставка дисконтирования определяется на основе текущей ставки рефинансирования ЦБ РФ (5,5%), уровня инфляции (5,19%) и рискованности

инвестиционных вложений (10%): $(1+5,5\%:100\%):(1+5,19\%:100\%)-1) \times 100\% + 10\% = 16,24\%$.

Произведем расчет интегральных показателей экономической эффективности проекта. Рассчитаем чистый дисконтированный доход в таблице в Приложении Б.

Чистый дисконтированный доход (NPV) составит 883 234 руб. Индекс доходности (PI) показывает относительную доходность инвестиционного проекта на единицу вложений.

$$\text{Рассчитаем индекс доходности: } PI = \frac{2604570}{1348355} = 1,93$$

Индекс доходности составит 1,93.

Простой срок окупаемости (PP - Payback period) – показывает период, за который чистая прибыль покроет первоначальные капиталовложения.

Рассчитаем простой срок окупаемости проекта:

$$PP = 1 + \frac{1348355}{2604570} = 1,51$$

Простой срок окупаемости составит 1 год 3 мес., что совпадает с расчетами представленными в таблице в Приложении Б.

Дисконтированный срок окупаемости (DPP - Discounted Payback Period) - время требуемое для покрытия первоначальных инвестиций за счет чистого дисконтированного денежного потока.

Рассчитаем дисконтированный срок окупаемости:

$$DPP = 1 + \frac{166565}{166565 + 368626} = 1,61 \text{ года.}$$

Дисконтированный срок окупаемости составит 1 год 5 месяцев.

Проведем оценку соответствия рассчитанных показателей нормативным критериям в таблице 2.17.

Таблица 2.17 – Оценка соответствия показателей эффективности проекта нормативным критериям

Показатель	Значение показателя	Рекомендуемое значение	Соответствие рекомендуемому
------------	---------------------	------------------------	-----------------------------

			значению
Чистый дисконтированный доход (NPV), руб.	883 234	Больше 0	Соответствует
Индекс доходности (PI)	1,93	Больше 1	Соответствует
Простой срок окупаемости, мес.	1 год 3 месяца	-	-
Дисконтированный срок окупаемости	1 год 5 месяцев	-	-

Таким образом, оценка эффективности проекта показала, что чистая дисконтированная стоимость (при горизонте планирования – 2 года) составит 883 234 руб., простой срок окупаемости – 1 год 3 месяцев, индекс доходности – 1,93. Проект можно назвать экономически эффективным.

2.5.2 Оценка рисков проекта

Разработка любого бизнес-проекта предусматривает возможность наступления различного рода рисков, которые характеризуются степенью вероятности возникновения характера и масштабов последствий, которые следуют за этим. При этом учитываются особенности отрасли и рынка, где функционирует предприятие. В этом контексте выделим основные виды рисков и пути нейтрализации их последствий.

Риск – ситуация неопределенности последствий принятия решений, которая может привести к различным альтернативным результатам, вероятность наступления которых может быть определена количественно или качественно.

Проведем оценку безубыточности проекта.

Точка безубыточности – это показатель, характеризующий объем реализации продукции, при котором выручка предприятия от продажи продукции (работ, услуг) позволяет покрыть все расходы и выйти на нулевой уровень прибыли. Осуществим деление затрат на постоянные и переменные в таблице 2.18.

Таблица 2.18 – Постоянные и переменные затраты проекта тыс. руб.

Наименование показателя	Переменные затраты	Постоянные затраты	Общие затраты
Расходные материалы	1 247 400	0	1 247 400

Арендные платежи	0	450 000	450 000
Заработная плата	0	3 515 400	3 515 400
Прочие	0	275 100	275 100
Всего	1 247 400	4 240 500	5 487 900

Переменные затраты проекта составят 1 247 400 руб., постоянные затраты – 4 240 500 руб.

Представим исходные данные для анализа безубыточности в таблице 2.19.

Таблица 2.19 – Исходные данные для анализа безубыточности

Показатель	Условное обозначение	1 год
Выручка, тыс. руб.	TR	7 020 000
Средняя цена, тыс. руб.	P	16 000
Объем продаж, ед.	$Q = TR / P$	439
Постоянные расходы, тыс. руб.	FC	4 240 500
Переменные расходы, тыс. руб.	VC	1 247 400
Среднепеременные расходы	$AVC = VC / Q$	2 843

Показатель	Условное обозначение	1 год
Точка безубыточности в натуральном выражении, ед.	$TБ = FC \text{ на } P - AVC$	322
Точка безубыточности в стоимостном выражении, тыс. руб.	$TБ = TR * FC \text{ на } TR - VC$	5 156 829

Точка безубыточности в стоимостном выражении составит 5 156 тыс. руб. за год. Сформируем график безубыточности. Для этого заполним таблицу 2.20.

Таблица 2.20 – Исходные данные для формирования графика безубыточности (для первого года), тыс. руб.

Объем услуг	Постоянные затраты	Переменные затраты	Общие затраты	Доход	Маржинальный доход	Чистая прибыль
0	4 240,50	0,00	4 240,50	0,00	0,00	-4 240,50
77	4 240,50	218,91	4 459,41	1 232,00	1 013,09	-3 227,41
153	4 240,50	434,98	4 675,48	2 448,00	2 013,02	-2 227,48
230	4 240,50	653,89	4 894,39	3 680,00	3 026,11	-1 214,39
306	4 240,50	869,96	5 110,46	4 896,00	4 026,04	-214,46
383	4 240,50	1 088,87	5 329,37	6 128,00	5 039,13	798,63
460	4 240,50	1 307,78	5 548,28	7 360,00	6 052,22	1 811,72
536	4 240,50	1 523,85	5 764,35	8 576,00	7 052,15	2 811,65
613	4 240,50	1 742,76	5 983,26	9 808,00	8 065,24	3 824,74
689	4 240,50	1 958,83	6 199,33	11 024,00	9 065,17	4 824,67
766	4 240,50	2 177,74	6 418,24	12 256,00	10 078,26	5 837,76

График безубыточности для первого года представлен на рисунке 2.4.

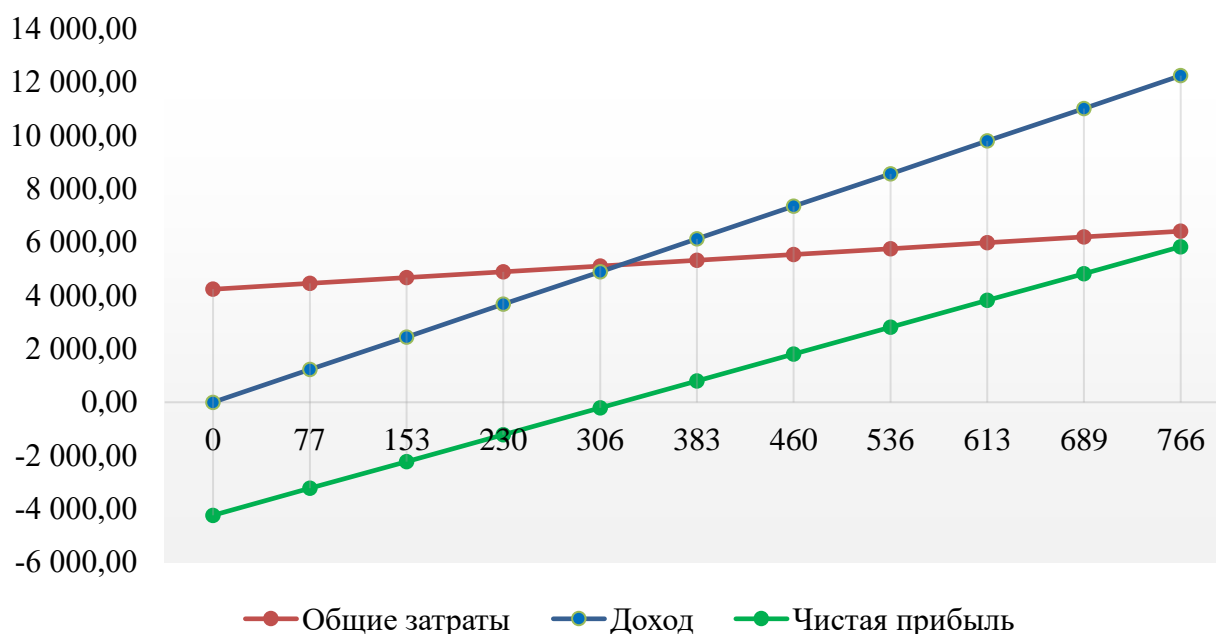


Рисунок 2.4 – График безубыточности для первого года проекта

Как видно из графика, линии выручки и себестоимости пересекаются на уровне 320 услуг, то есть в точке где садик будет способен покрывать все свои затраты без получения прибыли. В последующие годы запас финансовой прочности возрастает.

Проанализируем чувствительность показателей коммерческой эффективности проекта к изменению отдельных параметров проекта.

Рассмотрим чувствительность проекта к показателю ЧДД. Расчеты проводятся с помощью электронных таблиц (EXCEL). Выделим для анализа наиболее значимые факторы: объем производства (продаж), норма дисконта.

Результаты анализа чувствительности представлены в 2.21.

Таблица 2.21 – Анализ чувствительности проекта руб.

Факторы	Величина ЧДД при изменении фактора на						
	-15%	-10%	-5%	Базовое значение	+5%	+10%	+15%
Выручка	-854 528,9	397 455,3	794 910,6	883 234,0	971 557,4	1 068 713,1	1 175 584

Постоянные затраты	1 175 584,5	1 068 713,1	971 557,4	883 234,0	794 910,6	485 778,7	213 742,6
Переменные затраты	2 583 459,5	1 722 306,3	1 148 204,2	883 234,0	662 425,5	596 183,0	204 027,1

График чувствительности представлен на рисунке 2.5.

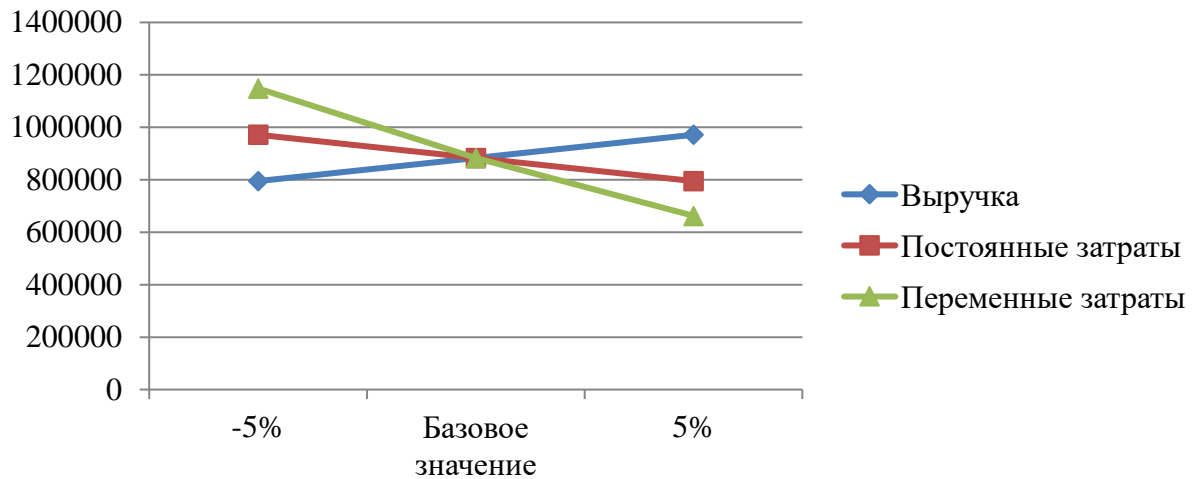


Рисунок 2.5 – График чувствительности проекта

Как мы видим, расчеты показали, что при изменении выручки на 15% в сторону сокращения, сумма NPV примет отрицательное значение.

В целом проект можно назвать нечувствительным к изменениям, что является положительным фактором.

Описательный метод оценки рисков представлен в таблице 2.22.

Таблица 2.22 – Описательный метод оценки рисков

Риск	Вероятность наступления события	Последствия
Закрытие сада в связи с нарушениями требований	10%	Ликвидация садика

Роспотребнадзора или иных контролирующих органов		
Высокая бюрократизация в данной отрасли	20%	Срыв сроков проекта
Частые проверки организации	30%	Увеличение стоимости проекта
Низкий уровень профессионализма работников	20%	Увеличение стоимости проекта
Низкий спрос на услуги детского сада	20%	Увеличение стоимости проекта

Наиболее важными рисками для проектируемого предприятия являются превышение расчетной стоимости проекта, невыполнение обязательств поставщиком.

Основными мерами по минимизации рисков являются превышение расчетной стоимости проекта, создание запасов сырья, материалов, комплектующих и готовой продукции, наличие гарантий от поставщиков возврата аванса; надлежащего исполнения контрактов, запрос сертификатов по закупаемую продукцию. Таким образом, оценка рисков проекта показала, что точка безубыточности в стоимостном выражении составит 5 156 тыс. руб. за год. Также расчеты показали, что при изменении выручки на 15% в сторону сокращения, сумма NPV примет отрицательное значение. Наиболее важными рисками для проектируемого предприятия являются частые проверки организации, высокая бюрократизация в данной отрасли.

Выводы по разделу два

Настоящий проект представляет собой план организации частного детского сада для детей в возрасте от 1,5 до 3 лет, так как наибольший дефицит мест наблюдается именно в данной возрастной категории.

Проектируемый частный детский сад обладает следующими основными характеристиками: расположен в месте с хорошей транспортной развязкой, рассчитан на пребывание детей в возрасте от 1,5 до 3 лет на условиях полного дня

(с 7.00 до 19.00, понедельник-пятница), число групп на начальном этапе - 3, наполняемость группы 15 человек. Организационно-правовая форма - общество с ограниченной ответственностью, система налогообложения - УСН (по ставке 15%, доходы, уменьшенные на величину расходов). Особо выделим то, что деятельность подлежит лицензированию и получению необходимых разрешительных органов со стороны ряда контролирующих государственных органов.

Основными рисками при организации частного детского сада могут выступать: закрытие сада в связи с нарушениями требований Роспотребнадзора или иных контролирующих органов; подбор неквалифицированного персонала, который повлечет за собой снижение качества услуг и отток клиентов; низкий спрос на услуги детского сада.

Оценка эффективности проекта показала, что чистая дисконтированная стоимость (при горизонте планирования – 2 года) составит 883 234 руб., простой срок окупаемости – 1 год 3 месяцев, индекс доходности – 1,93. Проект можно назвать экономически эффективным. Кроме того, оценка рисков, а так же анализ безубыточности и чувствительности проекта доказал его состоятельность и возможность внедрения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, бизнес планирование можно охарактеризовать в качестве обязательного инструмента при осуществлении проектной и инвестиционной деятельности и необходимости принятия в ее рамках соответствующих управленческих решений, с учетом условий рыночной конъюнктуры и существующих практических условий хозяйствования. С точки зрения стратегических целей хозяйствования бизнес-планирование направлено на решение существующих задачи, стоящих перед компаниями. С точки зрения процедурного подхода под бизнес планированием понимается определенный набор стадий и порядковых действий, в форме проведения стратегического анализа факторов внешней и внутренней среды, выбора и обоснования целей, непосредственно планированием показателей, оценкой его эффективности, реализацией запланированных мероприятий на практике, осуществления контроля запланированных процедур и показателей. В этой связи, различают такие базовые стадии бизнес планирования как: этап подготовительных мероприятий; этап разработки и планирования; этап продвижения среди потенциальных инвесторов,

спонсоров и кредиторов; этап практического воплощения запланированных в бизнес плане мероприятий.

При составлении бизнес-плана должны учитываться интересы инвесторов. Речь идет, прежде всего, о положении самого предприятия и его управленческой команды, а также о методе вступления на рынок. Вследствие стремительного развития технологий и изменений, происходящих в рыночной среде, даже правильно составленный инвестиционный бизнес-план не может служить гарантом успеха. Предприятие должно более четко идентифицировать направление своего развития, а также выявить имеющиеся преимущества и недостатки. Именно поэтому бизнес-план является незаменимым инструментом управления.

Настоящий проект представляет собой план организации частного детского сада для детей в возрасте от 1,5 до 3 лет, так как наибольший дефицит мест наблюдается именно в данной возрастной категории.

Проектируемый частный детский сад обладает следующими основными характеристиками: расположен в месте с хорошей транспортной развязкой, рассчитан на пребывание детей в возрасте от 1,5 до 3 лет на условиях полного дня (с 7.00 до 19.00, понедельник-пятница), число групп на начальном этапе - 3, наполняемость группы 15 человек. Организационно-правовая форма - общество с ограниченной ответственностью, система налогообложения - УСН (по ставке 15%, доходы, уменьшенные на величину расходов). Особо выделим то, что деятельность подлежит лицензированию и получению необходимых разрешительных органов со стороны ряда контролирующих государственных органов.

Основными рисками при организации частного детского сада могут выступать: закрытие сада в связи с нарушениями требований Роспотребнадзора или иных контролирующих органов; подбор неквалифицированного персонала, который повлечет за собой снижение качества услуг и отток клиентов; низкий спрос на услуги детского сада.

Оценка эффективности проекта показала, что чистая дисконтированная стоимость (при горизонте планирования – 2 года) составит 883 234 руб., простой

срок окупаемости – 1 год 3 месяцев, индекс доходности – 1,93. Проект можно назвать экономически эффективным. Кроме того, оценка рисков, а так же анализ безубыточности и чувствительности проекта доказал его состоятельность и возможность внедрения.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1 Барабанов, В.Д. Бизнес-план как основа информационной базы для осуществления бизнес-анализа эффективности инвестиционного проекта открытия частного детского сада / В.Д. Барабанов. - Экономические науки, 2019. - 38 с.

2 Баркалов, С.А. Бизнес-планирование: учебное пособие / С.А. Баркалов, О.Н. Бекирова. - Воронеж: Издательский центр ВГУ, 2020. - 266 с.

3 Бекетова, О.Н. Бизнес-планирование: учебное пособие / О.Н. Бекетова, В.И. Найденков. - Саратов: Научная книга, 2019. - 159 с.

4 Бондаренко, Е.Ю. Зарубежный опыт организации частных детских садов / Е.Ю. Бондаренко. - Научная книга, - 2017. - 49-53 с.

5 Ваганова, О.Е. Бизнес-анализ инвестиционного проекта / О.Е. Ваганова. - NovaInfo, - 2019. -158 - 161 с.

6 Горбунов, В.Л. Бизнес-планирование / В.Л. Горбунов, - М.: Интернет-Университет Информационных Технологий (ИНТУИТ), 2019. - 141 с.

7 Кольцова, О.В. Назначение и особенности реализации бизнес - плана / О.В. Кольцова. - Научная книга, - 2020. - 64 с.

8 Корнева, Ю.П. Виды и функции бизнес - планов / Ю.П. Корнева. - Научная книга, - 2019. - №5. - 501 - 504 с.

9 Лосев, В. А. Как составить бизнес -план. Практическое руководство с

примерами готовых бизнес - планов для разных отраслей / В. А. Лосев. - М.: ООО «ИД Вильямс», -2019. - 208 с.

10 Шапкин, А.С. Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфель инвестиций / А.С. Шапкин. - М.: ИТК «Дашков и Ко», - 2020. - 423 с.

11 Чистов, Д.В. Анализ бизнес-процессов при разработке инвестиционных проектов: учебное пособие / Д.В. Чистов, И.М. Павлов. - М.: Синергия, -2019. - 421 с.

12 Москвина, В.А. Управление рисками при реализации инвестиционных проектов: учебное пособие / под ред. В.А. Москвина. - М.: ИНФРА-М, - 2018. - 285 с.

13 Сергеев, И.В. Организация и финансирование инвестиций: учебное пособие / И.В. Сергеев, И.И. Веретенникова. - М.: Финансы и статистика, -2020. - 346 с.

14 Пайк, Р. Корпоративные финансы и инвестирование / Пер. с англ. - СПб.: Питер, -2019. - 314 с.

15 Моисеев, В.В. Актуальные проблемы инвестиций и инноваций в современной России / В.В. Моисеев, С.Н. Глаголев, Ю.А. Дорошенко. - М.: Директ-Медиа, -2019. - 426 с.

16 Колмыкова, Т.С. Инвестиционный анализ: учеб. пособие / Т.С. Колмыкова. - М.: ИНФРА-М, -2012. - 204 с.

17 Игошин, Н.В. Инвестиции. Организация управления и финансирования: учебное пособие для вузов / Н.В. Игошин. - М.: Финансы, ЮНИТИ, - 2020. - 312 с.

18 Идрисов, А.Б. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций / А.Б. Идрисов, С.В. Картышев, А.А. Постников. - М.: КНОРУС, - 2018. - 378с.

19 Ильенкова, С.Д. Инновационный менеджмент: учебное пособие для вузов / С.Д. Ильенкова. - М.: ЮНИТИ, -2018. - 347 с.

20 Ковалев, С.В. Инвестиции / С.В. Ковалева, П.П. Воробьева. - М.: ИНФРА-М, -2019. - 315 с.

21 Молокова, Е.И. Бизнес -планирование. Теория и практика: монография /

Молокова, Е.И. - Саратов: Вузовское образование, -2020. - 117 с.

22 Орлова, П.И. Бизнес -планирование: учебник для бакалавров / П.И. Орлова - М.: Дашков и К, -2019. - 286 с.

23 Попов, В. М. Бизнес-планирование / под ред. В.М. Попова, С. И. Ляпунова, С. Г. Млодика. - 2-е изд. - М.: Финансы и статистика, -2019. - 816 с.

24 Савкина, Р.В. Планирование на предприятии: учебник для бакалавров / Савкина, Р.В. - М.: Дашков и К, -2020. - 320 с.

25 Уткин, Э.А Стратегическое планирование / Под ред. Э.А. Уткина. - М.: Издательство ЭКМОС, -2020. - 440 с.

26 Худякова, Т.А. Инвестиции и инвестиционный анализ: учебное пособие / Т.А. Худякова, А.В. Шмидт. - Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, -2020. - 73 с.

27 Черняк, В.З. Бизнес-планирование: учеб.пособие / В.З. Черняк. - М.ЮНИТИ, -2019. - 470 с.

28 Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент: учеб.пособие / Р.А. Фатхудинов. - М.: Дело, -2020. - 316 с.

29 Маленков, Ю.А. Новые методы инвестиционного менеджмента: учеб.пособие / Ю.А. Маленков. - С-Пб.: Бизнес-пресса, -2017. 106 с.

30 Левицкий, М.Л., Шевченко, Т.Н. Организация финансово - экономической деятельности в образовательных учреждениях: Практическое пособие / М.Л. Левицкий. - М.: ИНФРА-М, -2019. - 216с.

31 Давыдов, В.В. Проблемы развивающегося обучения / В.В, Давыдов. - М.: Просвещение, -2019. - 105с.

32 Владимирова, Л.П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: учебное пособие / Л.П. Владимирова. - М.: ИНФРА-М, -2020. - 308 с.

33 Попов, В.М. Бизнес-планирование: Анализ ошибок, рисков и конфликтов: учебное пособие / В.М. Попов. - М.: КноРус, -2019. - 448 с.

34 Игнатов, В.Г., Теория управления: учебное пособие / В.Г. Игнатов, Л.Н. Албастова. - Феникс.- 2017. - 478 с.

35 Стоянова, Е.С. Финансовый менеджмент: теория и практика: Учебник. - М.: Изд-во Перспектива, -2018. - 656 с.

36 Коваленко, А. С. Кто крайний статистики [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://expert.ru/ural/2020/06/kto-krajnij/>

37 Малыш на миллион: сколько приносит частный детский сад в Москве [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.rbc.ru/ins/own_business/02/02/2019/56ae01429a79478894813c38

38 Исследование: детские сады недоступны для 35% детей [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://tass.ru/obschestvo/4114004>

39 Министерство образования и науки Челябинской области [Электронный ресурс] - Режим доступа: www.minobr74.ru

40 Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс] - Режим доступа: www.gks.ru

41 Федеральная служба государственной статистики по Челябинской области [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://chelstat.gks.ru/>

42 Прайс на оборудование для детского сада [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://www.rektor.ru/catalog/osnashchenie_detskogo_sada/

43 Амортизационные отчисления [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://e-educ.ru/ecfi10.html>

44 Расчет точки безубыточности [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.finances-analysis.ru/bep/break-even-point.htm>

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А. Расчёт чистого дисконтированного дохода

руб.

Наименование статьи расходов	Подготовительный период	1-й год реализации проекта				2-й год реализации проекта	
		Первый квартал, руб.	Второй квартал, руб.	Третий квартал, руб.	Четвертый квартал, руб.	1-е полугодие	2-е полугодие
Капитальные вложения	-1 348 355	0	0	0	0		
Чистый денежный поток	-1 348 355	325 571	325 571	325 571	325 571	651 143	651 143
Чистый денежный поток нарастающим итогом	-1 348 355	-1 022 784	-697 213	-371 641	-46 070	605 073	1 256 215
Коэффициент дисконтирования	1,00	0,96	0,92	0,89	0,85	0,82	0,79
Дисконтированный денежный поток	-1 348 355	313 049	301 009	289 432	278 300	535 192	514 607
Дисконтированный денежный поток нарастающим итогом	-1 348 355	-1 035 306	-734 297	-444 865	-166 565	368 626	883 234